

STYREGRUPPEN FOR BUDGETANALYSE
AF POLITIET

Budgetanalyse af politiet 2009-2010

Afrapportering

17. maj 2010

FORTROLIGT. ALLE RETTIGHEDER FORBEHOLDNES
Enhver benyttelse af dette materiale kræver udtrykkelig
tilladelse fra McKinsey & Company.

Fortroligt

Notat til:
Styregruppen for Budgetanalyse af politiet

Indholdsfortegnelse

0. SAMMENFATNING	3
1. BUDGETANALYSENS FORMÅL OG KONTEKST	7
1.1 Budgetanalysens formål	7
1.2 Fokus for budgetanalysen	7
1.3 Organisering af budgetanalysen	9
2. POLITIETS NUVÆRENDE ORGANISERING	10
3. POLITIETS RESSOURCEANVENDELSE	12
3.1 Metodik og databegrænsninger	12
3.2 Oversigt over politiets indtægter og omkostninger	14
3.3 Sammensætning af og udvikling i politiets historiske ressourceomkostning fordelt på arter	17
3.4 Sammensætning af og udvikling i politiets historiske ressourceanvendelse fordelt på organisatoriske enheder	29
3.6 Anvendelse af politiets årsværksressourcer (ressourcekortlægning)	32
3.7 Analyse af udgiftsdrivere	33
4. FORSLAG OM MULIGE EFFEKTIVISERINGSTILTAG	43
4.1 HR	45
4.2 IT	67
4.3 Bygninger	120

4.4. Køretøjer	133
4.5 Indkøb	147
4.6 Facility management	167
4.7 Københavns Politi	202
4.8 Sammenlægning af 112 alarmcentraler	243
4.9 Politiskolen	253
4.10 PG4	265
4.11 Udvalgte opgaver under færdselsområdet	272
4.12. Optimering af kerneprocesser	276
5. SKØN OVER EFFEKTIVISERINGSPOTENTIALE OG BUDGETEFFEKTER	282
6. OVERVEJELSER OM IMPLEMENTERING	286
6.1 Principper for implementering	286
6.2 Tidsplan for implementeringen og centrale afhængigheder for de enkelte tiltag	288
6.3 Implementeringsansvar	293
6.4 Opsummering af implikationer og forudsætninger	296

0. SAMMENFATNING

Inden for rammerne af Udvalget for budgetanalyse af politiet 2009-2010 repræsenterer dette dokument afrapporteringen af konsulentanalysen af effektivisering. Rapporten er udarbejdet af McKinsey & Company.

Konteksten for arbejdet har været, at regeringens økonomiudvalg i juni 2009 besluttede at igangsætte en gennemgribende budgetanalyse af politiet med det formål at skabe grundlaget for øget gennemsigtighed, forbedret styring og en mere effektiv opgavevaretagelse i politiet og på baggrund heraf identificere effektiviseringspotentialer, der kan medgå til budgetforbedringer i en eventuel kommende flerårsaftale.

Analysens fokus såvel som de enkelte anbefalinger bygger videre på de reformer af politiet, der har fundet sted de senere år, herunder politireformens styrkelse af kredsene og moderniseringen af Rigspolitiets organisation, der trådte i kraft i starten af 2010. Tiltagene sigter således på at understøtte intentionerne i politireformen gennem bedre virksomhedsstyring og effektivisering, samt styrkelse af kerneproduktionen.

Udgangspunktet er, at politiets samlede budget i 2009 udgjorde ca. 8,5 milliarder kr., hvortil kom en tillægsbevilling på knap 1,3 milliard til genopretning af politiets økonomi og gennemførelse af COP15. Politiets væsentligste omkostning er løn (personaleomkostninger), som udgør ca. 75 procent af politiets totale omkostningsbase. For så vidt angår fordelingen af politiets omkostninger på organisatoriske enheder, udgør Rigspolitiet og Københavns Politi tilsammen omkring halvdelen af politiets omkostninger, mens de resterende 11 kredse udgør omtrent samme størrelse. Ressourceforbruget i de resterende 11 kredse er nogenlunde ligeligt fordelt dog med undtagelse af Bornholm, der er væsentligt mindre end de øvrige kredse. I forhold til politiets ressourceanvendelse fordelt på aktiviteter udgør efterforskning den største aktivitet. Opretholdelse af fred og orden samt forebyggende indsatser udgør den næststørste aktivitet, mens administration (inkl. generel ledelse og hjælpefunktioner) optager 16 procent af politiets omkostninger.

I forhold til **effektiviseringspotentialer** er der inden for tre hovedområder opstillet 12 konkrete forslag til tiltag, som beskrives i det følgende.

Først og fremmest vurderes der at være potentiale for *bedre og mere effektiv administrativ understøttelse af kerneopgaverne*. De vigtigste elementer heri vil være:

- En slankere og mere professionel administration, hvor strategi og politikker fastlægges centralt, og kredsene på områder med stordriftsfordele betjenes af nationale centre, bl.a. på (1) HR-området. Dette ligger i forlængelse af, hvad en række andre statslige organisationer har gennemført de senere år. Herigennem udnyttes stordriftsfordele i kompetencer og opgaveløsning, men de konkrete tiltag er udarbejdet med sigte på samtidig at fastholde ansvar og beslutningsrum for ledelsen i politikredsene i forhold til disponering af økonomi og personel.
- Bedre IT (2) gennem styrket fremadrettet styring af projekter, centralisering af IT brugersupport, mere omkostningseffektiv udnyttelse af licenser, optimering af IT indkøb og konsolidering af applikationer/infrastruktur.
- En optimeret anvendelse af ikke-personelrelaterede omkostninger, afvikling af særligt dyre og uhensigtsmæssige lokationer (3), optimering af vognparkens størrelse, sammensætning og aldersprofil (4), samt professionalisering af generelt indkøb i forhold til at udnytte politiets samlede købekraft og sikre at indkøbets sammensætning og kvalitet optimeres i forhold til behovet (5). Også på disse områder ligger initiativerne i tæt forlængelse af tiltag gennemført i andre dele af staten.
- Professionalisering af politiets facility management primært igennem strategisk outsourcing, professionalisering af depot- og udstyrsstyring og lukning af politiets interne trykkeri (6).

Dernæst er der identificeret en række tiltag, der har til formål at *øge effektiviteten af politiets kerneproduktion*, herunder:

- Modernisering af Københavns Politi gennem samling af Station Amager og Station Lufthavnen, optimering af beredskabet og styrkelse af den operative planlægning med henblik på målretning af indsatsen (7).
- Optimering af alarmområdet (112 opkald) gennem etablering af større, fagligt mere bæredygtige enheder, herunder med sigtet på fremtidigt udvidet samarbejde med andre offentlige myndigheder (8).
- Effektivisering og modernisering af politiuddannelsen gennem (9) bedre udnyttelse af lærerkræfter på Politiskolen efter inspiration fra andre professionsbacheloruddannelser, samt (10) justering af beredskabsuddannelsen på det obligatoriske PG4-forløb.

Endelig er der gjort en række observationer omkring *styrkelse af kerneopgaven*, som det vurderes kunne føre til styrket kvalitet i den daglige opgaveløsning:

- Styrkelse af efterforskning og anklagemyndighed gennem effektivisering af processer og arbejdsgange samt styrkelse af den ledelsesmæssige infrastruktur med henblik på bedre og mere analysebaseret ressourceprioritering (11).

- Samling af administration af tilladelser til særtransport samt eventuelt overførsel af andre administrative opgaver på færdselsområdet, der ikke har egentlig politifaglig karakter til andre myndigheder (12).

Det samlede økonomiske potentiale ved gennemførelse af de ovenfor beskrevne tiltag (1-10) vurderes på et nuværende omkostningsgrundlag at være i størrelsesordenen 500-600 mio.kr., hvor intervallet afspejler dels udestående modelvalg, dels at den præcise størrelse af besparelspotentialet særligt i forhold til eksterne leverandøromkostninger er behæftet med usikkerhed.

Det skal bemærkes, at det anførte potentiale udtrykker den forventede helårseffekt af tiltagene, når disse er fuldt implementeret. Som følge af visse investeringer og ekstraordinære driftsudgifter relateret til implementering af tiltagene vil nettobesparelsen kun være begrænset positiv i 2010 (ca. 2 mio.kr.), men blive godt 150 mio.kr. i 2011 og herefter stige til fuld effekt i 2015, idet alle områder med undtagelse af bygninger, facility management og PG4 vil have fuld effekt i 2014.

I forhold til overvejelser om udmøntning af potentialet til budgettilpasninger eller styrkelse af indsatsen på andre kerneområder, skal det bemærkes, at ca. 2/3 af besparelspotentialet vedrører lønsum til administrative medarbejdere eller øvrig drift, mens det resterende potentiale vedrører lønsum til politiansatte. I forhold til tiltag (11) og (12) er der ikke indregnet et konkret effektiviseringspotentiale, da der er tale om dels anbefalinger til fokusområder på længere sigt, dels områder hvor afklaring af grænseflader i forhold til andre statslige myndigheder udestår.

Afslutningsvis i forhold til effektiviseringspotentialet skal en række forhold vedr. potentialets praktiske realisering bemærkes. Potentialerne på de 10 områder vurderes at være realistiske enkeltvis i den forstand, at forudsætningerne generelt er på linje med resultater opnået af andre danske statslige organisationer de senere år, og samlet set i den forstand, at der er korrigeret for overlap og samspil mellem de enkelte tiltag. Det må dog ligeledes bemærkes, at implementering af de anbefalede tiltag repræsenterer en meget betydelig opgave for politiet, herunder i lyset af det samtidige behov for at styrke virksomhedsstyringen og kompetenceniveauet på udvalgte administrative områder. Tilsvarende skal det fremhæves, at der ikke er indregnet 'buffer' til afdækning af implementeringsrisiko, hverken i forhold til de enkelte tiltag, eller samlet set. Endelig vil implementering af de enkelte tiltag forudsætte håndtering af en række afhængigheder, herunder i forhold til kompetencer, bygninger og i enkelte tilfælde systemer. I lyset heraf kan en række tiltag overvejes:

- A. Sekventering af implementeringen således at der indlægges passende tid til planlægning, tilrettelæggelse og kommunikation af de enkelte tiltag, samt således at belastningen af de implementeringsansvarlige enheder udjævnes, og der sikres tidlig gennemførelse af forudsætningsskabende tiltag.

- B. Etablering af en implementeringsmekanisme hvor klart linjeansvar for implementeringen understøttes af topledelsesfokus og et stærkt bemandedt implementeringssekretariat.
- C. Tidlig tilførsel af kritiske ressourcer på chef- og nøglemedarbejderniveau inden for Rigspolitiets administrative områder.

Disse foreslåede tiltag uddybes nærmere i rapportens implementeringsafsnit. Det bemærkes desuden, at behovet for sekventering af tiltagene, etablering af en implementeringsmekanisme i Rigspolitiet og tilførsel af kritiske ressourcer er medregnet i det samlede effektiviseringspotential, jævnfør afsnit 5.

1. BUDGETANALYSENS FORMÅL OG KONTEKST

Dette afsnit opsummerer på grundlag af opdraget budgetanalysens formål, fokus og organisering.

1.1 Budgetanalysens formål

Regeringens økonomiudvalg besluttede i juni 2009, at der skal foretages en gennemgribende budgetanalyse af politiet som grundlag for en eventuel ny flerårsaftale fra 2011.

Budgetanalysens overordnede formål er at skabe grundlaget for en øget gennemsigtighed, forbedret styring og en mere effektiv opgavevaretagelse i Politiet og på baggrund heraf identificere effektiviseringspotentialer i størrelsesordenen DKK 300-500 millioner årligt. Effektiviseringspotentialerne skal medgå til budgetforbedringer i en eventuel kommende flerårsaftale.

1.2 Fokus for budgetanalysen

I forhold til både Rigspolitiet og Københavns Politi består opgaven af **fem moduler**; i) en fuld kortlægning af ressourceforbruget, ii) nærmere analyse af områder med effektiviseringspotentialer, iii) identifikation af konkrete effektiviseringsforslag, iv) udarbejdelse af skitse til implementeringsplan og v) analyse af politiets budgetlægning og opfølgning.

- **Kortlægning af ressourceforbruget.** Der ønskes identifikation af hvilke opgaver hhv. Rigspolitiet og Københavns Politi udfører, hvilke ansatte, der udfører disse opgaver samt hvor meget tid, der anvendes på løsningen af de forskellige opgaver.
- **Effektiviseringspotentialer for Rigspolitiet.** De største potentialeområder ønskes udvalgt til nærmere analyse. Det nærmere udvalg heraf skal foretages, når ressourcekortlægningen er gennemført, men i opgavebeskrivelsen er en række muligheder fremhævet, nemlig prioritering af kerneopgaver, arbejdsdeling mellem Rigspolitiet og kredsene, arbejdsprocesser og arbejdsgange, indkøb, samt IT. Umiddelbart er vi helt enige i tilgangen, der kan ses som optimering af opgaveporteføljen, optimering af strukturen givet opgaveporteføljen og optimering af processerne givet strukturen, samt et par analyser af udvalgte større områder. Herudover har vi nogle bemærkninger til de enkelte fremhævede fokusområder:
 - *Prioritering af politiets kerneopgaver*, herunder analyse af, hvad der er kerneopgaver for Rigspolitiet, og hvad der er ikke-kerneopgaver, som

bedre kan varetages af andre offentlige eller private. Mulige ikke-kerneopgaver kunne være transaktionstunge og ikke-strategiske administrative funktioner (bogholderi, løn, dele af IT), og generelle støttefunktioner (bygningsvedligeholdelse, facility management).

- *Fordelingen af opgavevaretagelsen mellem Rigspolitiet og kredsene.* Dette indebærer analyse af muligt dobbeltarbejde, samt om balancen mellem skalafordele og behov for lokal tilstedeværelse er ramt rigtigt. Fokusområder vil primært være administration, støttefunktioner, dele af borgerservice (hittegods, alarmcentraler).
 - *Optimering af arbejdsprocesser og arbejdsgange.* Dette vil dække både administration, støttefunktioner og kerneopgaver. De identificerede effektiviseringspotentialer skal kunne realiseres gennem procesændringer, organisatoriske ændringer samt øget IT understøttelse.
 - *Effektive indkøb.* Dette dækker både realisering af bedre priser, strammere efterspørgselsstyring samt ændringer i specifikationskrav.
 - *Politiets IT udgifter.* Dette omfatter analyse af infrastrukturdriften samt analyse af omkostningerne til applikationsudvikling og -vedligehold. Desuden bør den nuværende portefølje af IT projekter gennemgås kritisk med henblik på at reviewe business casen.
- **Effektiviseringspotentialer for Københavns Politi.** Dette omfatter dels sammenlignende analyse af de områder under Københavns Politi, der kan sammenlignes med andre kredse; dels analyser af særegne områder under Københavns Politi, sammenlignelige områder herunder kan være administrativ understøttelse af beredskabets indetid og bødeforelæggelsesprocessen; samt særegne områder kan eksempelvis være den obligatoriske praktikperiode for politielever i København og de særlige beredskabsudfordringer.
 - For både Rigspolitiet og Københavns Politi skal der på baggrund af de nærmere analyser af områder med effektiviseringspotentialer **identificeres konkrete effektiviseringsforslag**, herunder konkrete estimater for effektiviseringernes størrelse.
 - Med hensyn til **implementeringsplan** ønskes en skitse til en realistisk implementeringsplan, der muliggør realiseringen af identificerede effektiviseringsforslag. Der udarbejdes implementeringsplaner for effektiviseringsforslag inklusiv vurdering af risikofaktorer, mens helt detaljerede planer ligger i en senere fase, når relevante beslutninger er truffet.

- Endelig ønskes der en **analyse af politiets budgetlægning og opfølgning**. Denne er håndteret i en separat rapport om politiets økonomistyring.

1.3 Organisering af budgetanalysen

Budgetanalysen er organiseret omkring en styregruppe og en projektgruppe, der tilsammen udgør Udvalget for en budgetanalyse af politiet 2009-2010.

Styregruppen består af tre eksterne medlemmer, heraf en formand for styregruppen, samt Finansministeriet, Justitsministeriet og Rigspolitiet/Rigsadvokaten. Projektgruppen består af Finansministeriet (formand), Justitsministeriet og Rigspolitiet/Rigsadvokaten.

I regi af Rigspolitiet er arbejdet med udvikling af konkrete løsninger foregået i teams med ledelsesrepræsentation fra Rigspolitiet, henholdsvis Københavns Politi, teammedlemmer fra relevante dele af politiet, herunder kredsrepræsentanter, samt konsulenter. Der har i alt været etableret 11 teams. Hvert team har haft ansvar for at udvikle effektiviseringstiltag, nye organisationsdiagrammer, hovedprocesser, budgetforslag samt skitse til implementeringsplan. I tillæg til de enkelte teams har McKinsey gennemført en række tværgående aktiviteter med sigte på at etablere en konsolideret beskrivelse af udgangspunkt, løsningsbeskrivelse (opgaveløsning, processer, budget), effektiviseringspotentialer (herunder konsolidering i forhold til allerede adresserede potentialer) og skitse til implementeringsplan.

2. POLITIETS NUVÆRENDE ORGANISERING

Dette afsnit giver en beskrivelse af politiets nuværende opgaveportefølje, organisering og ressourceforbrug.

Den overordnede organisation

Politiet er overordnet opdelt i Rigspolitiet samt 12 politikredse.

Rigspolitiet

Rigspolitiet ledes af rigspolitchefen og er organiseret i to hovedområder svarende til den måde, politikredsene er organiseret på. De to hovedområder er Politiområdet og Administrationsområdet. Endelig hører Politiets Efterretningstjeneste, PET, også under Rigspolitiet.

Administrationsområdet er opdelt i Koncernstyring, Administrationsafdelingen, IT og Logistik, samt Projektafdelingen.

- *Koncernstyring.* Koncernstyring har til opgave at udvikle, implementere og fastholde en sikker, sammenhængende og strategisk forankret styring, der skal understøtte en effektiv anvendelse af politiets samlede ressourcer. Koncernstyringsopgaver er politiets overordnede styringsmodel, strategiprocesser, fordeling og opfølgning på ressourcer, styrings- og opfølgningsredskaber, organisationsudvikling, ledelsesinformation, samt relateret rådgivning til kredsene.
- *Administrationsafdelingen.* Administrationsafdelingen har ansvaret for driftsopgaverne i forhold til politiets personale og økonomi. Afdelingen yder support i forhold til såvel politikredsene som Rigspolitiets afdelinger inden for områderne Bogholderi og regnskab, Personaleadministration og Løn, og uddannelse af politibetjente på prøve. Efteruddannelse og lederudvikling. Juridiske opgaver på det administrative område.
- *IT og Logistik.* IT og Logistik har til opgave at sikre, at politiet til stadighed har den IT og teleinfrastruktur og det materiel, der er nødvendig for en effektiv varetagelse af politiets samlede opgaver. IT og Logistik varetager samtlige opgaver, der vedrører udvikling, vedligeholdelse og drift af politiets IT og teleinfrastruktur samt indkøb, herunder indkøb af materiel og udrustning. IT og Logistik varetager tillige implementering og drift af SINE, en række interne servicefunktioner for Rigspolitiet, samt opgaver i relation til det fysiske arbejdsmiljø i politiet.

- *Projektafdelingen.* Projektafdelingen har til opgave at sikre en professionel og effektiv gennemførelse af koncernprojekter og projekter for Rigspolitiet, herunder styre og følge op på den samlede projektportefølje.

Politiområdet er opdelt i Politiafdelingen og Politistaben. Politiafdelingens formål er at stille specialistkompetencer til rådighed for politikredsene og stå for planlægning og koordinering af den politifaglige indsats i overensstemmelse med den strategi, som er lagt for området. Politiafdelingen er opdelt i følgende enheder: Operativ Planlægning Controlling (OPC), National beredskabs Enhed (NBE), Nationalt Efterforsknings Center (NEC), Nationalt Kriminalteknisk Center (NKC), samt Nationalt Udlændinge Center (NUC).

3. POLITIETS RESSOURCEANVENDELSE

Dette kapitel har til formål at belyse politiets ressourceanvendelse fra 2005 til 2009 samt beskrive de underliggende drivere af politiets økonomi. Kapitlet er struktureret i følgende afsnit.

3.1 Metodik og databegrænsninger

3.2 Oversigt over politiets indtægter og omkostninger

3.3 Sammensætning af og udvikling i politiets historiske forbrug fordelt på arter

3.4 Sammensætning af og udvikling i politiets historiske ressourceanvendelse fordelt på organisatoriske enheder

3.5 Anvendelse af politiets årsværksressourcer (ressourcekortlægning)

3.6 Analyse af politiets budgetoverskridelse

3.1 Metodik og databegrænsninger

I forbindelse med kortlægningen af politiets historiske ressourceanvendelse er der primært taget udgangspunkt i fem overordnede kilder.

- *Navision Stat* anvendes til bogføring i Rigspolitiet og kredsene. Systemet indeholder således alle finanskonteringer og udgør et væsentligt grundlag for analysen af politiets ressourceanvendelse.
- *POLPAI* (*POLTID*) indeholder medarbejderstamdata og organisationsstruktur samt medarbejdernes tidsregistrering (*POLTID*), herunder sygdom og orlov. Registrering af tidsforbrug er grundlag for at opgøre ressourceanvendelsen (antal arbejdstimer) på aktiviteter (sagsområder).
- *SLS* er statens lønsystem og anvendes til at beregne, anvise og kontere løn. Kilderegistrering af lønelementer (herunder tillæg) sker i *POLPAI* og overføres til *SLS*.
- *POLSAS* (forventes erstattet af *POLSAG*) er et sagsbehandlingssystem, hvor alle anmeldelser registreres. Der er ligeledes registrering af det efterfølgende sagsforløb, så der er målbare milepæle både ved sigtelse, tiltale og afgørelse (i flere varianter). Der er således registrering på de samme sagsområder, som anvendes i *POLPAI*, men økonomien er ikke direkte knyttet til systemet.
- *Ressourcekortlægning* af samtlige årsværk i politiet med henblik på at kortlægge politiets anvendelse af ressourcerne på aktiviteter, herunder særligt administrative funktioner.

I forbindelse med datagrundlaget for analysen er der særligt tre forhold, der fremhæves, idet de har væsentlig betydning for datakvaliteten og analysemulighederne.

For det første har politireformen, som betød en større reorganisering af politiet, haft flere konsekvenser for de historiske registreringer. Kredsene overtog en del funktioner og fik økonomisk ansvar. Dette er afspejlet i overførslen af flere omkostningsgrupper fra Rigspolitiet til kredsene, hvoraf de største er lønninger og husleje. Derudover skete der samtidigt en overførsel af visse administrative funktioner til kredsene (økonomi, personale osv.). Overgangen skete dog løbende i 2007, hvorfor 2008 ikke er fuldt sammenligneligt med de foregående år. I årene 2005 til 2007 ”udgjorde” kredsenes omkostninger knap 10 procent af politiets samlede omkostninger. Der er så vidt muligt korrigeret for disse forhold i dokumentet, og hvor dette ikke har været muligt, er der gjort særskilt opmærksomt på dette.

For det andet foreligger der ikke konsoliderede budgetter for hele koncernen for årene 2007-2008, og det er derfor ikke muligt at beregne budgetafvigelser med henblik på at identificere årsagerne til merforbruget i årene. Af samme grund er det heller ikke muligt at analysere de underliggende budgetforudsætninger, herunder de budgetforventede udgiftsdrivere, for dernæst at undersøge, hvorledes disse reelt set har udviklet sig over perioden. For 2008 foreligger der ikke et egentlig budget for Rigspolitiet. Analysen af tidligere budgetoverskridelser og årsagerne hertil tager derfor udgangspunkt i at identificere dels afvigelser i forhold til bevillinger og dels udviklinger i de faktiske omkostninger over perioden.

For det tredje fremhæves det, at nogle ændringer over perioden i omkostningsbasen skyldes ændrede regler og derfor ikke direkte kan sammenlignes mellem årene.

- Politiet overgik allerede i 2005 fra at have et udgiftsbaseret regnskab til et omkostningsbaseret regnskab, hvilket krævede indregning af anlægsaktiver og forpligtelser til feriepenge, overtid og husleje i balancen. I 2008 gennemførte politiet en detaljeret opdatering af anlægskartoteket. Dette arbejde førte til en regulering af åbningsbalancen for 2007 med effekt på afskrivningerne fra 2008. Fra og med 2007 overgik politiet til omkostningsbaserede bevillinger.
- Husleje påvirkes fra 2007 af politiets overgang til at leje ejendomme fra SES. Huslejeomkostningerne fordeles fuldt ud på kredsene fra 2008.

- Med indførelse af likviditet i staten samt FF-lån til finansiering af anlægsinvesteringer er omfanget af finansomkostninger og -indtægter steget betydeligt fra 2007.

Det er tilstræbt at korrigere for disse forhold og gøre opmærksom på dette hvor relevant. Endelig bemærkes, at alle tal i kapitlet er opregnet til 2011 priser med en pl-faktor for henholdsvis løn og øvrig drift.

3.2 Oversigt over politiets indtægter og omkostninger

Politiets finanslovbevilling udgjorde i 2009 8.545 mio. kr. samt en midlertidig tillægsbevilling på godt 1,3 mia. kr., jævnfør Tabel 1.

Tabel 1

mDKK, 2011 priser	2005	2006	2007	2008	2009	Ændring 2005-2009	Årlig vækst 2005-2009
Finanslovsbevilling	8.139	8.057	8.603	8.167	8.545	406	1,2%
Tillægsbevilling	45	125	8	50	1.331	1.286	133,2%
Salg af varer og tjenester	21	17	15	37	42	21	18,9%
Andre indtægter	22	50	36	86	139	117	58,5%
Total	8.227	8.249	8.662	8.340	10.057	1.830	5,1%
Omkostninger	8.275	8.351	8.706	8.615	9.581	1.306	3,7%
Resultat	-	-	-44	-275	476		

Note: I 2005 og 2006 er bevillingstallene opgjort udgiftsbaseret, mens regnskabstallene er opgjort omkostningsbaseret. De kan derfor ikke umiddelbart sammenlignes.

Politiet har i perioden 2005-2009 fået hævet **finanslovbevillingen** fra 8,1 til 8,5 mia. kr. Stigningen fra 2006 til 2007 er primært båret af forventede implementeringsomkostninger til politireformen (127), overgang til huslejeordningen SEA (84) og justering af IT udgifter (57). Reduktionen fra 2007 til 2008 på knap 440 mio. kr. skyldes bortfald af opgaver gennem en digitalisering af motorregistreringen (-175), overdragelse af opgaver i form af pas og kørekort til kommunerne (-91) samt omlægning af AES-ordningen (-44) og obligatorisk opsparring (-41). Stigningen på knap 380 mio. kr. mellem 2008 og 2009 er drevet af en aftale om frigørelse af 200 politiårsværk (129) samt en tilbageførsel af obligatorisk opsparring fra 2008 til 2009 (82). Desuden blev der på FL09 afsat midler til at udvide politistyrken med i alt 300 betjente 2009-2010, heraf halvdelen i 2009.

Tillægsbevillingen er på 125 mio. kr. i 2006, hvilket primært skal henføres til en styrket indsats i bekæmpelsen mod terror (106), men også bidrag til internationale operationer (23). Tillægsbevillingen i 2009 på 1,3 mia. kr. dækker primært i)

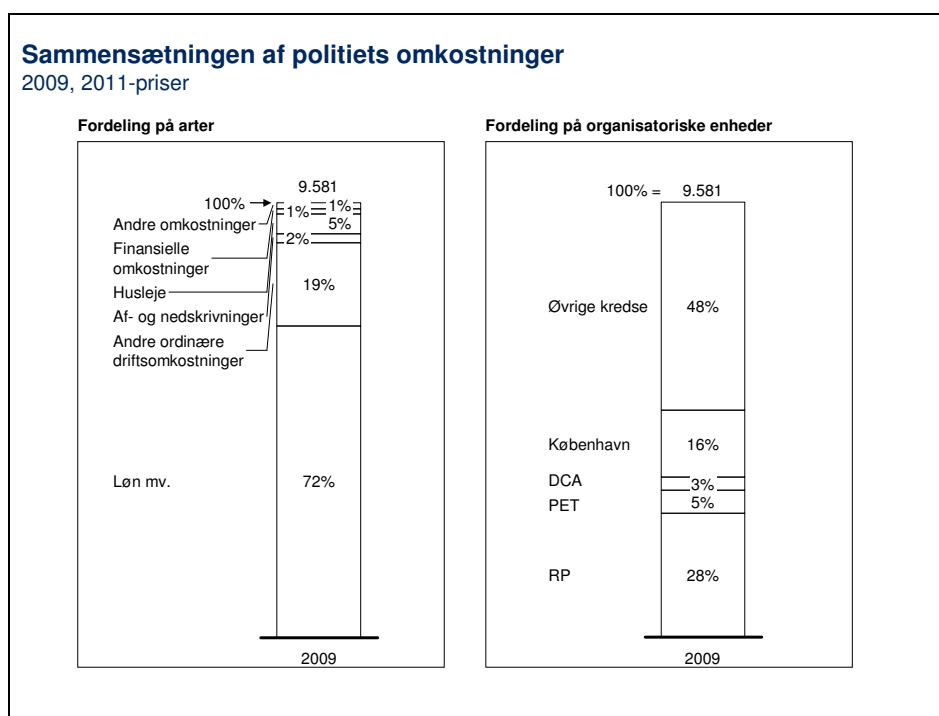
genopretning af politiets økonomi grundet tidligere bevillingsoverskridelser (627) og ii) meromkostninger som følge af COP15 aktiviteter (637).

Stigningen i **salg af varer og tjenester** er overvejende drevet af viderefakturering til kredsene vedrørende køretøjer og uniformer med henholdsvis 19 og 27 mellem 2007-2008 og 2008-2009.

Stigningen i **Andre indtægter** dækker over refusioner fra Slots- og Ejendomsstyrelsen (SES) i forbindelse med vedligehold og ændringer af bygninger samt salg af en grund i Roskilde.

Figur 1 viser politiets omkostninger nedbrudt på arter og organisatoriske enheder.

Figur 1



Politiets væsentligste **omkostningsart** er løn (personaleomkostninger), som udgør godt 70 procent af politiets totale omkostningsbase. Dette omfatter grundløn, tillæg, overarbejde, feriepenge mv. Dernæst udgør andre ordinære driftsomkostninger 19 procent, hvilket primært indbefatter eksternt indkøb af varer og tjenesteydelser.

For så vidt angår fordelingen af politiets omkostninger på **organisatoriske enheder**, ses det, at Rigspolitiet (RP) og Københavns Politi udgør 44 procent af politiets omkostninger, mens de resterende 11 kredse udgør omtrent samme størrelse. PET og Den Centrale Anklagemyndighed (DCA) udgør henholdsvis 5 og

3 procent af de samlede omkostninger. Ressourceforbruget i de resterende 11 kredse er nogenlunde ligeligt fordelt dog med undtagelse af Bornholm, jævnfør senere afsnit om ressourceanvendelsen fordelt på organisatoriske enheder.

De følgende afsnit belyser sammensætningen af politiets omkostningsbase i henhold til de to opgørelser: Arter og organisatoriske enheder.

3.3 Sammensætning af og udvikling i politiets historiske forbrug fordelt på arter

Politiets omkostningsbase nedbrydes på fem primære omkostningsarter¹.

- **Løn mv.** omfatter direkte og indirekte lønomkostninger, herunder grundløn, overarbejde og tillæg, feriepenge, fratrædelsesordninger², pension og refusioner samt tilskud.
- **Andre ordinære driftsomkostninger** omfatter blandt andet omkostninger vedrørende generelt indkøb, arbejdsmarkedsbidrag, ejendomsskatter og afgifter, omkostningsdækkende og kontante godtgørelser, AER-tilskud/refusion, øvrige driftsaktiviteter og køb af tjenesteydelser.
- **Af- og nedskrivninger** omfatter omkostninger vedrørende regnskabsmæssige afskrivninger og nedskrivninger vedrørende alle typer af anlægsaktiver (afsluttede udviklingsprojekter, software, rettigheder, bygninger, inventar, køretøjer mv.) samt neutralisering af donationsafskrivninger.
- **Husleje** omfatter omkostninger vedrørende leje af bygninger, lokaler, arealer, omkostninger vedrørende rettigheder samt leasing og leje i øvrigt.
- **Finansielle omkostninger** omfatter rentekomkostninger primært vedrørende FF-konti (f.eks. finansieringskonti, lån til anlægsinvesteringer mv.).

Lønomkostninger driver størstedelen af forbruget og har udgjort en nogenlunde konstant andel af politiets omkostninger svarende til ca. 75 procent i perioden 2005-09, jævnfør Tabel 2.

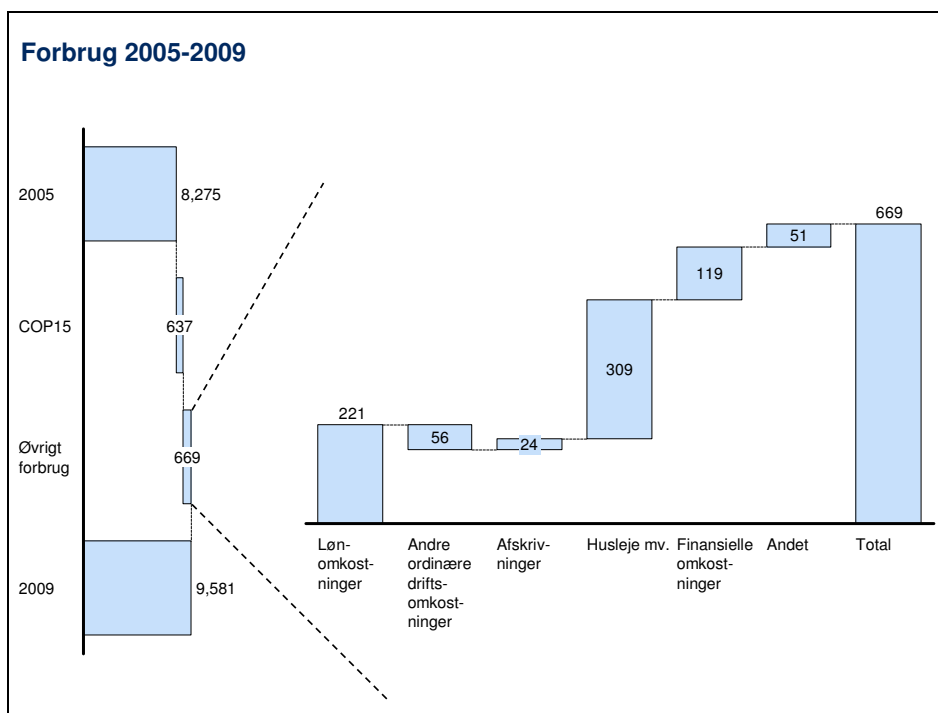
¹ Derudover findes posten "andet", der består af intern statslig overført udgift, tilskud til personer og tilskud til anden virksomhed og investeringstilskud.

² Omkostninger til fratrædelsesordninger indgår både under personaleomkostninger og tilskud til personer.

Tabel 2

mDKK, 2011 priser	2005	2006	2007	2008	2009	Ændring 2005-2009	Årlig vækst 2005-2009
Lønoms-kostninger	6.381	6.396	6.364	6.328	6.602	221	0,9%
Andre ordinære driftsomkostninger	1.545	1.585	1.649	1.524	1.489	-56	-0,9%
Afskrivninger	166	196	204	177	190	24	3,4%
Husleje mv.	104	105	371	405	413	309	41,3%
Finansielle omkostninger	7	17	38	79	126	119	107,5%
Andet	73	53	80	102	124	51	14,3%
Subtotal	8.275	8.351	8.706	8.615	8.944	669	2,0%
COP15					637	637	
Total	8.275	8.351	8.706	8.615	9.581	1.306	3,7%
Heraf lønandel	77%	77%	73%	73%	72%		

Det bemærkes, at det totale forbrug er steget fra 8.275 til 8.944 mio. kr. i perioden 2005 til 2009 ekskl. COP15. Dette svarer til en årlig realvækst på 2,0 procent. Væksten i det totale forbrug er nogenlunde ligeligt fordelt mellem omkostninger forbundet med COP15 og øvrige omkostninger, jævnfør Figur 2.

Figur 2

Omkostninger til COP15 udgør 637 mio. kr. eller knap halvdelen af udviklingen fra 2005-2009. Øvrigt forbrug udgør de resterende 670 mio. kr., hvilket primært

er drevet af øget forbrug til løn, husleje og finansielle omkostninger. I de følgende afsnit gennemgås udviklingen af de enkelte omkostningsarter nærmere.

3.3.1 Udvikling i lønomkostninger

Politiets lønomkostninger kan opdeles i en række omkostningsgrupper, hvor selve lønomkostningen til grundløn udgør omkring 85 procent af de totale lønomkostninger gennem perioden 2005-2009, jævnfør Tabel 3.

Tabel 3

mDKK, 2011 priser	2005	2006	2007	2008	2009	Ændring	Årlig vækst	Ændring	Årlig vækst
						2005-2008	2005-2008	2008-2009	2008-2009
Løn (grundløn)	5.486	5.553	5.499	5.453	5.541	(33)	-0,2%	88	1,6%
Pension	690	706	702	709	786	19	0,9%	77	10,9%
Løntillæg	201	197	214	225	237	24	3,8%	12	5,3%
Overarbejde	87	96	127	94	163	7	2,6%	69	73,4%
Forskydelse i feripengeforpligtelse	66	24	11	20	78	(46)	-32,8%	58	290,0%
Fratrædelsesordninger	14	16	4	2	-8	(12)	-47,7%	(10)	N/A
Refusioner og tilskud	-163	-196	-193	-175	-195	(12)	2,4%	(20)	11,4%
Subtotal	6.381	6.396	6.364	6.328	6.602	(53)	-0,3%	274	4,3%
Hensættelse til COP15					274				
Total	6.381	6.396	6.364	6.328	6.876	(53)	-0,3%	548	8,7%
Grundløn andel af total	86%	87%	86%	86%	84%				
Årsværk	14.095	14.163	14.123	13.912	14.229	(183)	-0,4%	317	2,3%

Pensionsomkostninger stiger med knap 80 mio. kr. fra 2008 til 2009. Denne stigning skyldes en ændret klassifikation. For overenskomstansatte blev egen indbetaling (1/3 af den samlede pensionsindbetaling) tidligere klassificeret som løn, mens det fra 2009 blev klassificeret som pension. Stigningen i pensionsomkostningerne vedrørende omklassificeringen modsvarer af et tilsvarende fald i omkostningerne til grundløn.

Nedenfor gennemgås udviklingen i grundløn, løntillæg, overarbejde og forskydelse i feripengeforpligtelsen i yderligere detaljer.

Grundløn

Lønomkostninger til grundløn er svagt faldende i perioden 2005-2008 med et fald på 33 mio. kr. svarende til en årlig vækst på -0,2 procent. Mellem 2008 og 2009 stiger omkostningerne til grundløn igen med 88 mio. kr. Det skal i den forbindelse nævnes, at der på FL09 blev afsat midler til at udvide politistyrken med i alt 300 betjente 2009-2010, heraf halvdelen i 2009. Udviklingen i grundlønnen kan henføres til tre primære drivere, jævnfør Tabel 4.

Tabel 4³

mDKK, 2011 priser, grundløn	Årlig vækst		Årlig vækst
	2005-2008	2005-2008	2008-2009
Udvikling i antal årsværk	-71	-0,4%	124
Udvikling i enhedsomkostning	-29	0,2%	-30
Udvikling i medarbejdermiks	67	0,0%	-6
Total	-33	-0,2%	88

Udviklingen i antallet af årsværk (svarende til ”udvikling i antal årsværk” i tabellen) har alt andet lige givet anledning til et fald i grundlønnen i perioden 2005-2008 på 71 mio. kr., idet antallet af årsværk er faldet med godt 180. I samme periode er gennemsnitslønnen pr. medarbejder (svarende til ”udvikling i enhedsomkostninger” i tabellen) faldet svarende til et fald i grundlønnen på 29 mio. kr., mens medarbejdermikset er ændret mod en relativt større andel af mere omkostningstunge medarbejdere. Ændringen i medarbejdermikset (svarende til ”udvikling i medarbejdermiks” i tabellen) kan henføres til, at det samlede antal administrative medarbejdere blev nedbragt i perioden med omtrent 350 årsværk. Administrative medarbejdere har generelt en lavere enhedsomkostning, hvilket der var taget højde for i den tilsvarende bevillingsreduktion.

I perioden 2008-2009 har effekten været nogenlunde omvendt, således at det primært var en stigning i antallet af årsværk, der drev den samlede stigning i omkostningerne til grundløn.

Løntillæg

Løntillæg dækker over natpenge, lørdag/mandagsbetaling, søn- og helligdagsbetaling samt weekendtillæg. Hovedparten af omkostningerne til løntillæg vedrører natpenge og weekendtillæg, der tilsammen udgør over 95 procent. Stigningen i løntillæg er primært drevet af weekendtillæg, der fra 2005 til 2009 er steget med omkring 40 procent.

En dekomponering af væksten i løntillæg fra 2005-2008 viser, at væksten er drevet af stigende løntillæg pr. medarbejder (enhedsomkostningseffekt), mens antallet af medarbejdere er faldet (mængdeeffekt), hvilket giver en negativ effekt, jævnfør Tabel 5.

³ Medarbejdermiks er beregnet på basis af totale lønomkostninger inkl. overarbejde, pension, tillæg m.m.

Tabel 5

mDKK, 2011 priser, løntillæg	2005-2008	2008-2009
Udvikling i mængde	-3	5
Udvikling i enhedsomkostning	27	7
Total	24	12

Udviklingen i mængder er drevet af ændringer i antallet af medarbejdere og udviser et fald i omkostningerne fra 2005 til 2008, mens udviklingen i enhedsomkostningerne, drevet af ændringer i omkostningerne pr. medarbejder, stiger i samme periode. Samlet betyder det, at den gennemsnitlige medarbejder i 2008 årligt modtager knap 2.000 kr. (2011 priser) mere i løntillæg, end det var tilfældet i 2005.

Overarbejde

Omkostningerne til overarbejdsbetaling har været nogenlunde konstante i perioden 2005-2009 med undtagelse af 2007 og i særlig grad 2009. Omkostningsstigningen i 2009 til overarbejde var i væsentlig grad med til at løfte de samlede lønomkostninger i forhold til 2008. Mellem 2008 og 2009 steg den totale lønomkostning med henholdsvis 4,3 procent eksklusiv og 8,7 procent inklusiv COP15 aktiviteter. Stigningen i overarbejde i 2009 kan primært henføres til den intensiverede indsats mod rocker- og bandekriminalitet, en regulering i beholdningen af overarbejde som følge af korrektion af for korte fridage i tidligere år og IOC topmødet. Det bemærkes, at der er blevet givet særskilte bevillinger til bandeindsats mv. Tabel 6 dekomponerer udviklingen i overarbejdsomkostningerne i henholdsvis mængder og priser.

Tabel 6⁴

mDKK, 2011 priser, overarbejde	2005-2008	2008-2009
Udvikling i mængde	-1	2
Udvikling i enhedsomkostning	8	69
Total	7	71

Det bemærkes, at udviklingen i omkostningerne til overarbejde er drevet af en stigning i omkostningerne pr. medarbejder og ikke af en stigning i antallet af medarbejdere. Det ses ved, at udviklingen i enhedsomkostningerne er stigende i perioden 2005-2008 og 2008-2009, mens udviklingen i mængde, som er drevet af antallet af medarbejdere, er tæt på nul i begge perioder.

⁴ Det har ikke været muligt at beregne en miks-effekt for overarbejde, idet denne post ikke er opsplittet på personalegrupper. Miks-effekten indgår derfor i enhedsprisen.

Feriepengeforpligtelse

Stigningen i forskydelsen af feriepengeforpligtelsen fra 2008 til 2009 kan henføres til et øget lønniveau mellem 2008 og 2009 grundet ny overenskomst.

Feriepengeforpligtelsen på balancen er derfor steget med ca. 80 mio. kr. mellem 2008 og 2009.

3.3.2 Udvikling i andre ordinære driftsomkostninger

Udviklingen i andre ordinære driftsomkostninger har generelt vist en svagt faldende tendens med en årlig vækst på knap -1 procent i perioden 2005-2009 dog med udsving på underkonti, jævnfør Tabel 7.

Tabel 7

mDKK, 2011 priser	2005	2006	2007	2008	2009	Årlig vækst
Køb af tjenesteydelser i øvrigt	452	478	495	461	476	1,3%
Køb øvrige varer til forbrug	246	241	267	212	230	-1,6%
Rep. Og vedligeholdelse	162	178	214	169	121	-7,1%
IT drift	223	233	210	204	194	-3,4%
Rejser og befordring	147	147	138	139	123	-4,3%
Køb af energi til forbrug	115	113	121	124	129	2,9%
Arb.bidr.ejd.skat.og afgifer.	80	84	83	66	79	-0,4%
Køb af IT hardware/software	30	20	45	68	66	21,4%
Omk.dækk. og kontante godtgør.	63	63	60	62	41	-10,0%
Øvrige poster, herunder repræsentation mv.	26	27	17	18	29	2,9%
Subtotal	1.545	1.585	1.649	1.524	1.489	-0,9%
COP15					333	
Total	1.545	1.585	1.649	1.524	1.823	4,2%
Enhedsomkostning per årsværk (tDKK)	110	112	117	110	105	-1,1%

I det efterfølgende behandles de fire mest omkostningstunge underkonti, der tilsammen udgør godt 70 procent af andre ordinære omkostninger i 2009. Desuden behandles ”IT hardware/software”, idet der har været en markant årlig vækst på 21 procent fra 2005-2009.

Køb af tjenesteydelser i øvrigt

Køb af tjenesteydelser i øvrigt omfatter bl.a. kurser, tolke, trykning af pas og privat rengøring og udgør samlet 30 procent af posten andre ordinære driftsomkostninger. Tabel 8 illustrerer en yderligere opsplitning af kontoen.

Tabel 8

mDKK, 2011 priser	2005	2006	2007	2008	2009	Årlig vækst
Øvrige tjenesteydelser	85	68	78	74	88	1,0%
Privat rengøring	70	71	71	76	79	3,0%
Kursus og undervisning	43	51	41	54	57	7,4%
Trykning af pas	44	50	83	75	63	9,5%
Advokater, revisorer m.v.	14	20	17	25	30	22,1%
Tolke m.v.	39	42	43	41	47	4,3%
Porto	87	92	92	40	39	-17,9%
Telefon og teleafgifter	51	66	52	42	34	-9,4%
Andet	19	19	17	35	38	18,9%
Subtotal	452	478	495	461	476	1,3%
COP15					37	
Total	452	478	495	461	513	3,3%

Knap 20 procent af de samlede omkostninger i ”køb af tjenesteydelser i øvrigt” udgøres af ”øvrige tjenesteydelser”. Køb af øvrige tjenesteydelser vedrører et stort antal leverandører, hvoraf hovedparten er under 250.000 kr. I 2008 er de største leverandører Københavns Brandvæsen (10 mio. kr.), Tryg (17 mio. kr.), G4S (2 mio. kr.) og Falck (1 mio. kr.).

Det fremgår, at kursus og undervisning er steget i perioden med en årlig vækstrate på 7 procent. Dette kan henføres til, at Politiskolen før 2007 tilbød en række interne ikke-politifaglige kurser, som nu er placeret hos eksterne leverandører, eksempelvis IT og generelle administrative kurser. Hovedparten af underviserne på disse kurser var fastansatte. En del af disse medarbejdere indgår nu i Kompetencecentret vedrørende efteruddannelse og lederudvælgelse samt operativ uddannelse.

Telefon og teleafgifter falder i perioden 2005-2009, drevet af et mindre forbrug af installation, telefoner og telefonafgifter (fastnet), mens mobilabonnement og forbrug fordobles i perioden. Det vurderes, at en væsentlig driver af denne udvikling skyldes et stigende antal mobiltelefoner i politiet. En fuldstændig opgørelse heraf har ikke umiddelbart været mulig, idet politiet faktureres i samlede regninger.

Køb af øvrige varer til forbrug

Køb af øvrige varer til forbrug omfatter bl.a. omkostninger til uniformer, kontorartikler, inventar og reservedele, jævnfør Tabel 9.

Tabel 9

mDKK, 2011 priser	2005	2006	2007	2008	2009	Årlig vækst
Uniformer	49	51	54	73	73	10,8%
Ændring køretøjer, reservedele, dæk mv	29	29	45	44	53	16,0%
Møbler, inventar, instrumenter og maskiner	37	29	30	28	35	-1,3%
Kontorartikler, tidsskrifter, bøger mv.	32	31	26	29	27	-3,9%
Radio og TV-udstyr	11	9	13	9	10	-2,1%
Øvrige varer	7	7	9	11	11	13,8%
Bygningsartikler, trævarer mv.	8	9	8	11	10	7,1%
Føde og drikkevarer (arrestant og øvrige)	3	2	8	4	5	12,1%
Rengøring, medicin, syge- og toiletartikler	5	4	4	4	5	3,5%
Annoncering	21	21	21	0	0	N/A
Nummerplader	38	41	42	0	0	N/A
Øvrige mindre konti	6	9	8	-1	-1	N/A
Subtotal	246	241	267	212	230	-1,6%
COP15					77	
Total	246	241	267	212	307	5,7%

Note: Omkostningerne til uniformer inkluderer internt videresalg fra Rigspolitiet til kredsene, som i både 2008 og 2009 udgjorde 16 mio. kr.

Omkostningerne til uniformer er steget med gennemsnitligt knap 11 procent pr. år i perioden, hvilket skyldes, at politireformen medførte, at flere stillingsbetegnelser/-koder nu skal bære uniform. Renset for den interne afregning var stigningen 4 procent pr. år i perioden.

Omkostningerne til nummerplader forsvinder fra 2008, da denne opgave er overgået til kommunerne. For så vidt angår omkostningerne til annoncering, så skyldes bortfaldet fra 2008, at omkostningerne optages på en konto under køb af tjenesteydelser i øvrigt.

COP15 investeringer i 2009 kan primært henføres til uniforminvesteringer på 45 mio. kr. og omkostninger på føde- og drikkevarer på 17 mio. kr.

Reparation og vedligeholdelse

Reparation og vedligeholdelse vedrører alle omkostninger til reparation og vedligeholdelse, der udføres af eksterne håndværkere inkl. materialer.

Lønomsstninger til reparation, der udføres af interne håndværkere, bliver dækket af lønkontoen. Reparation og vedligeholdelse er specificeret i Tabel 10.

Tabel 10

mDKK, 2011 priser	2005	2006	2007	2008	2009	Årlig vækst
Bygningsændringer	7	9	54	7	63	74,9%
Tjenestekøretøjer	45	51	55	79	82	16,0%
Anden reparation	38	54	37	39	48	5,6%
Bygningsvedligeholdelse m.v.	50	44	41	39	-78	N/A
Kontormaskiner	7	4	9	5	6	-2,1%
Skader u/modpart	9	10	10	0	0	N/A
Montering af dæk	7	7	7	0	0	N/A
Subtotal	162	179	213	169	121	-7,1%
COP15					1	
Total	162	179	213	169	122	-6,8%

Med henblik på bygningsændringer og vedligeholdelse gennemførte politiet i årene 2008-2009 følgende større projekter.

- Servicecentre - ca. 40 mio. kr.
- KSN (vagtcentral for Københavns Politi) – ca. 26 mio. kr.
- Beredskabscenter Artillerivej – ca. 24 mio. kr.

Sammen med et antal øvrige mindre bygningsændringer er disse poster fejlagtigt blevet afholdt over politiets løbende drift i stedet for at være enten SEA-finansieret mod huslejeforhøjelse (modernisering i SEA-lejemål) eller lånefinansieret med løbende afskrivninger (særindretninger i SEA-lejemål eller private lejemaal). Politiet har oplyst, at der i 2009 er foretaget en regnskabsmæssig korrektion af disse forhold.

Der har desuden været en markant stigning i vedligeholdelsesomkostninger på tjenestekøretøjer frem til 2008, hvilket kan forklares med en aldring af vognparken⁵.

IT drift

IT drift består primært af omkostninger til konsulenter, databehandling (blokafregning) og datatransmission, der tilsammen udgør 85 procent af de totale omkostninger i 2009. Der har været en markant årlig stigning på 16 procent på IT konsulenter, der i 2009 udgør omtrent 30 procent af budgettet, jævnfør Tabel 11.

⁵ Omkostningen til tjenestekøretøjer inkluderer ikke reservedele, hvilket er opgjort i kapitel 4 om tjenestekøretøjer.

Tabel 11

mDKK, 2011 priser	2005	2006	2007	2008	2009	Årlig vækst
IT-konsulenter	35	19	71	69	63	16,0%
Databehandling - blokafregning	89	82	67	71	65	-7,4%
Datatransmission	31	31	43	45	33	1,6%
Databeh. - opg. udenf. blokafr	22	52	10	2	10	-17,2%
Anden data behandling	47	48	18	17	23	-16,4%
Subtotal	223	233	210	204	194	-3,4%
COP15					1	
Total	223	233	210	204	195	-3,3%

Stigningen i anvendelsen af IT konsulenter kan delvist hænge sammen med investeringer i IT projekter i forbindelse med politireformen.

IT hardware/software

IT hardware/software indeholder køb af IT udstyr under en bagatelgrænse på 5.000 kr. samt licenser. IT udstyr omfatter mindre printere og AV-udstyr, software, kabler og reservedele, jævnfør Tabel 12.

Tabel 12

mDKKK, 2011 priser	2005	2006	2007	2008	2009	Årlig vækst
Licenser mv.	17	10	32	49	53	33,0%
IT-udstyr	11	8	10	18	13	4,0%
Reservedele EDB	0	0	1	1	1	N/A
IT Tilbehør, øvrige	1	1	2	0	0	N/A
Subtotal	30	20	45	68	66	21,4%
COP15					1	
Total	30	20	45	68	67	22,0%

Væksten i perioden 2005-2009 vedrører primært omkostningen til licenser. Stigningen på 20 mio. kr. fra 2006 til 2007 skyldes hovedsageligt licensomkostninger til Gatetrade og Oracle.

Stigningen på 18 mio. kr. fra 2007 til 2008 vedrører indkøb af en Microsoft licens på samme beløb.

3.3.3 Udvikling i afskrivninger

Af- og nedskrivninger har udvist en stigende tendens i perioden 2005-2009 med en årlig vækst på 3,4 procent, jævnfør Tabel 13.

Tabel 13

mDKK, 2011 priser	2005	2006	2007	2008	2009	Årlig vækst
IT-udstyr	33	64	59	68	61	16,9%
Motorkøretøjer	62	49	36	31	35	-13,2%
Færdiggjorte udviklingsprojekter	45	55	68	33	31	-8,9%
Erhvervelse i øvrigt	14	14	23	25	44	34,0%
Licenser mv.	12	12	17	18	19	10,8%
Nedskrivninger	0	1	1	2	0	N/A
Subtotal	166	196	204	177	190	3,4%
COP15					1	
Total af- og nedskrivninger	166	196	204	177	190	3,4%

Væksten i af- og nedskrivninger dækker imidlertid over væsentlige variationer i væksten på underkonti.

Afskrivninger på IT udstyr stiger væsentligt fra 2005 til 2009 med en gennemsnitlig årlig vækst på ca. 17 procent. Det skyldes, at politiet fra 2007 har foretaget en udvidelse af IT beholdningen. Afskrivninger på tilgangen i 2007 slår fuldt igennem i 2008.

Afskrivninger på motorkøretøjer har været markant faldende gennem perioden fra 2005 til 2008, hvilket skyldes, at der ikke har været investeret væsentligt i bilparken, men at den har fået lov til at ældes og heraf afledt en faldende afskrivning og bogført værdi.

Afskrivninger på udviklingsprojekter (IT investeringer) udviser betydelig variation fra 2005 til 2009. Faldet mellem 2007 og 2008 på 32 mio. kr. skyldes, at POLSAS blev færdigafskrevet i 2007 (udgjorde 30 mio. kr. i årlige afskrivninger), samt at DocuPilot og POLPLAN blev færdigafskrevet i 2007.

Årsagen til stigningen i **afskrivningerne på licenser** mv. er, at der i 2007 er en tilgang på 27 mio. kr. vedrørende denne aktivpost.

Under **erhvervelse i øvrigt** skyldes stigningen primært afskrivninger på radio og tv-udstyr.

3.3.4 Udvikling i huslejeomkostninger

Udviklingen i omkostningerne til husleje viser umiddelbart en betydelig stigning over perioden med en årlig vækst på 43 procent, jævnfør Tabel 14.

Tabel 14

mDKK, 2011 priser	2005	2006	2007	2008	2009	Årlig vækst
Leje af bygninger og lokaler	97	99	365	400	404	42,9%
Leje og leasing i øvrigt	5	3	3	3	7	12,0%
Leje af arealer	1	1	1	2	2	16,4%
Leje arealer andet	0	1	1	0	0	N/A
Leje bygninger andet	1	1	0	0	0	N/A
Subtotal	104	105	371	405	413	41,3%
COP15					29	
Total	104	105	371	405	442	43,6%
Antal m ² (1000 m ²)			324		323	-0,2%

Stigningen i huslejeomkostningerne fra 2006 til 2007 kan imidlertid henføres til, at politiets bygningsmasse i 2007 overgik til Slots- og Ejendomsstyrelsen.

Indtil 2007 var hovedparten af politiets bygninger ejet af politiet og anklagemyndigheden selv. Den resterende del af politiets bygninger var private lejemaal. Fra 1. januar 2007 er de statsejede ejendomme overdraget til Slots- og Ejendomsstyrelsen, som udlejer bygningerne til politiet og anklagemyndigheden. Forudsætningerne for overdragelse af ejendommene til SES omfattede blandt andet en bevillingsforhøjelse til politiet opgjort på basis af, hvilke omkostninger der faldt bort hos politiet og størrelsen af huslejen, jævnfør ÆF07.

Huslejeomkostningen stiger igen mellem 2007 og 2008 med 34 mio. kr. Stigningen vedrører primært betalingen af driftsbidrag til SES i 2008.

COP15 aktiviteter inkluderer leje af hotelskib og øvrige lokaler.

3.3.5 Udvikling i finansielle omkostninger

Renteomkostninger har udviklet sig fra 7 mio. kr. i 2005 til 126 mio. kr. i 2009. Dette opvejes dog delvist af en stigning i renteindtægterne. Samlet har der dog været en væsentlig stigning i politiets nettorenteomkostninger fra 2005 til 2009, jævnfør Tabel 15.

Tabel 15

mDKK, 2011 priser	2005	2006	2007	2008	2009	Årlig vækst
Alm. Finansiering (løn, husleje) (FF7)	0	0	8	60	91	N/A
Finansiering af afsluttet bygge- og IT-udviklingsaktivitet (FF4)	0	0	11	13	22	N/A
Finansiering af igangværende bygge- og IT udviklingsaktivitet (FF6)	0	0	5	5	11	N/A
Morarenteomkostninger og prioriteter	0	0	1	1	1	N/A
Ej fordelt (standard 2005-2006 og delvist 2007)	7	17	13	0	0	N/A
Brutto finansielle omkostninger SKB	7	17	38	79	126	107,5%
Finansielle indtægter	4	22	5	40	46	83,0%
Netto finansielle omkostninger SKB	3	-5	33	39	79	133,9%
Rigspolitiets andel af brutto omkostningerne	98,3%	99,8%	99,9%	96,1%	96,0%	

Efter reglerne om selvstændig likviditet etableredes i 2007 separate konti for Statens Koncernbetalinger (SKB). Opdeling sker i tre nye konti til finansiering af henholdsvis afsluttede og igangværende bygge- og IT aktiviteter samt almindelig finansiering til løn og husleje etc.

Stigningen fra 2007 til 2008 på brutto 41 mio. kr. er drevet af finansieringskontoen til almindelig drift, der stiger med 52 mio. kr. Den primære årsag hertil er en nedgang i de likvide beholdninger fra 526 mio. kr. i 2007 til en negativ likvid beholdning på 33 mio. kr. i 2008. Endvidere bemærkes, at der er en markant stigning i de finansielle indtægter på 35 mio. kr. i samme periode, hvorfor de finansielle omkostninger i netto tal alene stiger med 6 mio. kr.

De væsentlige finansielle omkostninger i 2009 vurderes at være af midlertidig karakter, da der forventes en væsentligt forbedret økonomisk situation i politiet, herunder også forbedrede likvide beholdninger. En kvantificering af de fremtidige finansielle omkostninger er gennemført. Der foreligger imidlertid endnu ikke likviditets- og investeringsbudgetter for 2011. Følgende antagelser er derfor lagt til grund for beregningen.

- FF5-kontoen er uændret i 2010/2011 i forhold til 2009-niveauet.
- Der forventes et nulresultat i 2010 og 2011 (og dermed ingen likviditetseffekt af periodens resultat).

- Indlånsrente på FF7 svarer til diskontoen på 0,75 procent. Niveaue antages uændret.
- Afskrivninger svarer til investeringer, så FF4 og FF6 renteomkostninger vil være uændrede fra 2009 til 2011. FF7 likviditeten påvirkes således ikke ekstraordinært af stigende investeringer.

På grundlag af disse forudsætninger vurderes renter fra likviditeten at være positiv med mindst 5 mio. kr. i 2011 mod FF7 nettorenteudgifter i 2009 på 45 mio. kr. – samlet svarende til en forbedring på mindst 50 mio. kr.

3.4 Sammensætning af og udvikling i politiets historiske ressourceanvendelse fordelt på organisatoriske enheder

Politiets samlede omkostning i årene 2005-2009 kan opgøres efter henholdsvis Rigspolitiet, kredsene og øvrige enheder, jævnfør Tabel 16.

Tabel 16

mDKK, 2011 priser	2005	2006	2007	2008	2009	Årlig vækst 2008-2009
Rigspolitiet	7.161	7.137	7.373	2.034	2.104	3,4%
PET	317	402	484	521	521	-0,2%
Den Centrale Anklagemyndighed				255	268	4,9%
Grønland	134	151	152	147	149	1,8%
Færøerne	10	10	10	69	79	14,4%
Kredsene i alt	653	652	687	5.589	5.824	4,2%
Heraf:						
København	175	167	187	1.369	1.485	8,5%
Nordsjælland	52	53	56	476	491	3,3%
Østjylland	51	54	54	473	487	2,9%
Midt- Vestjylland	49	49	50	425	446	4,8%
Syd- og Sønderjylland	56	59	54	449	442	-1,6%
Nordjylland	49	48	52	423	439	3,6%
Fyn	49	48	53	420	434	3,4%
Vestegnen	43	44	46	415	428	3,3%
Midt- og Vestsjælland	43	46	47	379	396	4,5%
Sydøstjylland	36	36	40	384	396	3,0%
Sydsjælland og Lolland/Falster	43	42	43	369	374	1,4%
Bornholm	6	6	7	6	6	-1,4%
Subtotal	8.275	8.351	8.706	8.615	8.945	3,8%
COP15					637	
Total	8.275	8.351	8.706	8.615	9.581	

Lønninger og andre væsentlige omkostninger er fuldt allokeret på kredsene fra 2008⁶. Det fremgår endvidere af tabellen, at Grønland, Færøerne og Bornholm er betydeligt mindre end de øvrige kredse, ligesom København skiller sig markant ud som omtrent tre gange større end de øvrige kredse, der forbrugsmæssigt ligger på omtrent samme niveau. De organisatoriske enheder kan baseret på forbrug struktureres i følgende tre kategorier: Rigspolitiet (inkl. PET og DCA), Københavns Politi og øvrige kredse inkl. Grønland og Færøerne.

Rigspolitiet, DCA og PET

Det samlede forbrug i Rigspolitiet er på trods af udskillelsen af funktioner og medarbejdere til kredsene i 2008 stadig den enhed, der driver flest omkostninger med godt 2,1 mia. kr. i 2009. Det skyldes, at Rigspolitiet fortsat varetager en lang række servicefunktioner for politikredsen og den overordnede anklagemyndighed, ligesom Rigspolitiet afholder alle omkostninger til drift og udvikling af politiets centrale IT systemer og IT infrastruktur samt radiosystemer mv. Det bemærkes endvidere, at PETs omkostninger stiger fra 317 mio. kr. i 2005 til 521 mio. kr. i 2009⁷. En specifikation af Rigspolitiets, DCAs og PETs samlede omkostninger efter arter ses i Tabel 17.

Tabel 17

Rigspolitiet, DCA, PET, mDKK, 2011 priser	2005	2006	2007	2008	2009	Ændring 2008-2009
Lønomsomkostninger	6.072	6.084	6.006	1.425	1.455	30
-Andel af total	81%	81%	76%	51%	50%	
Andre ordinære driftsomkostninger	1.102	1.126	1.202	966	922	-44
-Andel af total	15%	15%	15%	34%	32%	
Afskrivninger	166	194	203	137	154	17
-Andel af total	2%	3%	3%	5%	5%	
Husleje mv.	61	63	326	134	147	13
-Andel af total	1%	1%	4%	5%	5%	
Finansielle omkostninger	7	18	39	76	120	44
-Andel af total	0%	0%	0%	3%	4%	
Andet	72	51	79	72	96	24
-Andel af total	1%	1%	1%	3%	3%	
Subtotal	7.478	7.539	7.857	2.811	2.893	82
COP15					629	
Total	7.478	7.539	7.857	2.811	3.522	711

Rigspolitiet, DCA og PET har afholdt omkostninger for 82 mio. kr. mere i 2009 end 2008 efter korrektion af COP15 aktiviteter. Merforbruget er primært drevet af

⁶ Lønomsomkostningerne er ikke allokeret til Bornholms Politi, hvorfor posten er uændret fra 2007 til 2008.

⁷ PETs omkostninger er baseret på stedkodeudtræk fra politiets økonomisystem. Tallene er behæftet med mulige fejlkilder og afspejler bedste bud på PETs omkostningsstruktur.

løn og finansielle omkostninger. Det bemærkes endvidere, at 629 ud af 638 mio. kr. til COP15 er bogført hos Rigspolitiet. De tre enheder anvender samlet 50 procent af deres forbrug på lønomkostninger efter udskillelsen af kredsene. Andre ordinære omkostninger udgør omkring 35 procent.

Københavns Politi

Til sammenligning med Rigspolitiet, PET og DCA er omkostningsstrukturen anderledes fordelt i Københavns Politi med omkring 85 procent anvendt på lønomkostninger og 9 procent på andre ordinære omkostninger, jævnfør Tabel 18.

Tabel 18

Københavns Politi, mDKK, 2011 priser	2005	2006	2007	2008	2009	Ændring 2008-2009
Lønomkostninger	65	62	75	1.166	1.263	97
-Andel af total	37%	37%	40%	85%	85%	
Andre ordinære driftsomkostninger	88	85	90	109	127	18
-Andel af total	51%	51%	48%	8%	9%	
Afskrivninger	0	0	0	9	9	0
-Andel af total	0%	0%	0%	1%	1%	
Husleje mv.	22	20	21	81	80	-1
-Andel af total	12%	12%	11%	6%	5%	
Finansielle omkostninger	0	0	0	0	3	2
-Andel af total	0%	0%	0%	0%	0%	
Andet	0	0	0	4	3	0
-Andel af total	0%	0%	0%	0%	0%	
Total	175	167	187	1.369	1.485	116
COP15					6	6
Total	175	167	187	1.369	1.491	122

Københavns Politi havde fra 2008 til 2009 en stigning i lønomkostningerne på 97 mio. kr. En lignende stigning i lønomkostningerne ses også i de øvrige kredse fra 2008 til 2009, jævnfør nedenfor. Samlet var stigningen i lønomkostningerne fra 2008 til 2009 i kredsene på ca. 245 mio. kr. Ud af denne stigning kan godt 60 mio. kr. henføres til etableringen af servicecentre og godt 30 mio. kr. til styrkelse af bandeindsatsen, jævnfør bevillingsmæssige ændringer. Den resterende stigning på knap 155 mio. kr. skal ses i lyset af en generel stigning i lønomkostningerne for hele politiet i perioden, herunder også Rigspolitiet, samt det forhold, at der på FL09 blev afsat midler til at udvide politistyrken med i alt 300 betjente 2009-2010, heraf halvdelen i 2009.

Øvrige kredse

Omkostningsstrukturen i de øvrige kredse er sammenlignelig med Københavns Politis, jævnfør Tabel 19.

Tabel 19

	2005	2006	2007	2008	2009	Ændring 2008-2009
Øvrige kredse, mDKK, 2011 priser						
Lønomsomkostninger	244	250	281	3.735	3.884	149
-Andel af total	39%	39%	42%	84%	85%	
Andre ordinære driftsomkostninger	355	374	358	451	440	-11
-Andel af total	57%	58%	54%	10%	10%	
Afskrivninger	0	0	0	31	28	-3
-Andel af total	0%	0%	0%	1%	1%	
Husleje mv.	20	21	22	189	187	-2
-Andel af total	3%	3%	3%	4%	4%	
Finansielle omkostninger	0	0	0	3	3	0
-Andel af total	0%	0%	0%	0%	0%	
Andet	1	2	1	27	25	-2
-Andel af total	0%	0%	0%	1%	1%	
Subtotal	620	647	662	4.436	4.567	131
COP15					3	3
Total	620	647	662	4.436	4.570	134

Udviklingen i lønomkostninger i de øvrige kredse har ligesom i Københavns Politi udvist en væsentlig realvækst fra 2008 til 2009. Som nævnt ovenfor kan en del af denne vækst henføres til yderligere lønsumsbevillinger til styrkelse af bandeindsatsen og etableringen af servicecentre.

3.5 Anvendelse af politiets årsværksressourcer (ressourcekortlægning)

I forbindelse med effektiviseringsanalyserne (jævnfør senere afsnit) er der gennemført en detaljeret kortlægning af politiets anvendelse af de samlede årsværksressourcer (ressourcekortlægningen). Kortlægningen har taget udgangspunkt i politiets egne tidsregistreringer i POLPAI, som dog er blevet verificeret og yderligere nedbrudt med henblik på at skabe et detaljeret overblik over ressourceanvendelsen på særligt de administrative områder. Kortlægningens sondring mellem egentlige politiopgaver og administration og støtte er ikke fuldstændigt overensstemmende med opgørelsen af politiets omkostninger på aktiviteter. Dels er kategorierne ikke fuldstændigt ens definerede, og dels skaber forskellen i lønniveauer mellem de enkelte årsværkstyper en diskrepans.

I forhold til anvendelsen af årsværksressourcerne er det overordnede billede, at ud af politiets samlede ressourceforbrug på godt 13.000 årsværk anvendes knap 10.000 årsværk på løsning af kerneopgaver, mens ca. 1.700 årsværk anvendes på

administration og støttefunktioner (inkl. ledelse og udvikling) og hovedparten af resten på uddannelse, jævnfør Figur 3.⁸

Figur 3

Overblik over politiets anvendelse af ressourcer
 ÅV 2009 baseret på POLPAI/ressourcekortlægning (inkl. Politiskoleelever i alt 1480)

	Rigspolitiet		PET		København		Kredse ekskl. København		I alt	
	Antal	Pct	Antal	Pct	Antal	Pct	Antal	Pct	Antal	Pct
HR (ekskl. Tjenesteplanlægning og politiklagesager)	98	0,7%	11	0,1%	56	0,4%	125	0,9%	289	2,2%
Økonomi	75	0,6%	1	0,0%	40	0,3%	123	0,9%	238	1,8%
IT	262	2,0%	12	0,1%	29	0,2%	69	0,5%	372	2,8%
Indkøb	34	0,3%	2	0,0%	20	0,2%	53	0,4%	110	0,8%
Ejendomsadministration	48	0,4%	1	0,0%	7	0,1%	44	0,3%	100	0,8%
Servicefunktioner	15	0,1%	28	0,2%	29	0,2%	93	0,7%	164	1,3%
Presse og myndighedsbetjening	171	1,3%	4	0,0%	63	0,5%	169	1,3%	406	3,1%
Administration og støtte i alt	703	5,3%	57	0,4%	245	1,9%	676	5,1%	1.681	12,8%
Tjenesteplanlægning	17	0,1%	N/A	N/A	53	0,4%	127	1,0%	198	1,5%
Kerneopgaver	746	5,7%	N/A	N/A	2.043	15,5%	6.381	48,5%	9.170	69,7%
Uddannelse	172	1,3%	N/A	N/A	142	1,1%	250	1,9%	564	4,3%
Interne møder, forening	18	0,1%	N/A	N/A	39	0,3%	2	0,0%	59	0,4%
Politielever (uanset opgave)	751	5,7%	-	N/A	273	2,1%	457	3,5%	1.480	11,3%
Politiopgaver i alt	1.704	13,0%	N/A	N/A	2.551	19,4%	7.217	54,9%	11.471	87,2%
Total	2.407	18,3%	57	0,4%	2.795	21,3%	7.893	60,0%	13.153	100,0%

Inden for administration og støttefunktioner er de største enkeltområder servicefunktioner med 406 årsværk, IT med 372 årsværk, HR med 289 årsværk og økonomi med 238 årsværk (inkl. bogføring mv.). På IT området er hovedparten af ressourcerne placeret i Rigspolitiet snarere end i kredsene, mens det modsatte er tilfældet på de øvrige områder.

3.6 Analyse af politiets budgetoverskridelse

Dette afsnit har til formål at analysere politiets budgetoverskridelse i 2008 på 266 mio. kr. Afsnittet anvender en del af det analytiske grundlag, som også anvendes i afsnittet vedrørende udviklingen i omkostningsarter – dog med den forskel, at fokus i dette afsnit er på årene 2006-2008.

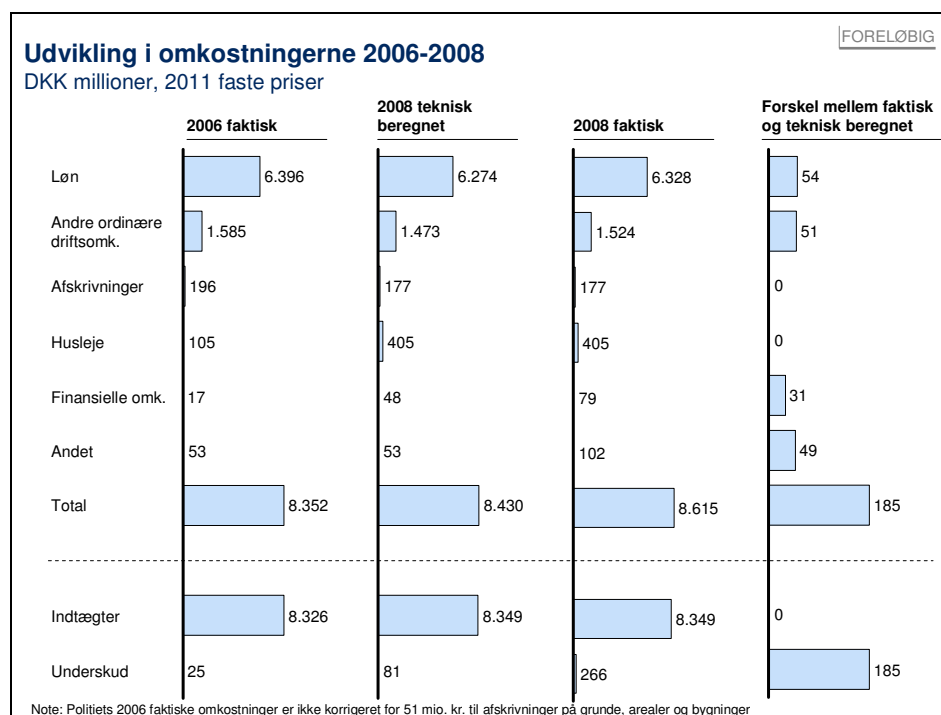
Fraværet af budgetter for politiet i 2007 og 2008 medfører, at identifikation af årsagerne til politiets budgetoverskridelse må tage udgangspunkt i udviklingen i omkostningsarter i perioden 2006-2008. Det analytiske grundlag tager

⁸ Eksklusiv ansatte til politiopgaver i PET.

udgangspunkt i 2006, da året udgør det bedste sammenligningsgrundlag, idet det er inden sammenlægningen af de 54 kredse til 12 kredse.

Metodisk tages der udgangspunkt i det faktiske forbrug i 2006, som korrigeres for bortfald og tilgang af nye opgaver samt øvrige bevillingsmæssige ændringer i perioden 2006-2008. Dette giver en alt andet lige vurdering af det forventede omkostningsniveau i 2008, jævnfør Figur 4.

Figur 4



Dette forventede 2008 omkostningsniveau sammenholdes med det faktiske 2008 tal med henblik på at identificere afvigelser i forbruget.

Analysen viser et merforbrug på 185 mio. kr. i 2008 i forhold til det forventede, hvoraf knap 55 mio. kr. skyldes merforbrug på lønninger, mens ca. 50 mio. kr. kan henføres til et merforbrug på andre ordinære omkostninger, mens det resterende merforbrug vedrører finansielle omkostninger samt andet⁹.

Det vurderes på baggrund af analyser af SEA-reformen, at omkostningerne til huslejeomkostninger er korrekt kompenserede, og at nettoeffekten således er nul.

For så vidt angår ”andet” kategorien, der omfatter interne statsligt overførte udgifter, tilskud til personer mv., antages at 2006 tallet som udgangspunkt

⁹ Posten ”andet” består af intern statslig overført udgift, tilskud til personer og tilskud til anden virksomhed og investeringstilskud.

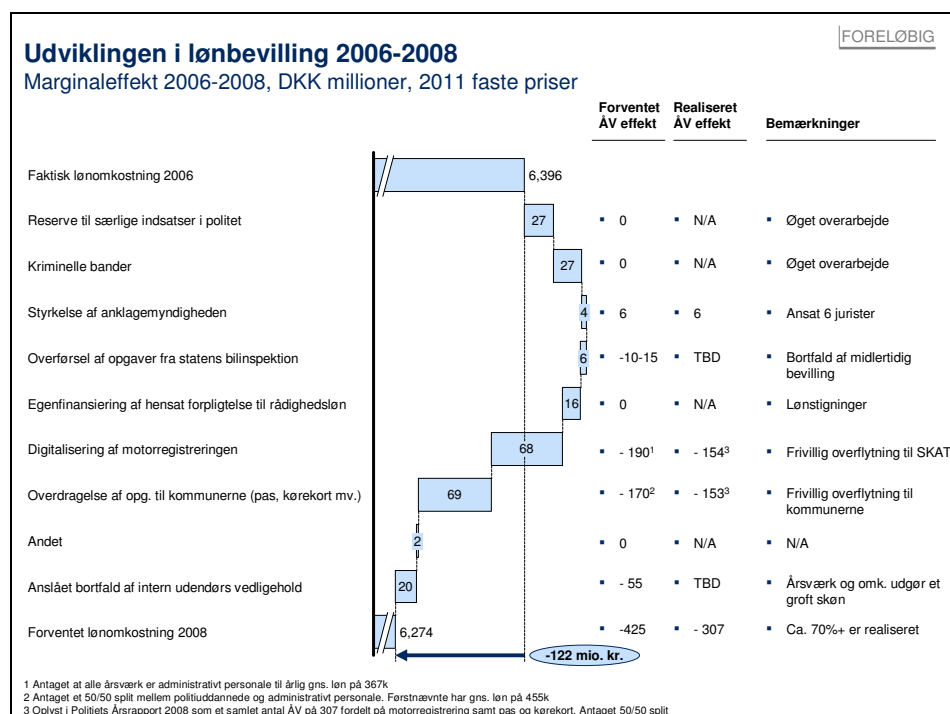
videreføres som det forventede niveau i 2008, dvs., at der ikke foretages korrektioner til tallet.

I det følgende uddybes de to omkostningsarter, hvor der er foretaget væsentlige korrektioner af 2006 niveauet: (i) Løn og (ii) Andre ordinære driftsomkostninger.

(i) Løn

I forhold til politiets samlede lønomkostninger i 2006 er der særligt to bevillinger der alt andet lige medfører stigende lønomkostninger. Disse omfatter reserve til særlige indsatser i politiet samt en bevilling til styrket indsats mod kriminelle bander, jævnfør Figur 5.

Figur 5



Tilsvarende er der en række ændringer, der neutraliserer disse stigninger, hvoraf de væsentligste er digitalisering af motorregistreringen (overførsel til SKAT) samt overdragelse af opgaverne vedrørende pas og kørekort til kommunerne. Samlet medfører bevillingsændringerne et forventet samlet fald i lønudgifterne fra 2006 til 2008 på 122 mio. kr.

Det er tilstræbt at opgøre den årsværksmæssige effekt af bevillingsændringerne samt at vurdere i hvilken grad, det i praksis også har haft implikationer for de berørte medarbejdere (f.eks. afskediges medarbejdere, hvis opgaver bortfalder?). En præcis opgørelse heraf vanskeliggøres imidlertid af, at politiet ikke fører et detaljeret regnskab med de enkelte bevillingsændringer. Politiet har oplyst, at såfremt der er tale om mindre opgavebortfald, så spares midlerne oftest ikke på de

medarbejdere, hvis opgaver bortfalder, men derimod ofte på andre områder og omkostninger. Ved større opgavebortfald sker der som regel en vis frigørelse af årsværk. Det skal dog ses i lyset af, at der ved større opgavebortfald ofte er tale om områder, der overflyttes til andre myndigheder, og hvor en betydelig del af medarbejderne flyttes med opgaven. En foreløbig opgørelse, jævnfør Figur 5, indikerer, at ca. 70 procent af de direkte berørte medarbejdere er bortfaldet. De faktiske lønomkostninger i 2008 overstiger det forventede niveau med omkring knap 55 mio. kr. Denne overskridelse af det forventede 2008 forbrug dækker imidlertid over en reduktion i antallet af årsværk på godt 600, jævnfør Tabel 20.

Tabel 20

mDKK, 2011 priser				Ændring	Årlig vækst
	2006	2007	2008	2006-2008	2006-2008
Løn (grundløn)	5.553	5.499	5.453	(100)	-0,9%
Pension	706	702	709	3	0,2%
Løntillæg	197	214	225	28	6,9%
Overarbejde	96	127	94	(2)	-1,0%
Forskydelse i feriepengeforpligtelse	24	11	20	(4)	-8,7%
Fratrædelsesordninger	16	4	2	(14)	-64,6%
Refusioner og tilskud	-196	-193	-175	21	-5,5%
Total	6.396	6.364	6.328	(68)	-0,5%
Grundløn andel af total	87%	86%	86%	-0,6%	-0,4%
Årsværk	14.163	14.123	13.912	(251)	-0,9%

Faldet i antallet af årsværk bevirker en reduktion i lønomkostningerne på knap 70 mio. kr. Dette dækker imidlertid over betydelige forskelle, hvor særligt grundlønnen og løntillæggene er interessante på grund af henholdsvis størrelsen af grundlønnen og stigningen i løntillæggene.

Grundløn

Grundlønnen, der udgør omtrent 85 procent af de samlede lønomkostninger, er faldet med 100 mio. kr. fra 2006 til 2008. Faldet er nogenlunde ligeligt fordelt fra 2006 til 2007 og 2007 til 2008. En opsplitning af grundlønnen på medarbejdergrupper viser, at grundlønnen er faldet blandt politiårsværk, mens den har været stigende for alle andre grupper fra 2007 til 2008, jævnfør Tabel 21.

Tabel 21

mDKK, 2011 priser, grundløn	2007	2008	Ændring	Andel af total, %
Politi	4.225	4.134	(91)	76,3%
Administration	634	646	12	11,7%
Jura	324	337	13	6,0%
Andet	317	336	19	6,0%
Total	5.499	5.453	(46)	100,0%
Grundløn andel af total	87%	86%	-0,4%	
Årsværk	14.123	13.912	(211)	-1,5%

Antallet af politiårsværk falder fra 2007 til 2008 med godt 100 årsværk som følge af ekstraordinær høj naturlig afgang, hvilket forklarer faldet i grundlønnen for politiårsværk. Antallet af jurister stiger i samme periode med omkring 40 årsværk, mens der er fald i både antallet af administrative årsværk og ”andet”. Politiets talgrundlag muliggør ikke en tilsvarende opdeling af grundlønnen fra 2006 til 2007.

En dekomponering af omkostningerne til grundløn i perioden 2006-2008 viser, at faldet i det samlede antal årsværk samt lavere lønomkostninger pr. medarbejder har haft en negativ effekt, men at denne effekt delvist er blevet ophævet af et dyrere medarbejdermiks, jævnfør Tabel 22.

Tabel 22

mDKK, 2011 priser, grundløn	2006-2008	CAGR
Udvikling i antal årsværk	-98	-0,9%
Udvikling i enhedsomkostning	-69	0,0%
Udvikling i medarbejdermiks	68	0,0%
Total	-100	-0,9%

Udviklingen i antal årsværk viser, at lønnen fra 2006 til 2008 alt andet lige burde være faldet med 98 mio. kr. Udviklingen i enhedsomkostningerne, som er drevet af de gennemsnitlige grundlønsomkostninger pr. medarbejder, er ligeledes faldet knap 70 mio. kr. i samme periode.

Det bemærkes, at ”udviklingen i medarbejdermiks” tager højde for forskydninger mellem medarbejdergrupper, mens forskydninger indenfor samme medarbejdergruppe (f.eks. flere/færre chefer indenfor en medarbejdergruppe) er indregnet i ”udvikling i enhedsomkostninger”.

Finansministeriet har i den forbindelse i samarbejde med Personalestyrelsen igangsat en analyse af de mulige drivere af lønomkostningerne, herunder ændringer i skalatrin.

Løntillæg

Modsat forventningen så er der sket en stigning i løntillæggene fra 2006 til 2007 og fra 2007 til 2008. Disse løntillæg kan henføres til øgede tillæg til politiårsværk, mens løntillæggene til de øvrige medarbejdergrupper er faldet fra 2007 til 2008, jævnfør Tabel 23.

Tabel 23

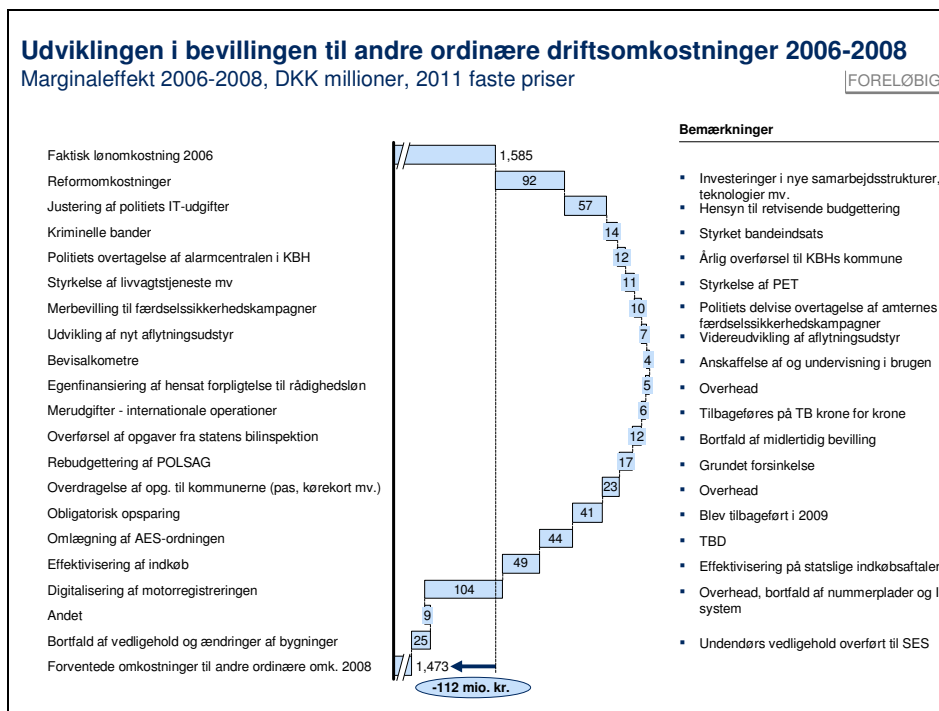
mDKK, 2011 priser, løntillæg	2007	2008	Ændring	Andel af total, %
Politi	165	181	17	78,8%
Administration	9	5	(3)	3,2%
Jura	24	24	(1)	10,9%
Andet	16	15	(2)	7,1%
Total	214	225	11	100,0%
Tillæg andel af total	3%	3%	4%	
Årsværk	14.123	13.912	(211)	-1,5%

Væksten i løntillæggene til politiårsværk kan henføres til en stigning i natpenge, weekendtillæg mv. Det bemærkes, at tallene ikke tager højde for de underliggende forskydninger i antallet af årsværk. Væksten i løntillæg som for politiårsværkene er steget med 17 mio. kr. fra 2007 til 2008 tager således ikke højde for, at der i samme periode var et fald på omkring 100 politiårsværk som følge af ekstraordinær høj naturlig afgang. Tilsvarende betragtninger kan foretages for de øvrige medarbejdergrupper.

(ii) Andre ordinære driftsomkostninger

I forhold til politiets ordinære driftsomkostninger i 2006 er der primært to bevillinger, der påvirker det forventede 2008 omkostningsniveau positivt. Særligt reformomkostningerne og justeringen af politiets IT omkostninger bidrager til denne effekt, jævnfør Figur 6.

Figur 6



En række andre bevillingsændringer påvirker derimod det forventede 2008 omkostningsniveau negativt. I den forbindelse fremhæves særligt de negative reguleringer som følge af statens indkøbs effektiviseringer samt digitaliseringen af motorregistreringen. Sidstnævnte dækker primært over et fald i politiets omkostninger til indkøb af nummerplader samt bortfald af driften af et IT system relateret til motorregistreringsopgaven. Det bemærkes, at reduktion i årsværksressourcerne f.eks. som følge af et opgavebortfald har implikationer for andre ordinære driftsomkostninger, idet overhead-omkostningen er indregnet herunder. Det er dog ikke muligt at undersøge præcist hvilke omkostningsarter, der forventes at ramme.

Samlet medfører bevillingsændringerne et fald i det forventede 2008 niveau på omkring 110 mio. kr. i forhold til omkostningerne i 2006. Det faktiske 2008 forbrug overstiger imidlertid det forventede niveau med ca. 50 mio. kr.

En nedbrydning af andre ordinære driftsomkostninger viser, at det særligt er indkøb af IT hardware/software, der er vokset i perioden, jævnfør Tabel 24.

Tabel 24¹⁰

mDKK, 2011 priser	2006	2007	2008	Ændring	Årlig vækst
				2006-2008	2006-2008
Køb af tjenesteydelser i øvrigt	478	495	461	-18	-1,9%
Køb øvrige varer til forbrug	241	267	212	-29	-6,2%
Rep. Og vedligeholdelse	178	214	169	-9	-2,5%
IT drift	233	210	204	-28	-6,3%
Rejser og befordring	147	138	139	-8	-2,9%
Køb af energi til forbrug	113	121	124	11	4,8%
Arb.bidr.ejd.skat.og afgifer.	84	83	66	-18	-11,3%
Køb af IT hardware/software	20	45	68	48	85,2%
Omk.dækk. og kontante godtgør.	63	60	62	-1	-0,8%
Øvrige poster, herunder repræsentati	27	17	18	-9	-18,0%
Total	1.585	1.649	1.524	-60	-1,9%
Enhedsomkostning per årsværk (tDKK)	112	117	110	-2	-1,0%

Stigningen i IT hardware/software vedrører primært licensomkostninger til GateTrade og Oracle.

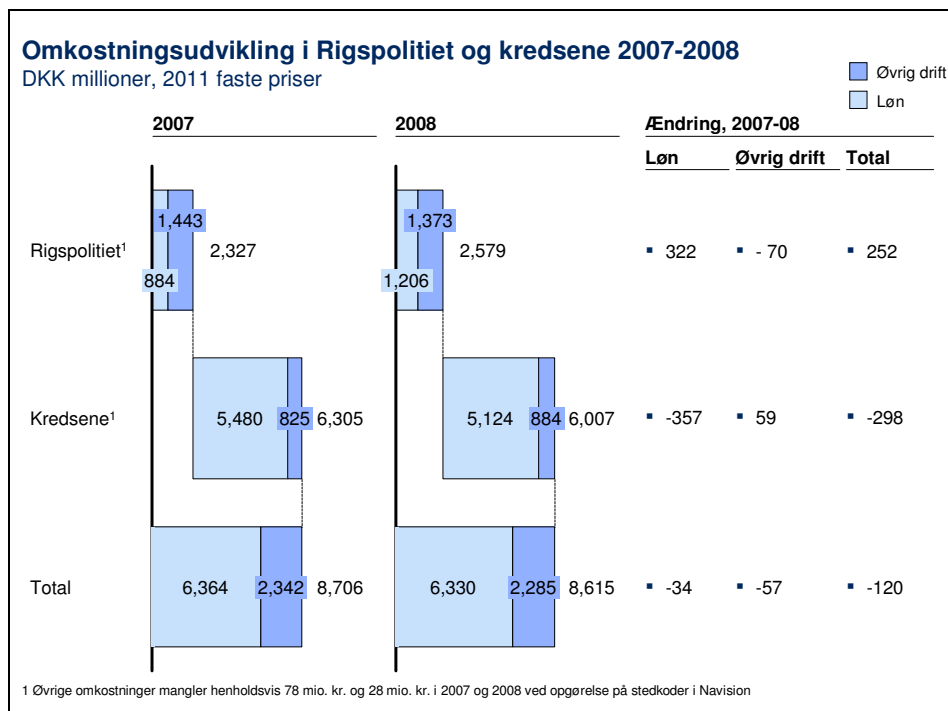
Forskydninger i forbruget mellem Rigspolitiet og kredsene

Det har været fremført, at budgetoverskridelsen i 2008 kunne skyldes, at Rigspolitiet havde meldt for store bevillinger ud til kredsene. En analyse heraf forudsætter etablering af et sammenligneligt omkostningsgrundlag for årene 2007 og 2008, hvilket besværliggøres af konsolideringen på færre kredse samt udflytning af omkostningerne fra Rigspolitiet til kredsene i 2007. Det er tilstræbt at tilvejebringe dette grundlag i videst mulige udstrækning. Der har været flere metoder til at tilvejebringe dette. Den i dette afsnit anvendte metode, der er baseret på udtræk fra Navision, vurderes af Rigspolitiet som den mest valide.

En foreløbig analyse viser imidlertid, at kredsene fra 2007 til 2008 mindskede deres samlede forbrug med knap 300 mio. kr., mens forbruget i Rigspolitiet steg med omkring 250 mio. kr., jævnfør Figur 7.

¹⁰ Der indgår i 2008 intern afregning vedrørende varer til forbrug og IT med DKK 24 mio.

Figur 7



Dette dækker imidlertid over væsentlige forskydninger i kredsenes og Rigspolitiets forbrug fra 2007 til 2008 med hensyn til løn og øvrig drift. Kredsene reducerede deres lønudgifter fra 2007 til 2008 med omkring 360 mio. kr., hvoraf en del kan henføres til, at opgaverne vedrørende motorregistrering (60 mio. kr. i lønomkostninger), pas og kørekort (69 mio. kr. i lønomkostninger) mv. bortfaldt. Tilsvarende betydelige forskydninger mellem Rigspolitiet og kredsene ses også, såfremt tallene for 2006 til 2007 opgøres.

Det bemærkes, at metodevalget har væsentlig indvirkning på resultaterne. En tilsvarende opgørelse af forskydningerne mellem kredsene og Rigspolitiet baseret på SLS viser ligeledes et mindre forbrug i kredsene fra 2007 til 2008. Dog er differencen fra 2007 til 2008 på lønsummen knap -130 mio. kr. mod -357 mio. kr. i Navision opgørelsen. Det er umiddelbart vanskeligt at forklare differencen nærmere ud over forskelle i de underliggende registreringer, som anvendes til at foretage opdelingen i 2007 på Rigspolitiet og kredsene.

Samlet vurdering af politiets budgetoverskridelse i 2008

Samlet viser beregninger vedrørende politiets budgetoverskridelse i 2008, at overskridelsen ikke kan henføres til et enkelt forhold, men er en konsekvens af beslutninger på en række forskellige konti.

For det første har der været et væsentligt merforbrug på lønninger, som kan henføres til dels højere lønomkostninger udover pl-reguleringen pr. medarbejder

og dels en forskydning i medarbejdermikset mod dyrere medarbejdere (flere jurister). Merforbruget på løn er derimod ikke drevet af antallet af medarbejdere. Politiet har i perioden 2006 til 2008 haft et lavere årsværksforbrug end forudsat i de bevillingsmæssige ændringer.

For det andet har der været et merforbrug på øvrige driftsomkostninger. Fraværet af budgetter samt detaljerede nedbrydninger af de bevillingsmæssige ændringer hindrer en præcis opgørelse af omkostningsskredet under dette niveau. Det bemærkes dog, at indkøbet af IT hardware/software under øvrige driftsomkostninger er næsten fordoblet i perioden 2006 til 2008. En gennemgang af bevillingsændringerne i samme periode viser, at der var afsat midler til ITinvesteringer, men det synes ikke at kunne begrunde stigningen i indkøbet af IT hardware/software.

For det tredje så har den anstrengte likviditet betydet et merforbrug på finansielle omkostninger. Det ses blandt andet ved, at renterne til den almindelige finansiering (FF7) steg betydeligt fra 2007 til 2008.

Forløbet understreger behovet for en styrkelse af politiets økonomistyring, idet fraværet af budget og systematisk opfølgning, herunder også i forhold til bevillingsmæssige ændringer, har bevirket, at der ikke har foreligget beslutningsgrundlag, der har givet ledelsen det fornødne overblik over de økonomiske konsekvenser af en række af de enkeltbeslutninger, der samlet set har skabt budgetunderskuddet. I rapporten "Budgetanalyse af politiet 2009-2010. Afrapportering af økonomistyringsdelen mv." gives en nærmere analyse af politiets økonomistyring samt konkrete forslag til styrkelse heraf.

4. FORSLAG TIL EFFEKTIVISERINGSTILTAG

På grundlag af diagnosen af politiets nuværende organisering og ressourceforbrug, såvel som det gennemførte analysearbejde, gives i dette afsnit en række overvejelser om mulige effektiviseringstiltag. Tiltagene understøtter intentionerne i politireformen gennem bedre virksomhedsstyring, effektivisering af kerneproduktionen samt styrkelse af kerneopgaven.

I forhold til **effektiviseringspotentiale** er der inden for tre hovedområder opstillet 12 konkrete forslag til tiltag, som beskrives i det følgende.

Først og fremmest synes der at være potentiale for *bedre og mere effektiv administrativ understøttelse af kerneopgaverne*. De vigtigste elementer heri vil være:

- En slankere og mere professionel administration, hvor strategi og politikker fastlægges centralt, og kredsene på områder med stordriftsfordele betjenes af nationale centre, bl.a. på (1) HR-området. Dette ligger i forlængelse af, hvad en række andre statslige organisationer har gennemført de senere år. Herigennem udnyttes stordriftsfordele i kompetencer og opgaveløsning, men de konkrete tiltag er udarbejdet med sigte på samtidig at fastholde ansvar og beslutningsrum for ledelsen i politikredsene i forhold til disponering af økonomi og personel.
- Bedre IT (2) gennem forbedret fremadrettet styring af projekter, centralisering af IT brugersupport, mere omkostningseffektiv udnyttelse af licenser, optimering af IT indkøb og konsolidering af applikationer/infrastruktur.
- En optimeret anvendelse af ikke-personelrelaterede omkostninger, afvikling af særligt dyre og uhensigtsmæssige lokationer (3), optimering af vognparkens størrelse, sammensætning og aldersprofil (4), samt professionalisering af generelt indkøb i forhold til at udnytte politiets samlede købekraft og sikre at indkøbets sammensætning og kvalitet optimeres i forhold til behovet (5). Også på disse områder ligger initiativerne i tæt forlængelse af tiltag gennemført i andre dele af staten.
- Professionalisering af politiets facility management primært igennem strategisk outsourcing, professionalisering af depot- og udstyrsstyring og lukning af politiets interne trykkeri (6).

Dernæst er der identificeret en række tiltag, der har til formål at *øge effektiviteten af politiets kerneproduktion* herunder:

- Modernisering af Københavns Politi gennem samling af Station Amager og Station Lufthavnen, centralisering af beredskabet og styrkelse af den operative planlægning med henblik på målretning af indsatsen (7).

- Optimering af alarmområdet (112 opkald) gennem etablering af større, fagligt mere bæredygtige enheder, herunder med sigtet på fremtidigt udvidet samarbejde med andre offentlige myndigheder (8).
- Effektivisering og modernisering af politiuddannelsen gennem (9) bedre udnyttelse af lærerkræfter på Politiskolen efter inspiration fra andre professionsbacheloruddannelser, samt (10) justering af beredskabsuddannelsen på det obligatoriske PG4-forløb.

Endelig er der gjort en række observationer omkring *styrkelse af kerneopgaven*, som det vurderes kunne føre til styrket kvalitet i den daglige opgaveløsning:

- Styrkelse af efterforskning og anklagemyndighed gennem effektivisering af processer og arbejdsgange samt styrkelse af den ledelsesmæssige infrastruktur med henblik på bedre og mere analysebaseret ressourceprioritering (11).
- Samling af administration af tilladelser til særtransport samt eventuelt overførsel af andre administrative opgaver på færdselsområdet, der ikke har egentlig politifaglig karakter til andre myndigheder (12).

Der gøres opmærksom på at potentialet, der her beskrives, er et bruttopotentiale baseret på den givne baseline i 2009. I forhold til dette skal der indenfor områderne HR og indkøb korrigeres for besparelser på hhv. 15 og 10 årsværk gennemført i lyset af ”Understøttelse af politireformens implementering”. Hertil kommer besparelser gennemført i forbindelse med restrukturering af Rigspolitiets organisation ved indgangen til 2010. De samlede implikationer af dette er opsamlet i kapitel 5, der opsummerer potentialerne. Ligeledes gøres der opmærksom på, at potentialet med få undtagelser er beregnet med udgangspunkt i gennemsnitslønninger oplyst af politiet for forskellige medarbejdergrupper. Dette vil naturligvis i praksis dække over forskelle i den konkrete medarbejdersammensætning, hvor niveauet fx i København typisk er lidt lavere, da gennemsnitsancienniteten er lavere, mens det for andre grupper er højere. Hertil er lagt et overhead på 155.000 kr. (2011-priser), der svarer til den anvendte overhead for politiårsværk i forbindelse med fx finansloven for 2009.

4.1 HR

4.1.1 Organisering og ressourceforbrug

Fokus for dette kapitel er HR, dvs. alle processer vedrørende personaleadministration og personaleudvikling. HR kan inddeles i områderne overordnet HR-strategi- og organisationsudvikling, rekruttering og ansættelse, personaleadministration samt kompetenceudvikling.

Politiets samlede ressourceforbrug på HR udgør 289 årsværk, svarende til 127 mio. kr. i lønomkostninger og 45 mio. kr. i overhead (øvrige drift).

Desuden anvendes 198 årsværk på tjenesteplanlægning og 24 årsværk på behandling af politiklagesager. Disse to opgaver relaterer sig til, men er ikke en del af den egentlige HR-funktion, og de adresseres derfor ikke yderligere her.

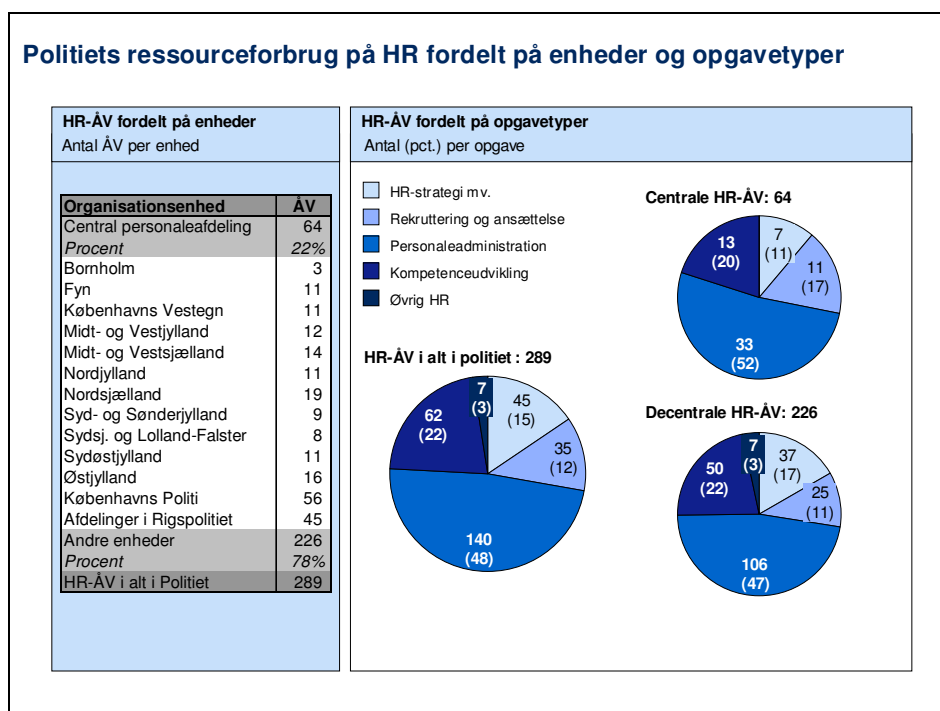
Politiets organisering af HR er præget af stor decentralisering. Rigspolitiets centrale personaleafdeling beskæftiger 64 HR-årsværk, svarende til 22 procent af de samlede årsværk på HR-området, jævnfør Figur 14. De øvrige 226 årsværk anvendes decentralt i kredsene og Rigspolitiets afdelinger. En standardpolitikreds med cirka 800 ansatte anvender i gennemsnit ca. 12 ÅV på klassiske HR-opgaver.

Hvad angår fordelingen af ressourcer mellem forskellige HR-opgaver, anvendes godt en ottendedel af de samlede årsværk på overordnet HR-strategi og organisationsudvikling. Knap halvdelen anvendes på personaleadministration, knap en fjerdedel på kompetence- og personaleudvikling, inkl. kursusadministration og knap en ottendedel på rekruttering og ansættelse.

Fordelingen af ressourcer på opgavetyper er nogenlunde ensartet på tværs af det centrale og decentrale niveau, dog med den variation, at det decentrale niveau anvender en lidt større andel af deres ressourcer på HR-strategi og organisationsudvikling end det centrale niveau, og til gengæld en lidt mindre andel på rekruttering/ansættelse og personaleadministration.

Fordelt på stillingskategorier er knap halvdelen af de ansatte politiuddannede, en lidt mindre del er kontoruddannede administrative medarbejdere, og en meget begrænset andel (~5 procent) er akademikere.

Figur 8



Fordelingen af ressourcer afspejler den nuværende organisering og opgavefordeling på HR-området, hvor en stor andel af alle opgavetyper varetages i politikredsene.

Ifølge den formelle arbejdsdeling har Rigspolitiet det tværgående ansvar for strategi- og polititudvikling, mens kredsene har ansvar for implementering og tilpasning til lokale forhold. Rekrutterings- og ansættelsesopgaven er delt, idet Rigspolitiet (med assistance fra kredsene) står for ansættelse af polititjenestemænd, og kredsene står for ansættelse af overenskomstansatte.

For så vidt angår personaleadministration har kredsene i udgangspunktet det fulde ansvar for opgaveløsningen, undtagen på enkelte områder som f.eks. ansættelse og afskedigelse af tjenestemænd, som Rigspolitiet står for. Desuden står Rigspolitiet for faglig rådgivning af kredsene, herunder for udarbejdelse af regler og vejledninger.

Endelig har kredsene også et betydeligt ansvar for kompetenceudvikling, hvor de f.eks. hver især skal afholde politifaglige kurser baseret på Rigspolitiets koncepter samt udvikle og administrere det ikke-politifaglige kursusudbud.

4.1.2 Vurdering af effektiviseringspotentialer

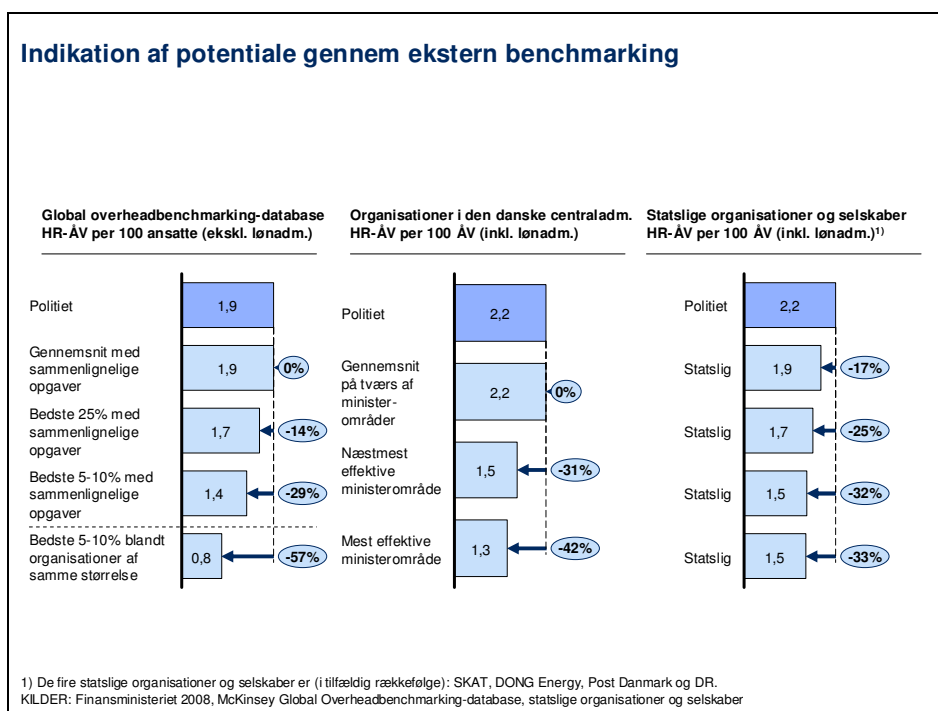
Der er to metoder til at vurdere effektiviseringspotentialer inden for HR: Dels ved sammenligning af ressourceforbrug og opgaveløsning med andre relevante

organisationer (A), dels gennem interne observationer om effektiviteten i politiets opgaveløsning i politiets nuværende HR-organisation (B).

A. Sammenligning af ressourceforbrug med andre organisationer

Ud fra sammenligning med andre organisationer, herunder statslige organisationer og selskaber, vurderes det i politiet, at der kan realiseres et potentiale på ca. 30 procent ved at ændre opgavefordelingen og øge graden af standardisering.

Figur 9







Af Figur 9 fremgår, at politiet anvender 1,9 årsværk på HR-opgaver (inkl. lønadministration) pr. 100 ansatte og 2,2 årsværk på HR-opgaver (eks. lønadministration) pr. 100 årsværk. Disse tal benchmarkes mod tre forskellige grupper af organisationer.

- Sammenlignes politiet med organisationer i McKinseys globale overheadbenchmarkingdatabase, der udfører sammenlignelige opgaver, indikeres et potentiale på ca. 30 procent i forhold til de bedste 5-10 procent. Sammenlignes der med organisationer af ensartet størrelse og dermed med samme grundlag for stordriftsfordele, indikeres et potentiale på op til 60 procent.

- Sammenlignes der med andre organisationer i centraladministrationen indikeres et potentiale på ca. 40 procent i forhold til det ministerområde, der har den mest effektive opgavevaretagelse på HR-området. Givet politiets størrelse og mulighed for stordriftsfordele bør politiet have grundlag for at ligge blandt de mest effektive organisationer i staten. I forbindelse med opgørelsen af ministerområdernes ressourceforbrug blev det vist, at organisationens størrelse er den primære driver af effektivitet, særligt på lønområdet, men også inden for HR generelt. De fleste ministerier er langt mindre end politiet, og politiet bør således kun sammenlignes med de største ministerområder, som altså samtidig generelt er de mest effektive. I øvrigt skal det anføres, at politiet minder mere om (statslige) virksomheder end om departementer og andre styrelser for så vidt angår aktiviteter, medarbejdersammensætning og dermed behov for HR-dimensionering.
- Endelig understøttes et potentiale på ca. 30 procent ved sammenligning med fire statslige organisationer og selskaber, som har væsentlige fællestræk med politiet, hvad angår rammebetingelserne for HR: selskaber, som er vist i tilfældig rækkefølge i Figur 10, er Skatteministeriets koncern (herefter benævnt SKAT), DONG Energy, Post Danmark og DR. Jævnfør Figur 10 er erfaringer fra de fire organisationer relevante, idet de som politiet har en betydelig størrelse, er geografisk spredt på mange lokationer og (DR og SKAT) er underlagt forvaltningsloven.

Figur 10

Sammenligning med fire andre organisationer				
Organisation				
Størrelse	▪ ~8.000 ÅV	▪ ~5.500 ÅV	▪ ~18.000 ÅV	▪ ~3.000 ÅV
geografi	▪ 6 regioner i hele landet samt et koncerncenter	▪ 4 store administrative lokationer + kraftværker (ca. 20) i hele Danmark	▪ 12 postområder med ca. 300 distributionscentre, 6 postcentre, 95 egne posthuse, ca. 25 støtte enheder	▪ Geografi: samlet på én primær lokation, men med 8 af de regionale enheder på egne lokationer
Organisationsform	▪ Ministerområde ▪ Underlagt forvaltningsloven	▪ Aktieselskab med den danske stat som majoritetsaktionær	▪ Aktieselskab ejet af Posten Norden AB, som er ejet 40% af den danske stat, 60% af den svenske stat	▪ Offentlig virksomhed ▪ Underlagt forvaltningsloven
Faktorer der indikerer behov for færre HR-ÅV end politiet	▪ Få nyansættelser de seneste år	▪ Ikke underlagt forvaltningslov	▪ Ikke underlagt forvaltningslov, men følger den i praksis	▪ Størstedelen af medarbejderne samlet på to store lokationer
Faktorer der indikerer behov for flere HR-ÅV end politiet	▪ Omfattende og kontinuerlig reorganisering	▪ Tre forskellige lønsystemer, vilkårspakker mv. ▪ Mange opkøb, frasalg, ansættelser, afskedigelser mv. (pt. 1/5 medarbejdere berørt) ▪ Internationale aktiviteter ▪ Kompleks forretning	▪ Høj medarbejderomsætning ▪ Mange løstansatte (sommer) ▪ Mange lokationer	▪ Relativt høj medarbejderomsætning og mange konsulenter/midlertidigt ansatte

B. Observationer om effektiviteten i opgavevaretagelsen

Interne observationer vedrørende politiets opgavevaretagelse indikerer også, at der er et betydeligt effektiviseringspotentiale. Der er således adskillige eksempler på duplikering af aktiviteter, ineffektive sagsgange mv., som driver et stort ressourceforbrug. Herunder angives en række af de væsentligste:

- Alle kredse bruger *ressourcer på strategi- og politikudvikling*, selv om det formelt set er Rigspolitiet, der er ansvarlig herfor. Årsagen er, at Rigspolitiet i mange tilfælde har svært ved at imødekomme kredsens efterspørgsel, hvorfor kredsene hver især bruger ressourcer på at udvikle og udmønte lokale politikker samt egne redskaber til at understøtte implementering. Et eksempel er sygefraværsområdet, hvor kredsene på eget initiativ har udviklet politikker fra bunden, som så efterfølgende har skullet tilpasses til Rigspolitiets senere udmeldte politik. Et andet er MUS (medarbejderudviklingssamtaler) og registrering af udviklingsbehov, hvor kredsene inden for Rigspolitiets ganske overordnede rammer har udviklet egne koncepter, skabeloner og systemer. Konsekvensen er ikke blot et stort ressourceforbrug, men også uensartede standarder for medarbejderne.
- For så vidt angår personaleadministration står Rigspolitiet for faglig rådgivning af kredsene, herunder udarbejdelse af regler og vejledninger. I praksis er der indtil videre kun udarbejdet vejledninger på ganske få områder, *hvorfor der i alle tolv kredse pågår et arbejde med at udvikle og vedligeholde egne administrative retningslinjer og procesbeskrivelser*. Som følge heraf er der stor variation i de personaleadministrative processer på tværs af kredsene.
- Den decentrale organisering af personaleadministrative opgaver betyder også, at der er mange eksempler på sager, hvor der ikke opnås tilstrækkelig volumen, *og hvor der derfor anvendes uforholdsmæssig megen tid på at sætte sig ind i den enkelte sag*. Flere kredse fremfører det f.eks. som en belastning af skulle holde sig opdateret om overenskomster mv., særligt i forhold til mindre personalegrupper i politiet som f.eks. akademikere. Problemstillingen implicerer også, at der forekommer relativt mange fejl. Rigspolitiet, som kontrollerer kredsens sagsbehandling, bruger relativt mange ressourcer på at rette disse.
- På tværs af Rigspolitiet og kredsene kan der desuden identificeres en række *uhensigtsmæssige og ineffektive sagsgange*, hvor data tastes, printes og tastes igen. Hvor mange organisationer i dag har næsten papirløs sagsbehandling på personaleområdet, er det langt fra tilfældet hos politiet.

4.1.3 Løsningsmodel for effektivisering

Det vurderes, at effektiviseringspotentialet inden for HR kan realiseres ved at justere organiseringen, øge standardiseringen og udnytte mulighederne for stordriftsfordele. Samtidig skal HR-understøttelsen af politidirektørernes rolle som personaleledere fastholdes. Det understreges, at *den anbefalede løsningsmodel forudsætter og understøtter en uændret kompetencefordeling mellem Rigspolitiet og kredsene* i forhold til HR, herunder ansvar for budgetter, lønsum og personaleledelse.

Som baggrund for den anbefalede løsningsmodel gennemgås nedenfor nogle generelle principper for optimering af opgaveløsningen inden for HR samt de organisationsmodeller, som de fire statslige organisationer og selskaber har valgt.

Principper for organisering af HR-opgaver

HR-opgaverne i en hvilken som helst organisation kan grundlæggende inddeles i tre forskellige kategorier af opgaver, som hver især er drevet af forskellige dynamikker og derfor må underlægges forskellige principper for optimering af opgaveløsningen.

- Den første kategori indeholder opgaver, som enten er af *tværgående strategisk karakter og/eller er forbundet med væsentlige kompetencemæssige skalafordele*. Opgaver i denne kategori er f.eks. udarbejdelse af politikker og koncepter, hvor forankring i topledelsen og ensartethed på tværs af organisationen er en afgørende parameter. Andre opgaver er komplekse personalesager, hvor ensartet – og korrekt – behandling ligeledes er afgørende, og hvor det kræver en vis volumen at kunne oparbejde det nødvendige kompetenceniveau. Opgaverne i denne kategori bør centraliseres og forankres under topledelsen med henblik på at sikre tværgående standarder, opbygning af viden og kompetencer og fravær af unødvendig duplikering.
- Opgaverne i den anden kategori er ligeledes strategiske, men samtidig af en karakter, hvor *lokal tilstedeværelse er påkrævet*. Eksempler er understøttelse af lokal organisationsudvikling, støtte til kredsens ledelse vedr. opfølgning på personaletilfredshedsundersøgelser, udvikling af lokal kompetenceplan og sparring med personaleledere. Den optimale organisering sikrer, at HR-funktionen har indsigt i lokale forhold og dermed kan indgå som tæt og værdifuld sparringspartner til den lokale ledelse. Midlet hertil er decentral placering af opgaveløsningen med enten en stiplede eller fuld reference til den

lokale ledelse. En sådan decentral HR-funktion kaldes ofte "HR-partner" som understregning af, at fokus er på sparring og strategisk understøttelse i forhold til den lokale ledelse.





- Endelig består den tredje kategori af *transaktionelle personaleadministrative opgaver*, der hverken kræver specialistviden eller fysisk nærhed til ledelse og medarbejdere. Den transaktionelle personaleadministration vil ofte ske som led i processer, hvor der samtidig udøves ledelseskompetence og træffes beslutninger/afgørelser. Den administrative proces *effektuerer* beslutningerne og *forbereder* dem evt., men selve det at træffe beslutningerne er personalelederens ansvar og er således ikke et element i personaleadministrationen. Inkluderet i de transaktionelle opgaver er blandt andet lønadministration, indhentning af refusioner, udarbejdelse af ansættelseskontrakter og administrativ behandling af personalsager generelt. Opdelingen mellem udøvelsen af ledelsesmæssig kompetence og den transaktionelle administration kan illustreres ved f.eks. lønadministrationen, hvor ledelsen fastsætter medarbejderens lønniveau ved ansættelse, godkender timeregnskaber løbende og afgør fordelingen af lokalløn. Den transaktionelle personaleadministration leverer evt. datagrundlaget for ledelsens beslutninger og understøtter, at lønnen udbetales korrekt og i overensstemmelse med beslutningerne. Den optimale organisering af transaktionelle opgaver understøtter maksimal standardisering og udnyttelse af skalafordele. Midlet hertil er centralisering og evt. udlicitering af opgaveløsningen.

Fire statslige organisationers organisering af HR-opgaver

Ser man på organiseringen af HR i de fire statslige organisationer og selskaber, har de alle indrettet sig i overensstemmelse med ovenstående principper.

I alle fire organisationer er al personaleadministrationen, fra transaktionelle til mere kompetencekrævende opgaver, således samlet i centrale enheder, der understøtter hele organisationen og typisk drives efter principper om kontinuerlig effektivisering og optimering af sagsgangene. Kompetenceudvikling, fra konceptudvikling til administration af kursusudbud, er ligeledes centraliseret. Endelig er den tværgående strategi- og politikudvikling centraliseret og forankret under HR-direktøren eller i en selvstændig strategisk stabsfunktion.

Figur 11

Opsummering af de fire organisationers organisering af HR				
				
Transaktionelle opgaver	<ul style="list-style-type: none"> Fuld centralisering i SAC (Skatteministeriets Administrative Center) 	<ul style="list-style-type: none"> Fuld centralisering i HR Support Kursusadministration centraliseret i HRD 	<ul style="list-style-type: none"> Fuld centralisering i servicecenter Datafangst decentralt SLA-aftale afstemmer forventninger 	<ul style="list-style-type: none"> Fuld centralisering under HR-direktøren
Tværgående eller kompetence-krævende opgaver	<ul style="list-style-type: none"> Fuld centralisering i SAC samt i HR Strategi under HR-direktøren 	<ul style="list-style-type: none"> Fuld centralisering i HR Support, HR Development og HR Strategy 	<ul style="list-style-type: none"> Kombination af fuld centralisering i servicecenter og centrale specialister, der støtter lokalt 	<ul style="list-style-type: none"> Fuld centralisering under HR-direktøren
Strategisk understøttelse af personaleledelse	<ul style="list-style-type: none"> Regionale HR (~2 per region) Proceskonsulenter, coaches mv. i SAC Ledelsesinfo. fra SAC (alle chefer) 	<ul style="list-style-type: none"> Forretningsenheders HR-partnere, der refererer til HR-direktør, ikke linjen Ledelsesinfo. fra HR Support (alle chefer, kan selv trække) 	<ul style="list-style-type: none"> Decentral personalechef (2-5 per enhed) primært HR-udvikling og ledelsesstøtte Ledelsesinfo-system (nød på teamniveau) Standardiserede workflows understøtter 	<ul style="list-style-type: none"> Fuld centralisering under HR-direktøren Linjeledere har faste personalekonsulenter, de typisk sparrer med Ledelsesinfo fra især økonomifunktion, som også er centraliseret
Personale-administration	<ul style="list-style-type: none"> Udføres af SAC Ingen sagsbehandling i regioner 	<ul style="list-style-type: none"> Udføres af HR Support Ingen sagsbehandling i forretningsenheder 	<ul style="list-style-type: none"> Udføres af Servicecenter Personale Ingen sagsbehandling decentralt (dog datafangst) 	<ul style="list-style-type: none"> Fuld centralisering under HR-direktøren, lønadministration under økonomidirektøren
Beslutnings-kompetence og budgetansvar	<ul style="list-style-type: none"> Central styring af lønsum Regionalt ansvar for mindre budget Nærmeste leder godkender 	<ul style="list-style-type: none"> Budgetansvar på laveste chefniveau Nærmeste personaleleder godkender 	<ul style="list-style-type: none"> Budgetansvar på laveste chefniveau Nærmeste personaleleder godkender 	<ul style="list-style-type: none"> Budget-, personaleledelses- og indholdsmæssigt ansvar på alle chefniveauer Nærmeste chef godkender

Den strategiske understøttelse af den lokale personaleledelse sikres efter tre forskellige modeller i de fire organisationer. SKAT og Post Danmark opererer begge med lokale HR-medarbejdere, der refererer til og fungerer som sparringspartnere til den lokale ledelse og samtidig er bindeled til den centrale organisation. I SKAT er der tale om 2 medarbejdere for hver af de seks regioner, og i Post Danmark om 2-5 medarbejdere for hvert af de 12 postområder, hvor de decentrale enheder i begge organisationer beskæftiger ca. 1100 årsværk hver i gennemsnit. I DONG Energy har HR-partnerne også tidligere haft reference til direktørerne for de respektive forretningsområder, men det er netop ændret, så de nu refererer til HR-direktøren for at sikre bedre tværgående koordination samtidig med den lokale forretningsunderstøttelse. I DR er samtlige HR-medarbejdere ansat i den centrale HR-funktion og er placeret i København undtagen én person i Århus. Der opereres ikke formelt med et partnerbegreb, men i praksis har HR-konsulenterne særlige direktørområder, de er ansvarlige for, og som de derfor i særlig grad yder sparring til.

Centraliseringen af opgaveløsningen går i alle fire organisationer hånd i hånd med lokalt ansvar og kompetence i forhold til budget, faglig opgaveløsning og personaleledelse. Kun i SKAT er lønsumsstyringen centralt forankret, uden at det dog har sammenhæng med den valgte organisering af administration og støttefunktioner. I alle fire organisationer understøtter centralt produceret ledelsesrapportering vedr. f.eks. budgetter, budgetopfølgning, årsværksforbrug,

overarbejde og sygefravær, at de lokale ledelser kan varetage deres ledelsesrolle på et oplyst grundlag.

Anbefalet organisering af HR-opgaver i politiet

Det anbefales på baggrund af ovenstående principper og erfaringer, at HR-opgaverne i politiet fremover organiseres efter følgende løsningsmodel:

- **HR Strategi (forankret i Koncernstyring):** Den tværgående strategi- og politik- og konceptudvikling skal alene ske centralt og forankret i den øverste ledelse, så der opnås fælles standarder på tværs af politiet. Det skal sikres, at opgaven varetages tids- og indholdsmæssigt tilfredsstillende for kredsene, så de ikke som i dag bruger ressourcer på udarbejdelse af lokale politikker og understøttende redskaber som supplement til de fælles retningslinjer.
- **HR Support (forankret i Administrationsafdelingen):** Transaktionelle personaleadministrative processer såsom lønadministration, indhentning af refusioner, udformning af ansættelseskontrakter, oprettelse af medarbejdere i personalesystemer, administration af kursustilmeldinger samt administrativ sagsbehandling af sager vedr. barsel, tjenestefrihed, ændring af tjenestetid mv. centraliseres og standardiseres fuldt ud for at opnå stordriftsfordele. Komplekse personalesager som disciplinærsager og uansøgte afskedigelsessager, hvor der er kompetencemæssige skalafordele, centraliseres ligeledes for at øge kvaliteten af sagsbehandlingen og mindske tidsanvendelsen på både sagsbehandling, vejledning og fejlrettelse. Gennem samling af personaleadministrationen i en HR Support-funktion sikres det, at mulighederne for stordriftsfordele og standardisering udnyttes fuldt ud og at kredsenes HR-ressourcer anvendes fokuseret på de opgaver, som det er påkrævet at løse i kredsene. *Kredsene vil fortsat have fuld ledelses- og beslutningsret*, men vil alene stå med afgørelsen i en personalesag, mens al sagsforberedelse, – behandling og efterfølgende journalisering vil varetages af den centrale supportfunktion.
- **HR Udvikling (forankret enten i Koncernstyring eller i Administrationsafdelingen):** Udvikling og administration af MUS/LUS samt kursuskatalog forankres centralt, herunder afholdelse af politifaglige kurser på Politiskolen samt administrativ og indholdsmæssig koordination af kurser, der fysisk afholdes i kredsene.
- **HR-partner (forankret i kredsene):** I kredsene skal den tilpassede HR-funktion fokusere på rollen som strategisk HR-partner, der har ansvar for understøttelse af den lokale ledelse og fungerer som bindeled til centrale HR-funktioner. Grundlæggende skal HR-partnerne udelukkende have ansvar for

de opgaver, som *kræver* lokalt kendskab og tilstedeværelse og skal løse opgaverne med understøttelse fra de centrale enheder. Opgaverne vil inkludere:

- Lokal implementering af personalepolitikker med brug af de centralt udviklede redskaber
- Støtte til ledelsen i forbindelse med udarbejdelse af f.eks. strategiske oplæg og indstillinger på HR-området
- Understøttelse af ledelsen i den overordnede personaleressourcestyring
- Understøttelse af ledelsen i forbindelse med ansættelser, f.eks. ved at bistå med afvikling af ansættelsessamtaler og læsning af ansøgninger, hvor det ønskes
- Opfølgning på personaletilfredshedsundersøgelser
- Udarbejdelse af kompetenceplan for kredsen og lokal processtyring ift. årlig MUS/LUS
- Støtte til kredsens ledelse ved f.eks. ved lokallønprocesser, intern omorganisering mv.
- Sparring til kredsens ledere vedr. ledelses- og organisationsudvikling, herunder sparring vedr. planlægning og afvikling af lokale udviklingsinitiativer, f.eks. temadage, teambuilding mv.
- Lokalt kontaktpunkt ift. håndtering af særligt kritiske personalesager som fx væsentlige disciplinærsager og arbejdsulykker

Dimensionering af centrale og decentrale HR-funktioner

Nedenstående Figur 12 skitserer den forventede dimensionering af HR i den nye organisering. Dimensioneringen er estimeret og trianguleret ud fra to overordnede vinkler: Dels er der hentet inspiration i andre organisationers ressourceanvendelse nedbrudt på delopgaver, herunder særligt hos de fire statslige organisationer og selskaber. Dels er denne top-down tilgang for en række opgaver suppleret med en bottom-up vurdering, hvor årsværksforbruget er vurderet for mere konkrete processer, f.eks. ansættelsesforløbet og processen vedr. indhentning af refusioner.

Figur 12

Dimensionering af HR-funktionen			
	I dag		Ny organisering
	ÅV	ÅV	Kommentar
Central HR Strategi	7 ¹⁾	14	▪ Samme ansvarsområder som i dag, men med styrket fokus på strategi- og politikudvikling samt styrket eksekvering ift. konceptudvikling og udvikling af understøttende værktøjer
Central HR Support	44 ¹⁾	100	▪ Varetagelse af al personaleadministration
Central HR Udvikling	13 ¹⁾	20	▪ Samme ansvarsområder som i dag
HR-partnere i kredse og RP-afdelinger	226 ²⁾	58	▪ 4 ÅV per std.kreds (~800 ansatte) ▪ 10 i Kbh. ▪ 7 i RP ▪ 1 på Bornholm
Centrale uddannelsesledere i kredse		13	▪ 1 central udd.leder per std.kreds ▪ 3 centrale udd.ledere i Kbh.
I alt	290	205	
Potentiale		29%	

1) ÅV i RPs Personaleafdeling, der iflg. ressourcelægningen er beskæftiget med personalestrategi mv. (7 ÅV), rekruttering og ansættelse, personaleadministration (44 ÅV) samt adm. af personale- og kompetenceudvikling (13 ÅV)
2) Alle HR-ÅV i kredse og Rigspolitiets afdelinger

Som det fremgår anvendes i dag ca. 7 af de nuværende 64 årsværk i den centrale personaleafdeling på strategi- og organisationsudvikling, der vil falde under HR Strategi, 44 anvendes på personaleadministrative opgaver, der vil falde under HR Support, mens 13 årsværk anvendes på opgaver i relation til HR Udvikling. De resterende 226 årsværk af de samlede 289 årsværk anvendes decentralt i kredsene og Rigspolitiets afdelinger.

I en fremtidig organisering estimeres der at skulle anvendes i alt 205 årsværk. Dette svarer til en besparelse på 29 procent af alle årsværk, men dog kun til en besparelse på 27 procent af lønsummen, idet der samtidig forudsættes en forskydning mod flere akademiske medarbejdere og færre administrative medarbejdere (HK) og politiuddannede medarbejdere, hvilket der er taget højde for i potentialeberegningen.

Det samlede potentiale dækker ligeledes over en forskydning af årsværk fra kredsene til Rigspolitiet. Forbruget i HR Strategi forventes således at skulle fordobles til ca. 14, så det tværgående arbejde med strategi, politikker og ikke mindst understøttende koncepter styrkes.

Ligeledes er der behov for godt en fordobling af de centrale årsværk på personaleadministration i HR Support, hvormed der både er ressourcer til at beskrive og standardisere alle processer samt til den egentlige personaleadministrative sagsbehandling af alle personalesager. HR Support vil

bestå af en række enheder, herunder personalejura, forhandlingsafsnittet, rekruttering af tjenestemænd, evt. løn (som dog ikke er indeholdt i det opgjorte antal årsværk), samt afdelinger for ”almindelig” personaleadministration. Det anbefales med udgangspunkt i bl.a. SKATs erfaringer at inddele de personaleadministrative medarbejdere i en række kompetencegrupper, så de på den ene side specialiserer sig i visse emner, men på den anden side har indsigt i mindst én anden kompetencegruppes emner, så ressourcerne kan anvendes fleksibelt. Kompetencegrupperne bør løbende tilpasses, men kan f.eks. være inddelt efter emner som f.eks. Rekruttering, Ansættelse og omorganisering, Barsel og sygdom, Særligt følsomme personalesager (disciplinærsager, afskedigelsessager), Kursusadministration, Ledelsesrapportering, mv.

Endelig vurderes der at være behov for ca. 20 årsværk i HR Udvikling til udvikling af politiets kursuskatalog, afholdelse af politifaglige kurser, lederudvælgelse, mv.

Der forventes at skulle anvendes 58 årsværk på HR-partnerrollen i kredsene, svarende til fire årsværk pr. standardkreds (med ca. 800 medarbejdere) og en tilsvarende dimensionering for Københavns Politi og Rigspolitiets afdelinger med indregning af begrænsede skalafordele. Desuden vil kredsene som i dag skulle have en central uddannelsesleder, svarende til 13 årsværk. Dimensioneringen af HR-partnerrollen er to til tre gange højere pr. kredsårsværk end i Post Danmark og Skat, hvor der gennemsnitligt er hhv. 2 og 3,5 HR-partner-årsværk pr. enhed med cirka 1100 medarbejdere. På sigt bør politiets HR-partnerrolle tilskæres til et niveau på ca. to til tre årsværk pr. standardkreds. Begrundelsen for den højere dimensionering er, at kredsenes øverste ledelse (VPD) er godkendelsesinstans i enkeltstager (f.eks. vedr. orlov, barsel), hvor det i andre organisationer typisk er ledere på lavere niveauer, der har kompetence. Denne praksis driver et ekstrabehov for HR-understøttelse og bør udfases over tid, hvorved kredsenes behov for HR-ressourcer mindskes.

Forudsætninger for realisering af effektiviseringspotentialiet

Tre forudsætninger vurderes at være væsentlige i forhold til opnåelse af den beskrevne effektivisering og kvalitetsforbedring på HR-området: 1) Etablering af solide styringsmekanismer, 2) systemunderstøttelse og 3) oparbejdelse af kompetencer.

1) Styringsmekanismer

De væsentlige styringsmekanismer er nærmere beskrevet i Figur 13. Den grundlæggende forudsætning for effektivisering er fastlæggelse og beskrivelse af

alle processer, herunder identifikation af den mest enkle løsning. Dernæst skal der defineres en overordnet serviceleveranceaftale (SLA) og underliggende servicekatalog med specificering af leverancer (indhold, tid, krav til medarbejderen/lederen) for hver enkelt sagstype. Der skal etableres KPI'er som understøtter måling af de væsentligste parametre i servicekataloget, og endelig skal der etableres en styregruppe for HR, som har ansvar for prioritering og kvalitetssikring gennem definerings af SLA og opfølgning på KPI'er. Styregruppen bør bestå af repræsentanter fra både kredsene, Rigspolitiets afdelinger og HR og referere direkte til øverste ledelse. Desuden kan det være hensigtsmæssigt med fora under styregruppeniveau, hvor den mere detaljerede forventningsafstemning, procestilpasning og grænsefladeafklaring kan finde sted. Det bør overvejes at bemane de nævnte styringsfora med udgangspunkt i det nuværende VPD-forum, forum for personalechefer samt fora for HR udvikling og HR administration for at drage nytte af de eksisterende strukturer og undgå unødigt forsinkelse af implementeringsprocessen.

Figur 13

Styringsmekanismer for HR	
	Beskrivelse
Procesbeskrivelser	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Detaljerede procesbeskrivelser for alle sagstyper med henvisninger til regelsæt og skabeloner ▪ Skal være umiddelbart tilgængelige for alle medarbejdere i HR Support (og HR Udvikling) ▪ Ansvar for løbende vedligeholdelse skal være klart placeret hos (grupper af) medarbejdere med særlig kompetence på området
Overordnet serviceleveranceaftale (SLA) og servicekatalog	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Konkret nedskrevet SLA og underliggende servicekatalog, der beskriver leverancer og serviceniveau for hver enkelt sagstype: <ul style="list-style-type: none"> – Hvilke oplysninger skal kunden (medarbejderen, lederen) levere? – Hvilke lederniveauer skal godkende ansøgningen? (Nærmeste leder? Leder på højere niveau?) – Hvad skal HR Support / HR Udvikling levere? – Hvornår? Hvor mange arbejdsdage må sagsbehandlingen og/eller enkeltskridt i sagsbehandlingen vare?
KPI'er	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Målepunkter for HR Support og HR Udvikling, der viser, i hvilken grad de lever op til de specificerede standarder i servicekataloget, f.eks. <ul style="list-style-type: none"> – Sagsbehandlingstider – Tilgængelighed ift. vejledning (svartid på henvendelser per telefon eller email) – Oplevet serviceniveau blandt medarbejdere og ledere (spørgsmål i tilfredshedsundersøgelse) ▪ Resultaterne ift. målepunkterne skal indgå i grundlaget for aflønning af ledere og medarbejdere i HR Support og HR Udvikling og være del af den løbende dialog i HR styregruppen
Fora for styring og forventningsafstemning	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Serviceleveranceaftalen, der definerer overordnet retning og prioritering, fastlægges i en HR-styregruppe nedsat under direktionen <ul style="list-style-type: none"> – Medlemmer af eksisterende VPD-forum? ▪ Det mere detaljerede servicekatalog afstemmes i et brugerforum <ul style="list-style-type: none"> – HR-partnerforum baseret på det nuværende personalechefforum? ▪ Endelig skal der være let adgang for medarbejdere og ledere til at give feedback vedr. det oplevede serviceniveau, f.eks. per mail

2) Systemunderstøttelse

Der er betydelig variation i graden af systemmæssig understøttelse i andre organisationer med standardiseret og centraliseret personaleadministration. Alt andet lige er tilstrækkelig understøttelse dog en væsentlig parameter for succes.

Den ideelle systemunderstøttelse lever op til tre krav:

- For det første er det væsentligt, at brugerne i form af medarbejdere og ledere har én indgang til HR via en HR-portal, som indeholder alle relevante informationer, elektroniske blanketter mv. Portalen skal være overskueligt opbygget efter brugernes behov og indeholde korte beskrivelser af, hvad de skal gøre i forskellige situationer, f.eks. ved ansøgning om orlov, ansættelse af ny medarbejder etc.
- For det andet skal systemet understøtte HR-organisationen i at udføre korrekt og rettidig sagsbehandling i overensstemmelse med de standardiserede processer. Det sker ved, at alle ansøgninger/rekvisitioner modtages elektronisk og ved, at alle væsentlige procesflows er indlejret systemmæssigt således, at sagsbehandlingen drejer sig om systematisk at følge de på forhånd definerede skridt i det standardiserede sagsforløb. Desuden er det en stor fordel, hvis godkendelseshierarkier for alle sagstyper er indlagt på forhånd, så den rette leder automatisk modtager elektronisk besked, når vedkommende skal godkende en ansøgning. Endelig skal systemet understøtte, at der hurtigt kan skabes overblik over alle nuværende og afsluttede sager, hvorved der f.eks. hurtigt kan omprioriteres ressourcer i forhold til variation i sagsmængder.
- For det tredje skal systemet understøtte, at alle sagsgange kan gøres papirløse, undtagen i særlige tilfælde som f.eks. ved ansættelseskontrakter. Dette tredje krav går hånd i hånd med og opfyldes via de to førstnævnte krav.

Politiet er med det eksisterende POLPAI ganske godt stillet i forhold til at leve op til de tre krav til den ideelle systemunderstøttelse. Det kræver to ændringer i forhold til i dag. For det første skal der opbygges en brugervenlig HR-portal ”oven på” den mindre brugervenlige SAP-løsning, som der arbejdes direkte i i dag. For det andet skal de muligheder for at understøtte procesflows, som systemet indeholder, aktiveres og udnyttes.

GAVDI, som er politiets nuværende leverandør af POLPAI-ydelser vurderer, at POLPAI uden ekstraomkostninger til software kan konfigureres til at kunne håndtere alle workflows. For et engangsbeløb på ca. 100.000-160.000 kr. vil man kunne få adgang til standardformularer og workflow-beskrivelser, som er udarbejdet for en væsentlig andel af de klassiske personaleadministrative processer, der også findes tilsvarende i andre organisationer, f.eks. organisatorisk skift, ændret arbejdstid, ændring i fast løn, fratrædelse, overførsel af ferie. Politiets processer og blanketter vil i et sådant scenarie kunne udformes med udgangspunkt i de eksisterende standardformater, som allerede anvendes mange andre steder. I tillæg vil der være en række processer, f.eks. behandling af disciplinærsager, som

er unikke for netop denne organisation og som det vil være nødvendigt at beskrive fra bunden.

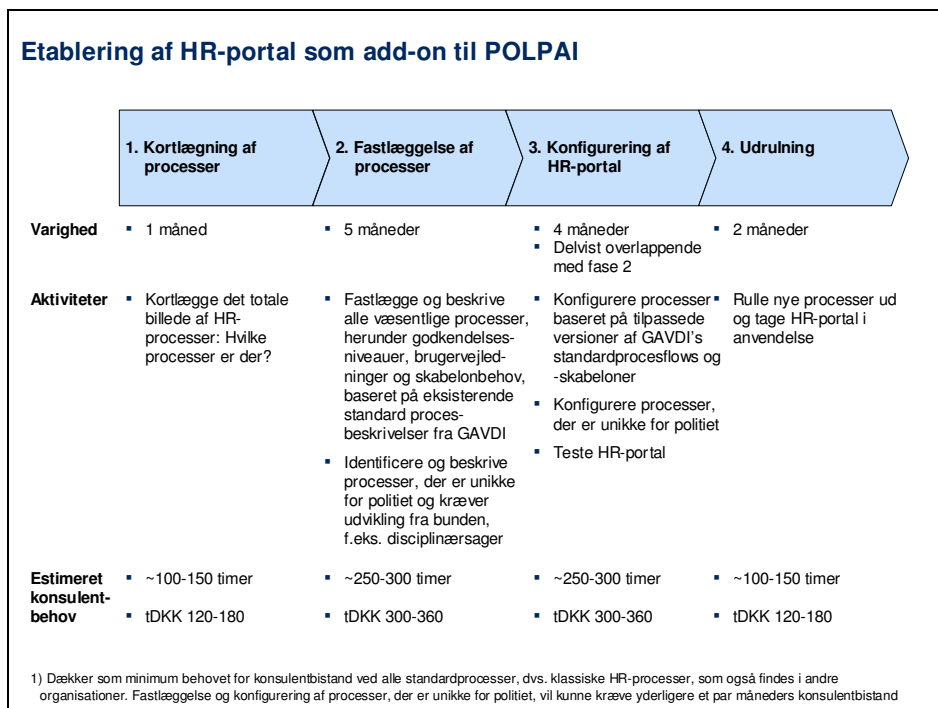
Der vil blive behov for en SAP-licens til de elektroniske formularer, der tilpasses i forhold til standard-SAP-formularer. Omkostningen herved forventes at være en engangsinvestering i størrelsesordenen 1-2 mio. kr. samt en årlig driftsomkostning til vedligeholdelse af licensen på 0,2-0,8 mio. kr. Disse beløb skal valideres i nærmere dialog med SAP.

Figur 14 illustrerer omfanget af en forventet proces med at 1) identificere og 2) fastlægge væsentlige processer, 3) konfigurere processerne i POLPAI og en ny HR-portal samt 4) iværksætte personaleadministrativ sagsbehandling efter de nye systemunderstøttede standardprocesser. Hele processen kan normalt gennemføres på et halvt år baseret på GAVDI's umiddelbare vurdering og erfaringerne fra andre organisationer, herunder SKAT.

I beskrivelsen herunder samt i den anbefalede implementeringsplan er dog indlagt sammenlagt ti måneder til at gennemløbe de fire skridt for at minimere risikoen for, at implementeringsplanen overskrides. Den samlede investering i konsulentbistand forventes at være ca. 1 mio. kr. Ønskes der derefter konsulentbistand til den løbende udvikling af portalen og udvidelse med nye processer vurderes omkostningen herved at ligge på op til maksimalt 0,4 mio. kr. årligt. Der er budgetteret med dette beløb som ekstra løbende driftsomkostning.

Samlet set vurderes systemunderstøttelse af den nye HR-organisering således at kræve en samlet engangsinvestering på 2-3 mio. kr. og øgede driftsomkostninger på op til 0,6-1,2 mio. kr. årligt til løbende udvikling og raffinering af systemunderstøttelsen.

Figur 14



3) Kompetencer

Endelig skal der arbejdes systematisk med at opbygge de relevante kompetencer i forhold til hver af rollerne i en justeret organisation. Herunder kommenteres på kompetenceprofilerne i tre funktioner, HR Support, HR-partner og personaleledelse, hvor rolleændringen er størst.

- Den centrale HR Support har brug for tre primære kompetenceprofiler:
 - Personalejuridiske specialister, som har ansvar for sagsbehandling af svære sager, og som kan yde rådgivning efter behov i forhold til procedurer for øvrige sager. Disse kompetencer findes allerede i et vist, men ikke tilstrækkeligt, omfang i Rigspolitiets HR-organisation. Den nuværende medarbejderstab vil således skulle suppleres gennem rekruttering fra kredsene og/eller eksternt.
 - Medarbejdere, typisk HK'ere, som er dedikeret til professionel, standardiseret service og har vilje og evne til at være kompetencemæssigt knudepunkt ift. håndteringen af specifikke sagstyper, f.eks. indhentning af refusioner eller ansættelsessager. Disse profiler skal aktivt rekrutteres blandt de bedste af de nuværende personaleadministrative medarbejdere i Rigspolitiet og kredsene. Den hidtidige praksis med, at polititjenestemænd

roterer forbi personaleadministrativ sagsbehandling i midlertidige uddannelsesstillinger bør ophøre, så funktionen kan drives stabilt og professionelt uden unødigt overlevering til medarbejdere, der kun skal være i funktionen for en kortere periode og uden sigte på at specialisere sig i personaleadministration.

- Ledere, som understøtter opbyggelsen af en stærk identitet for den nye organisation som en kompetent serviceleverandør med fokus på standardisering og kontinuerlig effektivitetsoptimering. Sammen med en mindre gruppe nøglemedarbejdere skal lederne have kompetence og være dedikerede til at drive løbende standardisering, kvalitetssikring og procesoptimering af sagsgange. De fleste ledere og nøglemedarbejdere skal findes blandt nuværende profiler i politiet, herunder f.eks. blandt de bedste personaleadministrative sektionsledere i kredsene. Dog anbefales det straks at rekruttere 2-3 stærke profiler eksternt, som har forståelse for procesoptimering og erfaring med oprettelse af lignende funktioner i andre virksomheder, således at der kan momentum i implementeringen af den nye HR Support-funktion. Til dækning heraf er der afsat løbende driftsomkostninger på tre akademiske årsværk fra medio 2010. Alle nøglemedarbejdere skal indgå i det dedikerede projektteam, der får ansvar for at fastlægge processer og beskrive sagsgange som forberedelse af den nye organisation.
- De nye HR-partnere vil på sigt skulle bestå af en kombination af polititjenestemænd evt. med diplomuddannelse i f.eks. HR eller ledelse og akademikere med HR-baggrund. I en standardkreds med fire HR-partnere vurderes én akademiker med HR baggrund og tre politiuddannede evt. med efteruddannelse at kunne give det relevante kompetencemix mellem HR faglighed og kendskab til kerneydelsen og karrierevejene. Det væsentlige er, at partnerne har forståelse for kerneforretningen, analytisk tæft og evne til at indgå som strategiske sparringspartnere til kredsens øverste ledelse og øvrige personaleledere. Relevante kompetenceprofiler vil være de nuværende personalechefer og mere strategiske HR-medarbejdere i kredsene, på sigt kombineret med eksternt rekrutterede profiler. HR-partnerrollen er i modsætning til stillingerne i HR Support relevante for politiuddannede som et led i deres lederudvikling. Det er dog vigtigt, at rollen bestrides i mindst et par år og ikke blot for nogle måneder, som der tidligere har været praksis for i mange uddannelsesstillinger. I potentialeberegningen er der budgetteret med én akademiker og tre politiuddannede pr. kreds. Mens det vurderes at være en kritisk faktor med umiddelbar ekstern rekruttering af enkelte personer til HR Support, vurderes der at kunne ske mere løbende tilpasning af HR-partnernes

kompetenceprofil, idet HR-partnerne vil få betydelig støtte fra de centrale HR-funktioner.

- Endelig stiller den nye organisering krav til, at politiets ledere tager ansvar for den daglige personaleledelse (ikke at forveksle med personaleadministration). Der er allerede fokus på at udvikle rollen som personaleleder i politiets lederudvælgelse og lederuddannelsesforløb i dag, men det historiske udgangspunkt er en situation, hvor lederne primært havde det faglige ansvar. Der er således stadig tendenser til, at medarbejdere går til personalekontoret eller deres tillidsmænd, snarere end deres nærmeste personaleleder for rådgivning og sparring. De store decentrale personaleadministrationer er på mange måder en sovepude i forhold til at ændre dette, da det altid ligger lige for at henvise til personalekontoret længere nede ad gangen. Således kan den nye organisering i sig selv understøtte den nødvendige omstilling for lederne. For så vidt angår yderligere tiltag til at udvikle lederrollen kan der evt. hentes inspiration hos f.eks. nogle af de fire andre statslige organisationer, som har været igennem lignende forandringsprocesser, jævnføf tidligere. Elementer kan inkludere:
 - Definere lederrollen, inkl. personaleledelsesansvar og - på relevante niveauer - budgetansvar, klart og skriftligt
 - Tilbyde anden position til ledere, der ikke ønsker denne lederrolle
 - Identificere ”fyrtårn” blandt lederne, der udfylder lederrollen godt og kan tjene til inspiration for andre
 - Etablere mentorordninger blandt lederne og afdække og prioritere behov for formel lederuddannelse
 - Måle og følge op på lederresultater ift. f.eks. personaletilfredshed, sygefravær mv.

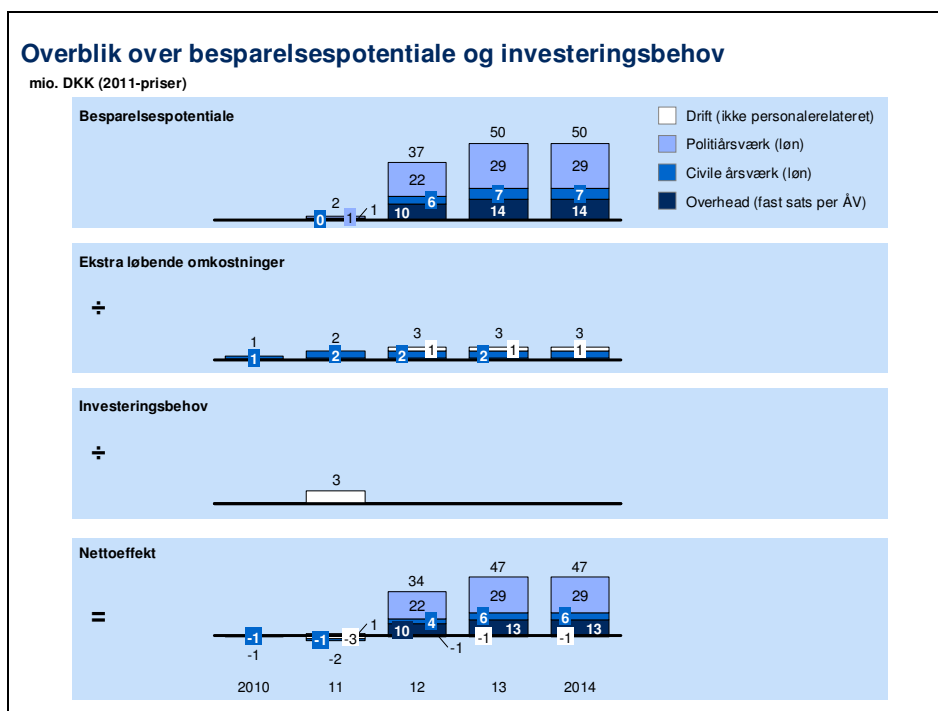
Opsummering af effektiviseringspotentialet

Det fuldt implementerede potentiale vurderes som nævnt at være på 29 procent af de nuværende årsværk svarende til 27 procent af lønkronerne, idet der tages højde for en forskydning mod flere akademiske medarbejdere og dermed et højere lønniveau pr. medarbejder. Beløbsmæssigt er nettopotentialet på ca. 47 mio. kr., fordelt på ca. 6 mio. kr. i lønninger til civile medarbejdere, 29 mio. kr. i lønninger til politiuddannede og 13 mio. kr. i overhead, indregnet de løbende ekstraomkostninger til nye profiler i HR Support (tre årsværk) samt fratrukket knap 1 mio. kr. i forventede øgede driftsomkostninger (licens mv.).

Potentialet kan realiseres fuldt ud fra 2. kvartal 2012. Indfasningsperiodens længde hænger sammen med, at der dels er lagt ekstra luft ind i processen med at beskrive og konfigurere arbejdsgange, dels er lagt fem måneder ind til at tilpasse bemanningen i kredsene efter, at den nye organisation er trådt i kraft. Begge dele er gjort for at minimere risiko for overskridelse af implementeringsplanen samt for at sikre, at implementeringen den nye HR-organisering ikke falder sammen med implementeringen af POLSAG, der vil have et betydeligt ressourcetræk i kredsene i 2011.

Det samlede investeringsbehov til licenser mv. i forbindelse med procesbeskrivelser og udvikling af passende systemunderstøttelse, vurderes at være ca. 2-3 mio. kr., jævnfør afsnit 4 for nærmere beskrivelse af implementeringsplanen.

Figur 15

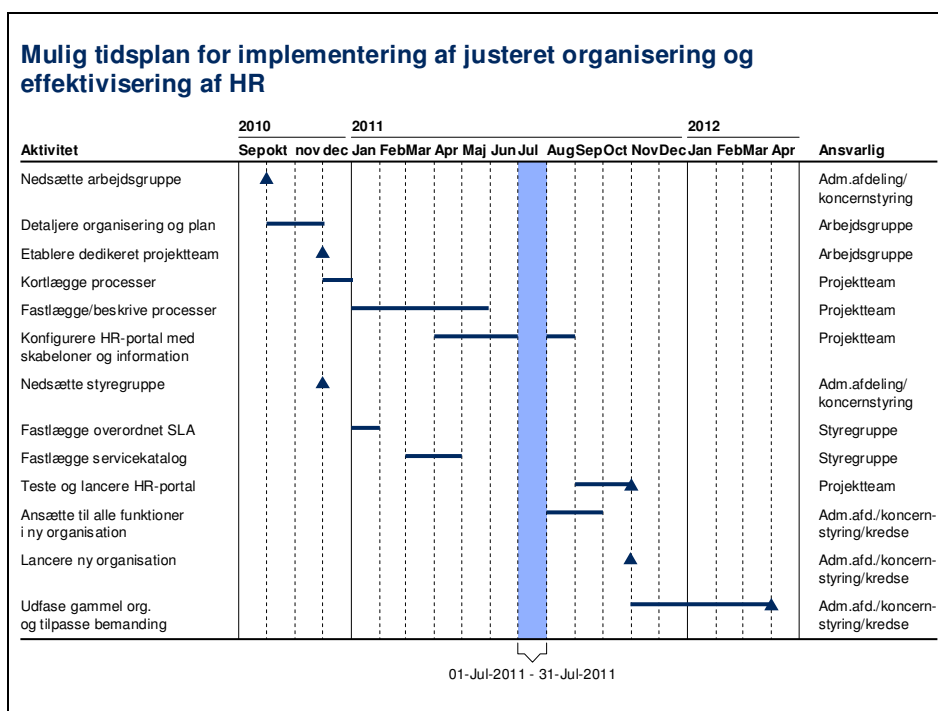


4.1.4 Implementering

Der foreslås en gradvis implementering af den nye HR organisation i løbet af 2011 med endelig ressourcetilpasning i første kvartal af 2012. Implementeringstakten er foreslået efter flere hensyn. For det første er der lagt god tid ind til at forberede

processer og systemer i den nye organisation. For det andet sigtes på en blid overgang mellem den nye og gamle arbejdsform, i det den centrale organisation opbygges og de nye processer igangsættes pr. 1. november 2011, mens den endelige tilpasning af ressourcer i kredsene første sker i løbet af første kvartal 2012. Således får kredsene en overgangsperiode på 3-5 måneder med ekstra bemanning til at vænne sig til de nye arbejdsgange. For det tredje tages hensyn til at POLSAG skal implementeres i 2011, hvilket givet vil trække nogle ressourcer organisationen.

Figur 16



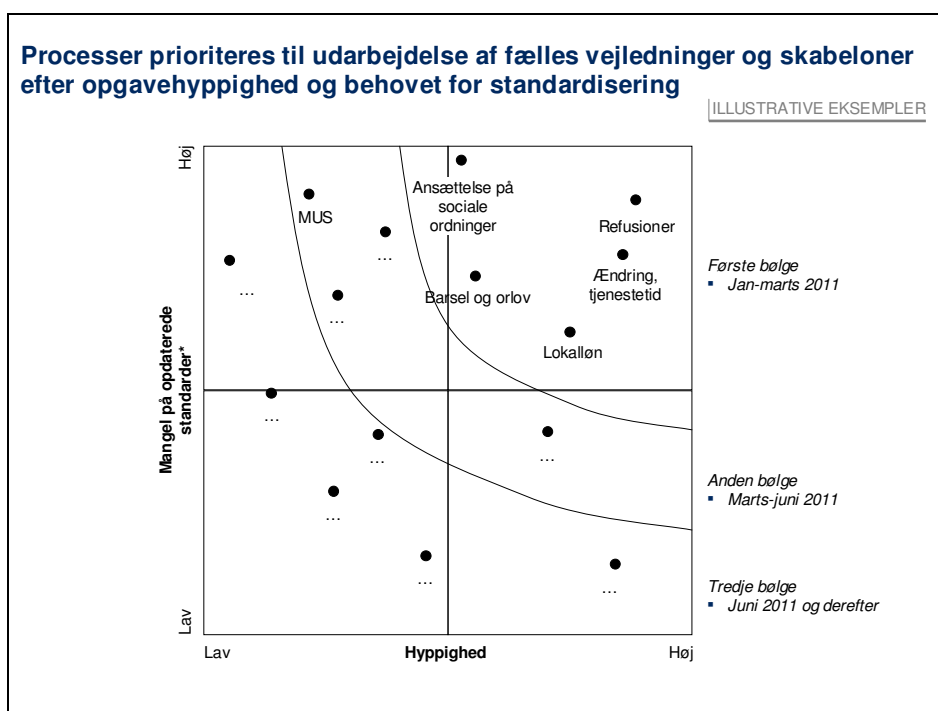
En mulig implementeringsplan fremgår af Figur 16. Det anbefales, at der umiddelbart efter sommerferien nedsættes en arbejdsgruppe, f.eks. byggende på den nuværende arbejdsgruppe for effektivisering af HR, som detaljerer den fremadrettede organisering, opgavefordeling og implementeringsplan. Arbejdsgruppen er ligeledes ansvarlig for etablering af et dedikeret projektteam på ca. seks personer, der kan rekrutteres blandt de dygtigste personaleadministrative medarbejdere i Rigspolitiet og kredsene samt udefra.

Projektteamet er fra december 2010 til september 2011 ansvarlig for at etablere overblik over alle personaleadministrative processer, beskrive og udarbejde skabeloner til alle de væsentligste og konfigurere den nye HR-portal. Der er , budgetteret med en investering på ca. 1 mio. kr. til eventuel konsulentbistand til programmeringen af HR-portal.

Der er ligeledes budgetteret med en løbende driftomkostning på ca. 0,4 mio. kr. til kontinuerlig forbedring af portalen samt eventuelt beskrivelse af visse – mindre hyppigt forekommende – processer, der kan afvente, at HR-portalen er taget i brug.

Der henvises til Figur 17 for en anbefalet tilgang til at prioritere rækkefølgen for procesbeskrivelser. Bemærk, at eksemplerne i figuren kun er illustrative.

Figur 17




En arbejdsform for procesbeskrivelser, der har virket godt i andre organisationer, og som det anbefales at anvende er, at hver af projektteamets medlemmer gøres ansvarlig for at beskrive én konkret processtype, f.eks. processerne vedr. refusioner. Der afholdes så f.eks. hver tredje uge workshops for hele projektteamet, hvor beskrivelsen af et antal processer præsenteres og tilpasses input fra de øvrige medlemmer. Processerne testes derefter i en referencegruppe, f.eks. arbejdsgruppen, hvorefter de godkendes.

Når projektteamet er kommet godt i gang med at fastlægge processer, anbefales det, at den fremadrettede styregruppe for HR udarbejder en overordnet serviceleveranceaftale (SLA) og dernæst fastlægger serviceniveauer pr. processtype i et mere detaljeret servicekatalog. Jævnfør som inspiration Figur 18 for et eksempel på indholdet i det servicekatalog, der definerer leverancerne fra SKAT's administrative center.

Sidste element i forberedelsen af den nye organisation er ansættelse af medarbejdere til alle funktioner, centralt såvel som decentralt. Denne proces gennemføres i august-september 2011, så den nye organisation kan lanceres pr. 1. november 2011 samtidig med, at den nye HR-portal efter en testperiode er klar til at gå i luften. Frem mod 2. kvartal 2012 nedlægges de resterende stillinger i kredsens personaleadministrationer.

Figur 18

Typisk indhold i servicekataloget for leverancerne fra SKATs administrative center (SAC) 	
Typisk indholdsparameter	Eksempel: SLA vedr. ansøgning om tjenestefri
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hvem er SACs kunde? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ledere og medarbejdere i SKAT, Skatteministeriet og Landskatteretten
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hvad beslutter kunden? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lokal ledelse godkender medarbejderens ansøgning
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hvad skal kunden levere til SAC? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lokal ledelse godkender ansøgning om tjenestefrihed/forlængelse heraf ▪ Medarbejder skal sikre, at ferieregnskab er ajourført samtidig med, at ansøgning indsendes til SAC
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hvad skal SAC levere? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ SAC behandler ansøgning tjenestefri efter gældende aftaler og leverer: <ul style="list-style-type: none"> — Afgørelse til ansøger — Opdatering af HR SAP samt opdatering af lønsystemet, herunder korrekt afregning af ferie
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hvor lang tid må sagsbehandlingen tage? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Minimum 90% af sagerne er afsluttet inden for 5 arbejdsdage
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hvordan måles det, om serviceleveranceaftalen overholdes? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Måling af antal sager og sagsbehandlingstid i sagsbehandlingssystemet Remedy

4.2 IT

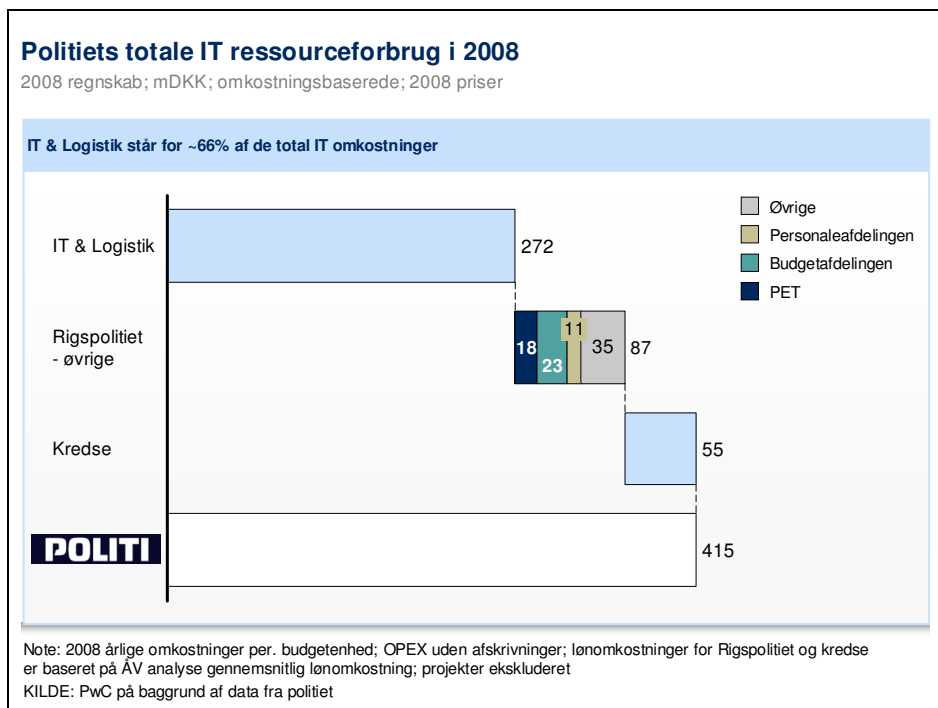
4.2.1 IT-områdets organisering, ressourceforbrug og overordnede leverancer

Hidtil har IT-området været integreret, således at den centrale IT organisation har været ansvarlig for såvel drift som projekter. Dette er i gang med at blive ændret, således at der fremover vil være en skarp adskillelse mellem IT og Logistik og Projektafdelingen:

- *IT og Logistik.* IT og Logistik har til opgave at sikre, at politiet til stadighed har den IT og teleinfrastruktur og det materiel, der er nødvendig for en effektiv varetagelse af politiets samlede opgaver. IT og logistik varetager samtlige opgaver, der vedrører udvikling, vedligeholdelse og drift af politiets IT og teleinfrastruktur samt indkøb herunder indkøb af materiel og udrustning. IT og Logistik varetager tillige implementering og drift af SINE i politiet, en række interne servicefunktioner for Rigspolitiet, samt opgaver i relation til fysiske arbejdsmiljø i politiet.
- *Projektafdelingen.* Projektafdelingen har til opgave at sikre en professionel og effektiv gennemførelse af koncernprojekter og projekter for Rigspolitiet, herunder styre og følge op på den samlede projektportefølje.

IT-området er karakteriseret ved en betydelig grad af såvel centralisering som outsourcing. Figur 19 viser sammensætningen af politiets ressourceforbrug på tværs af Rigspolitiet (fordelt på IT & Logistik vs. øvrige dele af Rigspolitiet) og kredsene, samt på forskellige IT-ydelser:

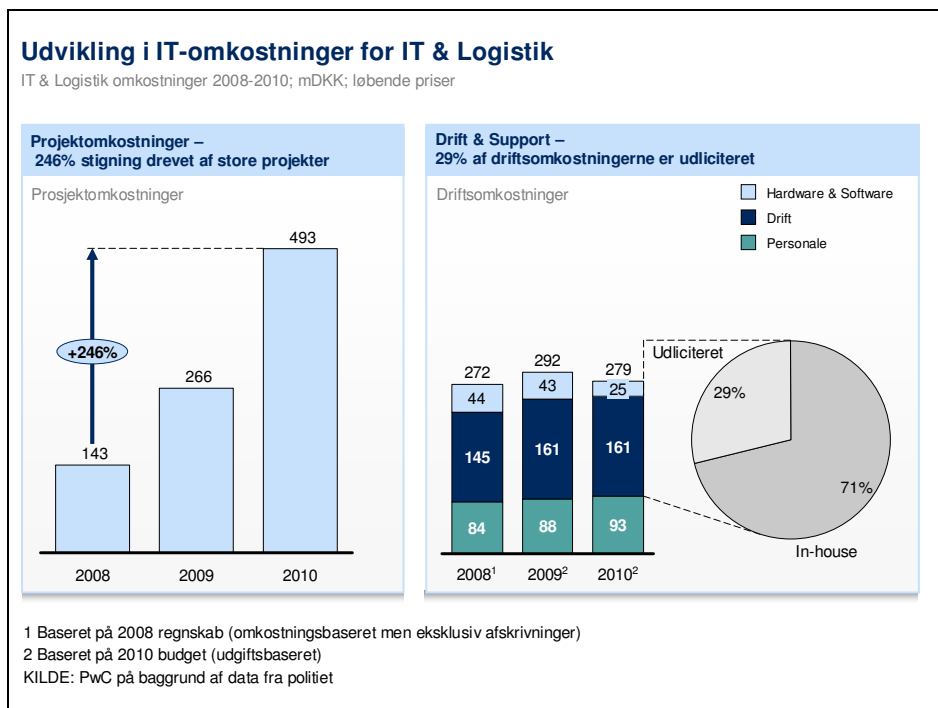
Figur 19



Som det fremgår af Figur 19, som viser politiets totale IT ressourceforbrug i 2008, repræsenterer kredsene fortsat en betydelig del af det samlede ressourceforbrug, selvom der i princippet opereres med en central model. Kredsene står således for 13 procent af det samlede ressourceforbrug, hvoraf halvdelen udgøres af personaleomkostninger, mens IT & Logistik tegner sig for 66 procent. Endelig repræsenterer øvrige dele af Rigspolitiet 21 procent af ressourceforbruget.

Figur 20 viser udviklingen i IT & Logistiks omkostninger. Det fremgår, at de samlede projektomkostninger forventeligt vil vokse med over 240 procent fra 2008 til 2010, hvilket primært er drevet af igangsættelse af en række store projekter (POLSAG, SINE i politiet, HS-2). Det bemærkes i forlængelse af ovenstående, at projektdelen dog vil blive udskilt organisatorisk. Desuden ses det, at selvom der overordnet forfølges en outsourcing-strategi, afholdes en betydelig del af det samlede ressourceforbrug på drift fortsat internt (71 procent i 2010).

Figur 20



IT-løsningernes oplevede brugbarhed og effekt

Der findes ikke systematiske målinger af brugernes tilfredshed med IT-services. Det har været gennemgående i vores arbejde på mange områder, at slutbrugerne udtrykker betydelige frustrationer med de nuværende IT-løsninger. På en række områder opleves det, at man arbejder med mange, ikke-sammenhængende systemer, at der er betydelig spildtid med at vente på systemerne, og at disse forhold samlet set driver suboptimale arbejdsprocesser.

Der er adskillige eksempler på dårlig integration. Der er således ingen integration mellem Internet-kanalen og POLSAS med den konsekvens, at borgeransøgninger skal printes ud af politiets medarbejdere og efterfølgende indkastes manuelt. Et andet eksempel på manglende integration er udgifter relateret til straffesager, der registreres i Bøde og Kasse. For at betale disse udgifter skal de registreres i Navision, men Navision og kassesystemet kommunikerer ikke sammen, hvorfor al information skal indtastes to gange. En række af disse forhold kan forklares med den 'arv', der karakteriserer IT-området. Mange løsninger og services er udviklet decentralt og uden samlet styring, og skaleret til et niveau, der ikke oprindeligt har været forudsat. Det oplyses af IT & Logistik, at dette til dels har været drevet af den teknologiske arv samt begrænsede muligheder for at prioritere mere gennemgribende investeringer i 'reoverings-projekter'. IT-organisationen beskriver desuden begrænsninger ift. at påvirke væsentlige dele af

ressourceforbruget, der er drevet af EU-bestemmelser og politiske krav (disse er for en række projekter bestemmende for, *hvorvidt* projekterne skal laves, men i mindre grad *hvordan* de skal laves).

Det er for nuværende uklart, hvorvidt disse forhold vil blive løst med implementeringen af POLSAG, men den foreløbige indikation er, at POLSAG hovedsageligt er en teknisk opgradering af POLSAS og dermed ikke tager højde for muligheden for at forbedre arbejdsprocesserne.

I tillæg til dårlig integration mellem systemer og manglende automatisering af forretningsprocesser genererer IT-sikkerhedsniveauet for almindelig email-kommunikation en masse frustration på tværs af organisationen. Det er svært at sende vedhæftede filer og brugerne anvender alternative metoder i form af memory sticks og personlige email-konti til at omgå dette forhold.

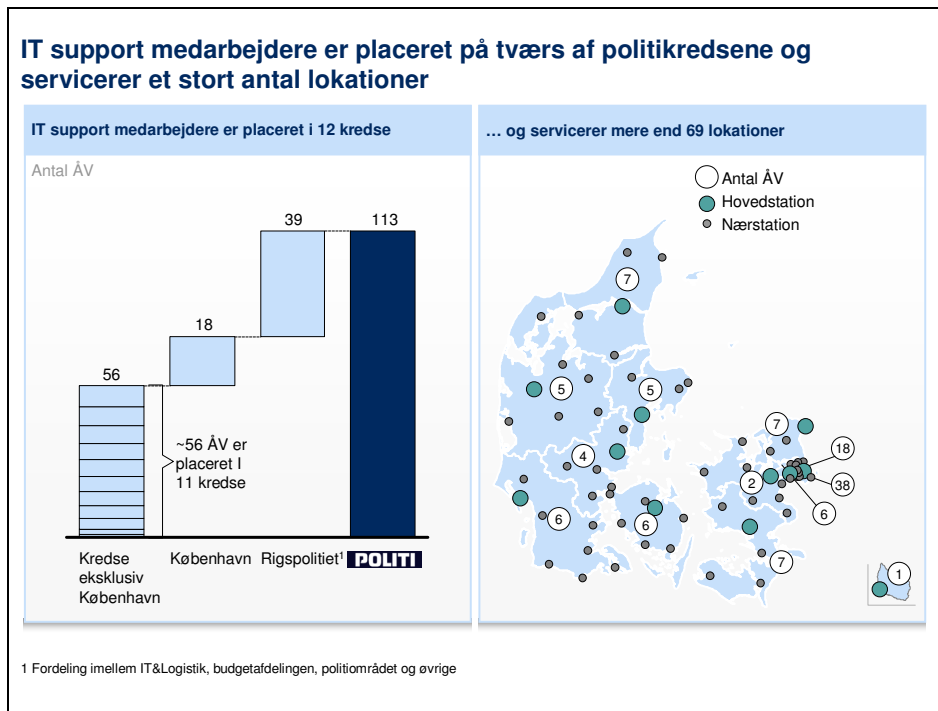
I regi af dette arbejde har vi generelt afgrænset os fra at se på, hvordan funktionaliteter og brugertilfredshed kan øges. Vores fokus har været at se på mulighederne for, at de nuværende IT-services kan leveres billigere (hvilket dog ofte vil være korreleret med en bedre leverance). Udover de områder, der er beskrevet nedenfor, vil der dog formentlig være en række områder, hvor bedre IT kan understøtte bedre forretningsgange i resten af politiets virksomhed. Vores overordnede vurdering er, at der formentlig vil være attraktive business cases på flere områder, som bør ses i sammenhæng med muligheder for at forbedre arbejdsprocesserne (se også afsnit 4.12).

4.2.2 IT Drift og Support

Centralisering af bruger-support

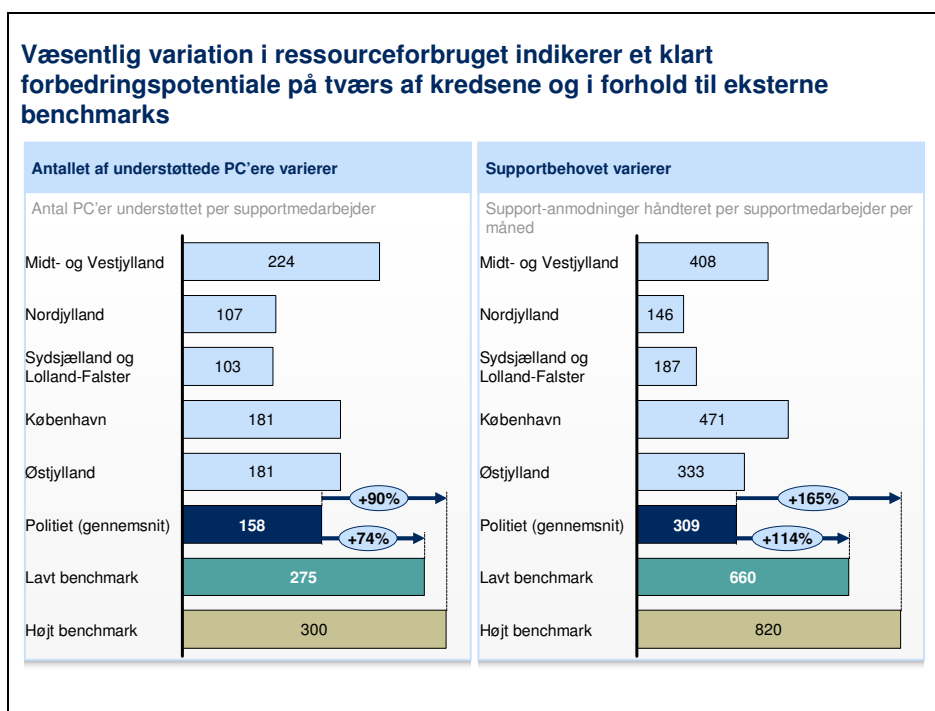
Det nuværende set-up for helpdesk og brugersupport er karakteriseret ved en høj grad af decentralisering, jævnfør Figur 21. Totalt omfatter adresseret baseline 113 ÅV tilsvarende 65 mio. kr.

Figur 21



Der vurderes at være en attraktiv case for centralisering af helpdesk og brugeradministration. Vores benchmarks viser, at produktiviteten – målt ved antal PCere, der supporteres pr. supportmedarbejder – i de virksomheder, vi har sammenlignet med, er 74-90 procent højere end produktiviteten i politiets nuværende support-organisation, jævnfør Figur 22.

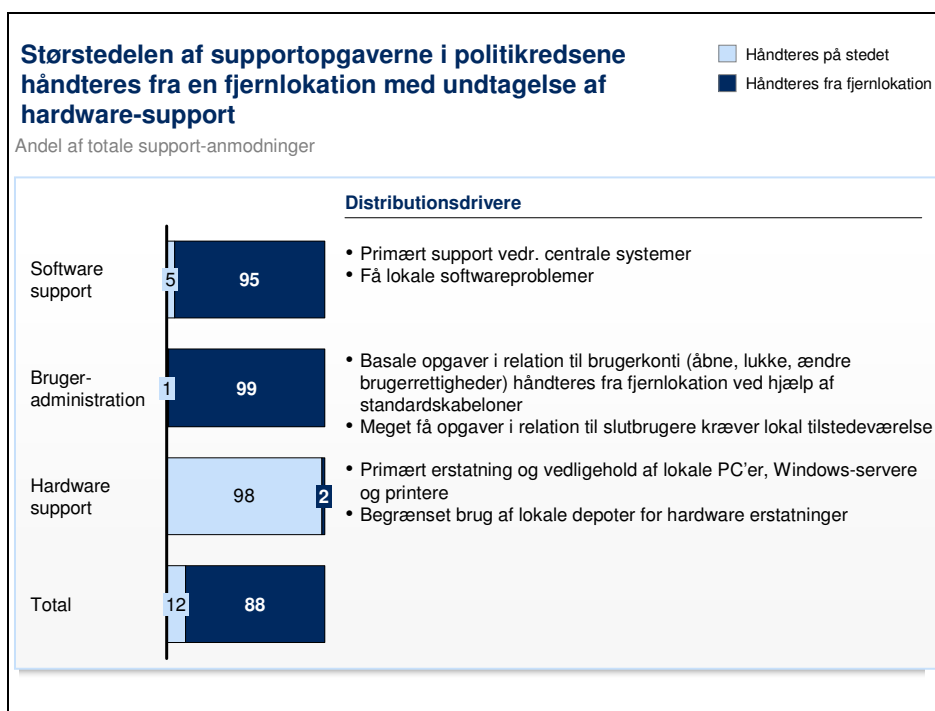
Figur 22



Tilsvarende viser eksterne benchmarks af antal månedlige supportanmodninger håndteret pr. supportmedarbejder, at andre virksomheder ligger 114-165 procent over politiet jævnfør Figur 22.

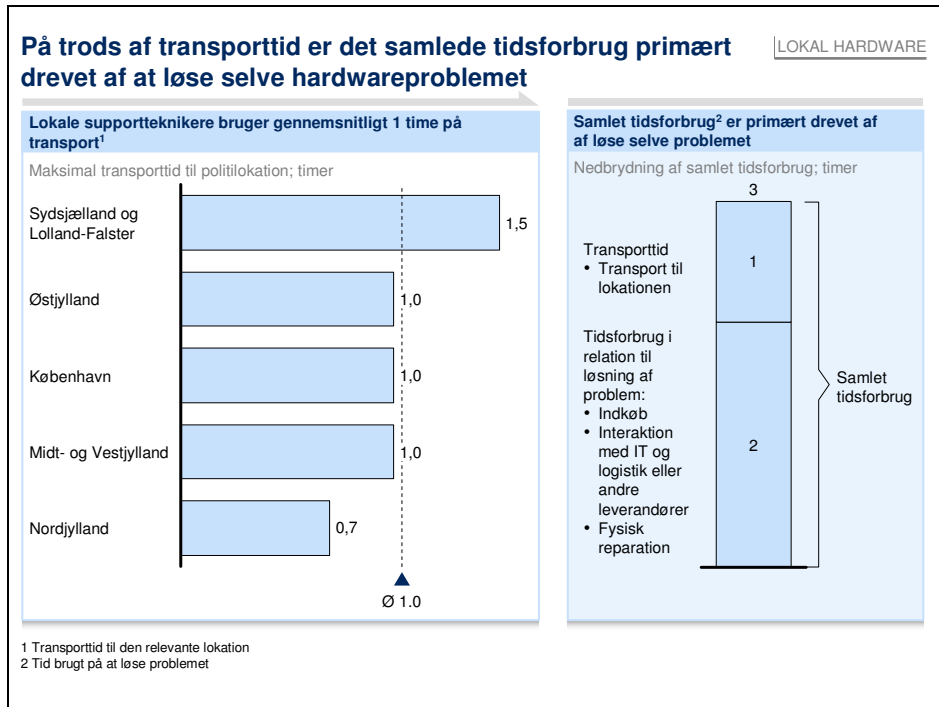
Samtidigt har ca. 90 procent af supporten karakter af fjernarbejde, selvom den for størstedelens vedkommende ligger i kredsene, jævnfør Figur 23. Dette indikerer, at en centralisering af de fleste support services er relativ enkel at gennemføre.

Figur 23



Responstid er ikke den primære driver af den samlede håndteringstid som vist i Figur 24. En fordobling af rejsetiden ville samlet resultere i en forøgelse af den totale håndteringstid med 33 procent svarende til en time. Det er overvejende muligt at centralisere også IT hardware ressourcer uden at påvirke det serviceniveau, der opleves af slutbrugerne.

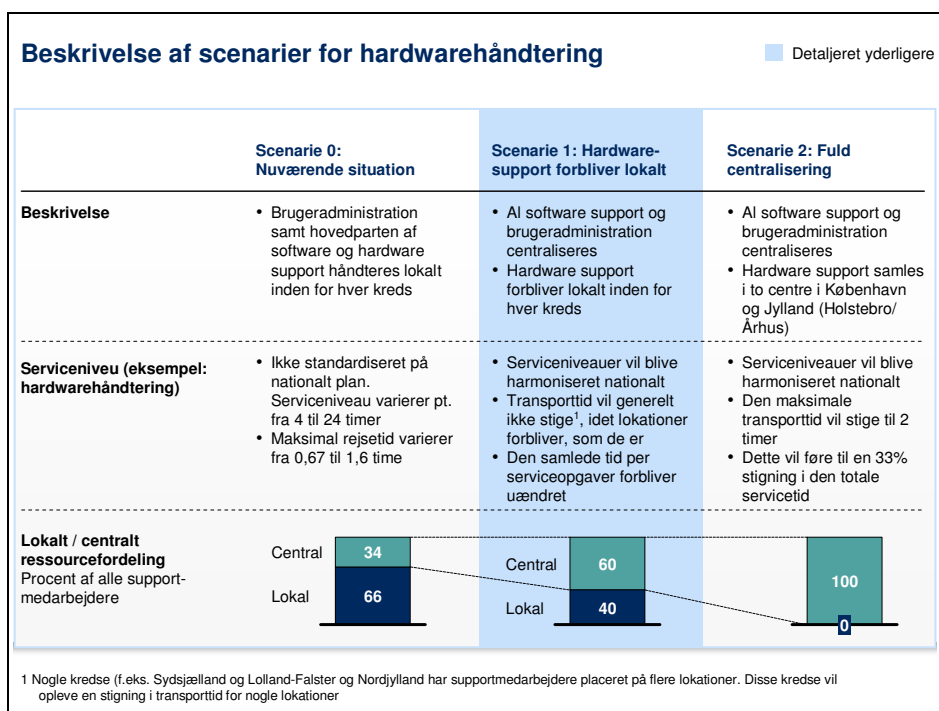
Figur 24



Derudover understøttes mulighederne for centralisering af erfaringerne fra andre landsdækkende offentlige virksomheder og myndigheder som Forsvaret, SKAT, DONG Energy, Statens IT og DR. Alle disse organisationer har således i løbet af de seneste år etableret en central IT support-organisation (Forsvarets case er beskrevet senere i dette afsnit).

Vi har på denne baggrund arbejdet med to alternative modeller til den nuværende centrale organisering, jævnfør Figur 25.

Figur 25



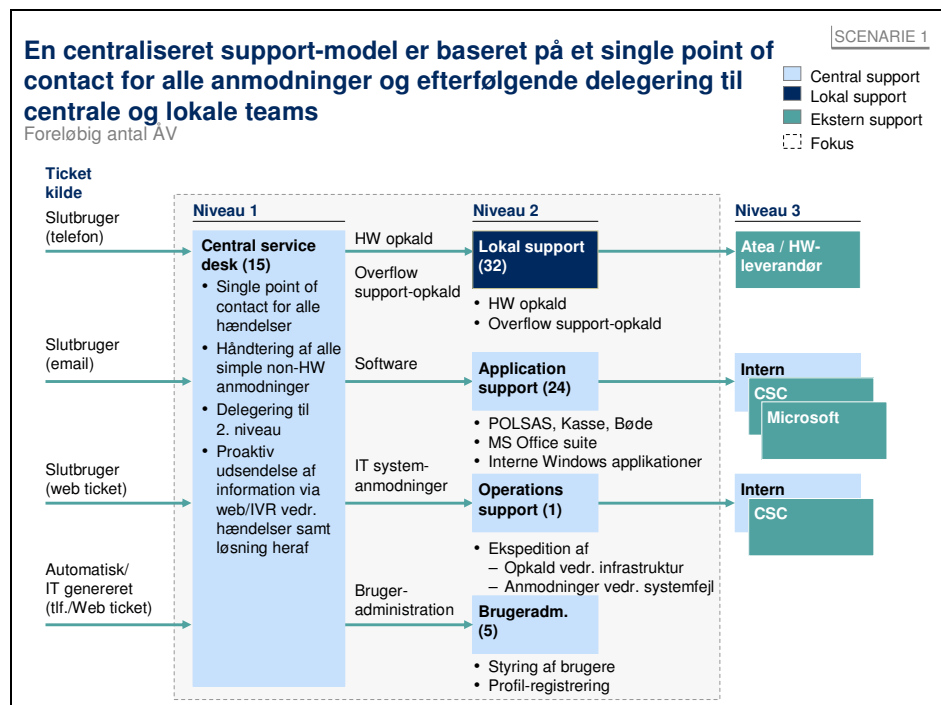
Scenarie 0 beskriver den nuværende organisation, hvor brugeradministration samt hovedparten af software- og hardware support håndteres inden for den enkelte politikreds. Responstiden for hardware support varierer mellem 0,67-1,6 time, og 66 procent af personaleressourcerne befinder sig lokalt, mens 34 procent af personaleressourcerne er centralt forankret. I scenarie 1 centraliseres software support og brugeradministration, mens hardware support fortsat varetages i lokalt regi. Responstiden for hardware support med denne organisering er den samme som i scenarie 0, mens personalet i højere grad er centralt forankret (i alt 60 procent af personaleressourcerne er placeret centralt). Endelig beskriver scenarie 2 en fuldt centraliseret model, hvor såvel software som hardware support er centraliseret. Responstiden for hardware support i scenarie 2 er op til to timer, idet der etableres to centre for hardware support i hhv. København og Aarhus/Holstebro. Det er ikke indenfor rammerne af dette projekt undersøgt, i hvilket omfang det på sigt kan være en mulighed at lade eksempelvis Niveau 1 support indgå i Statens IT.

Vi anbefaler model 1, hvor lokal hardware håndtering forbliver decentralt. Det vurderes, at denne model med centralisering af software og brugeradministration relaterede support-ressourcer på landsplan vil kunne realisere størstedelen af det samlede potentiale og samtidig vil være klart enklest at implementere.

Den centrale enhed vil da bestå af 45 ÅV (60 procent af ressourcene) mens 32 ÅV (40 procent af ressourcerne) forbliver decentralt. Den anbefalede supportmodel indebærer tre niveauer, jævnfør Figur 26:

- Niveau 1 består af den centrale service desk, der fungerer som "single point of contact" for alle medarbejdere og anmodninger. Den centrale service desk vil håndtere de enkleste henvendelser og delegere de resterende videre til rette enhed.
- Niveau 2 består af den lokale support samt nogle funktionelle enheder, der kan yde specialiseret assistance i forbindelse med opgaver, som ikke kan håndteres af den centrale service desk på grund af opgavens sværhedsgrad, det estimerede tidsforbrug eller nødvendige rettigheder for at kunne løse opgaven. Såfremt der er overflow af opgaver i forhold til kapaciteten i niveau 1, vil opgaverne automatisk håndteres af de centrale og decentrale enheder i niveau 2.
- Niveau 3 består af både interne og eksterne enheder, der yder assistance i de meste komplekse opgaver, så som for eksempel henvendelser, der medfører ændringer i centrale programmer.

Figur 26

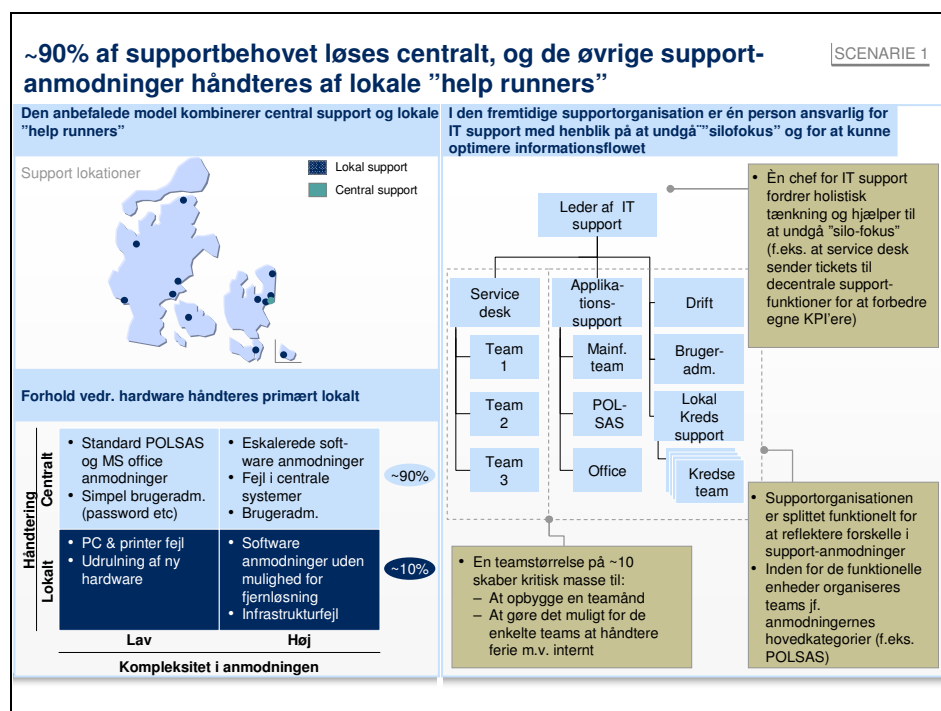


Den funktionelle opdeling af organisationen som vist i Figur 26 og Figur 27 skal sikre en kompetent håndtering af supportanmodningerne. Alle henvendelser skal gå gennem den centrale support desk, men de fleste hardware-relaterede opgaver

(~10 procent) vil delegeres ud til kredsene. Her vil lokale "help-runners" afgøre, om henvendelsen er kritisk og kræver umiddelbar håndtering, eller om den kan vente og løses samtidig med andre lignende henvendelser. De resterende henvendelser (90 procent) vil løses centralt, og den centrale helpdesk vil afgøre, om den selv er i stand til at håndtere henvendelsen, eller om hændelsen må delegeres funktionelt til den relevante enhed i eskalationskæden.

Hvad angår organiseringen af den centrale IT support anbefales det at etablere en funktionelt opdelt organisation, hvor lederen har direkte reference til politiets chef for Center for IT (CIT). Referenceforholdet skal dels muliggøre hurtig eskalering af forhold med betydning for den overordnede IT-strategi, dels hindre "silotænkning", jævnfør Figur 27.

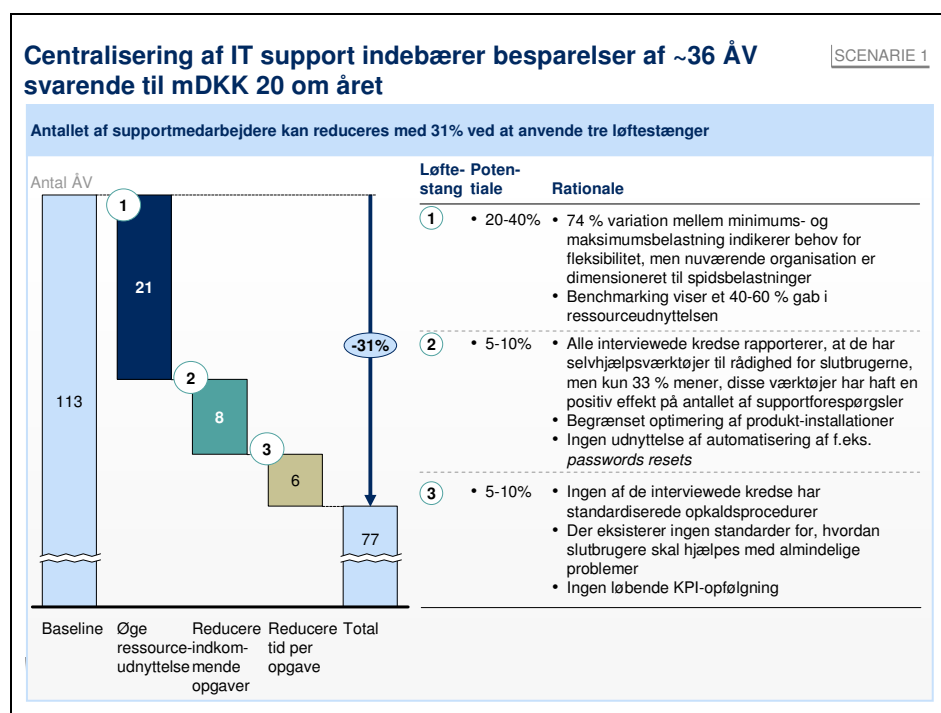
Figur 27



Centralisering af IT Support-funktionen vil indebære et besparelspotentiale på ~30 procent af de nuværende medarbejdere, svarende til ca. 36 fuldtidsstillinger, eller 20 mio. kr. årligt, jævnfør Figur 28. Det bemærkes, at dette er beregnet ud fra den faktiske opgavehåndtering, og således er mindre end de eksterne benchmarks ville indikere. Potentialet fremkommer dels ved mulighederne for en bedre ressourceudnyttelse i en mere central model, og dels ved at man gennem en professionalisering af support-organisationen vil kunne nedbringe antallet af henvendelser og den gennemsnitlige håndteringstid, jævnfør Figur 28.

Vi anbefaler, at de tilbageværende lokale support-ressourcer bør referere til den centrale support-enhed for at sikre en faglig styrkelse af disses kompetencer. Dette vil muliggøre bedre koordinering af faglig udvikling, fælles standarder og ensartede procedurer og guidelines på tværs af lokationer. Derudover vil den daglige uformelle vidensoverførsel være stærkest, hvis support-medarbejdere er organisatorisk samlet. Endelig vil den centrale forankring sikre et entydigt ansvar, herunder mht. kobling af den centrale tracking af supportydelse og brugertilfredshed i forhold til de lokalt udførte opgaver. Udfordringen vil være en fysisk adskillelse af medarbejdere og enhedens ledelse. Vi anbefaler, at dette imødekommes ved at sikre systematisk performance-opfølgning på veldefinerede KPI'er. Desuden vil det være hensigtsmæssigt at sikre forankring hos nøglepersoner i de kredse, hvori ydelserne modtages.

Figur 28

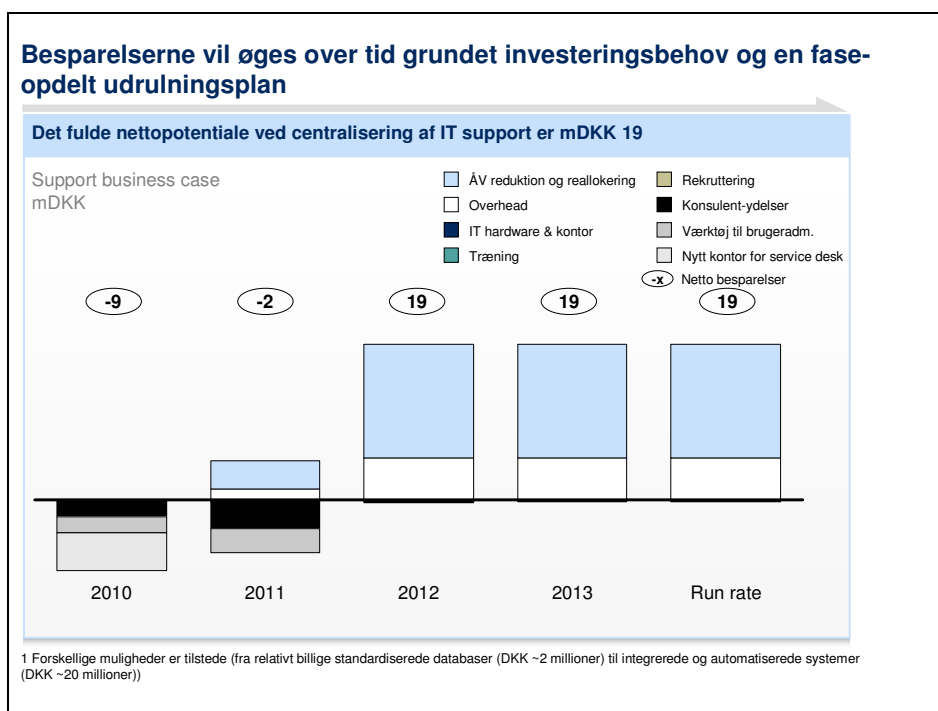


En centralisering af IT-supporten skaber mulighed for en bedre ressourceudnyttelse, da man gennem samling af alle supportanmodninger kan udjævne spidsbelastningsperioder og derved skabe et bedre match imellem antallet af opgaver og antallet af medarbejdere til rådighed. Antallet af henvendelser forventes desuden nedbragt som følge af en centralisering, idet selvhjælpsværktøjer til slutbrugerne (f.eks. fejlsløgningsmanualer på intranettet) og bedre orientering i relation til planlagte POLSAS-opdateringer vil mindske antallet af supportanmodninger. Endelig kan håndteringstiden nedbringes ved at indføre standardprocedurer for, hvordan forskellige supportanmodninger håndteres (f.eks.

udarbejde et "issue-tree", der gør supportmedarbejderen i stand til at stille de rigtige spørgsmål for at identificere og løse problemet hurtigst muligt).

For at realisere det ovenfor beskrevne potentiale kræves en række tiltag, der tilvejebringer de rette forudsætninger for en velfungerende central IT support organisation. Det vil være centralt at sikre de rette kompetencer i den centrale support-organisation, samtidig med at de bedste af de nuværende decentrale ressourcer fastholdes. Det vurderes ikke at være sandsynligt, at decentrale medarbejdere vil kunne indgå i den fremtidige centrale organisation, med undtagelse af medarbejdere fra Københavns Politi. Der vil således være behov for ny rekruttering. Såvel centrale som decentrale medarbejdere skal trænes til det ønskede niveau. Såvel rekrutterings- som trænings-omkostninger er indregnet. Samlet indebærer tiltagene, at business casen bliver positiv i 2012, og at det fulde potentiale også realiseres i dette år, jævnfør Figur 29.

Figur 29



De påkrævede investeringer indebærer bl.a. investeringer¹¹ i en ny fælles brugeradministrationssoftware (2-5 mio. kr.) og investeringer i kontorplads og IT infrastruktur for ny service desk-enhed (4-5 mio. kr.). Andre investeringsbehov er relateret til den nye organisation som f.eks. træning af nye support desk-

¹¹ Disse investeringer er estimeret i samarbejdet med CIT. Forudsætter opgradering af lokaler på Landlystvej, hvilket indgår i estimerterne for de påkrævede investeringer.

medarbejdere (200-300.000 kr.) samt rekruttering af medarbejdere med de nødvendige kompetenceprofiler (150-200.000 kr.). Endelig vil der forventeligt også være behov for at investere i nogle konsulenttydelser (4-5 mio. kr.) med henblik på at assistere i udviklingen og gennemførelsen af piloten såvel som implementeringsbølgerne. Centralisering af IT supporten vil også kræve nogle ekstra årlige omkostninger som f.eks. kontorleje (~60.000 kr.) og licenser for HP "ticket" system (~170.000 kr.). Disse vil varigt øge driftsomkostningerne fremadrettet.

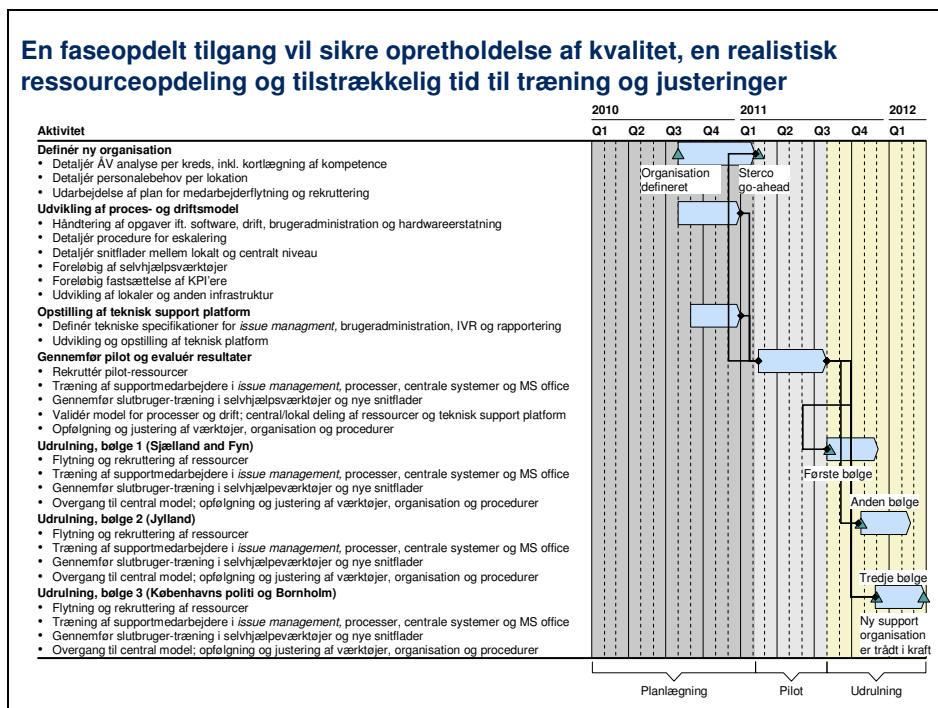
Når det gælder nyt, fælles brugeradministrationssoftware, vurderes en enkel fælles database-løsning at være tilstrækkelig til at opnå de beskrevne effekter ved bedre ressourceudnyttelse (investering på 2-5 mio. kr.), og det er denne løsning, der indgår i business casen.

Der kan være et yderligere potentiale ved fuld automatisering af brugeradministrationen. Dette kan undersøges som det næste skridt. Ifølge en analyse af Center for IT i 2008 ville dette koste op til 20 mio. kr.¹², dvs. væsentligt mere end de 2-5 mio. kr., der indgår i business casen. Vi anbefaler, at denne investering på et senere tidspunkt evalueres ift. mulighederne for yderligere effektiviseringer. Det fremgår, at der skal være tale om væsentlige yderligere effektiviseringer, før en sådan yderligere investering kan være attraktiv.

I Figur 30 herunder er beskrevet en plan for implementeringen af politiets nye support-organisation. Det anbefales at følge en implementeringsmodel, der efter den nødvendige detaljering og beskrivelse af initiativet indledningsvist gennemfører en pilot og på baggrund af erfaringerne hermed ruller den nye IT support-organisation ud i hele politiet i tre bølger.

¹² Notat fra IT & Logistik om brugeradministrationssystem (PKO v4 - 23. juni 2008).

Figur 30



Den første fase af implementeringen varer fra primo august frem til ultimo januar 2011 og indebærer følgende væsentlige delelementer: detaljeret beskrivelse af ny support organisation, udvikling af proces- og driftsmodel samt opstilling af teknisk support-platform. I anden fase, der forventeligt forløber fra primo februar 2011 til ultimo juli 2011, gennemføres der en pilot, hvor det nye support set-up rulles i én politikreds. På baggrund af erfaringerne fra piloten justeres værktøjer, organisation og procedurer med henblik på at initiere den egentlige udrulning fra medio 2011. Udrulningen foregår i 3 delvist overlappende bølger à 4 måneder og implementerer den nye supportorganisation på Sjælland & Fyn, Jylland samt afslutningsvis i Københavns politi og Bornholm. Implementeringen forventes at være endeligt afsluttet primo 2012.

CASE EKSEMPEL: IT SERVICE CENTER I DET DANSKE FORSVAR

Det danske Forsvar har siden 2003/04 været igennem en større transformation på IT-området, der har resulteret i centralisering generelt og specifikt på brugersupport/helpdesk området.

I 2003 var der i Forsvaret ca. 150 decentrale IT chefer fordelt på tværs af myndigheder og geografi. Via centralisering blev

en ny central driftsorganisation omfattende 174 årsværk oprettet, dog også relateret til opgaver udover brugersupport/helpdesk. Samlet set medførte centraliseringen betydelige besparelser. Antallet af applikationer er nedbragt med mere end 70 procent.

I dag er brugersupport/helpdesk området organiseret i én central enhed beliggende i Storkøbenhavn. Denne enhed, kaldet IT Service Center, er en del af Forsvarets Koncernfælles Informatiktjeneste (FKIT). IT Service Center beskæftiger 22 årsværk, som betjener 17.000 brugere med samlet 21.000 arbejdsstationer, det vil sige væsentligt færre normer pr. bruger eller arbejdsstation, end det foreslås for politiet.

IT Service Centers opgaver omfatter såvel hardware som software, og der er således tale om en fuldt centraliseret model. Hardware udskiftninger (eksempelvis installation af ny PC) håndteres overvejende af brugerne selv. Udover central 'udrykning' findes dog decentrale IT-ressourcer, da Forsvarets Internet fortsat drives decentralt. Som en del af centraliseringsprocessen har de decentrale enheder endvidere skullet udpege lokale superbrugere. Dette har i praksis handlet om at tydeliggøre, hvilke kompetencer der findes decentralt, og der er ikke tale om stillinger eller opgaver, der indebærer løn eller tillæg.

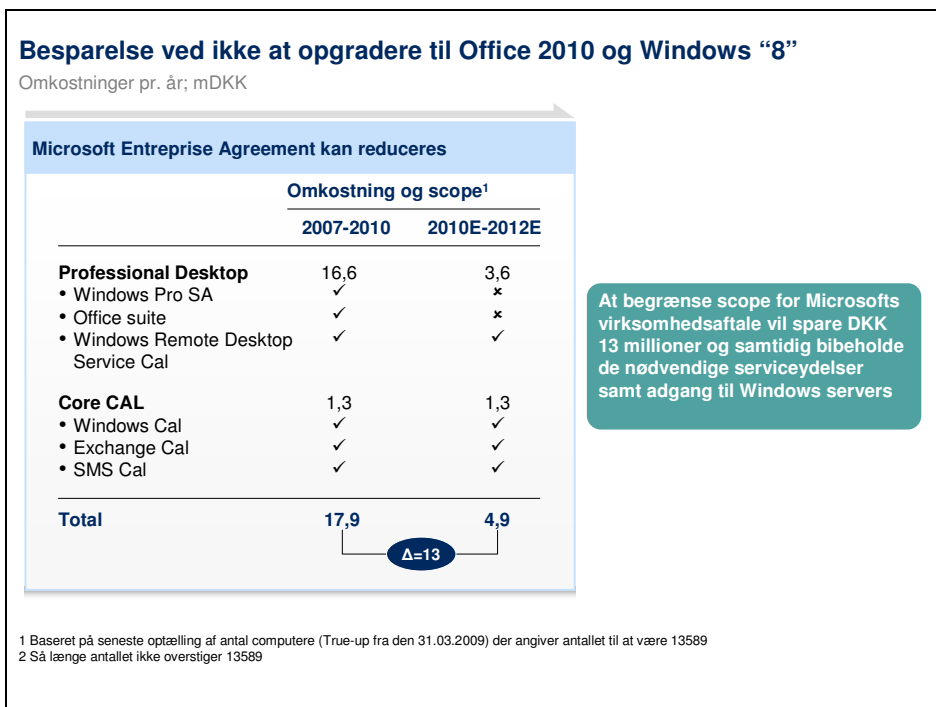
I forbindelse med centraliseringen og professionaliseringen af Forsvarets IT, er der etableret ugentlige brugertilfredshedsundersøgelser. FKIT har en målsætning om at nå en brugertilfredshed på minimum 3,5 på en skala fra 1-5, hvor 3 betyder 'tilfreds' (1 er minimum og 5 er maksimum). I den periode, hvor der har været foretaget målinger, har disse varieret mellem 3,9 og 4,2. Tilfredshed registreres for hver ekspedition, og ekspeditioner med tilfredshed på 1 eller 2 følges op med telefonopkald for at sikre fortsatte forbedringer.

I forhold til såvel generel produktivitet som brugertilfredshed fremhæves arbejdet med at opbygge selvbetjeningsværktøjer og andre automatiske løsninger, der ikke var mulige i den tidligere decentrale model.

Anvendelse af billigere software

I dag anvendes Microsofts og Oracles produkter til slutbruger- og databasesoftware, hvor der anvendes ca. 26 mio. kr.. Politiet har netop opgraderet Microsoft Office til version 2007 hvilket er en nyere version end de fleste virksomheder pt. bruger. Fordelene ved at opgradere denne version yderligere inden for 3-4 år er meget begrænsede. Der vil kunne spares ca. 13 mio. kr. årligt (2010-2012) ved at begrænse scopet for Microsoft Enterprise aftalen og udskyde opgraderingen til Office "2010" og Windows "8". Dette er blevet bekræftet af en af en analyse af licensaftalerne, gennemført af Center for IT, jævnfør Figur 31.

Figur 31



Selv i det scenarie, hvor man senere opgraderer til næste Office generation, vil der være en betydelig netto-besparelse, selvom en del af besparelsen i de første år vil blive modsvaret af øgede udgifter efter næste opgradering. Disse omkostninger er relateret til en investering i nye licenser med en afskrivningsperiode på tre år kombineret med omkostninger til Microsoft Enterprise Agreement for Software Assurance. Det undersøges i øjeblikket af IT & Logistik, hvorvidt supportomkostningerne kan blive yderligere reduceret i denne periode ved at begrænse supporten eller benytte sig af den support, der er inkluderet i licensomkostningerne. Dette ville gøre casen endnu stærkere.

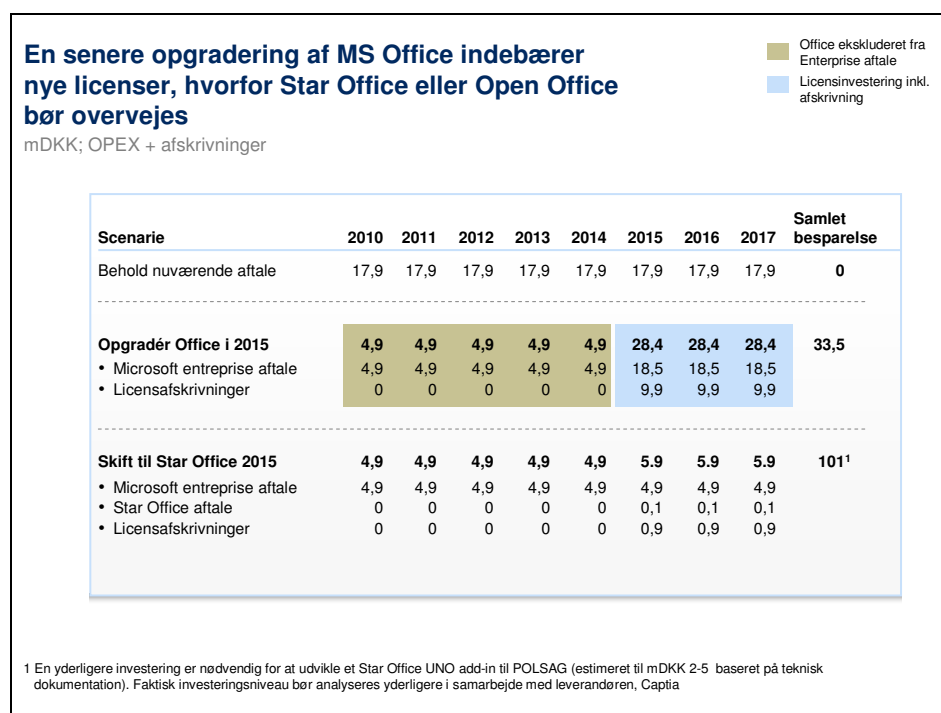
Vi vil imidlertid anbefale, at man i stedet arbejder med et scenarie om at skifte til Open Office eller Star Office, som produktet hedder, når det supporteres af SUN

(Oracle). Ved at benytte en anerkendt leverandør som SUN (Oracle), som nu udvikler og understøtter såvel MySQL som Star Office, sikrer man, at der vil eksistere en support med den kvalitet, politiet behøver.

Erfaringer fra lignende virksomheder viser også, at man ikke forringer sikkerhedsniveauet ved at bytte til en open source løsning, hvis politiets sikkerhed i relation til netværk, herunder relaterede procedurer, håndteres korrekt. Open source databaser skal således underlægges de samme sikkerhedsstandarder som Oracle og Microsoft databaser. Det primære sikkerhedsniveau er perimeteren, herunder firewall og tilhørende systemer, der kan detektere utilsigtet indtrængen. Selve databasen skal ikke kommunikere med systemer uden for politiets netværk. Slutbrugersoftware som eksempelvis Star Office og Microsoft Office skal kun være i stand til at udveksle dokumenter med systemer uden for politiets netværk, og virus i makroer håndteres på samme måde, om end truslen generelt er højere for Microsoft Office produkter.

Ved at skifte til open source kan besparelsen fastholdes også ud over 2015, jævnfør Figur 32.

Figur 32

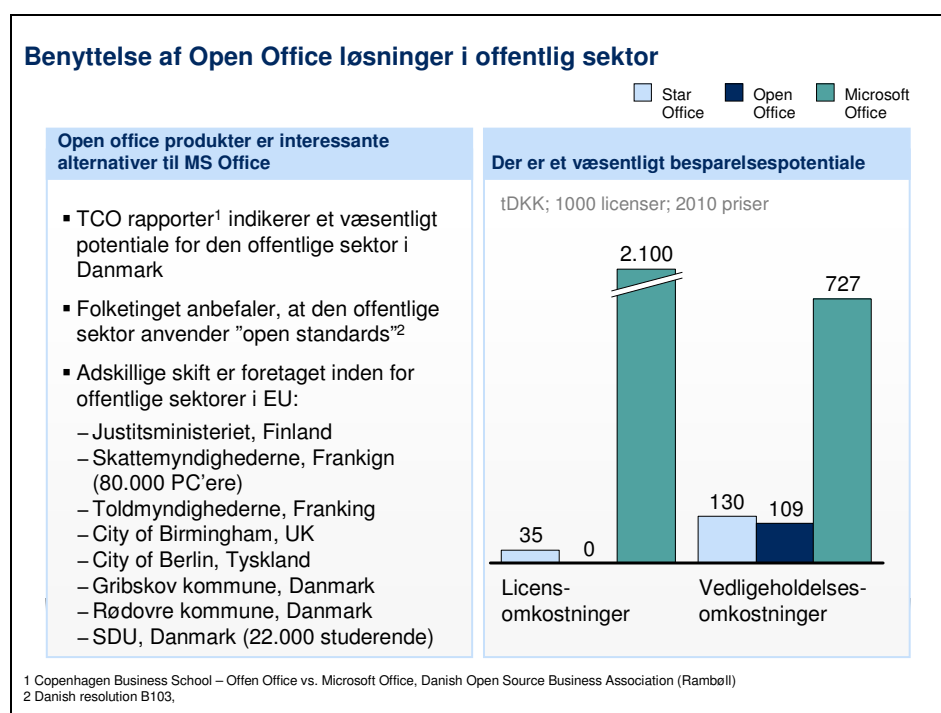


POLSAG er baseret på standardapplikationen Captiva, som er købt under Statens rammeaftale. Såfremt denne anbefaling følges, skal der påregnes en investering med henblik på at udvikle et Star Office UNO add-in til POLSAG. Captiva understøtter til en vis grad allerede Open Office, men investeringerne er estimeret

til 2-7.5¹³ mio. kr. baseret på teknisk dokumentation, og en præcisering af det faktiske investeringsniveau beror på yderligere analyse i samarbejde med leverandøren, Captiva. Ingen andre afhængigheder er blevet identificeret på nuværende tidspunkt, men dette bør undersøges nærmere i relation til en mulig plan vedr. Star Office. Videre bemærkes, at en transition til open source vil medføre investeringer i uddannelse af ansatte i Center for IT og slutbrugere. Disse investeringer i hhv. afhængighedsanalyse og uddannelse estimeres til 0,5-1 mio.kr., det vil sige meget lavt i forhold til den samlede omkostningsbesparelse.

Både i Danmark og internationalt findes der allerede en række eksempler på virksomheder og organisationer, der har realiseret potentialet ved at skifte til Open Office produkter, jævnfør Figur 33. Denne beslutning kan naturligvis afvente udviklingen i de kommende år, givet at den nuværende Microsoft løsning fastholdes de kommende år.

Figur 33



I tillæg hertil vurderes anvendelsen af dyre Microsofts og Oracles database-løsninger at være væsentligt mere end, hvad der er påkrævet ift. tilgængelighed på en række områder (tolke, våben, udsendelser, mm., jævnfør Figur 34).

¹³ Bredden i intervallet er udtryk for to selvstændige estimater for den indsats, der er nødvendig for at integrere med Captiva systemer såvel som at konvertere dokumentskabeloner.

Figur 34

Dyre databaser anvendes til systemer der ikke kræver høj tilgængelighed

Nødvendig tilgængelighed
● Høj tilgængelighed ● Medium tilgængelighed ○ Lav tilgængelighed

System	Funktion	Nødvendig tilgængelighed	Anvendt database
Book-IT	Biblioteks-håndtering	○	Oracle
Uniformssystem	Registrering af uniformer	○	Oracle
Tolkedatabase	Registrering af tolke	○	Microsoft SQL
Udsendelsessystem	Registrering af asylansøgere	○	Microsoft SQL
Politiets våbensystem	Registrering af våben	○	Oracle
Skydebanesagkyndige	Skydebane-håndtering	○	Microsoft SQL

På disse områder vil den tilgængelighed, der er opnåelig i open source databaser, formentlig være tilstrækkelig. Der findes således et yderligere besparelspotentiale ved delvis at udnytte open source databaser for nye systemer og ved at skifte databaser på udvalgte områder. Besparelser på licensinvesteringer for nye databaser varierer typisk mellem 75-85 procent sammenlignet med Oracle og Microsoft, mens supportomkostninger er 25-35 procent lavere.

Vi anbefaler en open source strategi der klart angiver en anbefaling til at bruge alternative databaseløsninger som f.eks. MySQL for at reducere omkostninger. Der er to væsentlige optioner for en open source databasestrategi:

■ ***Anvende open source som alternativ til nye systemer***

Der bør være en klar beskrivelse af ikke-funktionelle forudsætninger til rådighed i business casen for et nyt system. Open source alternativer bør anvendes for systemer der ikke kræver ekstraordinær rådighed eller performance niveauer. Begrænsningen af valg af software forårsaget af kravene til offentlige udbud skal håndteres.

■ *Skift database til billige optioner for eksisterende systemer*

Potentialet i at skifte applikationer med lav grad af afhængighed til dyre databaser som f.eks. Oracle eller Microsoft til billige open source alternativer som MySQL bør undersøges. Applikationer med lave transaktionsomkostninger kan generere en lavere TCO¹⁴, inklusiv initielle investeringer i forbindelse med at skifte databaser.

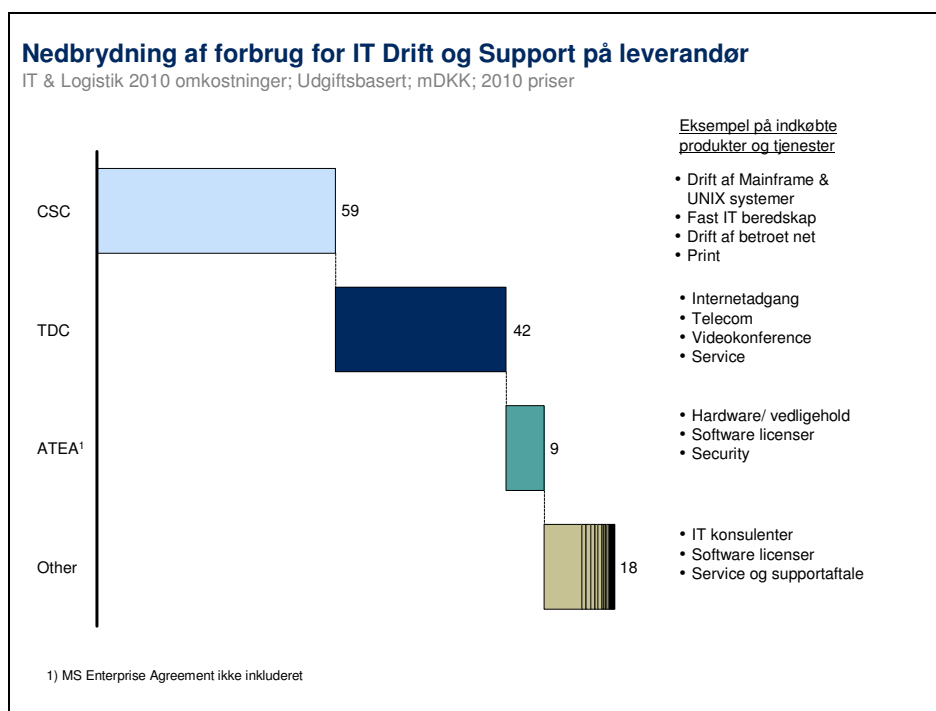
Vi anbefaler primært at evaluere open source databaser for nye systemer, idet transaktionsomkostninger for gamle systemer forventeligt er høje.

Mere effektivt indkøb af IT ydelser

IT og Logistik indkøber en bred vifte af produkter og services inklusiv software, licenser, hardware, IT konsulentytelser, hosting samt applikationsvedligehold fra eksterne leverandører. Leverandørporteføljen inkluderer få kerneleverandører, hvoraf de største er CSC, TDC og ATEA. TDC-kontrakternes andel af nedenstående baseline er en kombination af rammeaftaler og Statens Indkøbs aftaler. Idet Statens Indkøbs aftaler er obligatoriske, er der justeret herfor i potentialeberegningen relateret til TDC-kontrakter (udfyldes nedenfor). Det resterende indkøb er fragmenteret på tværs af mere end 30 mindre leverandører, jævnfør Figur 35.

¹⁴ TCO betyder Total Cost of Ownership eller levetidsomkostning.

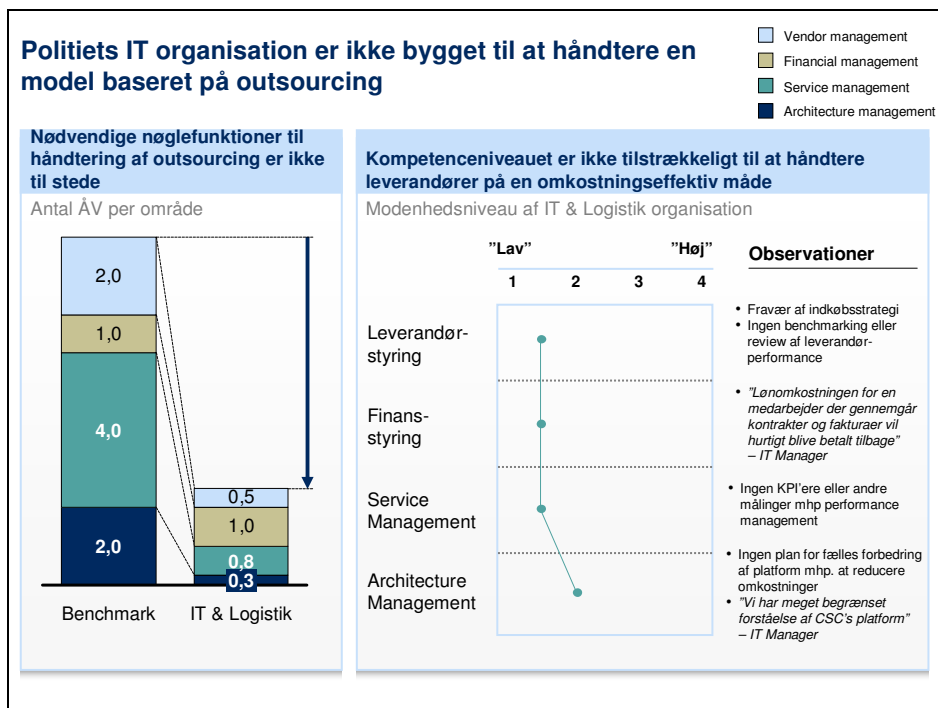
Figur 35



I løbet af 2008 blev der gjort en begrænset indsats i forhold til at styrke IT-indkøbsområdet baseret på simpel kontrol af fakturaer og kontrakter samt forhandlinger med leverandører. Dette førte til en årlig besparelse på ~2 mio. kr. primært relateret til mindre leverandører. Det anerkendes bredt, at der er et forbedringspotentiale på indkøbsområdet, men der mangler ressourcer og kompetencer til at gennemføre væsentlige forandringer.

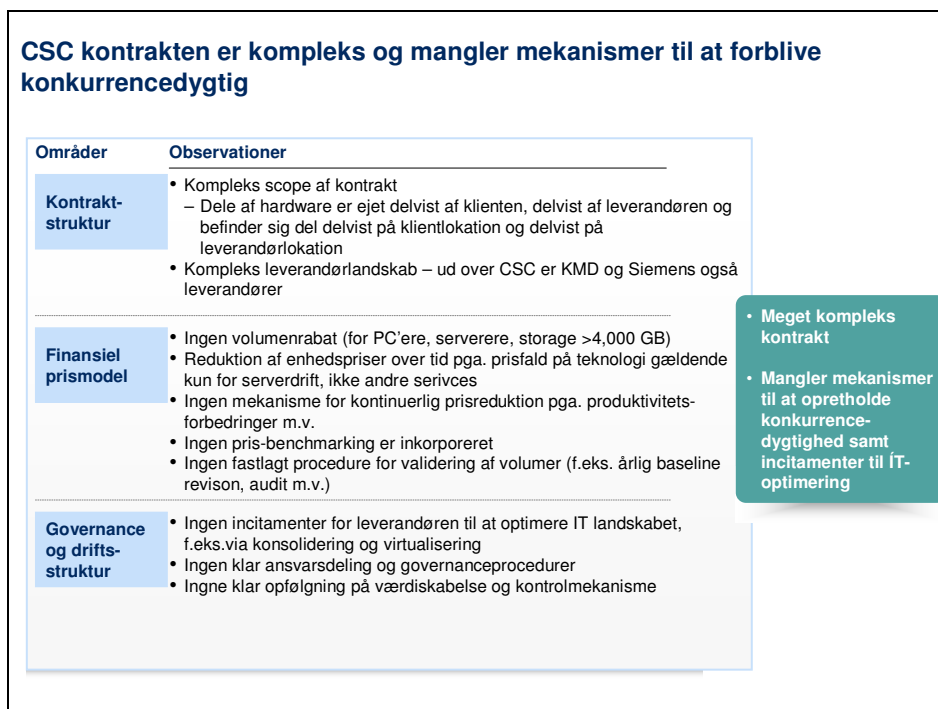
Baseret på de hidtil gennemførte analyser og interviews fremstår det klart, at politiet savner væsentlige kompetencer til at håndtere en IT model, der i væsentligt omfang er baseret på outsourcing og et stort antal eksterne leverandører. De manglende kompetencer kommer dels til udtryk i form af et meget lavt antal dedikerede medarbejdere til varetagelse af IT-indkøb samt det forhold, at IT-indkøb gennemføres på ad hoc-basis. Rigspolitiets IT & Logistik afdeling har således ~60 procent færre dedikerede indkøbsressourcer i forhold til de virksomheder, som der er gennemført sammenligninger med baseret på samlet udliciteret volumen. Dels manifesterer politiets nuværende mangelfulde kompetencer sig ved en generelt lav vurdering af ”modenhedsniveauet” i forhold til omkostningseffektiv styring af forhold vedr. leverandører, finansielle forhold, service management samt forhold vedr. IT arkitekturen, jævnfør Figur 36.

Figur 36



De utilstrækkelige kompetencer kommer til udtryk i den nuværende CSC-kontrakt, der er særdeles kompleks og mangler elementære mekanismer, der skal sikre konkurrencedygtighed, jævnfør Figur 37.

Figur 37



Særligt vigtigt i lyset af muligheden for at genudbyde aftalen i 2010 er det, at den nuværende kontrakt er meget langt fra at være optimal:

- Selve **kontraktstrukturen** er yderst kompleks med hensyn til, hvad der er inkluderet, hvem der ejer hvilket udstyr, og hvilke øvrige leverandører der indgår i samarbejdet (KMD, Siemens).
- Den **finansielle prismodel** er ikke egnet til at sikre konkurrencedygtige priser. Der savnes volumenrabatter, mekanismer til at sænke priser i takt med at teknologierne bliver billigere findes kun for så vidt angår server-operationen, der findes ikke mekanismer til at reducere priser i forbindelse med produktivitetsøgelse, benchmark-klausuler er fraværende, og der savnes en procedure for at validere volumener, eksempelvis gennem en klare baseline og en årlig revision.
- Der er mangler i den overordnede **governance- og driftsstruktur**. Således savnes incitamentet for leverandører til at optimere IT-miljøet (server konsolidering, virtualisering, etc.), der findes ingen veldefinerede KPI'er for opfølgning af Service Level agreements, der savnes en klarere ansvarsdeling og governance-struktur, og der savnes kontrolmekanismer, der kan sikre, at der følges op på leveret værdi.

Samlet set finder vi kontrakten stærkt uhensigtsmæssig og meget langt fra bedste praksis. Dette fremgår af McKinseys IT outsourcing-eksperter scoring af kontrakten mod bedste praksis, som er opsummeret i Figur 38 herunder.

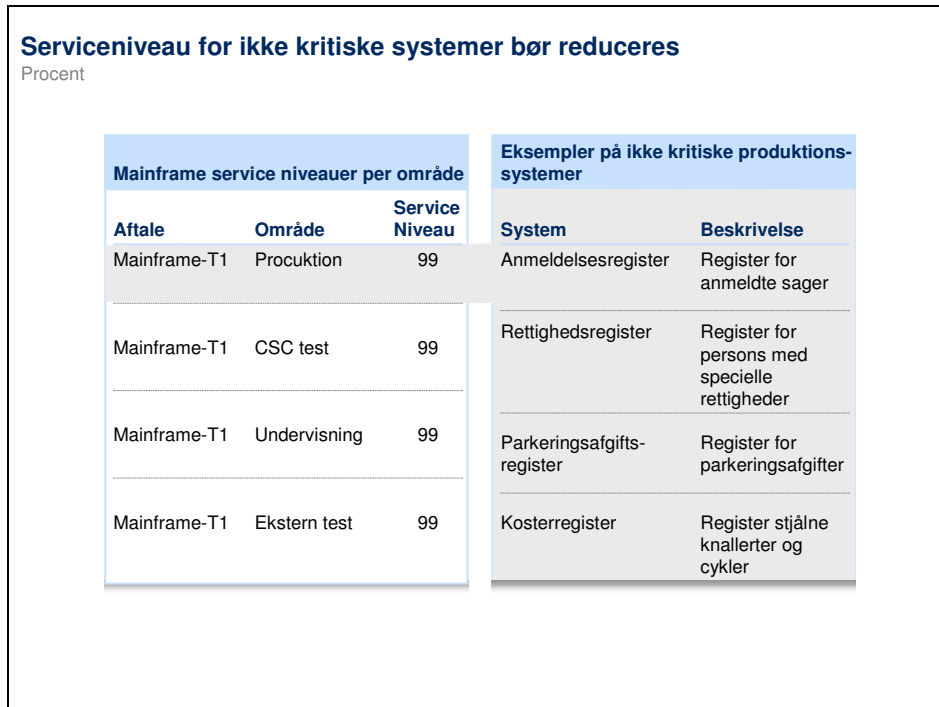
Figur 38

Dimensioner	Vurdering			Observationer fra politiets kontrakt	Best practice
	Under gennemsnit	Gennemsnit	Best practice		
1 Financial performance	▲			<ul style="list-style-type: none"> Ingen prisjustering ift. markedsniveau Ingen volumen-rabat Ingen incitamenter til produktivetsforbedringer eller øvrige forbedringer 	<ul style="list-style-type: none"> Totale omkostninger og enhedsomkostninger er lavere end peergruppe/benchmark Garanterede årlige prisreduktioner Garanterede prisreduktioner pga realisering af forbedringsløftstænger (f.eks. outsourcing, konsolidering m.v.)
2 Serviceniveauer			▲	<ul style="list-style-type: none"> Ingen SLA for projekt-levering 	<ul style="list-style-type: none"> SLA baseline defineret eller klar procedure for at definere SLA baseline SLA'ere for rettidig projektlevering med aftalt kvalitetsniveau Staffe for manglende SLA-opfyldelse
3 Gennemsigtighed og kontinuerlig forbedring	▲			<ul style="list-style-type: none"> Ingen eksplicit transformationsplan for CSC mhp at optimere IT, f.eks. konsolidering, virtualisering, m.v. Ingen indbyggede mekanismer der motiverer til forbedringer (ingen KPI'ere) 	<ul style="list-style-type: none"> Leverandøren er motiveret til at opnå produktivetsforbedringer (f.eks. via outsourcing, konsolidering m.v.) Leverandøren tilbyder af egen drift forbedringer Transformeringsinitiativer er besluttet og defineret i fællesskab Gennemsigtighed i omkostninger og omkostningsdrivere (fakturaer er let gennemsuelige)
4 Kontraktuel fleksibilitet	▲			<ul style="list-style-type: none"> Kompleks afgrænsning af scope Adskillige lokationer Kompleks leverandørstruktur (flere leverandører er involveret) 	<ul style="list-style-type: none"> Klar afgrænsning af ansvar mellem de involverede parter Klart ansvar for e2e SLA Fleksibilitet vedr. terminering (partielt, pga. bekvemmelighed m.v.)
5 Governance og service håndtering	▲			<ul style="list-style-type: none"> Begrænset gennemsuelighed vedr. ansvarsfordeling mellem politiet og CSC Governance struktur er beskrevet på højt niveau; ingen konkret definition af governance-enheder, møder, rapporter m.v. Opfølgingsmekanismer vedr. SLA og økonomiske forhold er ikke definerede 	<ul style="list-style-type: none"> Afstem forventninger Involvering af nøgleinteressenter og klarhed omkring ansvarsfordeling Gensidig tillid Leverandøren tilvejebringer "best of firm", det vil sige involverer egne eksperter og bedste ressourcer
6 Leverandør håndtering		▲		<ul style="list-style-type: none"> Leverandør reviews afholdes som månedlige og årlige møder, men der mangler klare målsætninger samt agenda for drøftelse vedr. kontraktens indhold og udvikling/status 	<ul style="list-style-type: none"> Opfølgingsmekanisme mht. værdiskabelse Regelmæssig performance review og drøftelser vedr. forbedringsinitiativer Effektive governance-mekanismer (eskalering, anmodning om justeringer m.v.)
Sammenfattende vurdering	▲				

Vi ser flere konkrete eksempler på uhensigtsmæssigheder i det nuværende samarbejde med CSC:

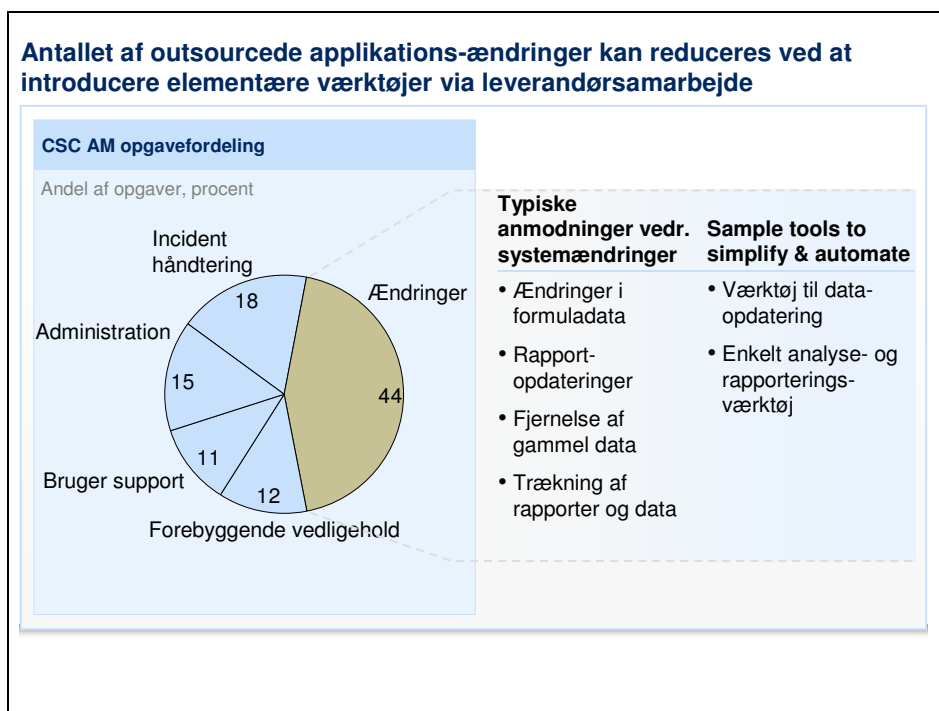
- Service-niveauerne for systemer, som ikke er kritiske, er unødvendigt høje i nuværende niveau med 99 procent tilgængelighed, jævnfør Figur 39.

Figur 39



- Der anvendes ikke basale værktøjer (værktøj til data-opdatering og enkelt analyse- og rapporterings-værktøj) i leverandørsamarbejdet til at mindske antallet af outsourcete applikationsforandringer, hvilket betyder, at op mod halvdelen af CSCs opgaver er relateret til basale ændringer, jævnfør Figur 40.

Figur 40



- Der er indikationer på, at prisen, som politiet betaler for specifikke ydelser, er højere end benchmarks. Specifikke lokale MIPS markedspriser er baseret på adskillige faktorer og kan kun defineres klart i en offentlig indkøbsproces, men CSCs de facto monopol vil sandsynligvis betyde, at politiet befinder sig i en dårlig forhandlingsposition.
- Dokumentationsniveauet er mangelfuldt, og der mangler generel klarhed samt strafklausuler i kontrakten, jævnfør Figur 41. Det bemærkes, at selvom figuren indikerer, at dokumentationen forefindes på en række områder, er de udestående områder af stor betydning såvel ift. det økonomiske omfang som ift. den tekniske betydning.

Ved kontraktindgåelsen savnedes et initiativ til dokumentering af eksisterende systemer. Der blev dog stillet visse krav til fremadrettet dokumentation.

Der er behov for en tilstrækkelig dokumentation for at vedligeholde og udvikle systemer, overføre viden samt gennemføre en mulig systemtransition til en ny leverandør på en effektiv måde. CSCs dokumentationsniveau er ikke tilfredsstillende og leverandørbetingelserne i relation til dokumentation er uklare i kontrakten. Der er ingen klare konsekvenser for leverandøren i forhold til manglende dokumentation. Både ift. den nuværende kontraktudforming og den efterfølgende leverandørstyring er der således tale om alvorlige mangler. Manglerne vedr. dokumentation skal adresseres for at muliggøre en transition jævnfør Figur 41. samt for at øge kvaliteten generelt. Muligheden for at gennemføre et fælles dokumentationsprojekt baseret på en fælles investering med CSC bør undersøges nærmere, idet dette kan hjælpe til at reducere deres udviklings- og vedligeholdelsesomkostninger. Såfremt et leverandørskift bliver relevant, kan dokumentationsomkostninger evt. indgå i forhandlingerne.

Figur 41

CSC dokumentationsniveau bør ikke afholde politiet fra et leverandør skifte på trods af mangler
 Dokumentationsdækning, procent

CSC aftale	System	Drifts dokumentation	Installation vejledning	System dokumentation	Udviklingsleverandør drifts interface beskrevet
T1	Mainframe	75-100	Ukendt	75-100	Nje
T2/T31	PABK	25-49	Ukendt	50 - 74	Nej
T4	Firewall	75-100	75-100	50 - 74	N/A
T5	Hosting	75-100	75-100	Ukendt	Ja
T7	Print	75-100	Ukendt	75-100	N/A
T19	Våben	75-100	75-100	75-100	Ja
T20	ATKS WEB	75-100	75-100	75-100	Ja

■ God dækning
■ Signifikante mangler
■ Dårlig dækning

Fraværet af systematisk dokumentation af løsningerne og tilstrækkeligt kompetente medarbejdere med indsigt i systemerne har medvirket til at skabe en fastlåst situation med begrænset konkurrence, da det er vanskeligt for andre udbydere at overtage opgaverne.

Det bliver således afgørende at afsøge muligheden for at konkurrenceudsætte CSC i sammenhæng med fornyelsen af outsourcing-aftalerne senere i 2010. Den nuværende kontrakt har været undtaget en offentlig udbudsproces. Det er muligt at forhandle bedre vilkår bilateralt med CSC uden et offentligt udbud, så længe det historiske rationale for ikke at gå i offentligt udbud kan fastholdes. Dette vurderes umiddelbart ikke at have implikationer for CSCs muligheder for at deltage i et udbud, når et tilstrækkeligt dokumentationsniveau er tilvejebragt. På den baggrund vurderes det at være mest hensigtsmæssigt at lave en kortere forlængelse med CSC, hvori kontraktvilkår bør søges optimeret. Parallelt hermed bør dokumentationsgrundlaget styrkes, således at en større konkurrenceudsættelse kan gennemføres på 1-2 års sigt. Mulighederne for at opnå bedre vilkår understøttes af erfaringer fra andre offentlige myndigheder som SKAT.

Det anbefales endvidere, at Kammeradvokaten inddrages i det videre arbejde med at vurdere hvilke konkrete muligheder, politiet har i relation til konkurrenceudsættelse af CSC, herunder restriktioner i den nuværende kontrakt og gældende udbudsregler.

I forbindelse med en evt. udbudsproces er det vigtigt, at der etableres et troværdigt scenarie for skift af leverandører. Samtidig anerkender vi, at en vellykket udbudsproces stiller væsentlige krav til politiet i lyset af såvel den reelle monopol-situation som fraværet af de påkrævede ressourcer/kompetencer i tilstrækkeligt omfang.

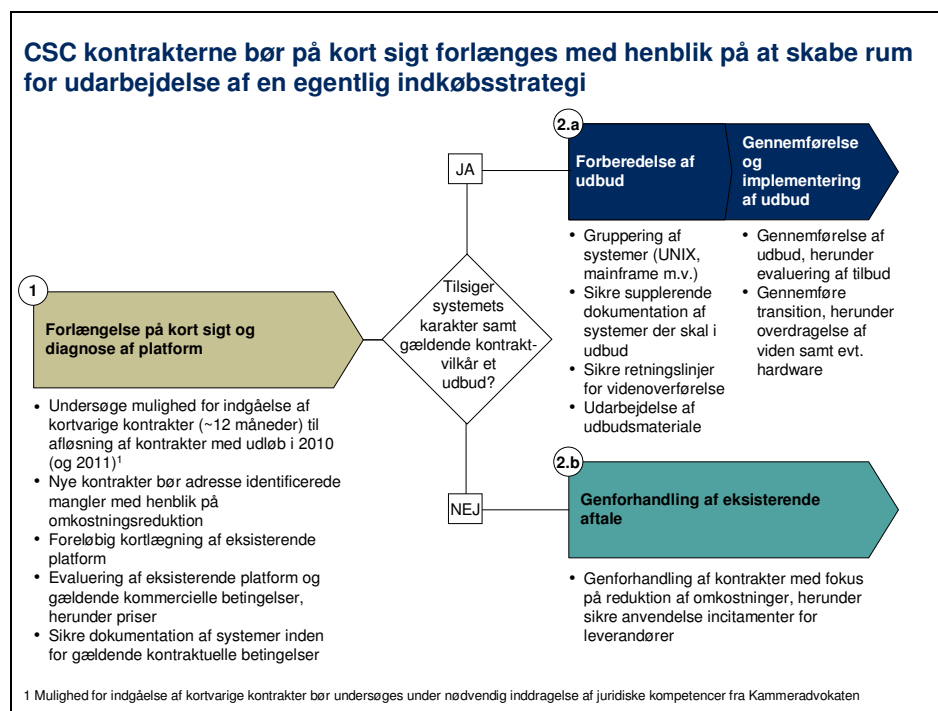
Dette arbejde bør tage udgangspunkt i:

- En klar sourcing-strategi.

Med henblik på at adressere ovennævnte mangler i den nuværende CSC kontrakt er der behov for at fastlægge en klar sourcing-strategi. Processen for tilvejebringelse af en sådan sourcing-strategi skal dels tage hensyn til, hvornår de eksisterende kontrakter udløber, dels skal det sikres, at det fornødne dokumentationsgrundlag er til stede med henblik på at iværksætte en evt. udbudsproces.

Idet en stor del af kontrakterne i det nuværende CSC kontraktkompleks udløber i fjerde kvartal 2010, og politiet ikke pt. råder over et tilstrækkeligt overblik samt dokumentationsgrundlag til umiddelbart at indlede større forhandlinger eller udbud, bør sourcing-strategien bygge på en tilgang bestående af flere faser, jævnfør Figur 42.

Figur 42



Med henblik på at tilvejebringe det nødvendige beslutningsgrundlag for at vurdere, hvilke kontrakter, der bør sendes i udbud og hvilke kontrakter, der bør genforhandles med den nuværende leverandør, er der behov for skabe mere tid end det, der pt. er til rådighed. Dette behov skal ses i lyset af, at mange kontrakter udløber senere i indeværende år. I **fase 1** skabes denne ekstra tid ved at indgå kortvarige kontrakter (~12 måneder) i de tilfælde, hvor kontrakterne udløber enten i 2010 eller i starten af 2011 og under forudsætning af, at der er juridisk mulighed herfor¹⁵.

I forbindelse med indgåelse af en række kortvarige kontrakter bør der i forhandlingsforløbene gøres brug af relevante løftestænger, som foreløbige indikationer har peget på, f.eks. prisreduktion under henvisning til relevante benchmarks og justering af serviceniveau, herunder tilgængelighed. Ud over indgåelsen af en række kortvarige kontrakter, skal der i fase 1 foretages en overordnet kortlægning af politiets eksisterende platform. Kortlægningen skal bl.a. indebære en diagnose og evaluering, herunder af de gældende kommercielle betingelser, med henblik på at identificere politiets behov samt mulige løftestænger i relation til fremtidig organisering af politiets IT enhed. Endelig bør politiet også i kortlægningsfasen sikre sig indhentning af den dokumentation, som de nuværende leverandører er forpligtiget til at levere i henhold til gældende kontrakter. Der er i dag indikationer på, at politiet ikke har kodificeret den viden, som leverandøren er forpligtiget til at dokumentere i forhold til drift, udvikling og systemer. Viden herom er tidsmæssigt krævende at indsamle og er nødvendigt for at gennemføre en evt. senere udbudsproces, hvorfor indhentningen bør iværksættes så hurtigt som muligt.

Slutproduktet for fase 1 - og et vigtigt element i den overordnede sourcing-strategi - er bl.a. en oversigt over alle systemer hvoraf det fremgår, om politiet ønsker at sende systemet i udbud, eller om kontrakten for varetagelse af systemet genforhandles med de nuværende leverandører. Der kræves dog en udbudsretlig begrundelse herfor, jævnfør ovenstående. Relevante beslutningskriterier for denne beslutning indebærer bl.a.:

- Tidshorisont for etablering af ny platform.
- Graden af afhængighed til andre systemer.
- Omfanget af dokumentationskrav for at kunne gennemføre en evt. Transition.

¹⁵ Analyse af mulighederne for at indgå kortvarige kontrakter og herefter gennemføre offentlige udbud for udvalgte, relevante systemer bør ske under nødvendig inddragelse af juridiske kompetencer fra Justitsministeriet og Kammeradvokaten. Kontraktforlængelser bør anvendes, hvis nye, korte kontrakter ikke er muligt.

- Muligheden for at overføre den viden der er nødvendig for videre drift og udvikling af systemet.
- Graden af standardisering af den tekniske platform.

I strategien skal det identificeres hvilke konkrete løftestænger, der påtænkes anvendt med henblik på at opnå en omkostningseffektiv kontrakt. Disse løftestænger omfatter f.eks. reducere af kontraktens dækningsområde (scope), justering af serviceniveau, konsolidering af indkøb (bundte flere kontrakter), indarbejdelse af incitamenter i kontrakten, der tilskynder leverandøren til effektiv drift, forpligtigelse til at priser løbende justeres i forhold til markedsniveau via benchmarking samt aftale om løbende gennemsigtig rapportering af forbrug og fakturaer. Det skal også inkludere en gruppering af systemer med henblik på at skabe nogle opgavebundter, der for potentielle leverandører forekommer attraktive på grund af ensartethed og størrelse og dermed skaber rammerne for nogle fornuftige priser. Mulige opgavebundter i relation til politiets platform kunne f.eks. være Mainframe, UNIX og netværk. Netværksdelen (det betroede net mm.) vil sandsynligvis blive knyttet til UNIX-delen på grund af anvendelse og afhængigheder.

På baggrund af ovennævnte beslutning om, hvorvidt den enkelte kontrakt skal indgå i et udbud eller genforhandles, vil det videre forløb ske i regi af en udbudsfasen, jævnfør 2a i Figur 42 eller en genforhandlingsfasen, jævnfør 2b i samme.

For de kontrakter, for hvilke det vurderes hensigtsmæssigt at gennemføre et udbud, vil processen i **fase 2a** overordnet bestå af to skridt: først skal udbudsprocessen *forberedes gennemføres*, og dernæst *implementeres*. Forberedelsesfasen inkluderer at tilvejebringe den nødvendige dokumentation for at gennemføre et senere udbud. Denne opgave er relativt ressourcekrævende, hvorfor den dels bør bygge ovenpå den dokumentation, som leverandørerne er forpligtet til at levere i henhold til gældende kontraktforpligtigelser (jævnfør beskrivelsen heraf under fase 1), dels vil dokumentationen alene blive lavet for de systemer, der skal i udbud. Der kan være en ressourcekonflikt på CSCs side, som skal håndteres, idet man i samme periode skal implementere POLSAG i politiet, og ressourcerne brugt til dette overlapper i høj grad med de, som har den nødvendige baggrund for at kunne dokumentere politiets systemer. En anden opgave i forberedelsesfasen er at definere og afstemme retningslinjer for videnoverførsel, hvilket er aktuelt i de tilfælde, hvor der på baggrund af udbuddet vælges en anden leverandør end den nuværende. Videnoverførsel indebærer såvel overførsel af knowhow i en nærmere bestemt tidsperiode i forbindelse med transitionen som evt. overdragelse af specifikke medarbejdere fra en leverandør til

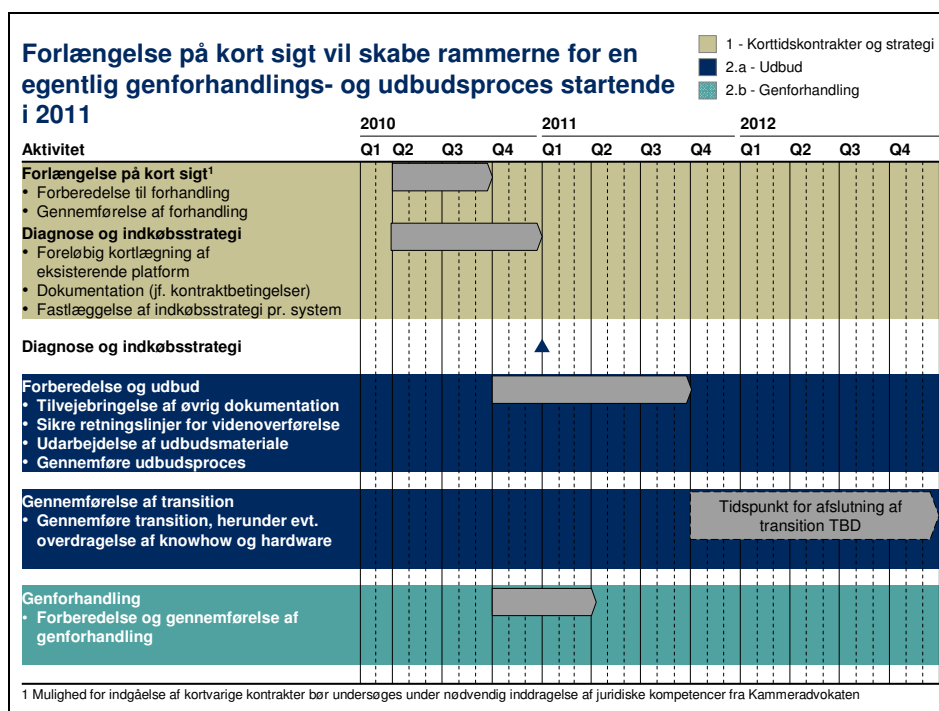
en anden. Endelig skal der i udbudsforberedelsen også skrives et udbudsmateriale, og hér bør der inddragelses nødvendig juridisk assistance fra Kammeradvokaten ligesom det kan overvejes, om man med fordel kan inddrage konsulentbistand, der har specifikke kompetencer på området, f.eks. i form af nylig erfaring med lignende processer.

Når udbuddene skal *gennemføres* og *implementeres* består opgaven indledningsvist i at foretage en udvælgelse blandt indkomne tilbud under hensyntagen til de gældende udbudsregler. I de tilfælde, hvor udbudsprocessen medfører et leverandørskift, indebærer udbudsimplementeringen en *transition* af opgaven. Dette kan involvere bl.a. opsættelse af nyt driftsmiljø inklusive hardware, medarbejdere m.v., transition of data, og håndteres typisk direkte mellem leverandørerne med politiet som kontraktuel mellempart.

For de kontrakter, hvor det vælges at foretage en genforhandling, vil der være to hovedaktiviteter i **fase 2b**: forberedelse og gennemførelse.

Den samlede tilgang til at formulere en sourcing-strategi for det nuværende CSC-kontraktkompleks samt en overordnet tidsplan herfor fremgår af Figur 43. Fase 1 vil forventeligt kunne gennemføres i løbet af ~12 måneder, hvormed den foreløbige diagnose af platform og kontrakter afsluttes ved udgangen af 2010. I fase 2 vil hhv. genforhandlings- og udbudsprocessen foregå parallelt. Genforhandlingsforløbet vil kunne afsluttes efter ~12 måneder, mens varigheden af udbudsprocessen vil afhænge af omfanget af transitioner mellem leverandører og således vil kunne fortsætte ind i 2013 før, det er endeligt implementeret.

Figur 43

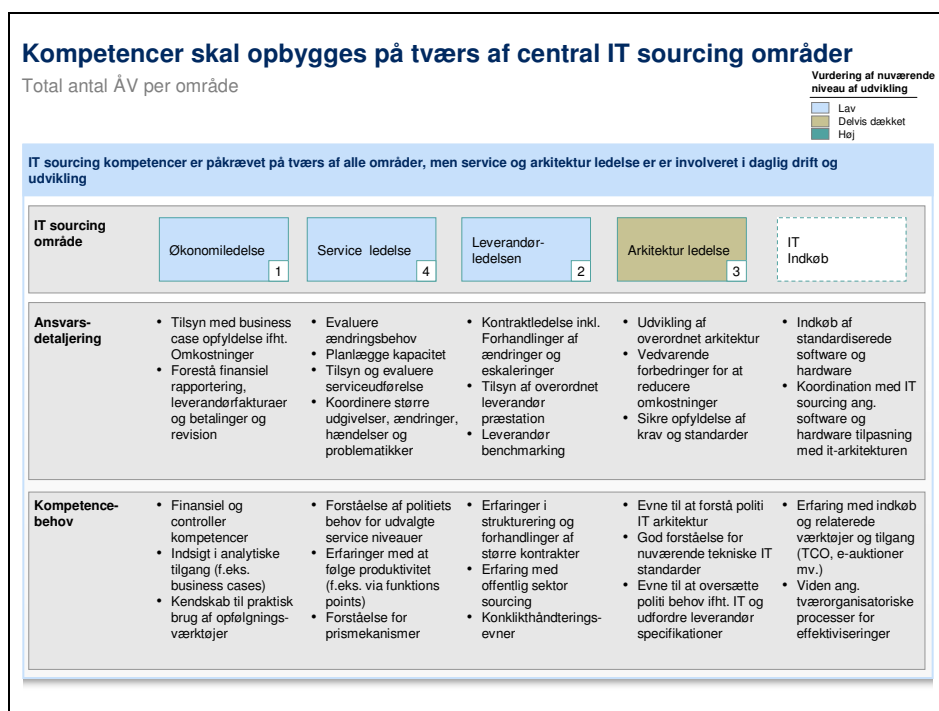


■ Etablering af sourcing kompetencer.

Det er kritisk at tilvejebringe centrale IT-ressourcer for at kunne støtte leverandørstyring, finansstyring, service management og architecture management. Disse ressourcer sikrer omkostningseffektivitet i hele leverandørporteføljen og støtte i en evt. CSC genforhandlingsproces. Der bør være en passende balance imellem interne og eksterne ressourcer, da det er ikke nødvendigt at rekruttere varige medarbejderressourcer for at genforhandle udliciteringskontrakter hvert 3-5 år. På dette grundlag anbefaler vi at styrke de centrale IT indkøbsressourcer med 6,5 ÅV. I det videre beregningsgrundlag er det således antaget, at eksisterende ressourcer ikke vil kunne løse opgaven. De 7 ÅV indgår således i potentialeberegningen som en varig øget driftsomkostning. Det vil dog være hensigtsmæssigt at undersøge dette nærmere ved at kortlægge egne kompetenceprofiler og sammenholde disse med relevante funktionsbeskrivelser.

Rammerne for en IT sourcing-enhed er blevet beskrevet, herunder de nødvendige kompetenceprofiler for at kunne håndtere en outsourcing-partner. Indkøb af IT-hardware og software bør styres af en central indkøbsenhed i samarbejde med IT sourcing-teamet med henblik på at sikre, at indkøb sker i overensstemmelse med den generelle IT arkitektur. Alle områder kræver yderligere investeringer i nye ressourcer / kompetencer, men Service Ledelse og Arkitekturledelse kræver de fleste ÅV jævnt før Figur 44.

Figur 44



Leverandørstyring bør inkludere tilbagevendende benchmarkingøvelser og right-sizing af de service-volumener, der er inkluderet i kontrakten. En standardiseret "instrumentbræt" med relevante KPI'ere er afgørende for at måle leverandørens performance som led i ugentlige eller månedlige opfølgingsmøder, hvor der er fokus på forbedringsmuligheder. Der er pt. ingen incitament for CSC til reducere omkostningerne eller kompleksiteten i platformen. En fælles leverandør "benefit-model" med fokus på at reducere de samlede omkostninger bør implementeres med tilhørende klare mål for omkostningsreduktioner.

Alle leverandører skal vurderes som del af udviklingen af en overordnet sourcing strategi i forbindelse oprettelse af en IT sourcing enhed. Dette inkluderer gennemgang af kontrakter samt evaluering af den overordnede rammeaftalestruktur.

Den årlige baseline for leverandøromkostninger i IT Drift & Support er ~130 mio. kr., og besparelspotentialt skønnes at udgøre 16-22 mio. kr. svarende til 12-17 procent af den totale baseline. Besparelspotentialerne eksklusiv TDC-kontrakterne vurderes at være 15-20 procent af den totale baseline. Besparelspotentialt for TDC er beregnet til at være ca. 45 procent på grund af bindingerne heri ift. indkøb på Statens Indkøbs kontrakter (dækker ca. 40 procent af kontraktvolumen med TDC).

Besparelsespotentialer er baseret på en bred vifte af faktorer, herunder de begrænsede IT-indkøbskompetencer og indkøbsprocesser kombineret med en heterogen leverandørportefølje. Hertil kommer fraværet af en velfungerende struktur for rammeaftaler samt de identificerede uhensigtsmæssigheder i CSC-kontrakterne. Endelig er der konstateret et potentiale i at forbedre værktøjerne til at øge effektiviteten i applikationsvedligehold, sikre incitamenter til optimering af platformdrift, indikationer på et højt prisniveau samt unødigt høje serviceniveauer på ikke-kritiske systemer. Dette er kombineret med flere top-down benchmarks relateret til volumen og modenhed af indkøbskompetencer, og sparepotentiale betragtes at være konservative i denne kontekst.

Besparelserne vil skulle realiseres ved at introducere de rette indkøbskompetencer samt effektive processer og værktøjer, herunder en genforhandling af CSC-kontrakterne og, hvis nødvendigt, en udbudsproces.

Hvis der skiftes leverandør, vil der dog være en del engangsudgifter forbundet med at dokumentere de udbudte ydelser. En sådan dokumentation er ønskelig under alle omstændigheder. Det er meget svært at estimere investeringsbehovet, idet politiet mangler overblik over CSCs systemer, og CSC selv ikke har information om systemernes størrelse i form af antal kodelinjer, antal screens eller moduler. Investeringsbehovet for at tilvejebringe den fornødne dokumentation til de systemer, man vælger at sende i udbud kan således kun estimeres på basis af lignende situationer, og på den baggrund vurderes det at udgøre 2-5 mio. kr. svarende til 1-3 ÅV af CSC konsulentstøtte. Herudover er der brug for at investere i forbedrede kompetencer svarende til ~6,5 ÅV (~5 mio. kr.). Det overordnede nettobesparelsespotentiale er uanset nødvendige investeringer særdeles attraktivt.

Konsolidering af applikationer og infrastruktur

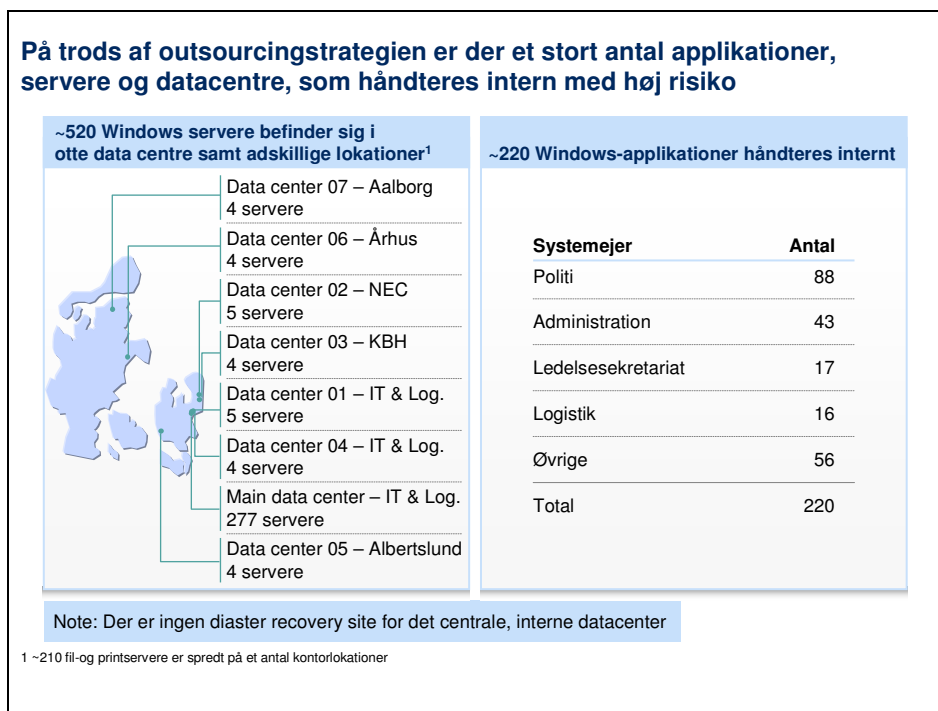
På trods af en overordnet outsourcing-strategi ”hoster” Politiet selv et stort antal applikationer, servere og datacentre.

Der eksisterer derfor et potentiale for at konsolidere og reducere kompleksiteten i applikationsporteføljen, simplificere infrastruktur-management gennem virtualisering samt forbedre driftsprocesserne internt hos Center for IT ift. Windows applikationer og server hosting. Den tilhørende baselinen er på DKK 40 millioner og er beregnet ud af de dele af Center for ITs organisation, der vil blive berørt af forbedringerne. Dette er sket gennem interviews, hvor ansvarsområder og funktioner for de enkelte teams og individer er blevet gennemgået på basis af de organisationsdiagrammer og lønopgørelser modtaget fra Center for IT. IT & Logistik mener, at den relevante baseline er betydeligt lavere. Dette skyldes, at deres definition af baselinen (dem der arbejder med serverne i kælderen på

Landlystvej') er betydeligt snævrere end den samlede baseline for at optimere de interne driftsprocesser. Ift de forbedringstiltag, som er blevet foreslået, opfattes baselinen og potentialeberegninger som konservative.

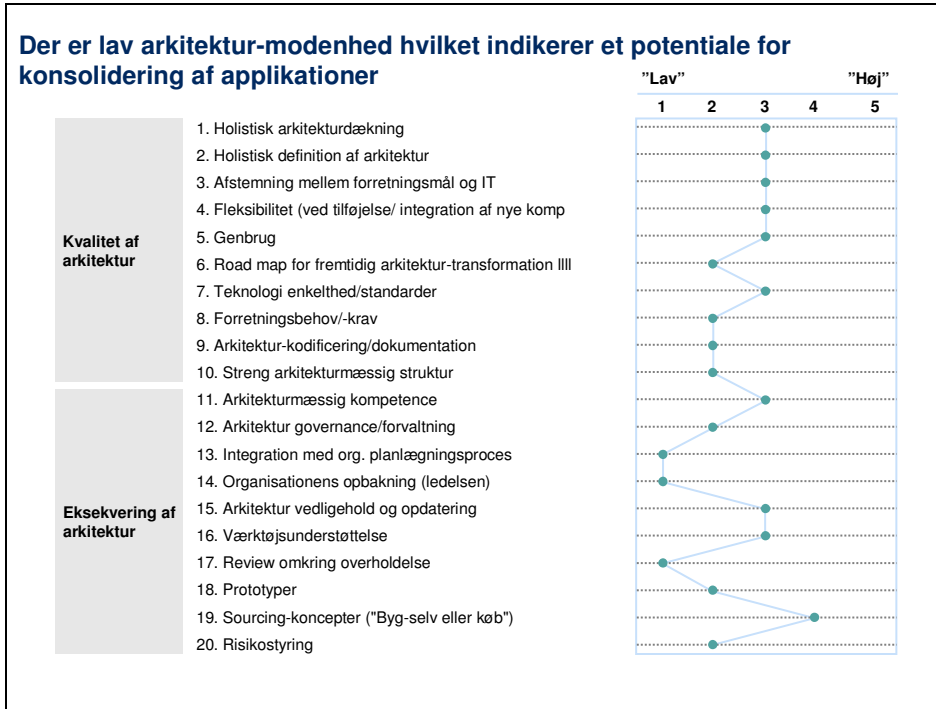
Applikationerne, der håndterer alt fra biler til mistede dyr, bliver udviklet lokalt i kredsene, hvilket genererer yderligere opsplnitning af applikationsporteføljen og en suboptimal omkostningsstruktur. Politiet drifter således selv ca. 200 applikationer på ca. 520 servere fordelt på 8 datacenter uden et disaster recovery site, der skaber en reel trussel i tilfælde af brand, oversvømmelse eller en anden katastrofe, jævnfør nedenstående figur.

Figur 45



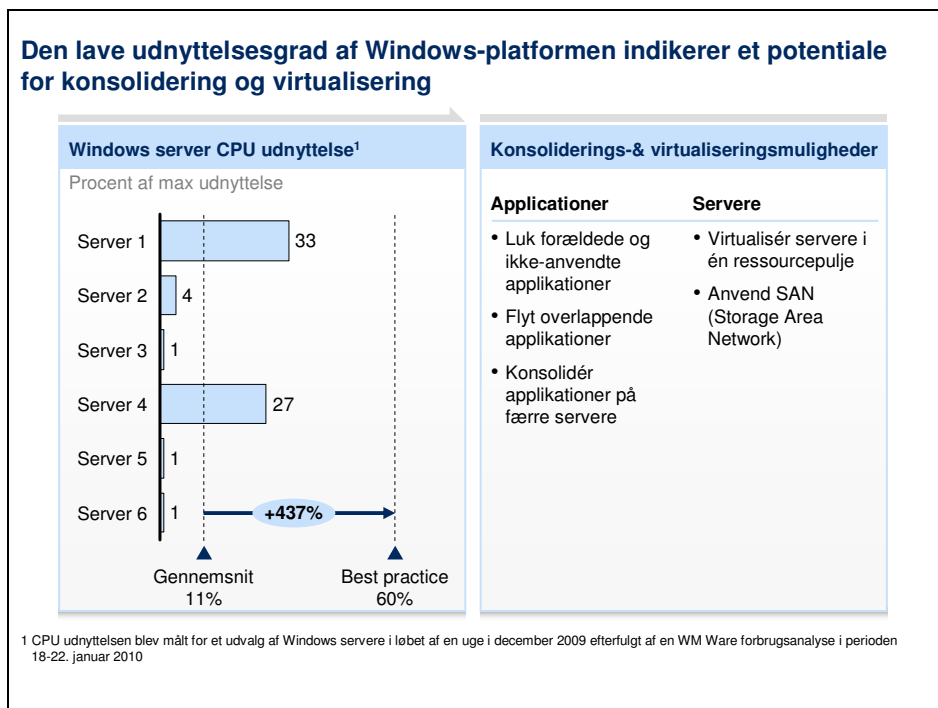
Potentialet for en betydelig konsolidering understøttes af, at den IT-arkitektoniske modenhed generelt er meget lav, jævnfør Figur 45. Der kan konstateres overlappende funktionalitet i forskellige applikationer, som er udviklet lokalt, og indsigten i applikationernes anvendelse, funktioner og omkostninger er meget lav.

Figur 46



Desuden er udnyttelsesgraden af Windows-platformen kun 11 procent gennemsnitligt på trods af, at der investeres i nye servere og licenser, hvilket indikerer en mulighed for besparelser gennem konsolidering og virtualisering af servere, jævnfør Figur 47.

Figur 47



Center for IT overtog i efteråret 2009 et større antal applikationer, der tidligere havde været ejet decentralt. Denne portefølje er ved at blive analyseret nærmere. Som vist i Figur 48 har man i dag en lav grad af indsigt i porteføljen, og flere af systemerne fremstår som totalt ukendte. Det er også klart, at der eksisterer applikationer, der kan blive udfaset og også potentielt funktionelt overlap mellem systemer.

Figur 48

Indsigten i applikationsporteføljen er lav, men der er indikationer på funktionelt overlap, og der er identificeret konkrete nedlæggelseskandidater

IKKE UDFYLDENDE

- Potential for nedlæggelse
- Mulig funktionel overlap
- Helt ukende områder

Systemer	Bruger Support organisation	Appl. type	Skønnet antal brugere	Kritisk	Planer	Driftsmiljø	Kommentar
DCP PED	Politiområdet	Journal system	-	Nej	Ukendt	1 server	Lukket
POLFRAVÆR	Personalecentret	Register	100-250	Nej	Ukendt	1 server	Kan lukkes
PAI	Personalecentret	Saksbehandlings-system	5001-10000	Nej	Under udfasning	VAX server	PAI er Lukket. Anvendes kun i forhold til Uniformssystemet.
Uniformssystem	Personalecentret	Register	Landsdækkende	Nej	Under udfasning	VAX server	Uniformsregister
Tachograf	Politiområdet	Register	Ukendt	Nej	Ukendt	2 server	Digitale førerkort og vognmandskort
Visitkortsystem	Logistik	-	Landsdækkende	Nej	Ukendt	2 server	System for håndtering af system af visitkort
Visitkortsystem (skabeloner)	Applikationssupport	Standard-system	Landsdækkende	Nej	Ukendt	-	-
Legitimationskort	Politiområdet	Register	0-50	Nej	-	-	Register for legitimationskort
Skydebane-sakkyndige	Personalecentret	Register	0-50	Nej	Ukendt	Ukendt	Registrering av skydebaneansvarlige
Skydeleder	Personalecentret	Register	0-50	Nej	Ukendt	Ukendt	Registrering av skydebaneledere
Tolkedatabasen	Applikationssupport	Register	Landsdækkende	Nej	Virtualisering planlagt	4 personer på ~30 applikationer	-
Elevdatabase	Personalecentret	Register	0-50	Nej	-	Ukendt	Registrering av elevers stamdata
Bilbasen	Ukendt	Ukendt	Ukendt	Nej	Ukendt	Ukendt	-
Kursussystem	Ukendt	Ukendt	Ukendt	Nej	Ukendt	Ukendt	-
Beredskapsportalen	Ukendt	Ukendt	Ukendt	Nej	Ukendt	Ukendt	-
....

Omkostninger relateret til datacentre er lave, idet hovedparten af serverne allerede ”hostes” centralt på Landlystvej, og eksisterende faciliteter bliver brugt i kredse med et lavt antal ”racks”. Samlet vurderes det at være muligt at nedbringe antallet af datacentre til to og herigennem opnå mindre besparelser og reducere kompleksiteten af infrastrukturen. Besparelser relateret til konsolidering af datacentre er dog ikke medtaget, dels da de er forholdsvis små, og dels fordi der ikke foreligger en tilstrækkelig solid belysning af de påkrævede investeringer herved (som heller ikke er medtaget).

Besparelspotentialet relateret til konsolidering af applikationer og infrastruktur er primært forbundet med et potentiale ved at reducere drift og supportpersonale gennem at rationalisere de ca. 200 applikationer i porteføljen, virtualisering af servers og forøgelse af effektiviteten i IT-driftsprocesserne. Herudover vil virtualisering bidrage til at nedbringe fremtidige investeringer i servere og licenser.

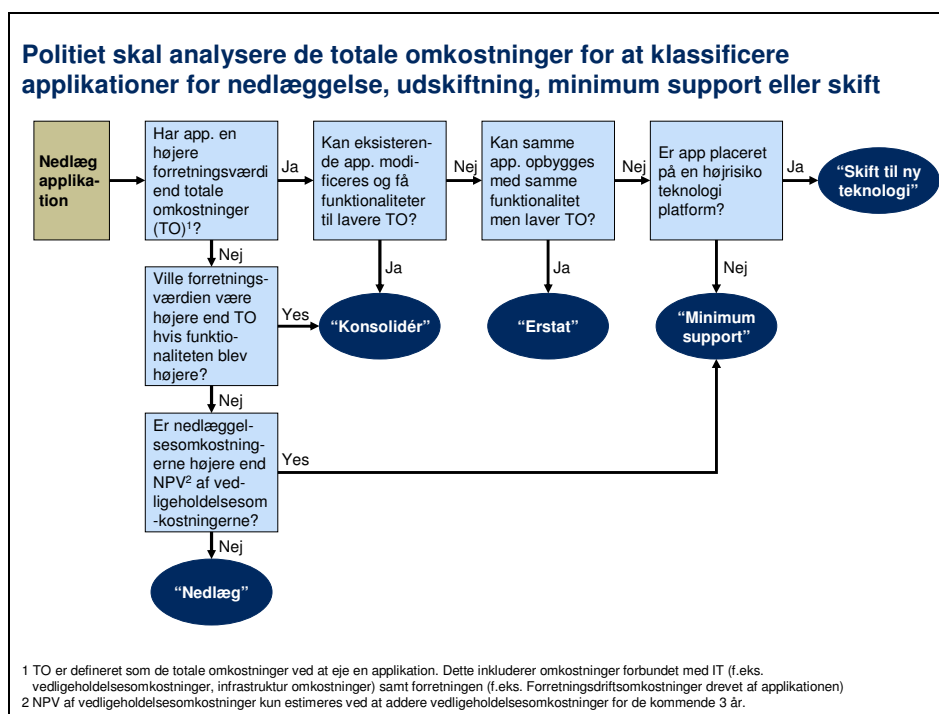
Der er også yderligere fordele, der kan realiseres med virtualisering og omfattende konsolidering:

- **Simplificeret disaster recovery:** Applikationer kan skiftes imellem virtuelle miljøer på fleksibel vis.

- **Et mindre datacenter og energi-footprint:** Konsolideringen vil skabe mulighed for yderligere IT vækst uden, at det indebærer behov for at udvide lokationer eller øge energiomkostningerne.
- **Deployment time:** Virtualiseringen vil gøre det muligt at reducere tiden for slutbrugerne.
- **IT infrastruktur standardisering:** Virtualiseringen vil drage nytte af en standardiseret infrastruktur, idet applikationer vil kunne køre på en fælles platform på en mindre kompleks måde.

Rationaliseringspotentialiet i relation til applikationsporteføljen kan realiseres ved at bruge en TCO analyse med henblik på at evaluere hver applikation i porteføljen. Analysen vil være en iterativ proces, der beskriver, hvorvidt applikationen kan konsolideres, lukkes, erstattes, reduceres til minimum support eller bliver overført til ny teknologi, jævnfør Figur 49.

Figur 49



Flere nøglekriterier bør analyseres for hver applikation for at tilvejebringe en strategi for rationalisering af applikationsporteføljen, jævnfør nedenstående figur.

Figur 50

Kriterier og analyser for rationalisering af applikationsporteføljen	
Kriterier for valg af løsning	Nødvendige analyser
<p>Lukke: Fjerne applikationen og tilhørende funktionalitet</p> <ul style="list-style-type: none"> Værdien af applikationen er mindre end applikationens TCO¹ (også i tilfælde hvor applikationen ville blive konsolideret) Lukke-omkostningerne er ubetydelig 	<ul style="list-style-type: none"> Vurdering af værdi: <ul style="list-style-type: none"> Hvor mange mennesker bruger rent faktisk applikationen? Understøtter applikationen forretningsmæssige kerneprocesser? Øger applikationen medarbejdernes produktivitet betydeligt? Er applikationen nødvendigt af hensyn til gældede love og regler (<i>license to operate</i>)? Er der andre alternativer? Applikationens total pris (TCO) Portefølje- og driftsleder bør vurdere, hvorvidt den forretningsmæssige værdi overstiger TCO (vurdering valideres med IT chefen)
<p>Konsolider: Anvend en eksisterende applikation</p> <ul style="list-style-type: none"> En eksisterende applikation kan bruges med eller uden modifikationer og til samme pris for en lavere TCO Forretningsmæssig værdi for hver konsolideret applikation er højere en applikationens TCO 	<ul style="list-style-type: none"> Bestemt hvilken applikation og funktionalitet, der erstatter tidligere applikation <ul style="list-style-type: none"> Vurder strategisk prioritering af applikationer Vurdering af sourcingstrategi vedr. applikationer <ul style="list-style-type: none"> Evaluer om dominerende applikationer kan udvides Vurder foreslåede teknologi og alternativer Vurder risici-komponenter <ul style="list-style-type: none"> Forretningsmæssige, organisatoriske, teknologiske og implementeringsmæssige Vurder skalerbarhed af applikationer Gennemfør cost-benefit analyse vedr. konsolidering af applikationer
<p>Erstat: Byg funktionaliteten ind i en ny applikation</p> <ul style="list-style-type: none"> Ingen mulighed eksisterer for at konsolidere applikationen Ny applikation tilvejebringer samme funktionalitet for en lavere TCO¹ Den forretningsmæssige værdi ved erstatning er større end TCO 	<ul style="list-style-type: none"> Bestem scope og specifikationer for ny applikation der vil erstatte funktionaliteten fra en gammel applikation <ul style="list-style-type: none"> Foreslag til løsning og scope Forslag til teknologi og mulige alternativer Plan Vurdér risici <ul style="list-style-type: none"> Forretningsmæssige, organisatoriske, teknologiske og implementeringsmæssige risici Vurder skalerbarheden af applikationer Gennemfør cost-benefit analyse vedr. konsolidering af applikationer
<p>Minimér support: Minimér vedl.-omkostninger for at holde i live</p> <ul style="list-style-type: none"> Nutidsværdi af at beholde nuværende applikation er mindre end andre muligheder <ul style="list-style-type: none"> F.eks. omkostningen ved at holde applikationen "i live" er lavere end transitionsomkostningen 	<ul style="list-style-type: none"> Bestem fremadrettet vedligeholdelsesomkostning for applikationer Vurdér omkostninger relateret til konsolidering, erstatning eller lukning af applikation
<p>Technology port: Flyt applikationen til et mere stabilt miljø</p> <ul style="list-style-type: none"> Applikationen har større værdi end TCO Applikationen kører på en høj-risiko platform Omkostninger berettiger ike til bygning af ny applikation 	<ul style="list-style-type: none"> Bestem ny teknologiplatform <ul style="list-style-type: none"> Vurder langsigtede risici og mulighed for vedligeholdelse Vurdér integration med andre applikationer Gennemfør cost-benefit analyse for vedr. konsolidering af applikationer

1 TCO defineres som applikationens totale ejeromkostning. Dette inkluderer IT-omkostninger (f.eks. vedligeholdelse og infrastrukturomkostninger) såvel som forretningsmæssige omkostninger (f.eks. forretningsmæssige driftsomkostninger)

Baselinen for Windows applikationer og server hosting er ca. 40 mio. kr. inklusiv 42 ÅV¹⁶. Det samlede potentiale¹⁷ ved konsolidering af applikationer og infrastruktur vurderes til ~5 mio. kr. hvilket svarer til ~13 procent.

¹⁶ Vi har lagt til grund, at ambitionen er at konsolidere og reducere kompleksiteten i applikationsporteføljen, simplificere infrastruktur-management gennem virtualisering samt forbedre driftsprocesserne internt hos Center for IT ift Windows applikationer og server hosting. Til det formål har vi medregnet de relevante dele af Center for ITs organisation som samlet beskæftiger ~150 ÅV. Af denne baseline er der etableret en baseline på 42 ÅV ved at inkludere de medarbejdere, der vil blive berørt af forbedringerne. Dette er sket gennem interviews, hvor ansvarsområder og funktioner for de enkelte teams og individer er blevet gennemgået på basis af de organisationsdiagrammer og lønoppørelser, vi har fået fra Center for IT.

Vi har estimeret den samlede investering vedrørende konsolidering til 5-7 mio. kr. Dette estimat inkluderer software licenser og hardware til at virtualisere servers, konsulentstøtte til at analysere applikationsporteføljen og forbedre effektiviteten i IT-driftsprocesserne samt endelig omkostninger til at lukke applikationer. Det er meget vanskeligt at estimere prisen for at lukke applikationer, idet politiet har en meget begrænset indblik i størstedelen af applikationerne. Det kræver yderligere analyser af applikationsporteføljen og relaterede support-omkostninger på tværs af politiet at identificere et mere præcist estimat for besparelser og investeringer.

4.2.3 IT PROJEKTER

Ressourceforbruget til IT-projekter udgør 493 mill.kr. (i 2010 priser) i 2010, men varierer over årene afhængig af projektporteføljen som vist i Figur 20.

Da dette primært vedrører igangværende projekter, er der overvejende muligheder for fasing/udskydelse af projekter, hvilket ikke indebærer reelle besparelser.

Det eneste tilbageværende konkrete besparelspotentiale vedrører således håndtering af arkiveringskrav fra Statens Arkiver (POLSAS). Arkivprocessen til arkivering i POLSAS er forholdsvis omkostningstung. CSC har således givet et samlet estimat på 8-10 mio. kr. De høje omkostninger skal formentlig også ses i lyset af CSCs monopollignende konkurrencesituation, samt den heterogene og omkostningstunge arkitektur med diverse databaser fordelt på kredse. Det er planlagt, at POLSAS bliver erstattet af POLSAG, hvorfor en udsættelse af arkiveringen indtil POLSAS er offline og data dermed er statisk vil give en besparelse på 8-10 mio. kr. En arkivering på nuværende tidspunkt vil medføre endnu en arkivering, idet POLSAS data bliver ændret, inden POLSAG er aktiveret. Rigsarkivaren kan i stedet tilbydes et backup tape. For at realisere potentialet kræves en konkret henvendelse fra politiet til Statens Arkiver.

Det kan generelt konstateres, at politiets styring af projekter har været under standard. På de fleste større projekter har der kunnet konstateres et fravær af klare formål, definition af funktionelle krav, veldefinerede business cases og realiseringsplaner, jævnfør Figur 51. Således er der i forbindelse med Pas 2.0

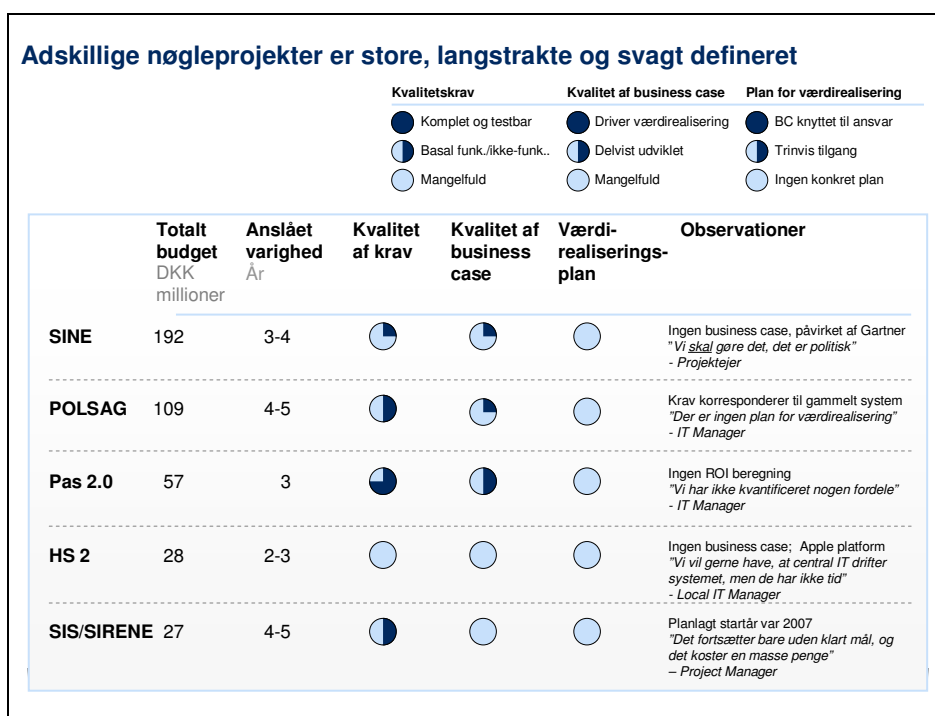
IT & Logistik mener, at den relevante baseline er betydeligt lavere. Dette skyldes, at deres definition af baselinen ('dem der arbejder med serverne i kælderens på Landlystvej') er betydeligt snævrere end den samlede baseline for at optimere de interne driftsprocesser. Ift de forberingstiltag, vi foreslår, opfatter vi vores baseline og potentialeberegninger som konservative.

¹⁷ Potentialet er blevet estimeret bottom-up ved at analysere arkitekturmodenhed, anvendelse af platformen såvel som gennemgang af applikationslisten, herunder kobling til relevante observationer. Dette er blevet kombineret med top-down benchmarks fra en lignende situation med manglende indblik i applikationsporteføljen (af sammenlignelig størrelse) og underudnyttede platform.

projektet f.eks. ikke kvantificeret nogle fordele i business casen, og for HS2-projektet foreligger der slet ingen business case.

Endelig strækker langt hovedparten af de større IT projekter sig over lange tidsperioder, og der foreligger ingen plan for værdirealisering hverken i form af en trinvis tilgang, hvor værdirealiseringen knyttes til enkelte projektfaser eller en tilgang, hvor ansvaret for realisering af business casen er veldefineret.

Figur 51



En overordnet analyse af projektporteføljen viser mangler på tre centrale områder i relation til hensigtsmæssig projektstyring:

■ **Strategisk styring af projekter:**

- Der anvendes ikke systematisk en business case model, der tager såvel økonomiske fordele som omkostninger i betragtning og kobler disse til specifikke funktionaliteter
- Der findes ikke et veldefineret forum, hvori væsentlige beslutninger vedr. IT projekter kan træffes, og politiet opererer endvidere ikke med en standardiseret governance vedr. projektstyring, herunder anvendelse af styregrupper

- **Bedre organisation og kompetencer:**
 - Der er uklar ansvarsfordeling mellem projektafdelingen og Center for IT og følgelig utilfredsstillende ansvarlighed
- **Understøttende systemer og metoder for rapportering og opfølgning:**
 - Der sker ikke en tilstrækkelig løbende projektstyring under anvendelse af standardiserede faser med faste beslutningspunkter for evaluering, start og lancering
 - Der gøres ikke brug af standardiserede KPI'ere eller statusrapporter på tværs af projekter da der benyttes leverandørspecifikke rapporter

De nuværende mangler på disse områder er illustreret Figur 52, som indeholder konkrete observationer på disse områder.

Figur 52

Der er væsentlige forbedringspotentialer ift. IT projektstyring, som bør adresseret

Kategorier	Succeskriterier	Bedømmelse		Vigtighed	Observationer
		● God ● Skal overvåges ● Behov for handling	○ Lav ● Høj		
Strategisk styring af projekter	• Klare mål	● God	○ Lav	● Høj	SINE: uklar strategi for løsning vedr. data og slutbrugere
	• Veldefinerede business cases	● Behov for handling	○ Lav	● Høj	2 af de 5 største projekter har ikke en BC, og 3 øvrige er uklare
	• Forventningsafstemning med væsentlige interessenter	● Behov for handling	○ Lav	● Høj	Ingen klar differentiering mellem projektejer og ansvarlig for projektlevering
	• Begrænset, stabilt projekt-scope	● Behov for handling	○ Lav	● Høj	Scope og forudsætninger bliver konstant ændret, særligt EU-projekter
	• Klare kontrakter med klar ansvarsfordeling	● God	○ Lav	● Høj	Uklar ansvarsfordeling vedr. dokumentation
Organisa-tion og kompe-tencer	• Ledelsesmæssig opbakning	● Skal overvåges	○ Lav	● Høj	Ingen overordnet IT ansvarlig på tværs af projekter
	• Kompetent projektleder og kvalificeret og motiveret projektteam	● Behov for handling	○ Lav	● Høj	<i>"Kompetencerne vedr. projektplanlægning- og levering er næste ikke-eksisterende"</i> - Project Portfolio Manager <i>"Vi har ikke de nødvendige kompetencer for projektstyring- og levering"</i> - IT Manager
	• Holdbar blanding af interne og eksterne ressourcer	● Behov for handling	○ Lav	● Høj	<i>"Vi er ikke organiseret i forhold til a understøtte en partner delivery model"</i> - IT Manager
	• Involvering af brugerne	● Behov for handling	○ Lav	● Høj	Der er ingen model for fælles ejerskab af et IT projekt mellem den modtagende enhed og projektorganisationen
Understøt-nde systemer og metoder for rapportering og opfølgning	• Pålidelige estimater og planer, gennemsigtig vedr. status	● Behov for handling	○ Lav	● Høj	<i>"Alle vores projekter overskrider deadlines og budgetter"</i> - IT Manager <i>"Der er ingen produktivitetsmål"</i> - Projekt Manager
	• Beviste metoder og værktøjer	● Behov for handling	○ Lav	● Høj	<i>"Vi har ikke noget som helst - vi starter fra bunden"</i> - Project Portfolio Manager
	• Standardiseret, bevist software-teknologi	● Behov for handling	○ Lav	● Høj	Anvendelse af skræddersyede løsninger i stedet for anvendelse af eksisterende teknologier

Der er observeret flere eksempler på problemer i relation til manglende projektstyrings-mekanismer og relaterede kompetencer:

- Der er stadig betydningsfulde performance-problemer med POLSAG, som kunne være behandlet tidligere, hvis der var foretaget iterative udviklingsprocesser med tilbagevendende og tidlige tests af svartider. En "waterfall" tilgang med begrænset test af svartider har været benyttet på trods af historiske problemer med Scanjour (Captcha) for Skat og Forsvaret.

- Kravspecifikationerne for POLSAG afspejler POLSAS, idet det overordnede formål er at erstatte eksisterende POLSAS-funktionalitet, ikke at forbedre processer eller udvikle nye muligheder (f.eks. automatisere procesintegration med Anklagemyndigheden etc.). Et nyt værktøj kan dog betyde positive forandringer såsom forbedret brugerflade eller øget automatik (samt risici såsom transitionsproblemer, udfordringer i forhold til performance etc.).
- Der er en manglende koordination mellem centrale og lokale interessenter. Kredsansatte føler sig endvidere ikke involveret i udviklingen af nøgleprojekter.
- Der er foretaget en betydningsfuld investering i et nyt projekt omfattende etableringen af et nyt kontrolrum, HS-2. Denne investering er taget uden at udfærdige en forretningsplan. Desuden er kontrolrummet baseret på en Apple platform, som ikke er sammenhængende med politiets andre standarder.
- En manglende strategi for og ledelse af mobil sagsbehandling har resulteret i resultatløse omkostninger gennem projekterne Ansgar og Bifrost, der sigtede mod at udvikle fremtidens politibil.
- Selvstændige projekter, der er relateret til videoovervågning, er igangsat lokalt i politikredsene uden at bruge en ensartet løsning.

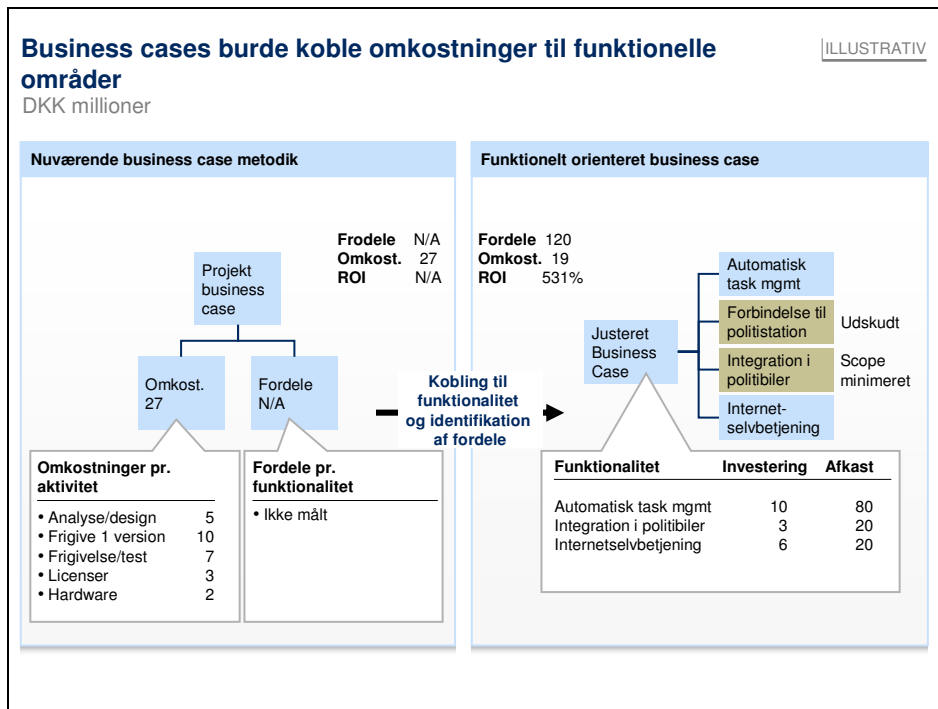
IT organisationen oplever en utilstrækkelig indflydelse på projektporteføljen, da denne i nogen grad er drevet af krav fra EU og det politiske system.

Vi opfatter, at det er bredt anerkendt i politiets ledelse, at der har været utilstrækkeligt strategisk fokus på projekter, og at dette har været direkte medvirkende til oprettelsen af den nye IT projekt-enhed separat fra IT & Logistik. Oprettelsen af denne enhed er et skridt i den rigtige retning, men en række øvrige forudsætninger må etableres fremadrettet for at udbedre de historiske problemer med projektstyring:

- **Konsekvent udarbejdelse af business cases:**

Der skal foretages en cost-benefit analyse baseret på funktionsområder. Formålet hermed er at kunne skabe overblik over mulige omkostningsbesparelser, mulige tekniske løsninger og pragmatiske tilgange.

Figur 53

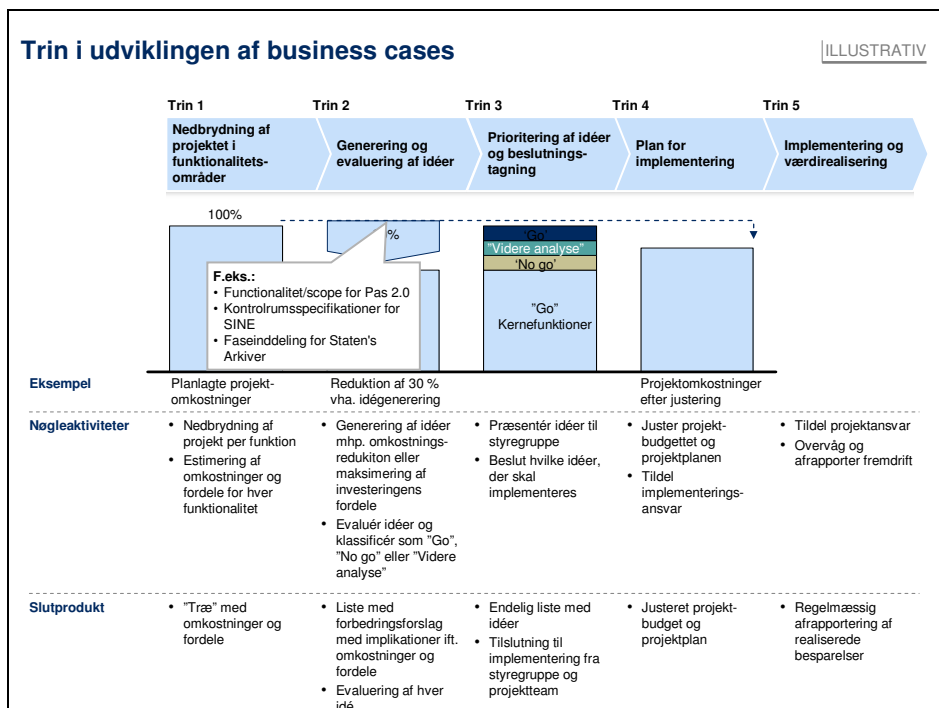


For at udvikle en business case bør fem basale skridt følges baseret på funktionelle opsplitninger af omkostninger og fordele, jævnfør Figur 53. Det er essentielt at have en dyb teknisk og funktionel viden kombineret med en pragmatisk tilgang for at opnå bedst mulige resultater. Involvering af IT organisationen i business case processen er væsentligt ift. inddragelse af tilstrækkelig teknisk viden, udvikling af mulige løsninger og forberedelse af krav til senere IT-drift.

Business cases bør indeholde klare forudsætninger, indbyrdes afhængigheder og hypotese-baserede definitioner af centrale risici, som bør følges op som en del af projektrapporteringen. Scenarier for budget- og effekt-udvikling bør beskrives, særligt når der er tale om kombinationer af risici ifm. uprøvede teknologier, domæner med heterogene krav, multiple integrationsbehov, høj afhængighed til eksterne systemer, høje volumen- og performance-krav, stort antal slutbrugere, høj grad af 'skræddersyning' samt begrænset erfaring med og kompetencer fra lignende projekter/implementeringer. Business cases med høj risiko bør udfordres med sigte på at reducere kompleksiteten, evaluere alternative løsninger, maksimere brugen af kendt teknologi, anvende fasede tilgange – eller andre tiltag, der kan nedbringe risikoen.

Det er vigtigt, at Center for IT involveres i business case udviklingen for at sikre den nødvendige tekniske viden, udvikle alternative løsninger/optioner og forberede de efterfølgende krav til IT drift.

Figur 54

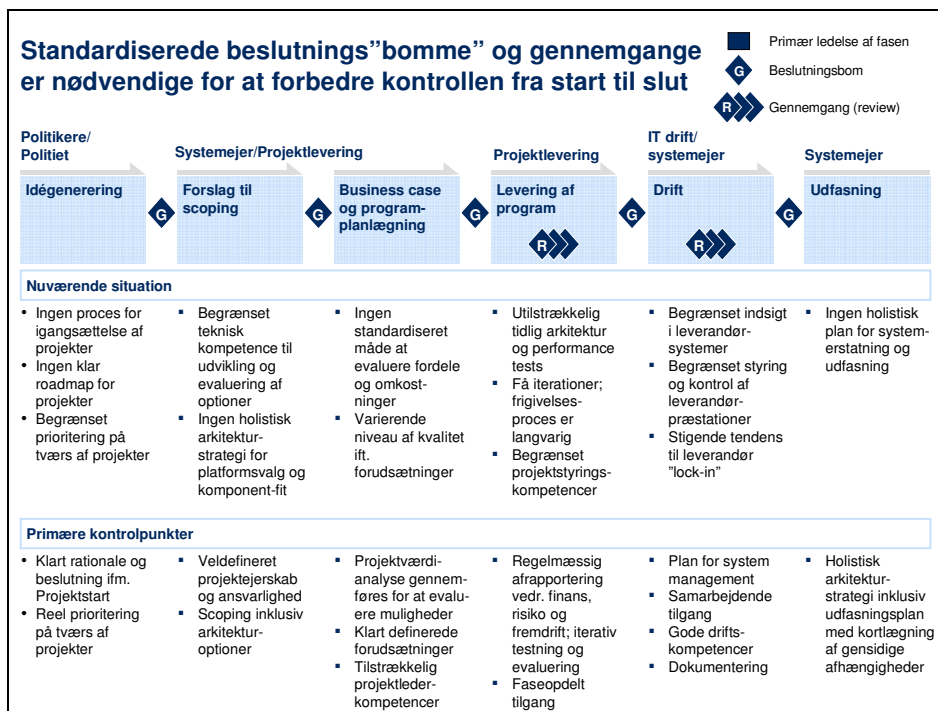


■ **Systematisk proces med 'stage gates' og 'review points'**

En tilfældig initiering af projekter og manglende prioritering skal stoppes ved at introducere en systematisk proces med "stage gates" og klare beslutningspunkter med involvering af politiets projektstyregruppe. Standardiserede projektgennemgange skal igangsættes i valideringsfasen af forretningsplanen og løbende gennem projektimplementeringen.

Ved hver 'stage gate' bør det valideres, at de understøttende rapporteringsmekanismer er på plads og velfungerende, inklusive standardrapportering af scope, aktiviteter, produktivitet, budgetoverholdelse, risici og relevante kvalitetsmål. En standardiseret model for risikostyring bør indeholde kontinuerlig monitorering af risici med vurdering af sandsynligheder og effekter/konsekvenser. Derudover bør denne model indeholde klare planer for at imødegå risici, inklusive tidsplaner og ansvarsfordeling.

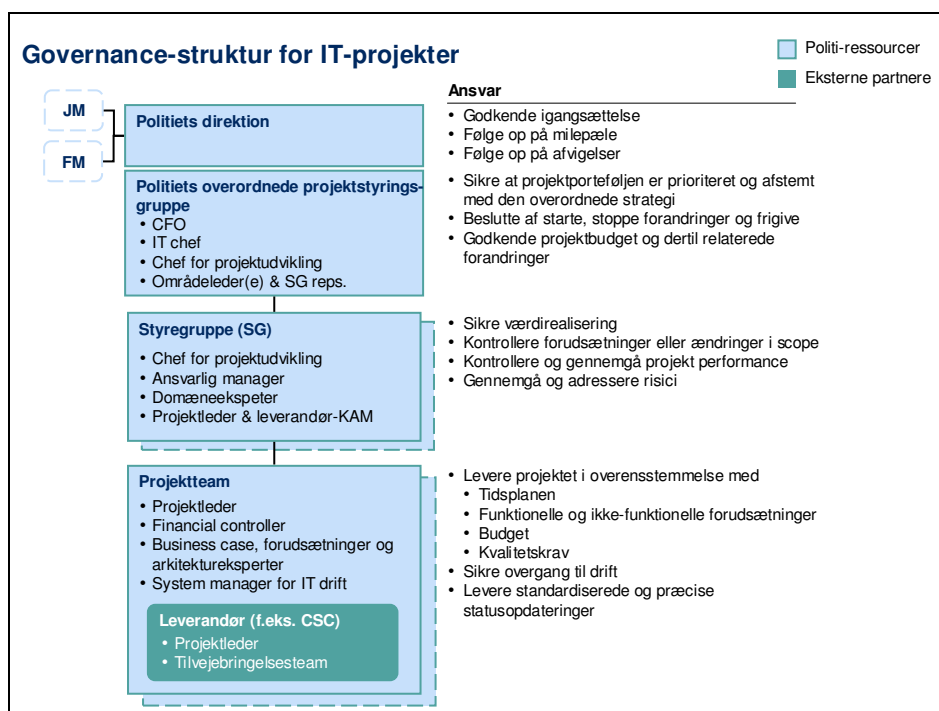
Figur 55



■ **Klar governance model for IT-projekter i forlængelse af allerede truffne beslutninger:**

Politiet er på nuværende tidspunkt i gang med at udvikle en standardiseret proces for beslutningsprocessen inkl. direktionsgodkendelse ved initieringen af projekter. Der anbefales under direktionniveauet en trestrengt model med en fælles styregruppe for samtlige projekter og yderligere specificerede ansvarsområder for styregruppen og projektgrupperne, jævnfør Figur 55.

Figur 56



Alle milepæle, der er defineret i projektstyringsprocessen, skal underlægges en beslutning af styregruppen. Den projektansvarlige skal eskalere afvigelser og områder identificeret som 'høj risiko' til styregruppen. Dette bør inkludere faktiske og potentielle ændringer i scope, budget, tidsplan, risiko-sandsynligheder og –konsekvenser samt kvalitetsmål. Fravigelse fra budgettet og tidsplanen indenfor et specificeret niveau (eksempelvis op til 5 procent) kan godkendes på løbende basis af styregruppen, men væsentlige afvigelser bør godkendes af direktionen. Styregruppen bør følge op på initiativer til at imødegå risici og er samtidig ansvarlig for at orientere og involvere direktionen (dels ved centrale milepæle og dels ved betydelige afvigelser). Styregruppen bør vedligeholde en opdateret oversigt over risici med sandsynligheder og effekter/konsekvenser, således at det samlede risikobillede og de mulige scenarier for budgeteffekter kan vurderes.

Det nuværende fokus bør være på kontrol af igangværende projekter med basis styremekanismer samt etablering af de rette kompetencer mere end på at etablere et komplekst projektledelseskantor med omfattende projektstyringstilgange.

Vi anbefaler således, at den fremadrettede indsats prioriteres i 3 trin med initialt fokus på kontrol af igangværende projekter med relativt enkle midler. Denne anbefaling vurderes at stå i nogen modsætning til de nuværende prioriteter.

Trin 1: Kontrol af igangværende projekter

- ✓ Ansvarlig og kompetent projektleder med IT kompetencer
- ✓ Forståelse af IT udbyder arkitektur og alternative muligheder
- ✓ Sponsor af projektet der er adskilt fra IT organisationen og som er ansvarlig for projektet
- ✓ Standardiseret en-siders opdateringsrapport der indeholder budget, tidsplansafvigelser, produktions risici og handlinger
- ✓ Basis en-siders milepæls- og kritisk delmålsoversigt godkendt af CFO
- ✓ Kontrol af omfang, risiko og fremskridt via gennemgang af alle nøgleprojekter
- ✓ Involvering af interessenter og brugere

Trin 2: Etablering af basis multi-projekt styringskompetencer

- ✓ Opfølgingsgruppe på tværs af projekter med IT og forretningsinteressenter med eventuel inddragelse af Justitsministeriet og Finansministeriet når relevant
- ✓ Basis 2-5 siders projektstyringsproces med klare beslutningskriterier
- ✓ Aktiv porteføljestyling - herunder rapporter med klare eskaleringsudløbere, handlinger, omkostninger og ansvarsplacering
- ✓ Business case gennemgang og earned value analysis

Trin 3: Etablering af stærkt projektledelseskantor

- ✓ Projektledelseskantor der tilegner sig standarder og kompetencer
- ✓ Ekspert i politiopgaver dækker nøgleroller i alle projekter
- ✓ Standardiseret leverandørledelse
- ✓ Standardiseret finansiel kontrol
- ✓ Standardiseret systemunderstøttelse for rapportering og projektledelse
- ✓ Tilpassede undervisnings- og udviklingsplan for personale
- ✓ Ekstern udveksling af viden
- ✓ Vedvarende forbedring af processer og undervisningsmateriale

Der er ingen tvivl om, at en mere optimeret projektorganisation ville kunne source projekter mere effektivt end i dag, således at man 'får mere for pengene',

alternativt nedbringer projektkostningerne. Da den fremtidige projektportefølje ikke kendes, er dette ikke konkret kvantificeret, men ambitionen bør minimum være i størrelsesordenen 10-20 procent. Denne gevinst kan således mere end rigeligt opveje investeringerne ved opbygning af en kompetent projektorganisation. Hertil skal dog bemærkes, at omkostningerne til opbygning af projektorganisationen tidsmæssigt vil skulle initieres forud for realisering af benefits.

4.2.4 Besparelspotentiale og implementeringsplaner

Samlet potentiale ved optimering af IT

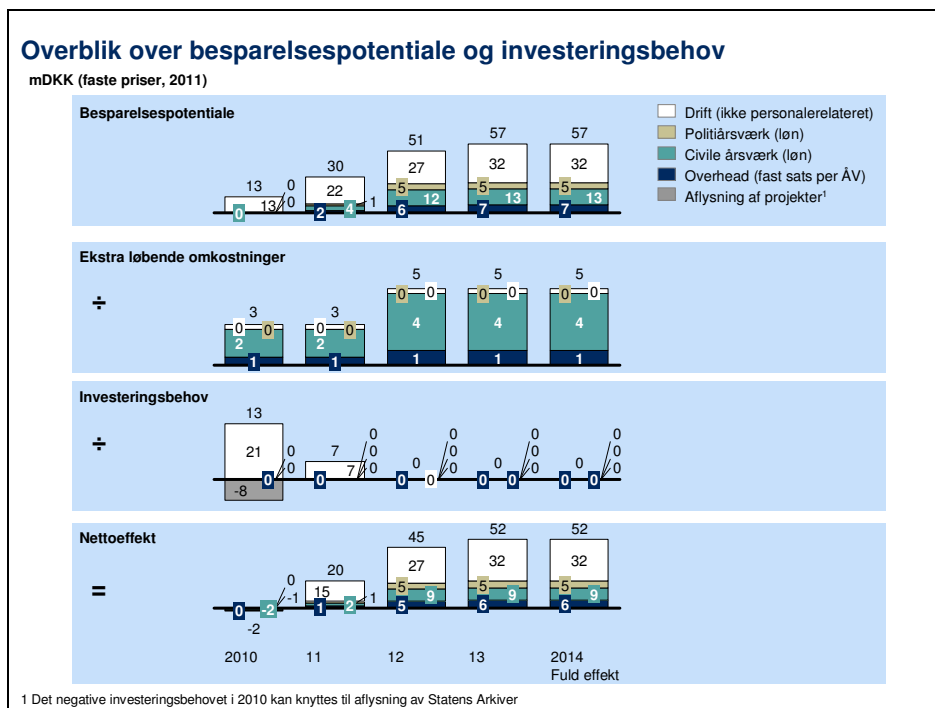
Omtrent 50 procent af de identificerede besparelser vedrører centralisering af IT support samt introduktion af billigere software. Herudover findes et tilsvarende bruttopotentiale ift. mere effektivt indkøb af ydelser fra især CSC samt konsolidering af applikationer og infrastruktur, jævnfør Tabel 25.

Tabel 25

IT - bruttopotentiale	
Underinitiativ	Besparelse (mio. kr.)
Centralisering af IT support	20,1
Introduktion af billigere software	12,7
Effektivt indkøb af IT	17,4
Konsolidering af applikationer og infrastruktur	6,4
Optimer projektportefølge og -styring	-
I alt	56,7

Størstedelen af investeringer er relaterede til etableringen af faciliteter og systemer for centraliseret IT support samt til at opgradere kompetenceniveauet for IT sourcing. Disse investeringer overvejende placeret i 2010, jævnfør Figur 57 samt implementeringsplanen beskrevet i nedenstående. Det skal også bemærkes, at aflysningen af opdateringen til Statens Arkiver resulterer i et reduceret investeringsbehov i 2010 som reflekteret i Figur 57.

Figur 57



Overordnet tidsplan for implementering

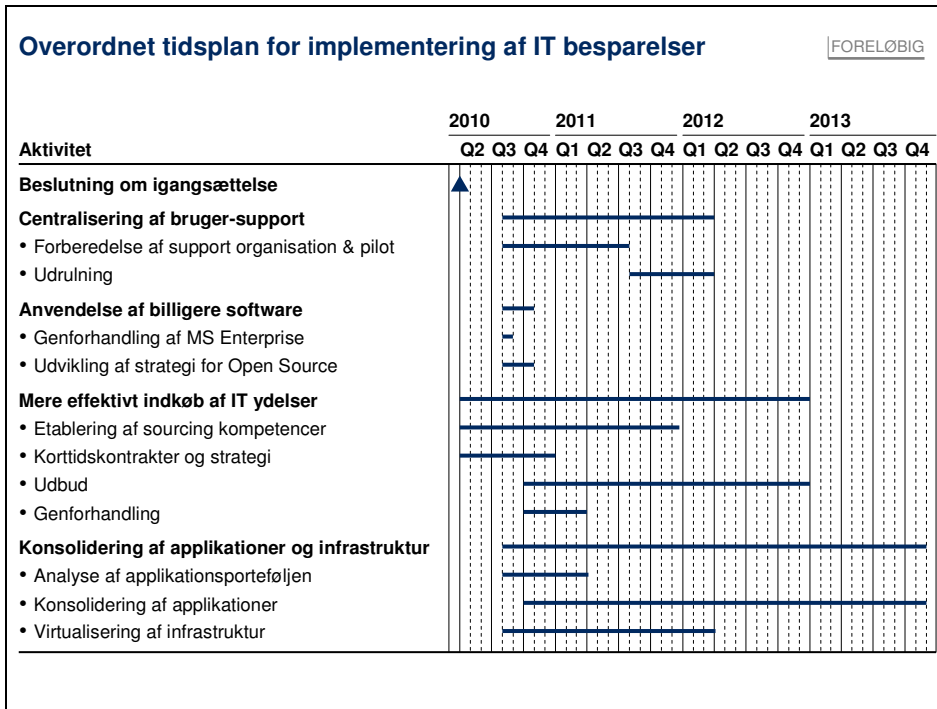
Centralisering af IT support og konsolidering af applikationer og infrastruktur vil påvirke Center for ITs daglige operationer og vil kræve såvel ressourcer som ledelsesmæssig opmærksomhed. Vi anbefaler at påbegynde disse aktiviteter parallelt, dog således at den initiale analyse af applikationsporteføljen kun lægger beslag på et begrænset antal ressourcer. Den primære belastning af Center for IT vil således være i 2011, som beskrevet i Figur 58, hvor den centrale supportorganisation udrulles samtidig med at infrastrukturen konsolideres og virtualiseres.

Initielt er der et meget begrænset ressourcetræk i forbindelse med anvendelse af billigere software. Microsoft Enterprise aftalen vil blive genforhandlet sent i 2010, og en overordnet strategi for open source anvendelse vil blive udviklet sent i 2010, primært i forhold til nye systemer.

En separat indsats er påkrævet for at udvikle sourcing strategien i 2010 samt til at forberede forhandlinger med CSC og andre leverandører. Et væsentligt element heri er opbygning af de nødvendige sourcing kompetencer i såvel Center for IT som indenfor politiets indkøbsafdeling (se afsnittet om indkøb).

En samlet implementeringsplan er vist i Figur 58.

Figur 58



4.3 Bygninger

4.3.1 Organisering og ressourceforbrug

Bygningsområdets ressourceforbrug dækker over cirka 350 forskellige adresser og et bruttokvadratmeterforbrug på omkring 480.000 bruttokvadratmeter. Det økonomiske ressourceforbrug udgør ca. DKK 450 millioner (2011 priser), hvor husleje inklusive ejendomsskatter udgør ca. 93 procent, mens vedligeholdelse (primært udgifter til eksterne håndværkere) udgør resten. Rigspolitiet og Københavns Politi repræsenterer cirka halvdelen af huslejeomkostningerne, mens de øvrige politikredse hver anvender mellem fire og syv procent – Bornholm dog væsentligt mindre.

Politireformen har betydet, at den økonomiske styring, herunder på bygningsområdet, er lagt ud til kredsene, som således er selvforvaltende og decentralt organiseret. Rigspolitiet har siden 2007 udmeldt en krone-til-krone finansiering på bygningsområdet, da kredsene har haft en uensartet bygningsmasse med hensyn til kvalitet, omkostninger, og omfang. I 2010 har Rigspolitiet for første gang udmeldt et driftsbudget med en grundbevilling plus en midlertidig tillægsbevilling med henblik på at skabe de rette incitamentsstrukturer i forhold til at optimere bygningsmassen. Rationalet bag SEA-ordningen¹⁸ var synliggørelse af omkostninger samt tilskyndelse til, at statslige organisationer agerer økonomisk rationelt i forhold til huslejeomkostninger.

4.3.2 Vurdering af effektiviseringspotentialet og løftestænger

Optimering af bygningsområdet forudsætter en reduktion af kvadratmeterforbruget og/eller lavere priser pr. kvadratmeter. Optimering af bygningsmassen gøres ved at udarbejde et sæt principper herfor og dernæst udarbejde en konkret plan for optimeringen. Afsnittet beskriver først, hvilke principper der lægges til grund for optimering. Dernæst tages der udgangspunkt i en konkret optimering af lejemålene beliggende i Midt- og Vestjyllands Politi, Københavns Politi og Rigspolitiet.

Principper for optimering af bygningsmassen

En segmentering af politiets beliggenhedsbehov er hensigtsmæssig i forhold til at optimere bygningsmassen:

¹⁸ Statens Ejendoms- og Byggeadministrationsordning. Ordningen indebærer at statslige institutioner lejer deres bygninger af staten og betaler husleje.

- **Rigspolitiets ”hovedkontor”** bør lokaliseres centralt og i nærheden af relevante politiske institutioner. Dette bør omfatte topledelsen og dennes umiddelbare medarbejdere.
- **Administration** lokaliseres i mere omkostningsbevidste områder udenfor bykernerne. Det bør endvidere sikres, at lokalerne muliggør en effektiv pladsudnyttelse f.eks. gennem åbne kontorlandskaber.
- **Operative opgaver** bør lokaliseres mest hensigtsmæssigt i forhold til løsning af kerneopgaven, kriminalitetsmønstre mv.
- **Borgerservice** bør lokaliseres på steder, der sikrer let adgang for borgerne, f.eks. i umiddelbar nærhed af andre institutioners borgerservicefunktioner.

I tillæg hertil bør følgende principper anvendes med henblik på at sikre en generel optimering af bygningsmassen

- Ensretning af kvadratmeterforbrug for de enkelte personalegrupper på tværs af politiet og på niveau med bedste offentlig organisationer.
- Konsolidering af lejemål for at optimere udnyttelsen af fællesfaciliteter.
- Fleksibel indretning af faciliteter, herunder åbne kontorlandskaber og ikke-faste kontorpladser.
- Multifunktionalitet af lokaler herunder let mulighed for ruminddeling, der tillader større og mindre forsamlingsrum.
- Optimeret kapacitetsudnyttelse af ikke-personel kvadratmeter inklusiv opbevaringsfaciliteter (f.eks. udnyttelse af højden af lokaler) og konsolidering (f.eks. samlet areal/lokale til print/kopiering).

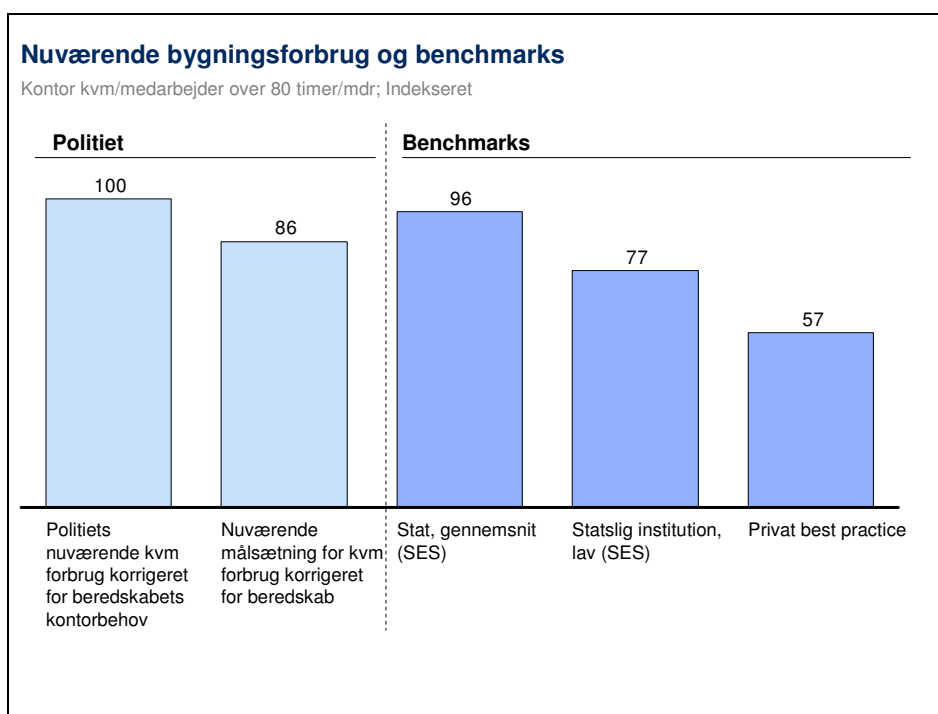
Konkret optimering af udvalgte lejemål

En ”top-down” analyse af pladsudnyttelsen viser, at politiets kvadratmeterforbrug pr. medarbejder (korrigeret for beredskabets udetid og 3-holdskift) er 4 procent højere end statens gennemsnit. I forhold til det niveau, der af SES vurderes som lavt i staten, ses der et forbedringspotentiale på 23 procent. Det bemærkes i den forbindelse, at det i forhold til ”best practice” i private organisationer er muligt at bringe kvadratmeterforbruget yderligere ned, og at intern benchmarking mellem politiets bygninger viser, at der er stor variation i kvadratmeterforbruget pr. medarbejder i de enkelte bygninger. Endvidere konstateres, at politiets bygningsmasse er fragmenteret, og at en del af bygningerne er beliggende på dyre adresser.

Rigspolitiet har i den forbindelse udmeldt en nivelleringsplan til kredsene med sigte på at nedbringe kvadratmeterforbruget. Nivelleringsplanen er udformet som

en rammefastsættelse med udgangspunkt i bygningsmassen i 2007, hvor kredsens eventuelle optimering af bygningsmassen siden 2007 tæller med. Planen er udformet som en målsætning, der indbefatter en gennemsnitlig reduktion i kvadratmeterforbruget med 14 procent, jævnfør Figur 59, svarende til en reduktion af huslejudgifterne med ca. 11 procent. Planen omfatter ikke umiddelbart Rigspolitiet og initiativet til opstilling af konkrete løsningsforslag ligger hos politikredsene selv.

Figur 59

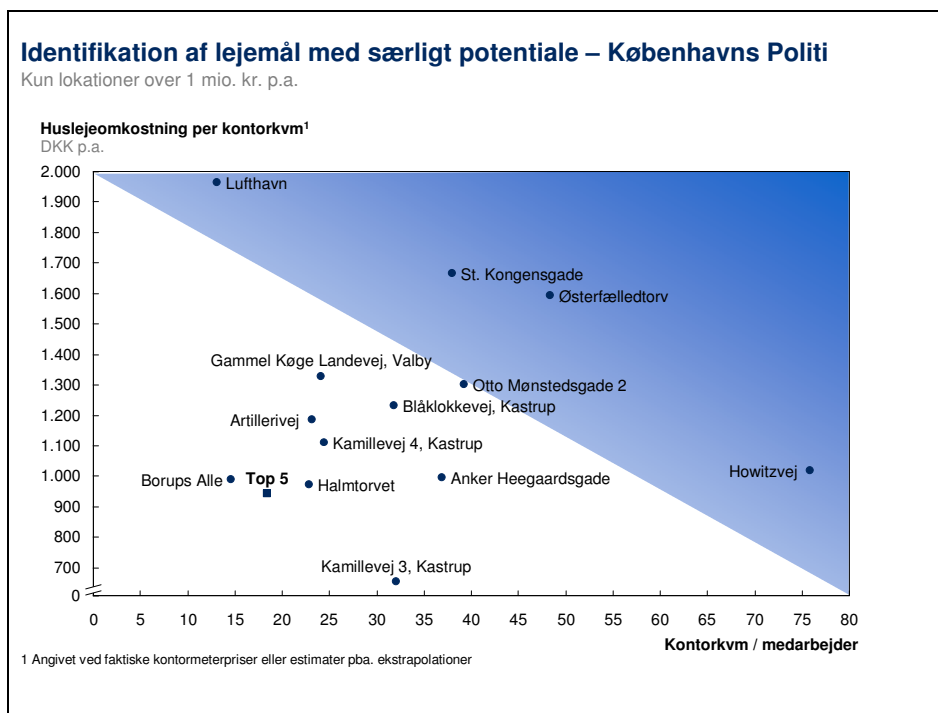


For at validere den overordnede benchmarkings sammenlignelighed med politiets situation er der udarbejdet en konkret ”case-undersøgelse” af besparelspotentialt på tre pilotområder: Københavns Politi, Rigspolitiet, samt Midt- og Vestjylland. Disse enheder er udvalgt med henblik på at sikre diversitet med hensyn til geografi og kvadratmeterforbrug samt sikre, at enhederne dækker en væsentlig del af det samlede ressourceforbrug. Rigspolitiet repræsenterer et forholdsvis lavt kvadratmeterforbrug pr. medarbejder i modsætning til Midt- og Vestjylland, der har et højt kvadratmeterforbrug samt en geografisk fragmenteret bygningsportefølje. Analyserne i forbindelse med Københavns Politi, herunder bl.a. konsolidering af stationerne på Amager samt flere lokationer med et højt kvadratmeterforbrug, giver anledning til en mulig optimering af bygningsporteføljen, hvorfor det er relevant at se på Københavns Politi.

Samlet set udgør disse 3 enheder over 50 procent af de samlede omkostninger til bygninger. Der er desuden foretaget en yderligere afgrænsning til adresser med en årlig udgift på mere end DKK 1 million for Københavns Politi og Rigspolitiet, mens beløbet er DKK 0,5 millioner for Midt- og Vestjyllands Politi (samlet 48 adresser), da analysen alternativt skulle have dækket omkring 125 adresser. Tilsvarende har stikprøven ikke analyseret mulighederne for at fraflytte Politigården i København, Otto Mønstedsgade 2, trods en årlig huslejeomkostning på DKK 32 millioner, da den historiske og kulturelle binding vurderes for stærk til at indgå i et realistisk besparelspotentiale de kommende år.

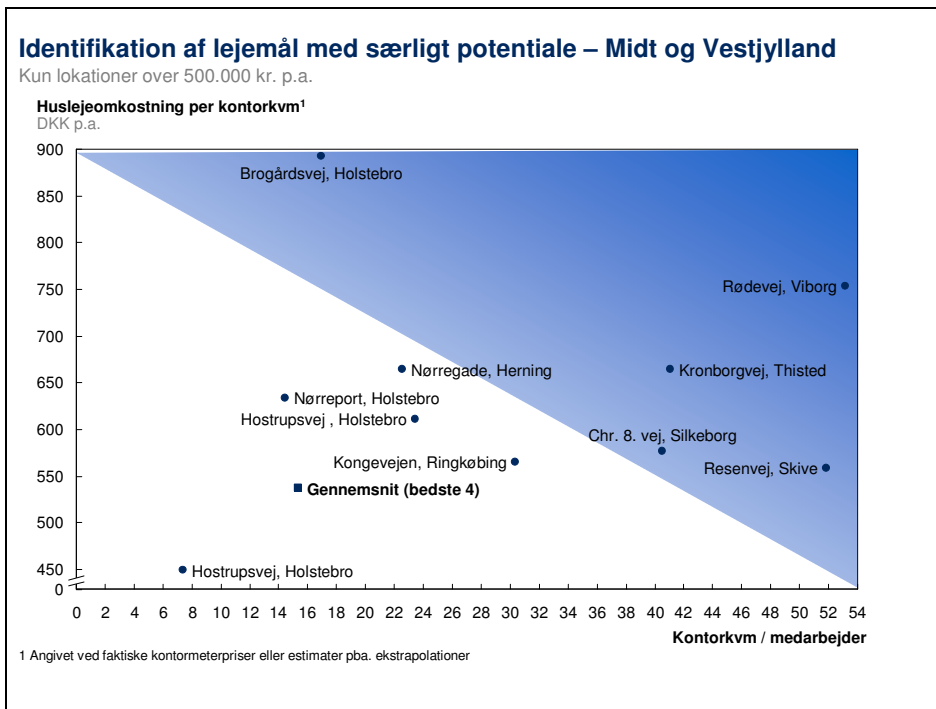
For hver kreds er der set på hvilke lejemål, der repræsenterer særligt dyre lejemål og/eller ineffektiv kvadratmeterudnyttelse for hhv. Københavns Politi, Rigspolitiet og Midt- og Vestjyllands Politi, jævnfør Figur 60 til Figur 62.

Figur 60

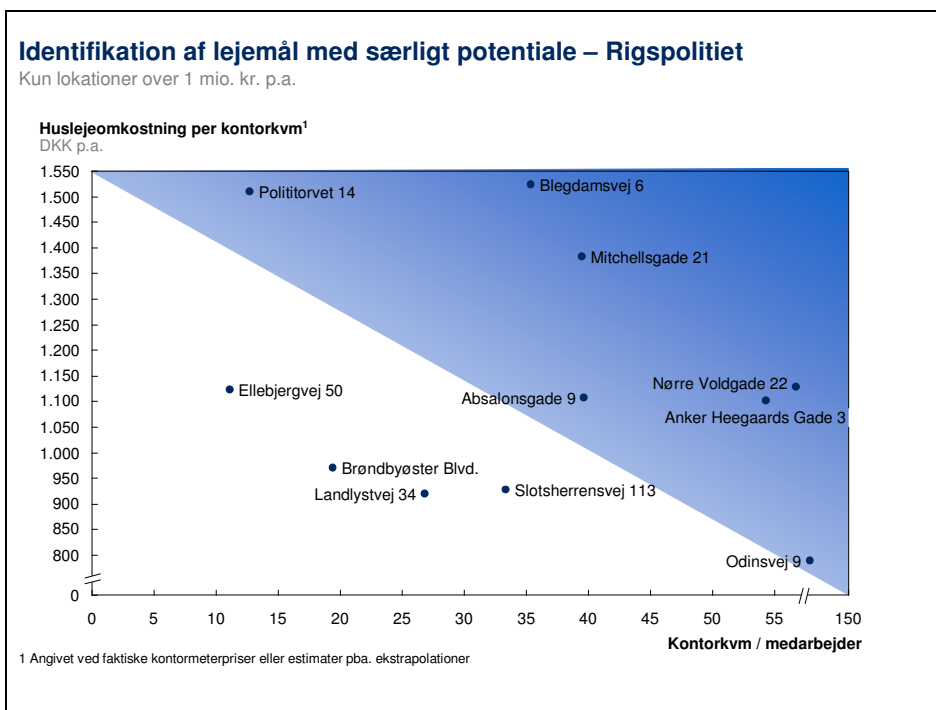


For Midt- og Vestjylland Politi er lejemålene i Holstebro relativt fragmenteret, hvilket skyldes, at der er indgået en del midlertidige lejemål som følge af de foreløbigt udsatte planer om nybyggeri af en politistation i Holstebro. Planer om nybyggeri er ikke omfattet af analysen.

Figur 61



Figur 62



Der er set bort fra lejemål, hvor flytteomkostningerne vil være prohibitive på grund af særlige installationer samt lejemål, hvor der er politiske bindinger på lejemålets placering, f.eks. visse politistationers placering i bestemte byer.

Casene er udarbejdet på baggrund af interviews med repræsentanter fra enhederne, der har indgående kendskab til de pågældende lejemål, besigtigelse for at vurdere den praktiske implementerbarhed, kvantitative analyser af bygningsmassen, samt indhentning af konkrete alternativer til visse adresser. Analyseresultaterne understøtter de overordnede indikationer på et effektiviseringspotentiale i størrelsesordenen 11-13 procent. Figur 63 viser et overblik over mulighederne på pilotområderne.

Figur 63

Idékatalog for de tre pilotområder
DKK millioner; 2011 priser

■ Identifikation af alternative lejemål

	Lokation	Husleje Idé	Potentiale-indikation		Procent		Engangs- inv.	
			Lav	Høj	Lav	Høj		
A. Midt- og Vestjylland	Viborg	5,3	Flyt til billigere og mere hensigtsmæssigt lejemål. Eksempel Brovej 20, Viborg	3,5	3,7	66%	68%	7,7
	Thisted	2,5	Partiel opsigelse af 500 m2 kontorlokale	0,3	0,3	14%	14%	0,4
	Silkeborg	2,1	Partiel opsigelse af 600 m2 kontorlokale	0,4	0,4	17%	17%	0,4
	Skive	1,7	Partiel opsigelse af 900 m2 kontorlokale	0,5	0,5	30%	30%	0,6
	Øvrige bygninger i fokus	6,7						
	Subtotal	18,4		4,7	4,9	26%	26%	9,2
B. Københavns Politi	Howitzvej	2,1	Flyt til mindre lokation. Eksempel Ndr. Fasanvej 108, Frederiksberg	1,4	1,5	66%	72%	1,6
	Østerfælledtorv	1,1	Flyt til mindre lokation	0,5	0,8	48%	72%	0,8
	Store Kongensgade	6,5	Flyt til mindre lokation	2,3	3,2	35%	49%	4,6
	Lufthavnsvboulev.	2,1	Sammenlæg med Station Amager	2,0	2,0	93%	93%	1,7
	Øvrige bygninger i fokus	44,0						
	Subtotal	55,8		6,2	7,5	11%	13%	8,6
C. Rigs- politiet	Brøndbyøster blvd.	17,9	Flyt politiskolen til billigere område	4,5	7,0	25%	39%	19,6
	Avne*	5,4	Opsig eget kursuscenter - Selvstændig case			0%	0%	
	Ejby - Diverse bygninger	16,1	Udflyt fem adresser til Ejby	3,4	3,4	21%	21%	14,6
	Øvrige bygninger i fokus	64,4						
	Subtotal	103,7		7,9	10,5	8%	10%	34,2
	Total	177,9		18,8	22,8	11%	13%	52,0

* Avne indgår her med DKK 0 i besparelse på bygninger, men casen har en besparelspotentiale på DKK 6 millioner, hvilket indregnes i det samlede potentiale på bygninger

Eksempelvis kan følgende konkrete løsningsmodeller/overvejelser nævnes:

- *Partiel opsigelse af lejemål i Thisted, Silkeborg og Skive¹⁹*. De tre lejemål tilbyder i deres nuværende størrelse hvert årsværk 41 – 52 kontorkvadratmeter, hvilket vil blive nedbragt til 26 – 31 kontorkvadratmeter pr. årsværk gennem partielle opsigelser, som allerede er under planlægning. Besparelspotentialet er på i alt godt 1 mio.kr. For alle tre lejemål gælder, at

¹⁹ Slots- og Ejendomsstyrelsen oplyser, at den partielle opsigelse endnu ikke har været forelagt dem.

det er muligt fysisk at separere de dele af lejemålet, der opsiges, fra det tilbageblevne.

- *Flytning af Midt- og Vestjyllands lokalstation beliggende på Rødevej 1 i Viborg til en anden og billigere adresse, f.eks. Brovej 20.* Den nuværende leje er på godt 5 mio.kr. årligt. En flytning ville desuden muliggøre en mere effektiv arealudnyttelse, idet det nuværende lejemål er uhensigtsmæssigt indrettet med et højt kvadratmeterforbrug pr. medarbejder til følge. Besparelspotentialet på omkring 3.5 mio.kr. er valideret med en baggrund i et potentielt lejemål beliggende Brovej 20 ca. 400 m. fra bus- og togstation i Viborg bymidte. Ejendommen kan huse det påkrævede antal AV og giver dels mulighed for en bedre kvadratmetermæssig udnyttelse, dels en lavere husleje pr. kvadratmeter.
- *Flytning af Københavns Politis lokalstationer på Frederiksberg og Østerbro til mindre adresser.* Lokalstationen på Howitzvej, Frederiksberg, har traditionelt huset en stor bemanning, men ændringer de seneste år har gjort at hvert årsværk har 76 kontorkvadratmeter til rådighed. Besparelspotentialet består derfor fortrinsvis i at tilpasse arealet til det nuværende behov samt muligheden for at opnå lavere omkostning pr. kvadratmeter. Der forekommer umiddelbart flere alternative lejemål til den nuværende beliggenhed på Howitzvej, herunder f.eks. Ndr. Fasanvej 108, der tidligere har huset et posthus. Dette lejemål er beliggende i stuen og med let adgang fra gaden. Lejemålet er forholdsvis fleksibelt i forhold til indretning, og der er allerede etableret badefaciliteter. Lejemålet er på ca. 400 kvadratmeter (ekskl. arkiv) og koster omkring 0,5-0,7 mio.kr. årligt (afhængig af behovet for arkiv) mod hhv. 1365 kvadratmeter (ekskl. arkiv) og ca. 2,0 mio.kr. årligt for det nuværende lejemål. Tilsvarende har lokalstationen på Østerfælledtorv, Østerbro, næsten 50 kontorkvadratmeter pr. årsværk. For Østerfælledtorv er besparelspotentialet estimeret ved at fastholde huslejen pr. kvadratmeter, men skalere kvadratmeterbehovet ned til 20 kontorkvadratmeter pr. årsværk, hvilket er i tråd med nivelleringsplanens antagelser. Samlet giver det et årligt besparelspotentiale på 1,9-2,3 mio.kr.
- *Flytning af aktiviteterne fra Lufthavnsboulevarden ind i Station Amager.* Københavns Politi har 62 årsværk på lokalstationen på Lufthavnsboulevarden 6 (cirka 800 kontorkvadratmeter og 550 arkivkvadratmeter), som varetager pasudstedelse, administration, samt efterforskning. Når beredskabet i Københavns Politi konsolideres til en central adresse vurderes det, at

Lufthavnsboulevarden kan flytte aktiviteterne ind i Station Amager. Dette vil give et årligt besparelspotentiale på 2 mio.kr.²⁰.

- *Flytning af Politiskolen (beliggende i Brøndby) inkl. administration til billigere og mere hensigtsmæssigt lejemål.* Lejeomkostningerne hertil udgør årligt knap 18 mio.kr. og er således Rigspolitiets dyreste adresse. Sammenligninger med Professionsuddannelserne Metropol (hovedstadsområdet) på henholdsvis kontorkvadratmeter pr. ÅV og bygningsomkostninger pr. ÅV viser et besparelspotentiale på 28 – 38 procent. Potentialet er allerede korrigeret for at det samlede årværksantal af lærere og elever vil stige ifm. ændringerne skitseret i arbejdsstrømmen ”Politiskolen”. Det har indenfor tidsrammen ikke været muligt at identificere konkrete alternative lejemål, der allerede er indrettet til undervisningsbrug. En alternativ løsning er at tilpasse det nuværende lejemål ved en partiel opsigelse af lejemålet, således at antallet af kvadratmeter tilpasses det reelle behov. En tilpasning af antal kvadratmeter pr. ÅV på Politiskolen, der svarer til forbruget på Metropol, resulterer i en reduktion på 44 procent svarende til 7500 m² på grunduddannelsens arealer. Med en passende margin i forhold til de praktiske muligheder for at afstå sammenhængende bygningsarealer vurderes det, at mellem 5600 og 7500 m² kan afstås.

Dette væsentlige potentiale understøttes af en opgørelse af lokalebehovet efter fuld indfasning af den nye professions-bacheloruddannelse. Denne analyse viser, at behovet for lokaler til fysiske fag og storholdsundervisning netop er tilstrækkeligt - men ikke rigeligt. Der vil kun i meget begrænset omfang kunne afholdes andre arrangementer/ undervisning end grundskoleundervisning i lokalerne mellem 8 og 17, hvis der skal være tilstrækkelig kapacitet. Antallet af klasselokaler er derimod er alt for stort ift. behovet. Ud af nuværende 47 klasselokaler vil der således være 34 lokaler ved 16 elever pr. klasse og 38 lokaler ved 24 elever pr. klasse, der *ikke* er behov for til den almindelige undervisningstimer. Disse lokaler vil naturligvis også skulle anvendes til eksamensafholdelse, gruppearbejde mv. i et omfang, men selv efter, at der er taget højde for dette behov, virker det rimeligt at nedjustere bygningsarealet med, hvad der svarer til i hvert fald 20 klasselokaler i den gamle skolebygning, inkl. tilhørende gangarealer.

- *Opsigelse af Avnø som eget kursuscenter.* Avnø ved Vordingborg fungerer i dag som et internt kursuscenter. Lejemålet har en samlet årlig husleje på godt

²⁰ Der korrigeres for dette potentiale i den samlede opgørelse, idet potentialet også opgøres under analysen vedrørende Københavns Politi.

5 mio. kr., hvortil kommer driftsomkostninger, forbrugsudgifter og løbende investeringer i lejemålet. Driften er udliciteret til et eksternt driftsselskab, der aflønnes baseret på antallet af overnatninger på Avnø. Dog er driftsselskabet garanteret en månedlig minimumsbelægning på 670 overnatninger. I fem måneder i 2009 blev denne minimumsgrænse ikke nået. Ved afhændelse af Avnø og overgang til Statens aftale kan der opnås et effektiviseringspotentiale på 5,9 mio. kr., svarende til 39 procent af de nuværende omkostninger. Denne besparelse indgår oven i det nævnte besparelspotentiale. Beregningerne er opgjort med udgangspunkt i det faktiske forbrug i 2009 sammenholdt med, hvad tilsvarende ydelser kunne være købt for eksternt. Den gældende driftsaftale kan opsiges med seks måneders varsel, dog kan opsigelse tidligst ske til ophør d. 1. januar 2011.

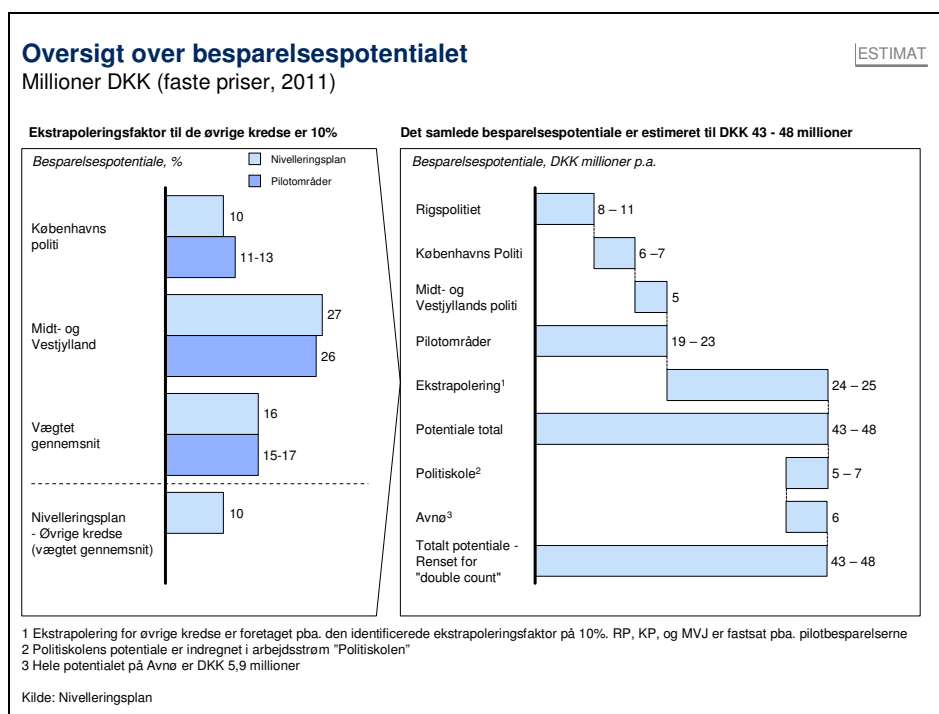
I tillæg til de ovenfor beskrevne eksempler er der overvejelser omkring udflytning af en række af Rigspolitiets og Københavns Politis øvrige centralt beliggende lejemål (f.eks. Anker Heegaards Gade, Store Kongensgade m.fl.). For visse lejemål gør det sig gældende, at der er investeret betydelige midler i f.eks. it-udstyr (f.eks. Telecenteret på Borups Allé), hvilket i praksis vil gøre en flytning urentabel. I den udstrækning, at kvadratmeterforbruget er højt, søges det i stedet at optimere udnyttelsen af lokalerne ved f.eks. at indflytte flere medarbejdere for derved at opsiges andre lejemål helt eller delvist.

Vedrørende rammerne for effektiviseringsarbejdet fremhæves, at der for Rigspolitiets bygninger og hovedparten af Københavns Politis bygninger er ganske få begrænsninger på beliggenheden indenfor Storkøbenhavn. Undtagelserne vedrører primært beliggenheden af Politigården og politistationerne. Optimeringen af disse lejemål er derfor fokuseret på en optimal udnyttelse af lejemålene.

Særligt for Københavns Politis og Rigspolitiets bygningsmasse bemærkes, at en optimering forudsætter tæt koordination med henholdsvis effektivisering af Københavns Politi, herunder også stationssammenlægninger, samt anbefalingerne vedrørende en mere konsolideret administration i Rigspolitiet. Samlet set vurderes det på baggrund af de overordnede og de mere detaljerede analyser, at der er et væsentligt effektiviseringspotentiale i forhold til optimering af politiets bygningsmasse.

Ovenstående beregnede potentiale på baggrund af Københavns Politi, Rigspolitiet og Midt- og Vestjylland udgør 11-13 procent af den adresserede omkostningsbase svarende til 19-23 mio. kr. (ekskl. Avnø). Såfremt det antages at en tilsvarende effektivisering er mulig for den øvrige del af politiet, svarer dette til 43-48 mio. kr. (ved fuld implementering), jævnfør Figur 64.

Figur 64



For så vidt angår potentialet forbundet med Politiskolen, så er dette indregnet under afsnittet om samme. Avnød indgår ikke som grundlag for ekstrapolationen givet dens specielle karakter, men indregnes i det samlede potentiale. Det bemærkes, at besparelspotentialet nogenlunde flugter med det i politiets egen nivelleringsplan. Nærværende analyse understøtter således nivelleringsplanens realiserbarhed med en række konkrete forslag.

De nødvendige investeringer til realisering af potentialet anslås at udgøre ca. 50 mio.kr. for pilotområderne (inkl. Politiskolen). Ekstrapoleret til den øvrige del af politiets bygninger (svarende til ekstrapoleringen for potentialet) vil effektiviseringen samlet forudsætte investeringer på godt 110 mio.kr.

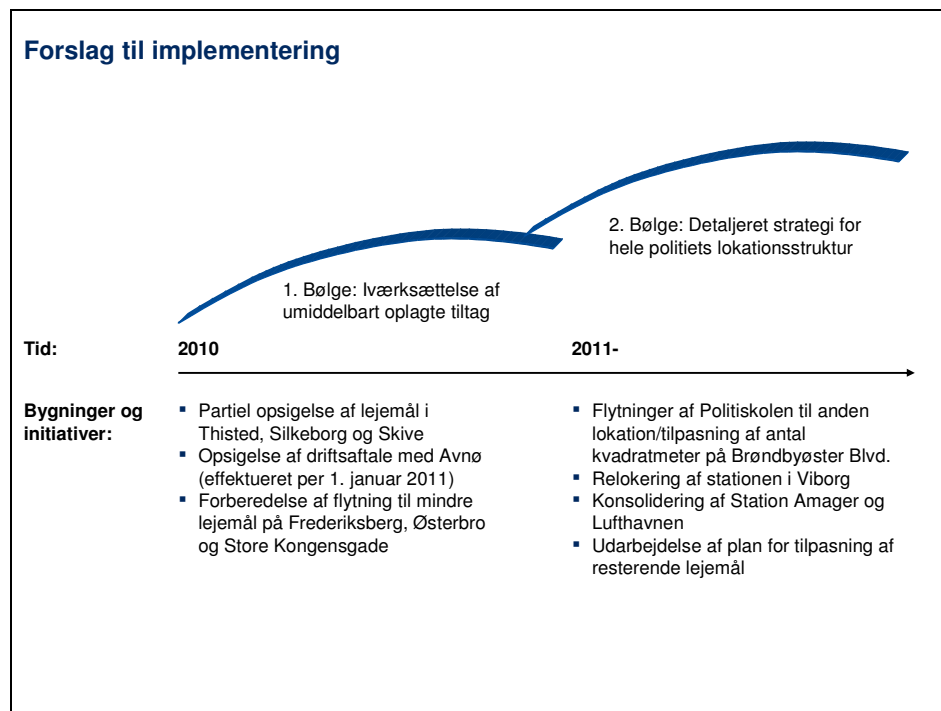
4.3.3 Implementering

Optimering af politiets bygningsmasse forudsætter en række investeringer/engangsomkostninger til f.eks. flytninger, indretning af nye lokaler, dobbelt husleje i en kortere periode mv. Dette investeringsbehov medfører, at optimeringen af bygningsmassen bør ske i et langsigtet perspektiv. Eksempelvis forventes de relokationer og partielle opsigelser af lejemål mv., der er beskrevet i dette afsnit, at have en gennemsnitlig tilbagebetalingstid på mellem 2-3 år.

Det kan derfor være hensigtsmæssigt at overveje den nærmere sekventering af optimeringen, idet visse flytninger/partielle opsigelser har en væsentlig kortere

tilbagebetalingstid end andre. En mulig tilgang til en sekventering er skitseret i Figur 65.

Figur 65



I første bølge bør fokus være rettet på at implementere de umiddelbart oplagte tiltag, der er identificeret i pilotkredsene, herunder de initiativer, der kræver begrænset investering samt kan foretages uden omfattende planlægning. Grundet de gældende rammebetingelser som f.eks. opsigelsesperioder på lejemål samt eventuel ventetid på tilpasning af fremtidigt lejemål, så er det vigtigt at påbegynde de nævnte initiativer så hurtigt som muligt.

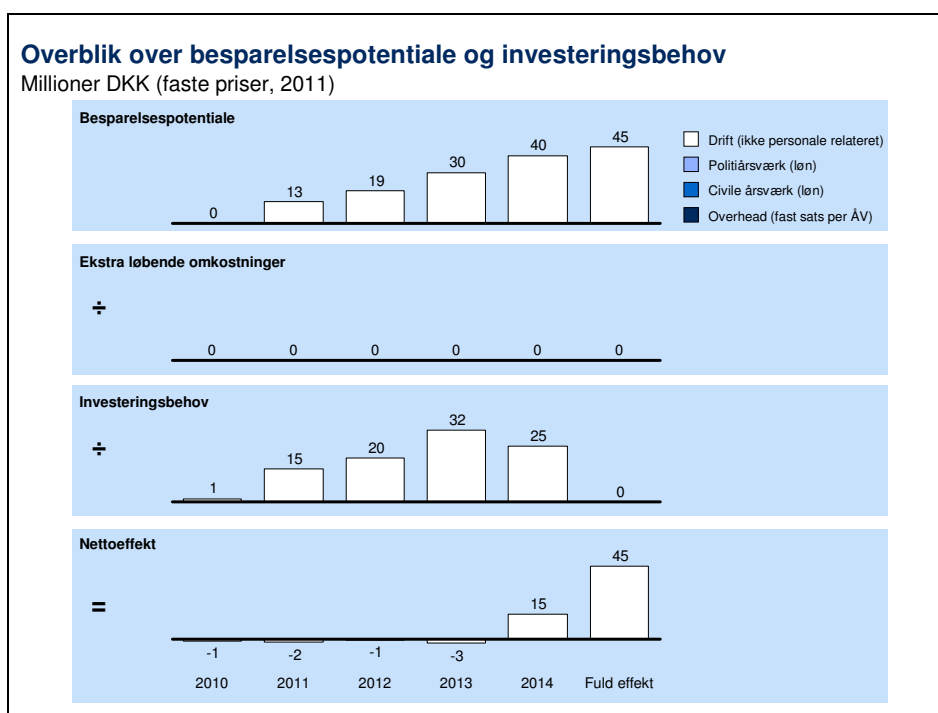
I anden bølge af implementeringen bør der dels være fokus på at planlægge de mere omfattende optimeringsinitiativer, herunder f.eks. flytning af de større lokationer identificeret i pilotkredsene (f.eks. stationen i Viborg samt Politiskolen) og dels på at udarbejde en plan for tilpasning af de lejemål i de resterende kredse. Slots- og Ejendomsstyrelsen skønner, at det typisk tager 3-6 måneder fra søgning efter et nyt lejemål igangsættes til et nyt lejemål er fundet. Derefter tager det typisk 6-12 måneder før udflytning/indflytning er overstået. Udvalgelse af lejemål bør tage udgangspunkt i samme principper som for de ovenfor beskrevne cases herunder identifikation af lejemål med særlig dyr husleje og/eller ineffektiv kvadratmeterudnyttelse.

I forbindelse med realiseringen af besparelspotentialer vurderes der samlet at være et investeringsbehov i forbindelse med de for pilotområderne beskrevne

ændringer på godt 30 mio.kr. (ekskl. Politiskolen). For så vidt dette ekstrapoleres til det fulde potentiale udgør investeringsbehovet omkring 90 mio.kr. (ekskl. Politiskolen).

Implementeringshorisonten for optimering af politiets samlede bygningsmasse vurderes at strække sig over 2-3 år, da der først skal gennemføres analyser af den resterende bygningsmasse, identificeres nye lejemål og foretages flytninger m.v. Fuldt gennemslag af de identificerede effektiviseringer forventes således først efter 2014, jævnfør Figur 66.

Figur 66



Det gennemsnitlige besparelspotentiale og investeringsbehov (jævnfør Figur 66) inkluderer ikke Politiskolen og Lufthavnsboulevarden (disse er inkluderet under henholdsvis Politiskolen og Københavns Politi), men til gengæld er potentiale for Avnø medregnet. Endvidere er tallene korrigeret for overlap med facility management, idet besparelserne på bygninger tager højde for reducerede vedligeholdelsesomkostninger, som effektiviseres under facility management. Besparelspotentialet i 2011 er baseret på en delvis realisering af potentialet for de lokationer i pilotkredsene, hvor der er tale om flytning til en anden adresse samt fuldt potentiale i de tilfælde, hvor der er tale om partiel opsigelse. Fuldt effekt for disse lejemål er forventet i 2012, hvor der endvidere forventes en delvis realisering af de resterende kredse baseret på ekstrapoleringen. Investeringerne falder i alle

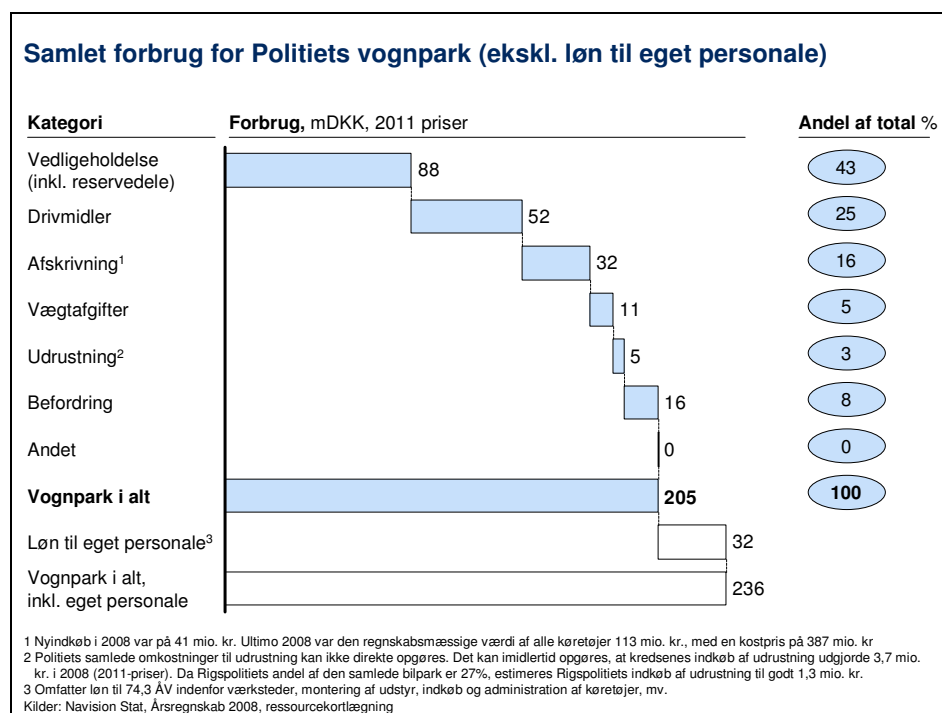
tilfælde i forbindelse med igangsættelse af optimeringen af lejemålene, hvilket betyder, at disse typisk forekommer, før de det fulde potentiale realiseres.

4.4 KØRETØJER

Ansvar for indkøb af politiets køretøjer er placeret hos Rigspolitiet, der gennemfører udbud og indgår rammeaftaler på vegne af hele politiet. Rigspolitiet forestår ligeledes gennemførelse af brugertests af bilerne, og på baggrund heraf fastlægges det, hvilke bilmærker og modeller der omfattes af rammeaftalerne. Kredsene fastsætter selv de konkrete investeringer i køretøjer og i et vist omfang også, hvilket udstyr bilerne skal monteres med, samt hvilke konkrete mærker og modeller der ønskes, for så vidt disse er omfattet af rammeaftalerne.

Ressourceforbruget på politiets vognpark udgør omkring 200 mio.kr. årligt, hvoraf ca. 90 mio.kr. kan henføres til vedligeholdelse af vognparken, jævnfør Figur 67.

Figur 67



Politiets samlede forbrug af drivmidler (benzin, diesel mv.) overstiger 50 mio.kr. årligt. Forbruget heraf kan dels henføres til egne tankanlæg og dels til aftaler med eksterne tankstationer. Historisk har politiet haft egne tankanlæg i de gamle kredse med henblik på at sikre forsyningssikkerheden i f.eks. strejkesituationer. En betydelig del af disse tankanlæg er stadig i drift.

Vognparken omfatter knap 2.700 køretøjer, der omfatter patruljevogne, sagsbehandlingervogne, motorcykler, specialkøretøjer mv, jævnfør Figur 68.

Figur 68

Segmentering af politiets køretøjer

■ Primært fokus (2.258 stk.)

	Uniformerede køretøjer	Civile køretøjer	Total	Pct
Patruljevogn (1,6-3,0l)	428	578	1.006	39
Sagsbehandlervogn (<1,6l)	125	622	747	29
MC	244	40	284	11
Kleinbus	149	72	221	9
Specialkøretøjer, f.eks. Nissan Patrol	102	72	254	7
Øvrige, traktorer, busser mv.	16	137	153	6
	1064	1601	2.665	100

Patruljevogne udgør knap 40 procent af den samlede vognpark, mens sagsbehandlervogne udgør knap 30 procent. Patruljevognene anvendes primært af beredskabet og færdselspolitiet, men for så vidt angår de civile patruljevogne, så anvendes de også i en vis udstrækning af efterforskere. Civile sagsbehandlervognene anvendes primært af efterforskere og administrativt personel, mens de uniformerede sagsbehandlervogne ofte anvendes af lokalpolitiet. Det bemærkes, at der dog er mulighed for et vist ”overløb” i anvendelse af biltyper, og at dette også sker i praksis.

Politiets nuværende dimensionering af vognparken (overordnet og på kreds niveau) er snarere historisk end analytiske betinget. Der er ingen centralt fastsatte politikker for vognparken som f.eks. udskiftningsfrekvens, dimensionering, servicering o.l. Ansvar for at fastsætte disse politikker er overladt til kredsene. Det er således også kredsene, der fastsætter hvilket miks af køretøjer, der ønskes, herunder f.eks. fordeling mellem uniformerede og civile patruljevogne samt sagsbehandlervogne.

Vedligeholdelse og reparation af vognparken foretages primært hos lokale autoværksteder. Dog har Rigspolitiet et internt autoværksted, der varetager reparation og vedligeholdelse af en del af Rigspolitiets og Københavns Politis vognpark. Det vurderes, at det interne autoværksted varetager ca. 50 procent af vedligeholdelses- og reparationsopgaver for Rigspolitiet og Københavns Politi. De

resterende opgaver foretages hos private autoværksteder. Der er således umiddelbart ingen sikkerhedsmæssige eller lignende krav til at opretholde en intern autoværkstedsfunktion – dog med en mulig undtagelse af de tilfælde, hvor der opstår pludselige politiaktioner, og der er behov for hurtigt at kunne foretage mindre reparationer.

Styringen af vognparken varierer mellem kredsene. Generelt er der dog begrænset gennemsigtighed over køretøjernes anvendelse, formål, deres forbrug og vedligeholdelsesstand samt omkostningerne til vedligeholdelse. Endvidere registreres udlån af biler ofte i papirform/whiteboards, og der eksisterer ofte ikke en konsekvent historisk registrering af udlånet, herunder kørte kilometer, formål, præcise afhentnings- og tilbageleveringstidspunkter mv. Disse forhold gør, at det analytiske grundlag for at gennemføre detaljerede analyser har været vanskeligt tilgængeligt, og at det i en vis udstrækning har været nødvendigt at basere analyserne på mindre stikprøver.

4.4.2. Vurdering af effektiviseringspotentialer og løftestænger

I forhold til at vurdere effektiviteten er der gennemført en interviewbaseret vurdering af politiets praksis og styring af vognparken i forhold til best practice. Analysen viser, at der er muligheder for at optimere praksis og styring på en række områder, jævnfør Figur 69 og Figur 70.

Figur 69

Observationer på vognparken (1/2)			
Emne	Best practice	Politiet - Observationer	Rating
Operatørent system	A. Dimensionering	<ul style="list-style-type: none"> Ingen (de)central opsamling af udnyttelsesgrad (ofte kun registreret på whiteboards), hvilket hindrer en analytisk tilgang til dimensioneringen Sagsbehandlerbilerne i KP er sjældent fuldt udnyttet trods den høje andel af langtidsløst og patruljevogne er dimensioneret til spidsbelastning, hvor puljen af civile patruljevogne ikke udnyttes, hvilket vanskeliggør overblik og reel behovsdimensionering Ingen opretholdelse og få politikker for, hvem der har adgang til køretøjspuljen og ingen eksplicit prioritering af, hvem der har det mest akutte behov; køretøjer udleveres efter "først-til-mølle" princip 	●
	B. Leverandør-konsolidering	<ul style="list-style-type: none"> Der findes 15 forskellige bilmærker på patruljevogne og 9 på sagsbehandlerbilerne med flere forskellige typer for hvert mærke. Dog står Ford for 57% af puljen og initiativ er igangsat for at nedbringe antal til 6-8 godkendte forhandlere 	●
	C. Vedligeholdelsesomkostninger	<ul style="list-style-type: none"> Mangel på konsistent¹ registrering af vedligeholdelsesomkostninger på det enkelte køretøj Ingen central tracking af vedligeholdelsesdata på køretøjer jf. mangel på data 	●
	D. Livstidsoptimering	<ul style="list-style-type: none"> Vognparken er ældre end for de mest normale vognkategorier, og situationen er ens for alle kredse Der er ingen analyse af den optimale alder bl.a. grundet manglende data 	●
	E. Outsourcing	<ul style="list-style-type: none"> Ingen struktureret evaluering eller sammenligning af interne- og outsourcingomkostninger; påbegyndt outsourcing af vedligeholdelse sker af kapacitets- og ikke økonomiske hensyn ved KP og RP Tvivlsomt om politiet optimalt servicere mere end 15 bilmærker internt 	●

1 Finde i SSI, men database endnu ikke med tilstrækkelig datafangst
Kilde: Interviews

Figur 70

Observationer på vognparken (2/2)			
Emne	Best practice	Politiet - Observationer	Rating
Ledelsesstrukturer	G. Data management (værktøjer og processer)	<ul style="list-style-type: none"> Overvejende decentraliseret opgavevaretagelse i kredsene Usystematiseret data management Ingen nøgleindikatorer til brug for ledere af vognparken Dårlig datadisciplin som resultat af mangel på opretholdelse af eksisterende processer og politikker. F.eks. Glemmer lånere manuel listeregistrering, når køretøjer lånes af puljen, der stilles til rådighed uden for vognkontorets åbningstid i KP Upræcis registrering af køretøjsbrug uden for vognkontorets åbningstid i KP, selvom præcis information forefindes 	●
	H. Ledelsesstruktur	<ul style="list-style-type: none"> Decentraliseret driftsledelse af vognparken Indkøb dog centraliseret under RP, men på foranledning af kredsenes specifikationer, hvilket forhindrer standardisering af politikker om prioritering af brugere og køretøjspuljen 	●
Adfærd og incitamenter	I. Performance kultur	<ul style="list-style-type: none"> Ingen fælles artikuleret vision/aspiration på området; ledelsen kommunikerer ikke andre mål end budgettet, som ofte præsenteres uden tilhørende forklaring, hvilket kan have en demotiverende effekt på medarbejdere Primært fokus på overholdelse af budgettet Ingen strukturerede karrieremuligheder inden for vognparkens administrative funktioner f.eks. vognkontoret 	●
	J. Performance mål	<ul style="list-style-type: none"> Ingen standardiserede mål med klar opfølgning Mangel på nøgleindikatorer betyder, at performance ikke kan måles konsistent eller diskuteres Antal udlån bruges som mål for effektivitet uanset udlånen formål f.eks. om det er til efterforskning, mødeaktivitet eller servicemedarbejdere 	●
	K. Incitament	<ul style="list-style-type: none"> Ingen mulighed for økonomisk incitamentsstruktur 	●

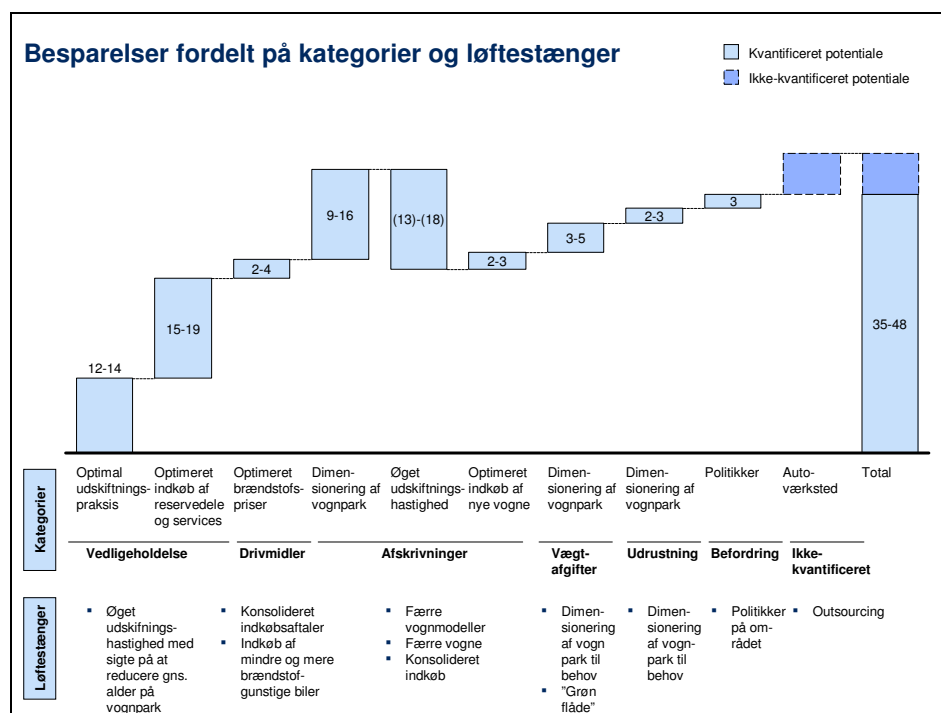
Kilde: Interviews

Der er behov for en strammere dimensionering af antallet af køretøjer gennem en fastlæggelse af centrale politikker for dimensioneringen dækkende hele politiet. Endvidere er der behov for en konsolidering af indkøbet af biler på færre

leverandører, da den nuværende fragmentering ikke kun driver omkostninger for indkøbet af selve køretøjerne, men det hindrer også en mere effektiv vedligeholdelse. Desuden er der generelt behov for en bedre dataregistrering i regi af Rigspolitiet, så kapacitetsudnyttelsen mv. kan opgøres.

En analyse af effektiviseringsmulighederne for politiets vognpark viser, at området kan optimeres med 35-48 mio.kr., hvilket er et konservativt estimat, idet estimatet ikke tager højde for outsourcing af autoværkstedet, jævnfør Figur 71.

Figur 71



Det bemærkes, at der ikke er taget højde for en eventuel gensalgsværdi af biler, idet denne effekt vurderes begrænset. Typisk indbringer et køretøj ved salg ca. 10-20.000 kr.

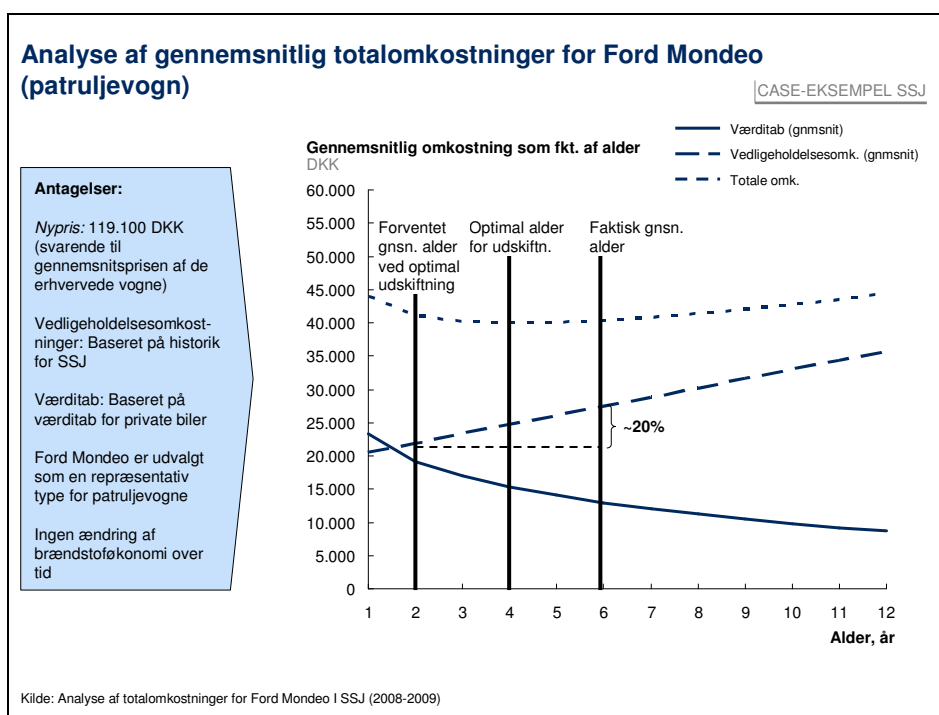
I de følgende gennemgås de væsentligste beregningsforudsætninger for de enkelte omkostningstyper.

Vedligeholdelse

Omkostningerne til vedligeholdelse og reparation udgør 89 mio. kr. svarende til 43 procent af de samlede vognparkomkostninger. Det vurderes, at ca. 20-30 procent af de samlede omkostninger vedrører reparationer, mens resten kan henføres til vedligehold. Vedligeholdelsesomkostninger er drevet af den gennemsnitlige pris pr. reparation/service samt reparations-/servicefrekvensen, som er afhængig af

vognparkens alder. En analyse af vognparkens alder viser, at gennemsnitsalderen er høj. Eksempelvis er gennemsnitsalderen for en civil patruljevogn 6,5 år, mens den for en sagsbehandlervogn er 6,9 år. Denne høje alder strider mod bedste praksis på området. De fleste biludlejningsfirmaer udskifter deres biler langt hurtigere, for at undgå høje vedligeholdelsesomkostninger. Post Danmark har en politik om, at deres biler udskiftes, når de er fire år gamle, da beregninger har vist, at vedligeholdelsesomkostningerne bliver for høje. En ”total cost of ownership”-analyse af politiets Ford Mondeo patruljevogne viser tilsvarende, at den optimale alder for udskiftning er omkring fire år, jævnfør Figur 72.

Figur 72



Det optimale tidspunkt for udskiftning af bilerne kan variere mellem mærke og model, da der kan være forskel i afskrivningsprofil og f.eks. omkostninger til reservedele. Det vurderes dog, at politiets vognpark overstiger det optimale tidspunkt for udskiftning henset til en gennemsnitsalder på flere biltyper på over 6 år.

Der er ud fra et vægtet gennemsnit af patrulje- og sagsbehandlervogne udregnet en gennemsnitlig alder for vognparken på knap 6 år. For så vidt der fremover fastsættes en udskiftningsalder på 4 år, svarende til en fremtidig gennemsnitsalder på 2 år, så vil dette kunne reducere vedligeholdelsesomkostningerne med cirka 20 procent svarende til et årligt besparingspotentiale på 12-14 mio.kr.

McKinseys erfaring fra en række indkøbsprojekter med fokus på lignende serviceydelser viser, at det er muligt at reducere forbruget med omkring 20-25 procent som følge af landsdækkende, centralt indgåede aftaler, en mere ensartet vognpark, samt bedre styring og opfølgning på serviceeftersyn og reparationer. Idet politiets vognpark er meget fragmenteret på bilmærker (15 forskellige mærker for patruljevogne) med et tilhørende højt antal modeller pr. bilmærke, samt at serviceaftaler med eksterne autoværksteder er indgået decentralt, vurderes dette at være et konservativt mål. Besparelsesmålet svarer til et yderligere potentiale på 15-19 mio.kr. Det bemærkes desuden, at Forsvaret i et tilsvarende udbud opnåede relative besparelser, der lå over dette niveau.

Drivmidler

Omkostningerne til drivmidler udgør 52 mio. kr. eller 25 procent af de samlede vognparkrelaterede omkostninger. Inden for rammerne af denne analyse har det ikke været muligt at vurdere muligheden for en reduktion af antallet af kørte kilometer, hvorfor der alene fokuseres på en potentiel prisoptimering.

Omkostningerne til drivmidler bliver i høj grad drevet af tiltag fra indkøbsfunktionen. Drivmidlerne bør indkøbes på konsoliderede indkøbsaftaler på tværs af kredsene for derved at opnå bedre indkøbspriser som følge af den øgede indkøbsvolumen. Ved investeringer i vognparken bør der også i højere grad fokuseres på brændstoføkonomiske biler til de segmenter, hvor andre behov ikke overskygger omkostningspotentialt (dvs. typisk sagsbehandlervogne).

Endvidere bør drivmiddelforbruget knyttes op på de enkelte biler gennem elektronisk registrering af forbrug og kilometertal ved tankning. Dette bør også omfatte egne tankanlæg i den udstrækning, det er økonomisk rentabelt. Herved muliggøres analyser af bilernes brændstoføkonomi og dermed stærkere incitamenter til at styre forbruget af drivmidler. Det kan desuden overvejes, om det er muligt at nedlægge egne tankanlæg helt eller delvist. McKinseys database opgør et besparelspotentiale på disse initiativer på typisk 4-7 procent, hvilket svarer til et besparelspotentiale på 2-4 mio. kr.

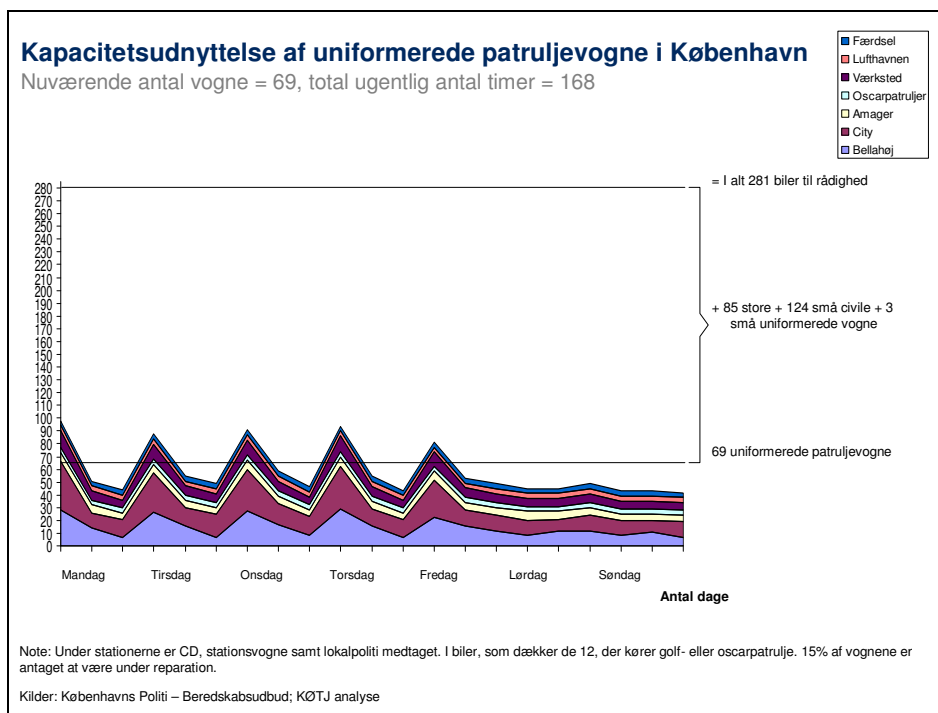
Afskrivninger

Omkostningerne til afskrivninger udgør 32 mio. kr. eller 16 procent af de samlede vognpark omkostninger. Afskrivninger bliver i høj grad drevet af

- Vognparkens dimensionering (mængde)
- Vognparkens udskiftningsfrekvens (alder)
- Investeringernes størrelse (pris pr. vogn)

Dimensioneringsanalyser indikerer, at vognparken er overdimensioneret i forhold til behovet. Der ses eksempelvis en betydelig variation i antallet af biler pr. årsværk mellem de enkelte kredse. Derudover indikerer en dybere analyse af Københavns Politis patruljevogne en betydelig overkapacitet, jævnfør Figur 73.

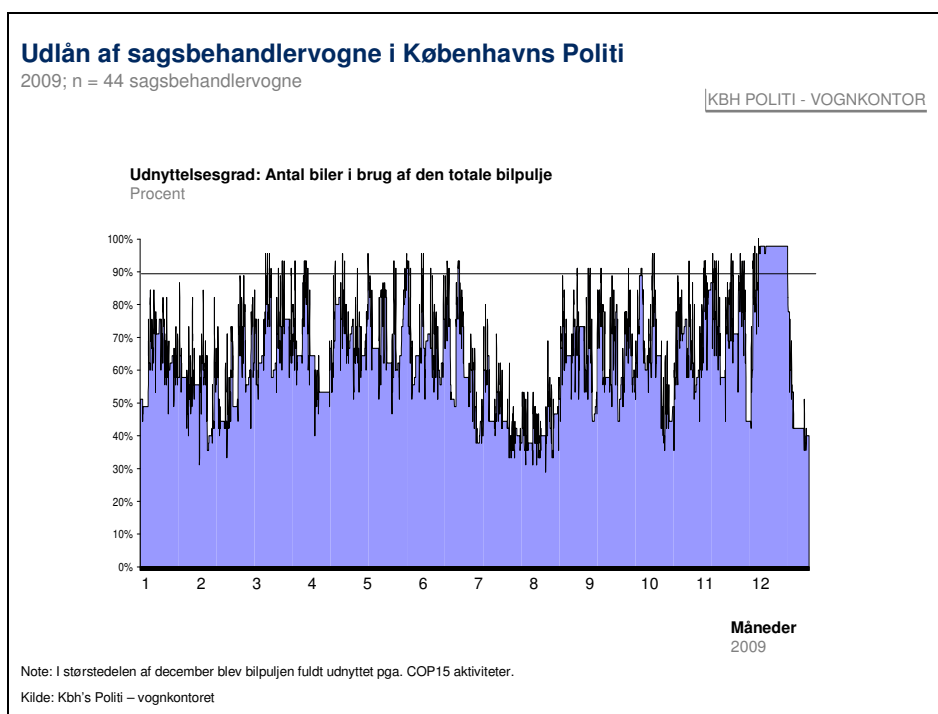
Figur 73



Analysen viser, at der i Københavns Politi er en betydelig overkapacitet af uniformerede patruljevogne. Analysen viser et maksimalt behov, som opstår på hverdage mellem 7.00 og 15.00. Årsagen hertil er, at analysen inkluderer behovet for patruljevogne blandt lokalpolitiet, som primært arbejder i det nævnte tidsrum.

En tilsvarende analyse er gennemført for sagsbehandlervognene i Københavns Politi. Umiddelbart indikerer analysen en høj udnyttelsesgrad, jævnfør Figur 74.

Figur 74



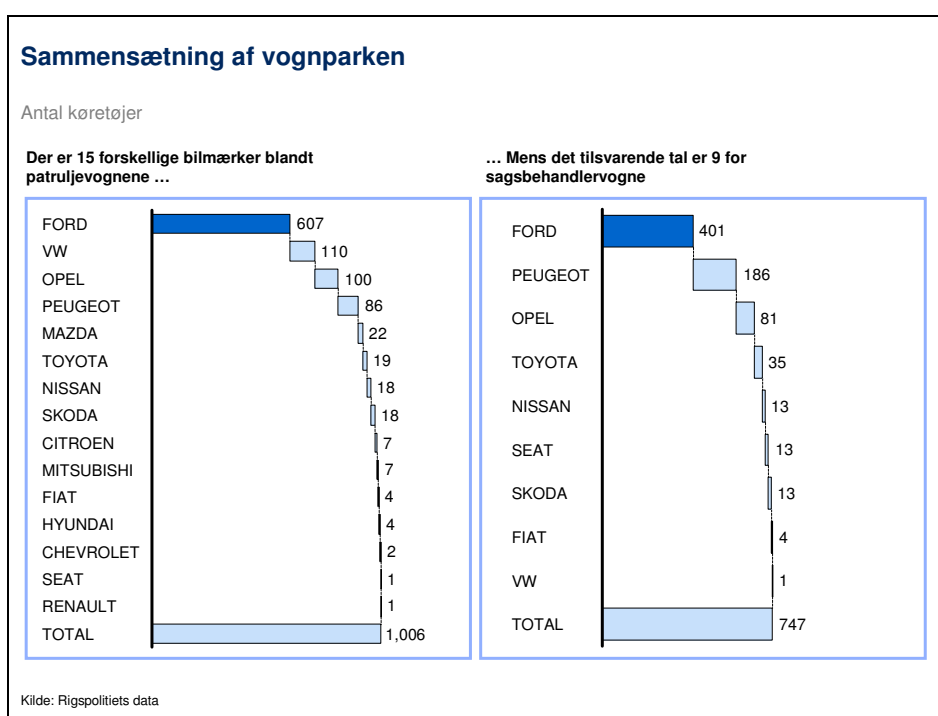
Tallene for denne analyse er dog behæftet med store usikkerheder, idet der ikke er foreskrevet tidsbegrænsede politikker for området. Som et resultat heraf er mere end 60 procent af udlånene (målt på udlånstid) af mere end en uges varighed, hvilket ikke repræsenterer den faktiske kapacitetsudnyttelse. Foretages der i stedet en bottom-up analyse, hvor antallet af sagsbehandlervogne dimensioneres efter antallet af brugere og deres behov, så er der betydelig overkapacitet. Antallet af efterforskere og administrative medarbejdere udgør henholdsvis knap 1.600 og knap 1.700 årsværk. Det anslås på baggrund af interviews, at behovet for transport er omkring 10-20 procent og knap 10 procent for henholdsvis efterforskere og administrativt personale svarende til et samlet behov på omkring 275-475 køretøjer. Dette indikerer, at antallet af civile sagsbehandlervogne overstiger behovet med omkring 20-45 procent, uden at der tages højde for alternative transportmidler.

Sammenholdt med analysen af uniformerede patruljevogne i København, der indikerer en potentiel mængdereduktion på over 50 procent, vurderes det konservativt, at vognparken kan reduceres med 30-50 procent. Det bemærkes i den forbindelse, at Forsvaret har iværksat en tilsvarende øvelse, hvor hensigten er at nedbringe vognparken fra 2.950 til omkring 1.700, om end der dog ikke er fuldt ud sammenlignelige forhold omkring kravene til køretøjernes kapacitet og kapabilitet.

Udskiftningsfrekvensen er ikke optimal, jævnfør afsnittet om vedligeholdelse, idet udskiftningen af vognmassen sker i en for høj alder. En reduktion i levetiden vil medføre højere samlede afskrivninger, da en væsentlig andel af vognparken ved den nuværende udskiftningspraksis er fuldt afskrevet. Et groft overslag viser imidlertid, at denne effekt næsten neutraliseres ved en reduktion i vognparken, som beskrevet ovenfor.

En effektivisering af indkøbet af køretøjer kan sænke *investeringernes størrelse* gennem lavere priser. Indkøb af nye køretøjer bør konsolideres i større udbud med færre vognmodeller/mærker samt færre leverandører, jævnfør Figur 75.

Figur 75



Sammensætningen af patruljevognene med 15 forskellige bilmærker med et tilhørende betydeligt antal forskellige modeller for hvert mærke understreger fragmenteringen af vognparken. Den nuværende sammensætning af vognparken afspejler dels vognparkes relativt høje gennemsnitsalder og dels behovet for at risikere ”groundingrisikoen”. Groundingrisikoen dækker over risikoen for mærkespecifikke fejl på køretøjerne (f.eks. bremsefejl), som medfører at en hel biltype skal ”groundes”, indtil problemet er løst. Konsolidering på færre leverandører og optimering af specifikationer (f.eks. mindre sagsbehandlervogne) er væsentlige løftestænger. McKinseys erfaring fra flere indkøbsprojekter omfattende køretøjer viser, at der typisk opnås besparelser i størrelsesordenen på 6-10 procent.

Samlet vurderes de modsatrettede effekter på afskrivningerne at neutralisere hinanden, så afskrivningerne holdes nogenlunde konstante i forhold til det nuværende niveau.

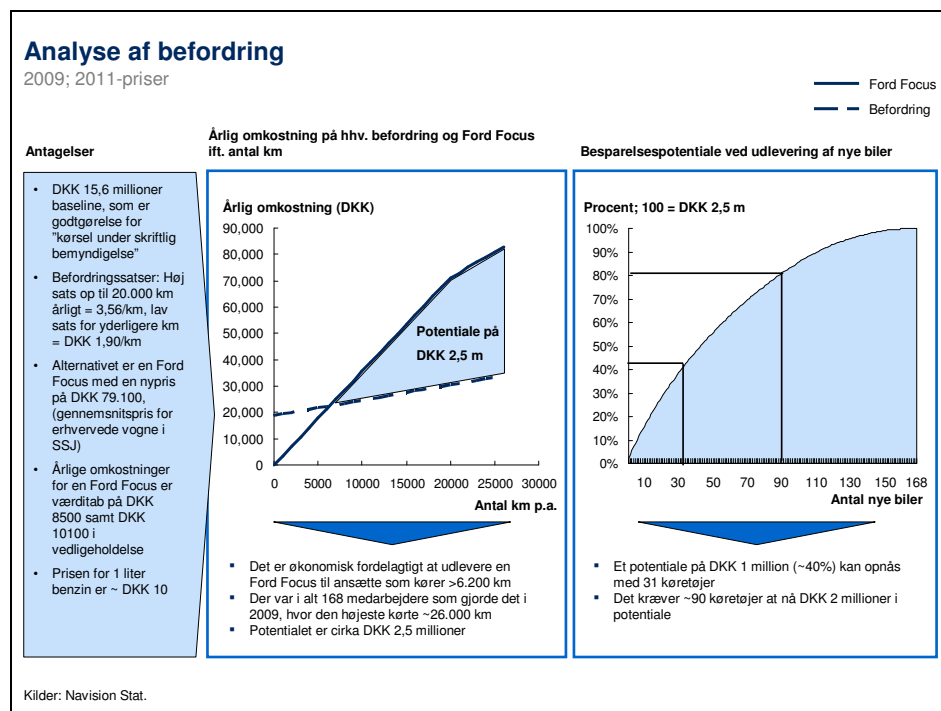
Vægtafgifter og udrustning

Omkostningerne til vægtafgifter og udrustning udgør 16 mio. kr. eller 8 procent af de samlede vognpark omkostninger. Dimensionering af vognparken driver omkostningerne for vægtafgifter og udrustning. Således vil færre biler medføre lavere samlet omkostninger til de to omkostningskategorier. Derudover vil mere brændstoføkonomiske køretøjer også kunne medvirke til at reducere disse omkostninger. Tidligere analyser (jævnfør dimensioneringsanalysen ovenfor) har indikeret en over-kapacitet på 30-50 procent svarende til en samlet besparelse på 5-8 mio. kr for vægtafgifter og udrustning.

Befordring

Godtgørelse for ”kørsel under skriftlig bemyndigelse” udgør 8 procent af omkostningerne til vognparken eller knap 16 mio. kr. Der er her tale om kørselsgodtgørelse for transport i egen vogn. I 2009 var der 168 årsværk, der kørte over 6000 km. i egen bil, jævnfør Figur 76.

Figur 76



Analysen viser, at befordringsomkostningen kan sænkes med op til 2,5 mio. kr. ved at udlåne vogne til medarbejdere, der kører mere end godt 6.000 km. årligt. Dette vurderes også at kunne håndteres indenfor rammerne af optimeret dimensionering af vognparken.

Autoværksted

Rigspolitiets autoværksted bør formentlig outsources. Der er imidlertid ikke nogen opgørelse af varelagre, forbrug af reservedele, kapacitetsudnyttelse eller lignende, hvilket umiddelbart vanskeliggør udarbejdelse af en egentlig business case. Der er således ikke estimeret et besparelspotentiale herved, hvilket fastholder konservatismen i det samlede besparelspotentiale på vognparken.

4.4.3 Implementering, budgeteffekter og organisation

Med henblik på at sikre en stærkere central styring af området bør der etableres en enhed i Rigspolitiet med ansvar og mandat for politiets vognpark, herunder med ansvar for dimensionering, servicering/vedligehold, udskiftning mv. Denne enhed vil ligeledes få ansvaret for at sikre, at antallet af uniformerede patruljevogne tilpasses beredskabets (og evt. lokalpolitiets) behov samt, at antallet af civile patruljevogne tilpasses ”et rimeligt katastrofeberedskab” samt antallet af efterforskere og færdselspoliti. Det vurderes, at der i forbindelse med implementeringen er behov for at styrke den nuværende organisation i Rigspolitiet med henblik på at gennemføre de nødvendige analyser, fastsætte politikker mv. Denne støtte forudsættes, at komme fra implementeringssekretariatet i størrelsesordenen ca. 1 årsværk.

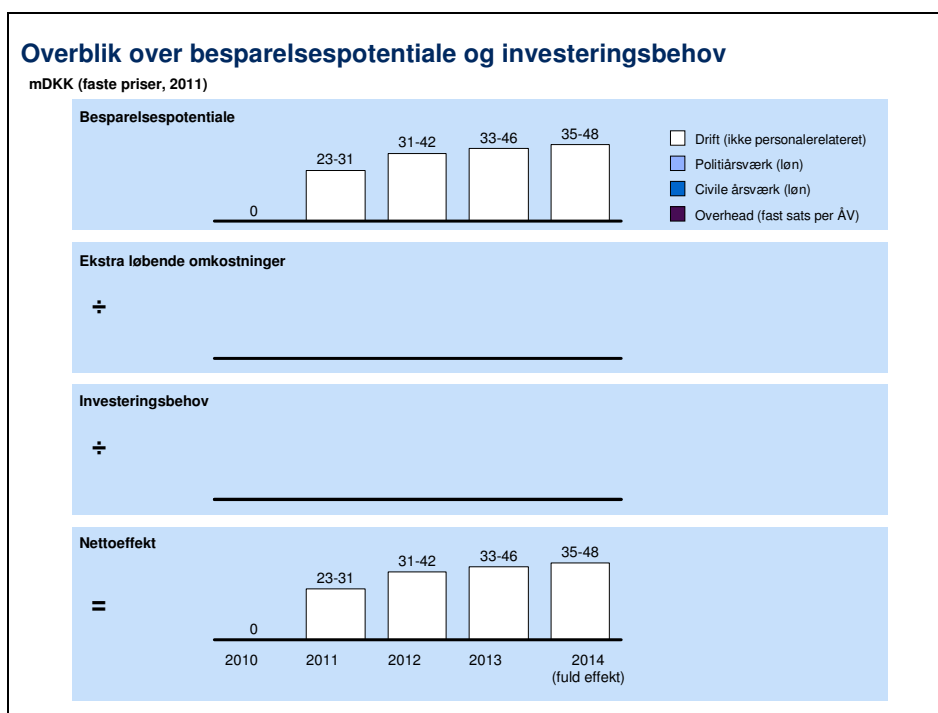
Endvidere vil det være denne afdelings ansvar at tilvejebringe og vedligeholde et centralt overblik over vognparken. Dette kan etableres ved en central registrering af biler indeholdende bilernes kilometerstand, vedligeholdelsesomkostninger mv. Bilernes kilometerstand kan opretholdes gennem information fra benzinselskaberne, hvor der skal indtastes kilometerantal ved tankning. Derudover skal registrering af omkostninger til reparationer og vedligeholdelser knyttes op til den pågældende bil. Dette kan gøres ved at der etableres en fælles aftale med lokale autoværksteder, som har pligt til at kontakte den centrale enhed ved reparationer og vedligehold. En tilsvarende styringsmodel kendes fra Post Danmark. For så vidt angår it-systemer, så skal der etableres en database, der kan håndtere disse data. Et sådan system er allerede under implementering i mindre skala i Sydsjælland og Lolland Falsters politikreds. Det bør undersøges, om dette kan skaleres til hele politiet. Det vurderes dog, at behovet under alle

omstændigheder kun strækker sig til et mindre system (f.eks. Access), hvor der kun vil være begrænsede udviklingsomkostninger (hvis nogen).

Vedrørende indkøbet af køretøjer bør det overvejes at placere det overordnede ansvar for indkøbet i Rigspolitiets indkøbsafdeling (jævnfør afsnit om politiets indkøb). Rigspolitiets enhed med ansvar for vognparken bør dog stadig være involveret i forhold til at udarbejde udbudsmateriale og gennemføre brugertests. Snitfladen mellem disse to enheder kan tilpasses afhængig af hvilken biltype, der gennemføres udbud af. Eksempelvis vil der være et større sikkerhedsmæssigt aspekt forbundet med indkøbet af patruljevogne, hvilket forudsætter stærkere involvering fra enheden med ansvaret for vognparken, mens udbud af sagsbehandlerovogne vurderes at kunne gennemføres med mindre involvering fra samme enhed.

Effektiviseringen i området vurderes at tage flere år, idet f.eks. en sænkning af vognparkens gennemsnitsalder tager tid for så vidt ekstraordinære investeringer i nye biler skal undgås, jævnfør Figur 77.

Figur 77



Der vurderes dog at være en række løftestænger, der kan anvendes på kort sigt, som f.eks. effektivisering af indkøbet, indførelse af politik vedrørende befodringsgodtgørelse.

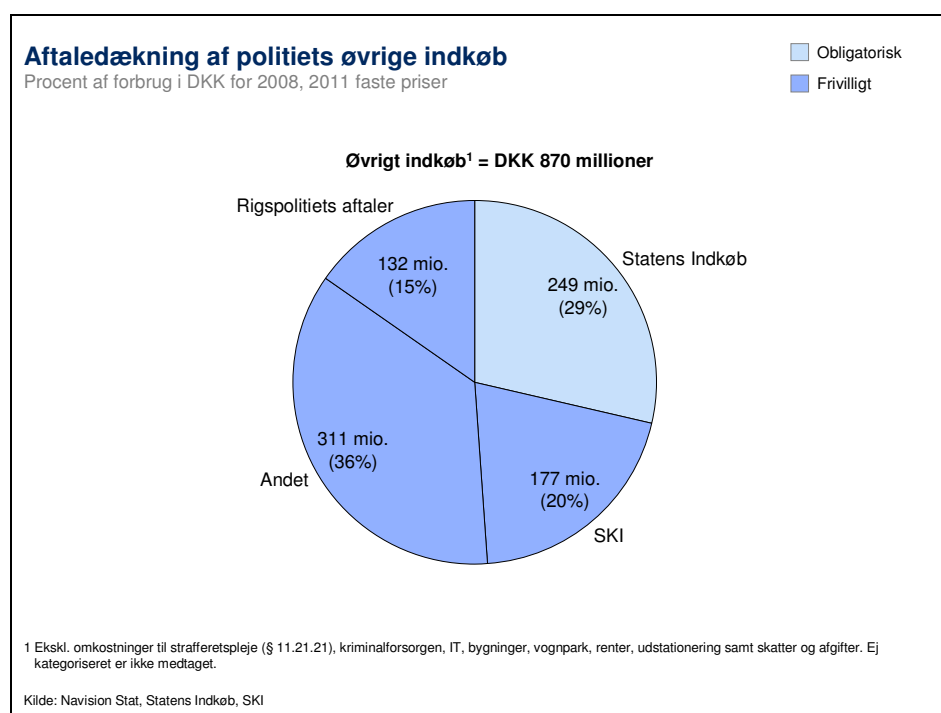
4.5 INDKØB

4.5.1 Organisering og ressourceforbrug

Ansvar for politiets indkøb er i dag delvist placeret i kredsene og delvist i Rigspolitiet. Rigspolitiet varetager indkøbet for hele politiet på udvalgte kategorier (f.eks. pas, køretøjer og uniformer), mens kredsene varetager det øvrige indkøb. I Rigspolitiet er hovedparten af indkøbet placeret i samme del af organisationen som IT og logistik, mens indkøbet af pas er placeret i administrationsafdelingen.

Politiets indkøb (ekskl. IT- og vognparkrelaterede kategorier samt strafferetspleje) udgør 870 mio. kr., heraf er 250 mio. kr. omfattet af obligatoriske aftaler under Statens Indkøb. Det resterende indkøb på omkring 620 mio. kr. indkøbes under SKI-aftaler, Rigspolitiets egne centrale aftaler samt et antal aftaler indgået og administreret i de enkelte kredse, jævnfør Figur 78.

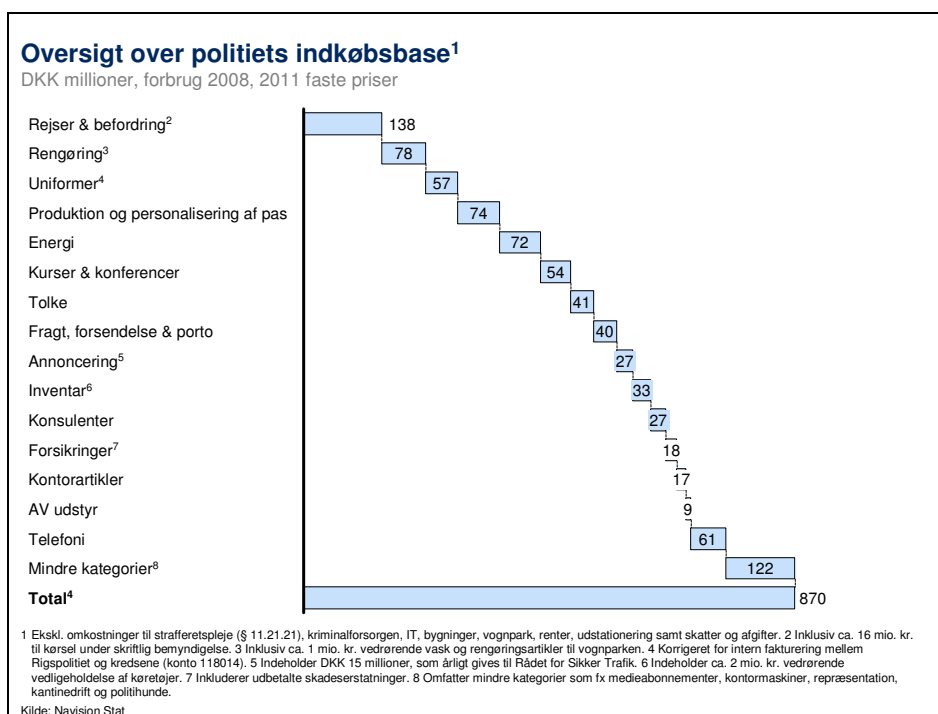
Figur 78



Der er således begrænsede bindinger i forhold til effektivisering af indkøbet, da kun knap 30 procent af forbruget er omfattet af obligatoriske aftaler under Statens Indkøb.

Indkøbet er fordelt på en række kategorier, hvor de største er rejser og befordring, rengøring samt uniformer, jævnfør Figur 79.

Figur 79



Indkøbet er på en række af indkøbskategorierne ganske fragmenteret. Eksempelvis indgår de enkelte kredse egne aftaler på rengøringsområdet, hvor der i visse tilfælde også indhentes ekstern konsulentstøtte til gennemførelse af udbuddet. Fragmenteringen illustreres også ved, at stort set alle kredse har opbygget små indkøbsfunktioner, og der er således et væsentligt overlap i opgaveløsningen mellem de enkelte kredse. Rigspolitiets indkøbsafdeling indgår aftaler for hele politiet på udvalgte kategorier som f.eks. uniformer. Generelt er der en begrænset samordning på en række kategorier.

Samlet set repræsenterer indkøbsområdet et årsværksforbrug på i alt 110 årsværk, hvoraf kun 13-18 er beskæftiget med strategisk indkøb heraf kun 3 årsværk i Rigspolitiet, jævnfør Figur 80.

Figur 80

Oversigt over indkøbsmedarbejdere				
2009				
	Aktivitet			Total
	Indkøbsstrategi, analyse, planlægning samt indgåelse af (ramme-)kontrakter, ekskl. indkøb af IT og køretøjer	Bestilling af services og varer, håndtering af varelevering, ekskl. indkøb af IT og køretøjer	Indkøb af køretøjer	
RP	3	31	2	36
Nordjylland	1	5	1	6
Østjylland	-	3	0	4
Midt- og Vestjylland	1	6	0	7
Sydøstjylland	0	3	-	3
Syd- og Sønderjylland	0	4	0	4
Fyn	1	3	1	4
Sydsjælland og Lolland-Falster	0	4	0	5
Midt- og Vestsjælland	1	6	0	5
Nordsjælland	1	5	0	6
Københavns Vestegn	1	6	0	4
København	4	16	0	20
Bornholm	0	1	-	2
Total	13	92	5	110

Kilde: Ressourcekortlægning

Det bemærkes endvidere, at 2/3 af årsværkene er placeret i kredsene, mens 1/3 er placeret centralt. Desuden anvendes den overvejende del af årsværkene på ”praktisk indkøb”, mens 13 årsværk ud af de samlede årsværk anvendes på indkøbsstrategi, analyse mv.

4.5.2. Vurdering af effektiviseringspotentialet og løftestænger

Effektiviseringspotentialet omfatter overordnet to områder: Dels en effektivisering af det indkøbsmæssige forbrug og dels en effektivisering af indkøbsrelaterede årsværk. Afsnittet er derfor struktureret i to underafsnit.

4.5.2.1 Vurdering af effektiviseringspotentialet for indkøbsmæssigt forbrug

For at vurdere besparelspotentialet på udvalgte indkøbskategorier er der foretaget en række potentialeanalyser. Den anvendte analysemetode er baseret på ”triangulering”, hvor potentialet vurderes ud fra fire kriterier:

- **Intern benchmarking.** For en række udvalgte kategorier gennemføres benchmarking på kredsniveau f.eks. på forbrug og/eller priser.

- **Ekstern benchmarking.** For en række udvalgte kategorier gennemføres benchmarking af f.eks. politiets priser ift. priser i andre organisationer.
- **McKinsey's indkøbsdatabaser.** McKinsey har gennemført mere end 1000 kategorieffektiviseringer. For hver effektivisering har vi registreret kategori, besparelsespotentialer mv.
- **Øvrige indikatorer.** For udvalgte kategorier ses f.eks. på leverandørfragmentering og andelen af leverandører fra lavtlønsområder.

Med henblik på at vurdere indkøbseffektiviteten er der udvalgt fire kategorier: Uniformer, pas, kurser og konferencer samt fragt og porto. Disse er valgt *dels* med henblik på at sikre et væsentligt forbrug ud af det samlede indkøbsforbrug samt *dels* for at sikre at både ”centraliserede indkøbskategorier” (pas og uniformer) og ”decentraliserede indkøbskategorier” (kurser og konferencer samt fragt og porto) er omfattet. For disse kategorier er der indsamlet data for hver af de fire ovenfor nævnte kriterier illustreret i Figur 81

Figur 81

Vurdering af effektiviseringsmuligheder for konkrete kategorier				
	Uniformer	Pas	Kurser og konferencer	Fragt og porto
Forbrug	DKK ~55 millioner	DKK ~75 millioner	DKK ~55 millioner	DKK ~40 millioner
Intern benchmarking	Op til 30% variation i kredsens forbrug	N/A	Op til 40-50% pris- og forbrugsvariation mellem kredse	Ca. 10-20% prisvariation på fragtydelser
Ekstern benchmarking	Potentiale på uniformsdele fra 10-80% hertil kommer et potentiale forbundet med efterspørgselsstyring	Priser op til 30% højere end andre lande	N/A	Priser på niveau med priser til privatpersoner
McKinseys indkøbsdatabase	Typisk besparelse på 7-16%	N/A	Typisk besparelse på 10-30%	Typisk besparelse på 4-10%
Øvrige indikatorer	<ul style="list-style-type: none"> Primært brug af danske leverandører Betydelig fragmentering af leverandørbase Strammere forbrugsstyring er mulig gennem bestillingssystem 	<ul style="list-style-type: none"> Nuværende aftale indgået i 2003 Evt. mulighed for ændring af specifikationer 	Fragmenteret leverandørbase	Ingen samlet og dækkende aftale med største leverandør (Post Danmark med DKK 22 millioner)
Anslået besparelses-potentiale	20-30%	25-30%	10-30%	4-15%

De indsamlede data og gennemførte analyser for de udvalgte kategorier indikerer alle et betydeligt effektiviseringspotentiale. Dette understøttes i øvrigt også af de observationer, der er gjort for f.eks. indkøbet af IT-relaterede ydelser og varer samt indkøbet af rengøringsydelser i de enkelte kredse (begge områder behandles separat under henholdsvis IT og facility management).

I forbindelse med effektivisering af politiets indkøb forudsættes brugen af tre overordnede løftestænger.

- **Lavere priser** for identiske varer gennem f.eks. konsolidering af indkøbet på færre leverandører og derved følgende realisering af stordriftsfordele.
- **Ændrede kravspecifikationer** med henblik på at undgå overspecifikation ved at tilpasse krav og standarder til det egentlige behov samt overgå til produkter med samme funktionelle kvalitet (f.eks. fra mærkevarer til ikke-mærkevarer)
- **Strammere efterspørgselsstyring** gennem fastlæggelse af politikker for forbrug og standarder m.m.

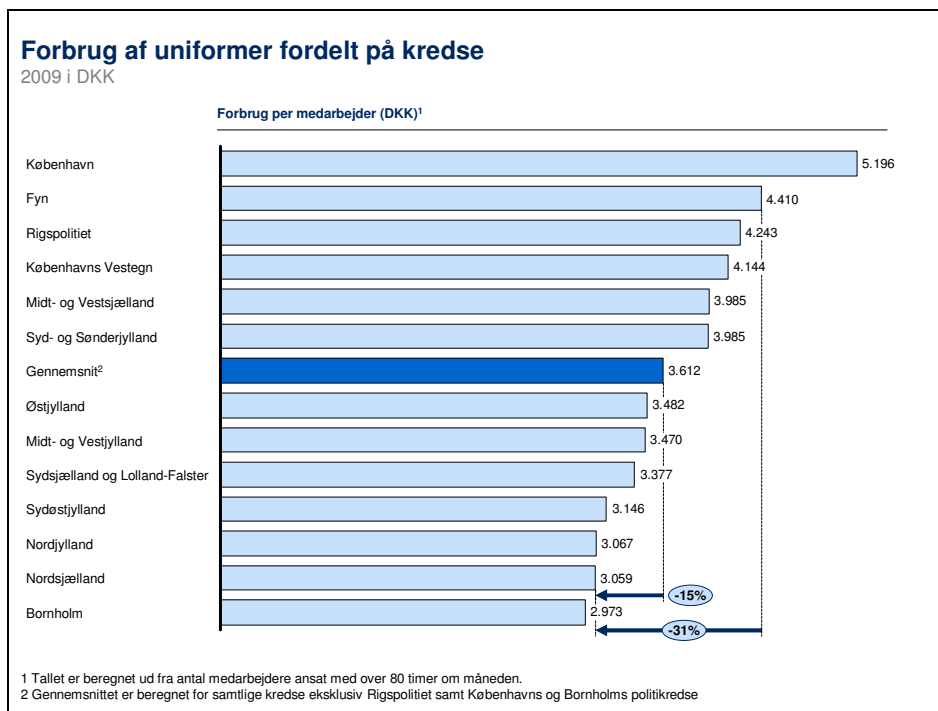
De følgende afsnit gennemgår eksempler på de gennemførte analyser. Afsnittene er strukturerede i henhold til de fire indkøbskategorier.

Uniformer

Forbruget til uniformer udgør godt 55 mio. kr. årligt. Indkøbet omfatter almindelige beklædningsgenstande samt mundering. Politiet skønner, at munderingsomkostningerne udgør ca. 10 mio. kr. Indkøbet af uniformer foretages af Rigspolitiets indkøbsafdeling. Kredsene har ansvaret for bestilling gennem Rigspolitiets indkøbsafdeling. Konkret har medarbejderne mulighed for at bestille beklædningsgenstande gennem et bestillingssystem. Bestilling kan foretages op til prædefinerede grænser for medarbejderne og forudsætter ikke chefgodkendelse.

Figur 82 angiver uniformsforbruget pr. medarbejder fordelt på kredse.

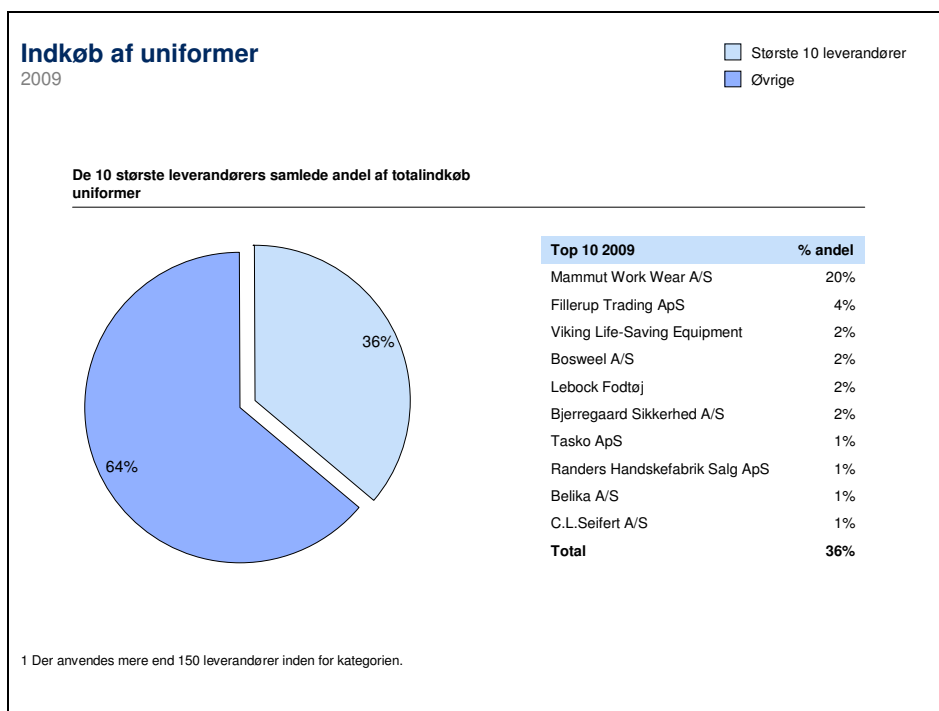
Figur 82



Der er væsentlig kredsvis variation i forbruget af uniformer. Idet prisen bliver bestemt centralt, kan forskellene forklares ved anvendt mængde pr. medarbejder.

Den centrale indkøbsfunktion i Rigspolitiet dækker over en betydelig portefølje af beklædningsgenstande, herunder sko, bukser, skjorter, jakker mv. Indkøbet er fragmenteret både i forhold til et meget bredt sortiment, men også i forhold til leverandører. Eksempelvis udgør de 10 største leverandører kun godt 35 procent af det samlede indkøb på kategorien, jævnfør Figur 83.

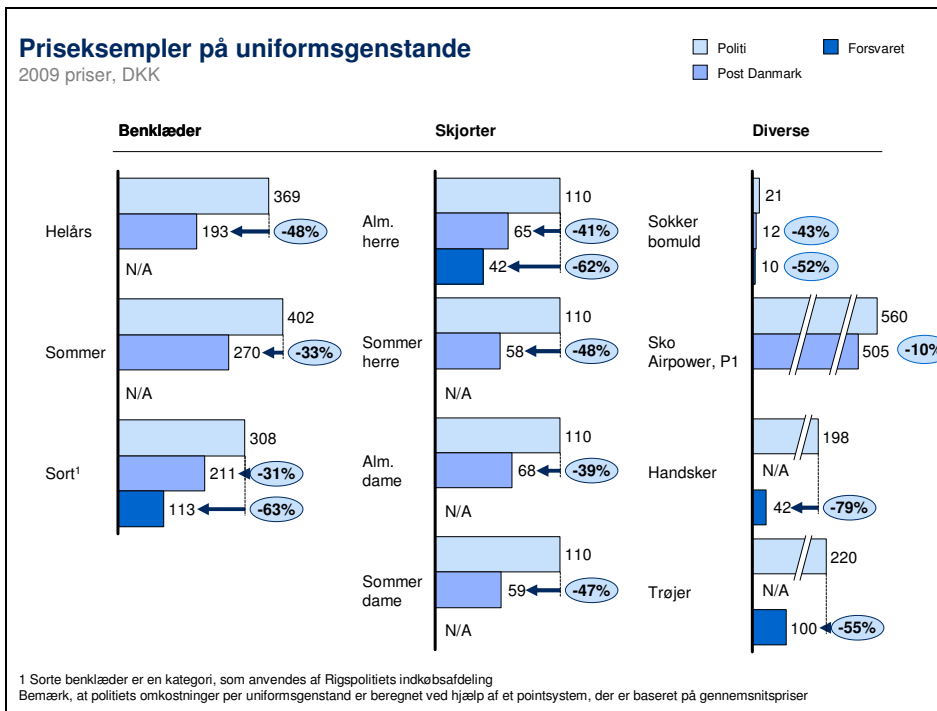
Figur 83



Endvidere bemærkes, at leverandørerne ikke omfatter producenter fra lavomkostningslande, men i langt overvejende grad danske leverandører. Der bør derfor kunne foretages en prisoptimering ved at konsolidere indkøb samt ved anvendelse af udenlandske leverandører.

En ekstern prisbenchmarking af politiets priser mod Post Danmarks og Forsvarets indkøbspriser indikerer et betydeligt effektiviseringspotentiale, jævnfør Figur 84.

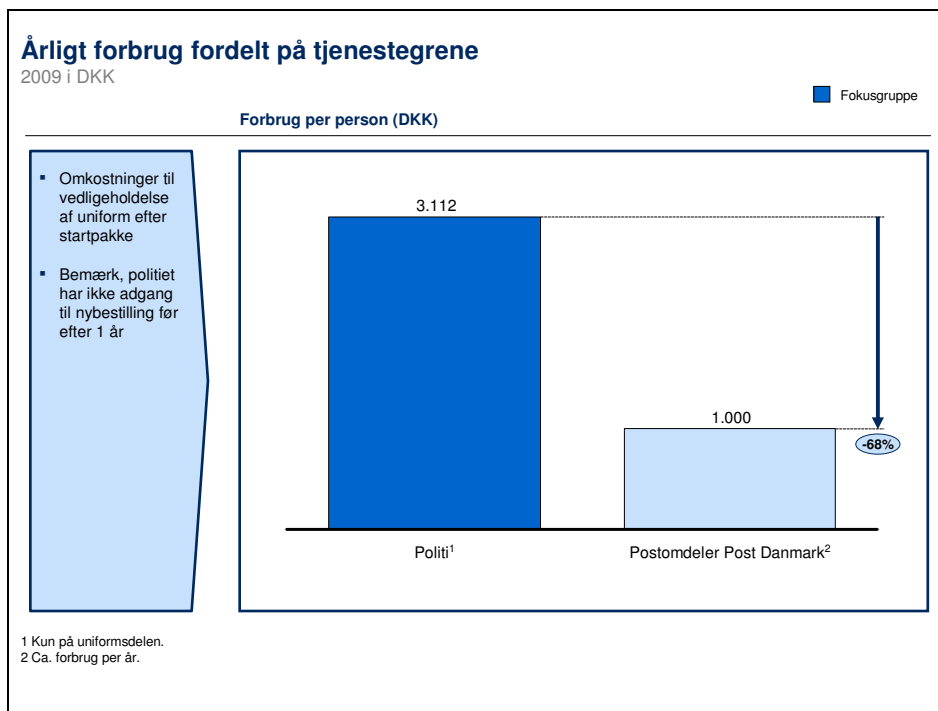
Figur 84



Det er tilstræbt at udvælge produkterne, så de i videst mulige omfang repræsenterer gængse produkter med betydelig volumen. Der er ikke tale om fuldstændig ens produkter, men produkter der i funktion er sammenlignelige. Det er eksempelvis sikret, at ingen af de bukser, der fremgår af benchmarkingen, er lavet af brandhæmmende materialer. Det vil sige, at der kan være forskelle i mærker og materialer, men da der er tale om gængse produkter af tilsvarende funktionalitet i politiet, Post Danmark og Forsvaret, er sammenligningen relevant.

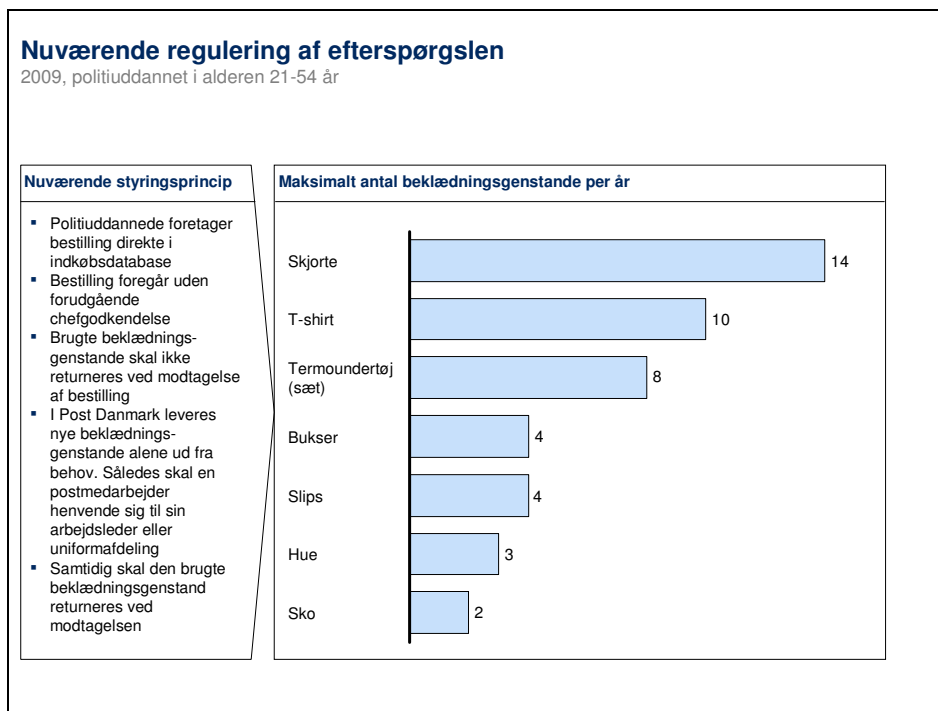
Både politiet og Post Danmark anvender startpakker til nye medarbejdere, hvor nye medarbejdere tildeles et samlet sæt af beklædningsgenstande. For så vidt angår sammenlignelige genstande (bukser, skjorter mv.), så viser en benchmarking, at Post Danmark generelt tildeler færre enheder end politiet, og at sortimentet generelt er smallere. Derudover viser en analyse, at der er væsentlige forskelle på de årlige omkostninger til vedligeholdelsen af uniformspakken pr. politiårsværk, jævnfør Figur 85.

Figur 85



Det ses, at vedligeholdelsen af en uniform efter tildeling af startpakken udgør omkring en tredjedel af forbruget i Post Danmark til sammenligning med politiet. Analysen tager ikke højde for eventuelle forskelle i personaleomsætningen mellem politiet og Post Danmark. Forskelle i personaleomsætningen kan påvirke omkostningerne til vedligeholdelse af uniformerne. Vedligeholdelse af startpakken pr. politiårsværk udgør godt 50 procent af det samlede uniformsforbrug eksklusiv omkostninger i forbindelse med COP15. Dette illustrerer et betydeligt potentiale gennem efterspørgselsstyring i forhold til Post Danmark, jævnfør Figur 86.

Figur 86



Politiet er ikke i stand til at opgøre det samlede årlige forbrug på ovennævnte produkter. Der bør dog udarbejdes nye grænser for det maksimale antal beklædningsgenstande pr. medarbejder pr. år. Desuden bør der iværksættes godkendelsesprocesser for overskridelser af mængdespecifikationer, således at det ved et forbrug, der overstiger de fastsatte grænser, kan forlanges, at f.eks. tøj ødelagt i tjeneste returneres, før der udleveres nyt. Derudover har en politiuddannet 65 forskellige varegrupper at vælge imellem ved bestilling af nye uniformsdele. Dette antal bør kunne reduceres og dermed skabe et mere konsolideret udbud.

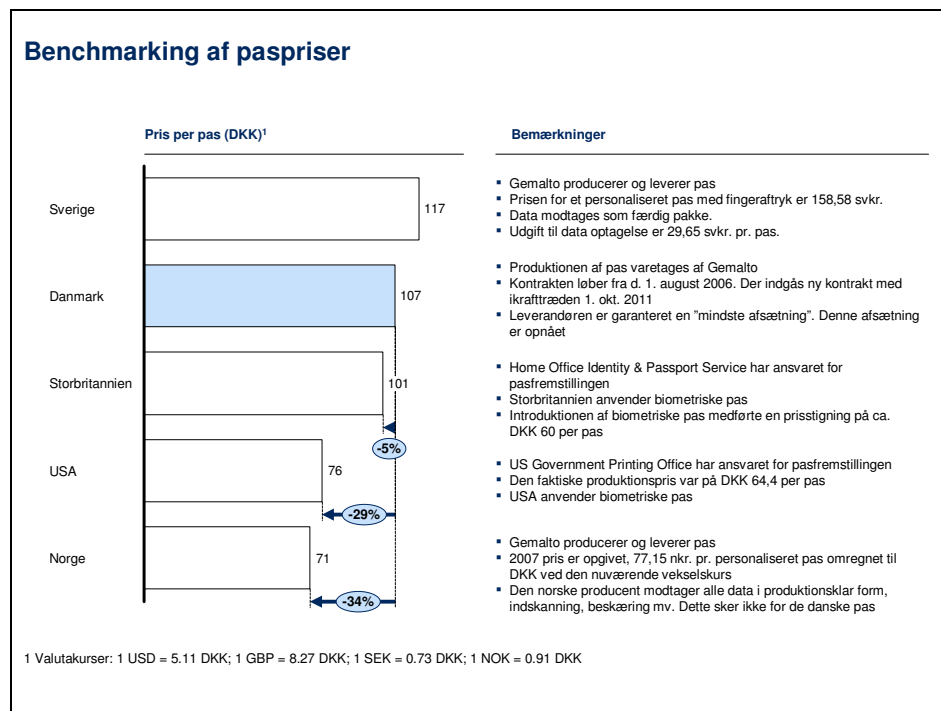
Samlet vurderes et besparelspotentiale på 20-30 procent svarende til 11-17 mio. kr.. Dette forudsætter en strammere efterspørgselsstyring, konsolidering af færre leverandører, ændringer i specifikationer (uden at ændre den funktionelle kvalitet) samt mere udbredt brug af globale leverandører.

Pas

Produktion og personalisering af pas udgør en væsentlig kategori med et indkøb på omkring 75 mio. kr. årligt. Den nuværende aftale er indgået i 2003. Der er pt. igangsat et arbejde med henblik på at indgå en ny kontrakt gældende fra 1. oktober 2011 med 5-års løbetid samt option for forlængelse i 5 gange et år.

Indsamling af prisbenchmarks fra en række andre lande indikerer, at de nuværende danske priser ikke længere er konkurrencedygtige med udenlandske, jævnfør Figur 87.

Figur 87



Rigspolitiet udsendte primo 2010 en udbudsbekendtgørelse med henblik på at gennemføre pasudbuddet med frist for prækvalifikation d. 25. februar 2010 og planlagt udsendelse af udbudsmaterialet d. 24. marts 2010. Rigspolitiet valgte imidlertid medio marts 2010 at annullere udbudsbekendtgørelsen med henblik på at foretage en mere grundig afsøgning af mulighederne for at billiggøre pasproduktionen. I den forbindelse testes det inden for rammerne af en stram tidsplan, om der er specifikationskrav, der unødigt fordyrer pasproduktionen. Desuden indføres en række negative optioner i udbuddet for at undgå at påtvinge leverandørerne unødigt fordyrende krav.

Rigspolitiet planlægger desuden som led i tilpasningen af det eksisterende udbudsmateriale blandt andet at mødes med andre landes myndigheder, hvor der for nyligt er gennemført tilsvarende udbud. Endvidere har Rigspolitiet besluttet at øge vægten af tildelingskriteriet "pris" fra de oprindeligt planlagte 35 procent til mindst 50 procent. Tilpasning af specifikationsniveauet skal ske under behørig hensyntagen til et rimeligt/ønsket sikkerhedsniveau. Det bemærkes dog, at det nuværende sikkerhedsniveau overstiger de af EU stillede sikkerkrav. Den 26. marts blev det nye udbud annonceret. Udbuddet skal gennemføres i løbet af første

halvår 2010 henset til behovet for at sikre en tilstrækkelig testperiode med en evt. ny leverandør samt dennes mulighed for at forberede produktionen af danske pas. En ny leverandør skal være klar til at levere pas fra 1. oktober 2011, hvor den nuværende kontrakt udløber.

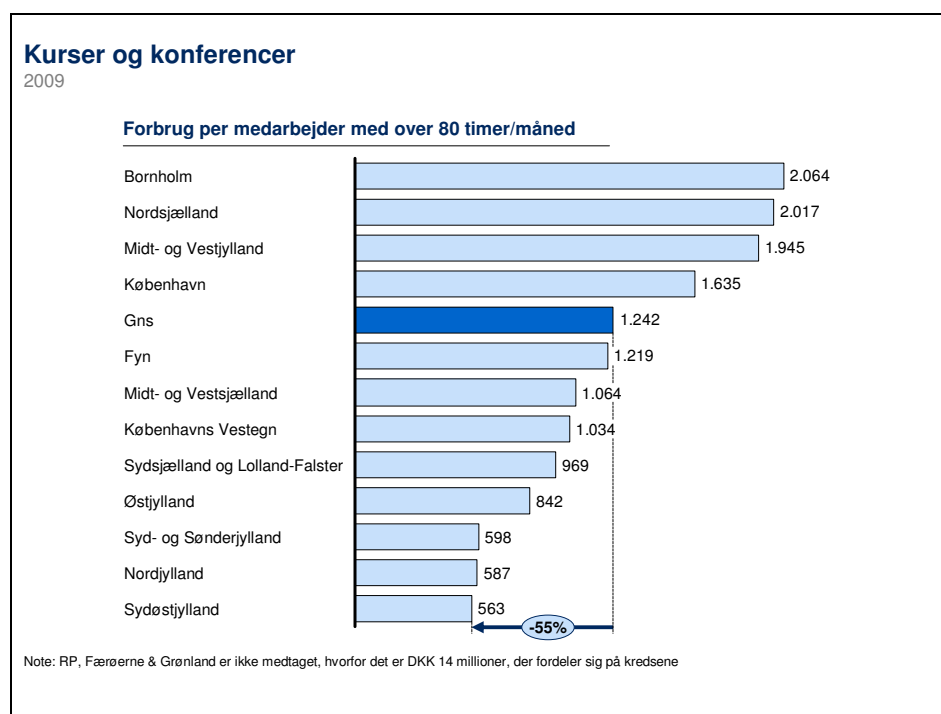
Det vurderes, at et samlet besparelspotentiale på 25-30 procent er muligt svarende til 19-22 mio. kr.

Kurser og konferencer

Kurser og konferencer omfatter hotelophold, kursusudgifter, konferencer mv. Forbruget udgør omkring 55 mio. kr. årligt.

En intern benchmarking indikerer, at forbruget pr. medarbejder varierer væsentligt pr. kreds, jævnfør Figur 88.

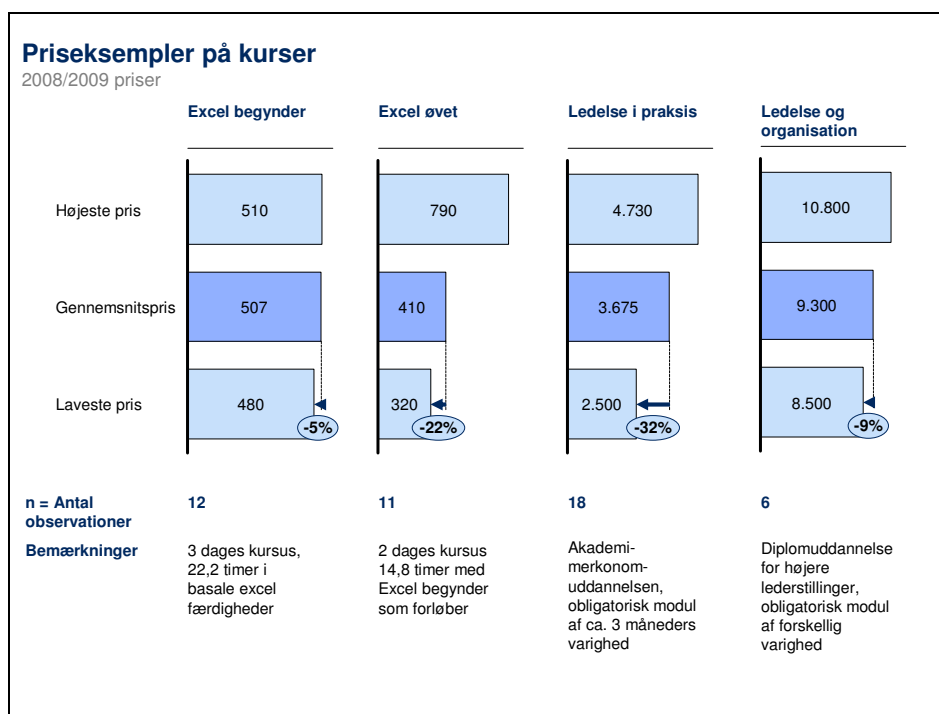
Figur 88



Det bemærkes, at ovenstående variation delvist kan afspejle kredsenes økonomiske situation, idet kurser og konferencer kan være en besparelsesmulighed på kort sigt for økonomisk trængte kredse.

En intern prisbenchmarking mellem kredsene viser desuden, at der er væsentlige forskelle i de kursuspriser der betales. I visse tilfælde ligger gennemsnitsprisen for et kursus mere end 30 procent over den lavest observerede pris, jævnfør Figur 89.

Figur 89



Efter politireformen er kurser i øget grad blevet udbudt af eksterne udbydere frem for Politiskolen. Volumenrabat er derfor blevet en væsentlig parameter, hvor der med fordel kan indgås landsdækkende, konsoliderede aftaler for en lang række kurser.

Samlet vurderes besparelspotentialet i størrelsesordenen 10-30 procent, svarende til 5-14 mio. kr²¹. Effektiviseringen forudsætter standardisering af de uddannelsesmæssige tilbud, politikker vedrørende hotelophold mv., herunder standarder for hoteller og forbrug.

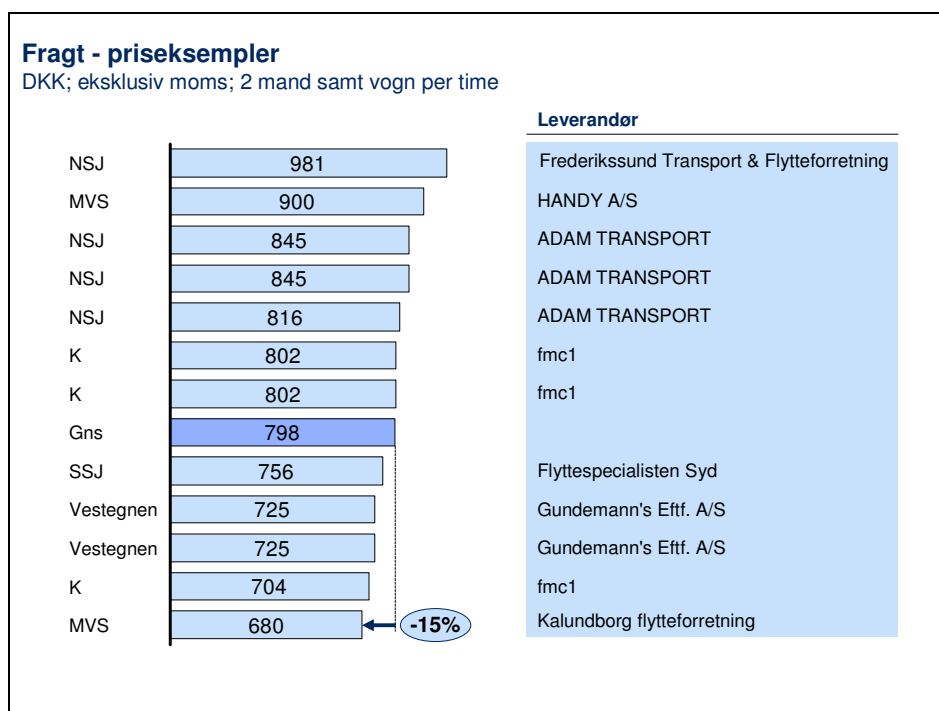
Fragt og porto

Fragt og porto omfatter fragt ved flytninger, pakkefragt, porto mv. Det samlede indkøb udgør ca. 40 mio. kr..

Intern benchmarking af priser fra kredsene viser, at der for så vidt angår flytninger er forskel i de timepriser, kredsene betaler for identiske varer. Endvidere bemærkes, at der ikke kun er kredsvis variation, men at der også inden for kredsene er variation i priserne, jævnfør Figur 90.

²¹ Korrigeret for overlap med Avnø kursuscenter, hvor potentialet er indregnet under bygningsafsnittet.

Figur 90



Der er derfor behov for en landsdækkende konsolidering af fragtleverandørerne, der kan sikre mere ensartede og fordelagtige priser. Ved indgåelse heraf bør der tages højde for optimale leverandørtider for fragtforsendelser. Eksempelvis vil en mere lempelig tidsperiode medføre større fleksibilitet for leverandøren og dermed lavere priser.

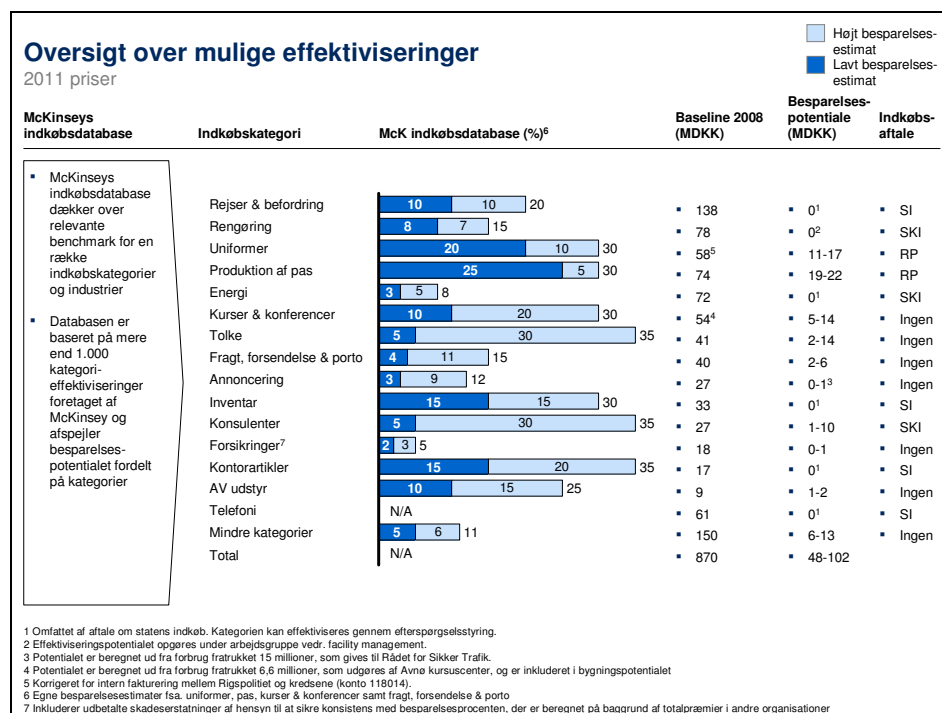
En væsentlig del af forbruget på fragt og porto kan henføres til Post Danmark. Politiet havde i 2009 et forbrug hos Post Danmark på 22 mio. kr.. Der eksisterer pt. kun en aftale med Post Danmark vedrørende pakker, og aftalen omfatter kun Rigspolitiet og Rigsadvokaten. For øvrige postforsendelser har det ikke været muligt at finde en tilsvarende aftale. Det fremgår af Post Danmarks offentligt tilgængelige storkundeaftaler, at der ydes rabat på brevforsendelser på op til 10 procent afhængig af volumen. Centralt udformede politikker på området kan ligeledes påvirke efterspørgslen. Eksempelvis kan der udstikkes politikker for, hvornår dokumenter skal scannes og e-mailes frem for at sendes med posten.

Der vurderes et samlet besparelspotentiale på 4-15 procent svarende til 2-6 mio. kr. Dette forudsætter indgåelse af landsdækkende aftaler for fragt samt etablering af en samlet aftale med Post Danmark.

Tværgående vurdering af indkøbspotentiale samt årsværkseffektiviseringer

På baggrund af de gennemførte analyser på de udvalgte indkøbskategorier samt McKinseys erfaring fra mere end 1.000 tidligere indkøbsprojekter, vurderes det, at der kan realiseres et årligt besparelsepotentiale på 48-102 mio. kr., jævnfør Figur 91.

Figur 91



McKinseys indkøbsdatabase indeholder data vedrørende realiserede besparelser pr. kategori. Disse besparelser er realiseret på tværs af sektorer og lande. De ovenfor angivne besparelser er beregnet som et gennemsnit på tværs af disse sektorer og lande, hvilket er en konservativ antagelse, idet de gennemsnitlige besparelser opnået i den offentlige sektor, er højere end i andre sektorer.

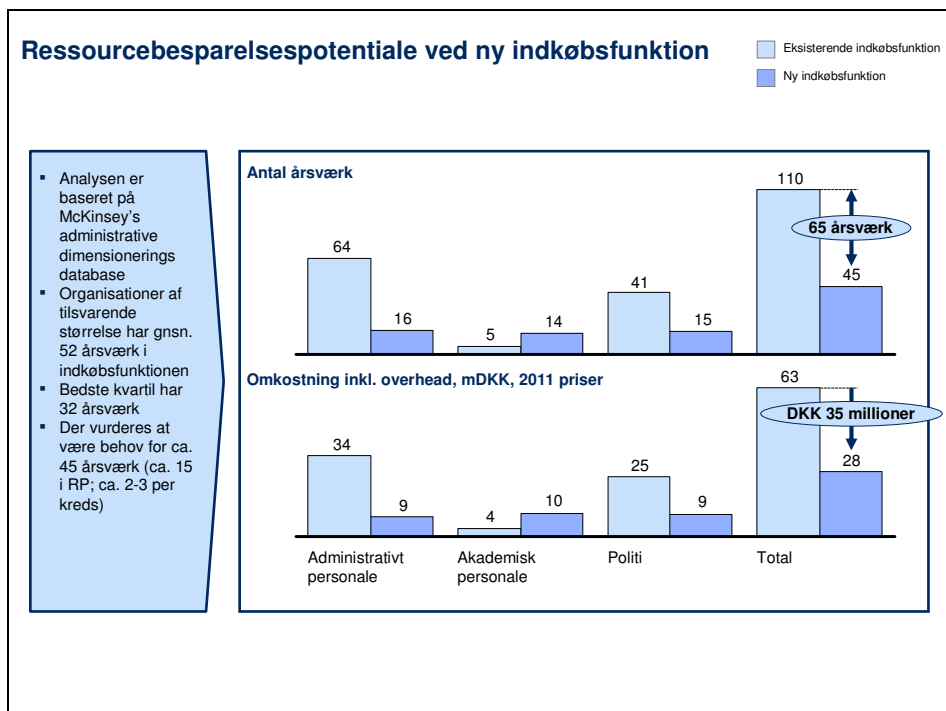
Det bemærkes, at indkøbsaftaler under Statens Indkøb ikke indgår i det beregnede potentiale. Dette er en konservativ antagelse, idet der godt kunne (og bør) udarbejdes politikker/regler, der sigter på at regulere efterspørgslen af de pågældende varer/ydelse.

4.5.2.2 Vurdering af effektiviseringspotentialet for indkøbsrelaterede årsværk

Hovedparten af kredse har opbygget egentlige indkøbsafdelinger, der varetager afkald og lokal aftaleindgåelse, herunder også udbud. Omlægningen af indkøbsområdet frigiver en række ressourcer, idet der høstes betydelige synergier

ved at konsolidere indkøbet mere. Fremadrettet bør der således indgås aftaler for hele politiet i regi af indkøbsafdelingen i Rigspolitiet. Det ovenfor beskrevne potentiale inkluderer *ikke* effektivisering af de årsværk, der i dag er beskæftiget med indkøb. En analyse af effektiviseringspotentialet for så vidt angår årsværk, viser et effektiviseringspotentiale på ca. 35 mio. kr. årligt svarende til en årsværksreduktion på 65, jævnfør Figur 92.

Figur 92



Reduktionen i antallet af årsværk er baseret på en analyse af, hvad tilsvarende organisationer bruger på indkøbsområdet. De tilsvarende organisationer dækker over servicevirksomheder af en vis kompleksitet (dvs. f.eks. rengøringsvirksomheder o.l. er ikke omfattet) af nogenlunde samme størrelse som politiet, men med forskellige primære geografier. Den fremtidige dimensionering skal desuden ses i lyset af et betydeligt opgavebortfald i kredsene, idet blandt andet indkøbsaftaler i den fremtidige organisering skal indgås centralt for alle kredse, hvor den i vid udstrækning tidligere var placeret i de enkelte kredse. Kredsene vil fremover primært skulle varetage ansvaret for afkald på eksisterende kontrakter. I den ovenfor beskrevne dimensionering er det således forudsat, at der stadig vil være årsværksressourcer (svarende til 2-3 årsværk pr. kreds) til at varetage de nødvendige lokale opgaver. En nærmere beskrivelse af den anbefalede fremtidige organisering, herunder dimensionering findes i næste afsnit.

4.5.3. Implementering, organisation og budgeteffekter

Med henblik på at realisere effektiviseringspotentialet anbefales det, at der iværksættes et struktureret indkøbsprogram, der samordner og konsoliderer indkøbet pr. kategori. I forhold til den nuværende organisering af området forudsætter realiseringen af effektiviseringspotentialet ligeledes en væsentlig styrkelse af indkøbsafdelingen i Rigspolitiet, herunder både med hensyn til kompetencer og mandat, således at indkøbsafdelingen fremover vil indgå indkøbsaftaler for hele politiet. Det vil således være nødvendigt at ændre opgavefordelingen mellem Rigspolitiet og kredsene baseret på følgende principper:

- Rigspolitiets indkøbsafdeling varetager opgaver som indkøbsstrategi, politikker, udvikling og indgåelse af aftaler for hele politiet.
- Kredsene har ansvaret for rekvirering, varemottagelse og bidrager med viden og ønsker ved aftaleindgåelser for hele politiet.

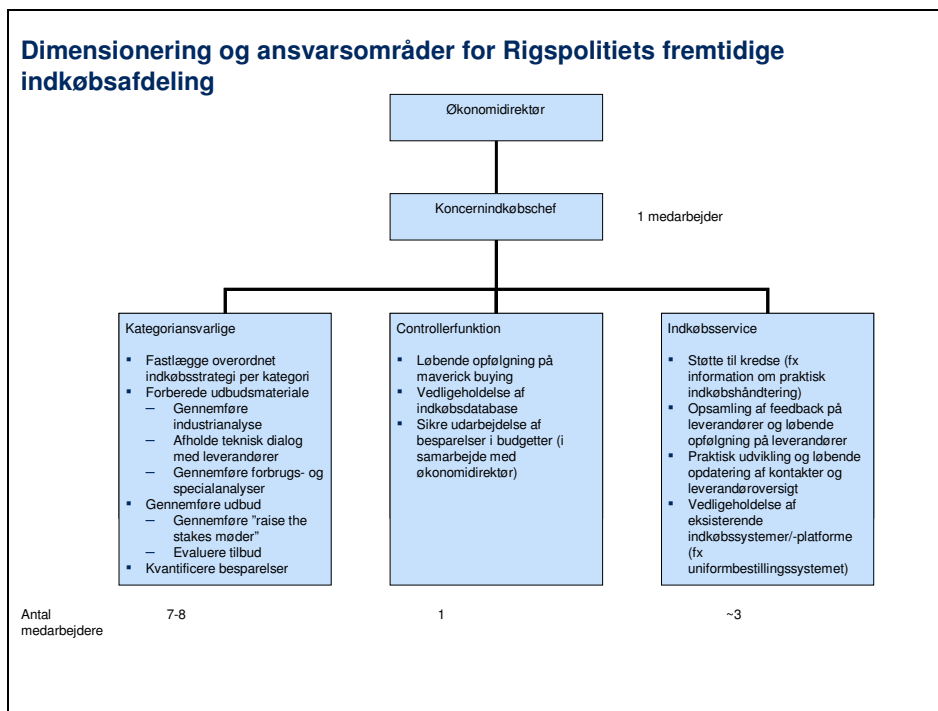
Figur 93 skitserer de fremtidige ansvars- og rollefordelinger mere detaljeret.

Figur 93

Fremtidig fordeling af ansvar og roller		
	Rigspolitiets indkøbsafdeling	Kredse (brugere)
Indkøbsstrategi inkl. standarder og specifikationer	<ul style="list-style-type: none">▪ Ansvarlig for fastlæggelse af<ul style="list-style-type: none">– Standarder– Specifikationer– Leverandører/udbudsstrategi▪ Fastlæggelse af indkøbspolitikker (fx rejsepolitikker mv.)	<ul style="list-style-type: none">▪ Yder bidrag til udarbejdelse af konkret kategoristrategi mht.<ul style="list-style-type: none">– Behov/ønsker– Forbrug▪ Kredsene involveres gennem kategoribrugergrupper
Udbud af indkøbsaftaler	<ul style="list-style-type: none">▪ Ansvarlig for den samlede udbudsproces og alt arbejde i denne forbindelse	<ul style="list-style-type: none">▪ Ingen
Løbende leverandøropfølgning	<ul style="list-style-type: none">▪ Direkte kontakt til leverandører (evt. på baggrund af feedback fra kredse/brugere)	<ul style="list-style-type: none">▪ Leverer evt. feedback til Rigspolitiets indkøbsafdeling vedr. kvalitet af leverandører▪ Ingen direkte kontakt til leverandør
Rekvirering	<ul style="list-style-type: none">▪ Løbende opfølgning på forbruget med henblik på at sikre compliance med indkøbsaftaler og -politikker	<ul style="list-style-type: none">▪ Ansvarlig for rekvirering, varemottagelse og sikring af mængde og kvalitet

Den fremtidige indkøbsorganisation i Rigspolitiet bør styrkes organisatorisk, jævnfør Figur 94.

Figur 94



Den nyetablerede struktur skal sikre en større gennemsigtighed for topledelsen og et stærkere mandat i forhold til de øvrige enheder eksempelvis gennem direkte referencelinjer til topledelsen.

Den foreslåede organisationsændring og et øget strategisk indkøbsfokus kræver investeringer i kompetencer, jævnfør Figur 95.

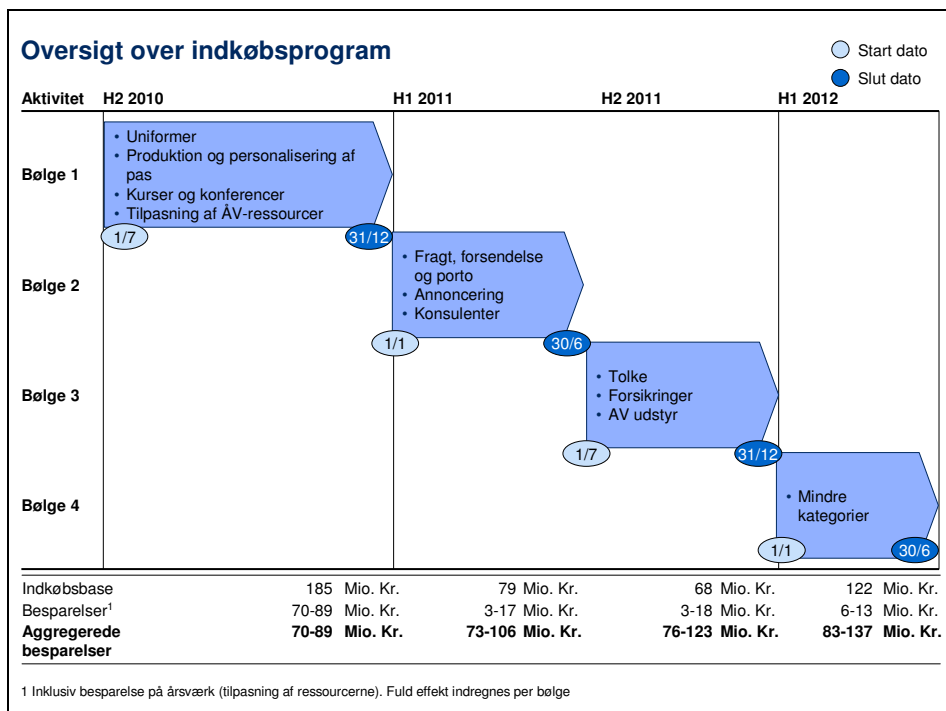
Figur 95

Kompetencer	
Koncernindkøbschef	Kompetencer <ul style="list-style-type: none">▪ Flere års ledererfaring▪ Flere års erfaring fra indkøbsorganisation, herunder med dokumenterede besparelser▪ Videregående uddannelse▪ Gerne erfaring med offentlig udbudsforretninger
Kategoriansvarlige	<ul style="list-style-type: none">▪ Videregående uddannelse▪ Erfaring med indkøb▪ Stærke analytiske evner▪ Vis erfaring med tværgående effektiviseringsprojekter▪ Erfaring inden for strategi og indkøbsanalyse▪ Projektledererfaring▪ Kendskab til relevante værktøjer/metoder (fx TCO, e-auktioner mv.)
Controller	<ul style="list-style-type: none">▪ Stærke analytiske evner▪ Betydelig erfaring med økonomistyring, herunder controlling▪ Gerne videregående uddannelse (eller HD)▪ Vis erfaring med tværgående effektiviseringsprojekter
Medarbejdere i indkøbsservice	<ul style="list-style-type: none">▪ Kommerciel eller teknisk baggrund▪ Erfaring indkøb, logistik og planlægning▪ Serviceminded

Disse kompetencer vurderes i dag kun at være til stede i politiet i ganske begrænset omfang.

Det anbefales at tilstræbe, at den foreslåede indkøbsorganisation med de nødvendige kompetencer er oprettet pr. 1/7 2010, hvorefter indkøbseffektiviseringen kan igangsættes, jævnfør Figur 96.

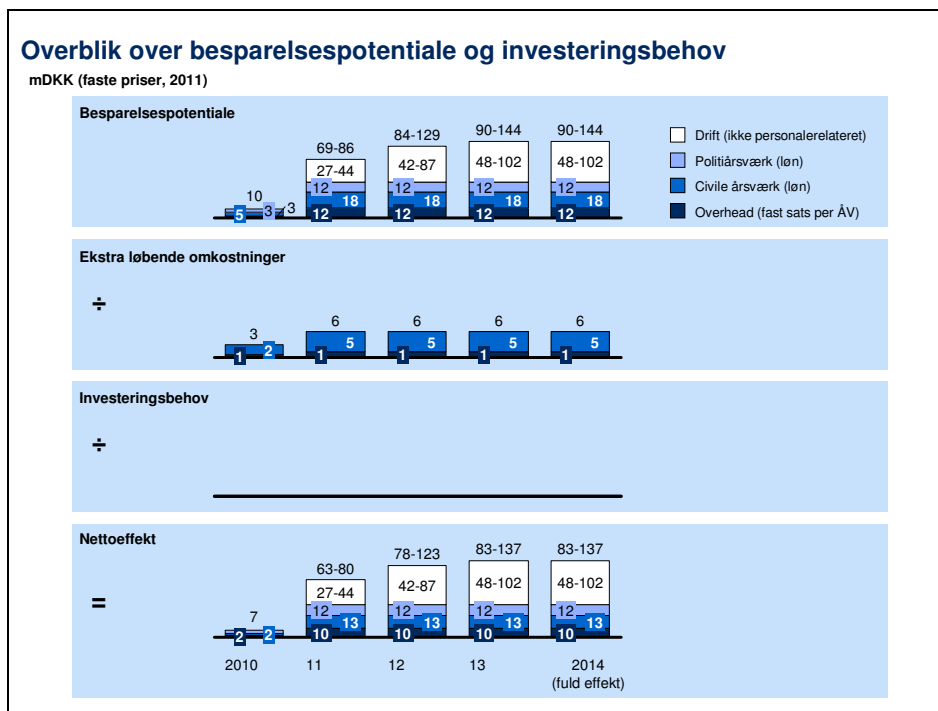
Figur 96



Det er forudsat, at det tager seks måneder at implementere hver enkelt gruppe af aktiviteter på indkøbspotentialet samt en yderligere tre måneders opskalingsperiode, hvorfor besparelser først realiseres ni måneder efter iværksættelse af initiativet. Det totale tværgående besparelspotentiale fra indkøbseffektiviseringer og årsværkseffektiviseringer udgør 83-137 mio. kr..

Allokeringen af besparelspotentialet og investeringsbehovet over tid er vist jævnfør Figur 97.

Figur 97



Det er forudsat, at det tager seks måneder at implementere hver enkelt gruppe af aktiviteter på indkøbspotentialet samt en yderligere tre måneders opskalingsperiode, hvorfor besparelser først realiseres ni måneder efter iværksættelse af initiativet. Det totale tværgående besparelspotentiale fra drift og ressourcer udgør mellem 83-137 mio. kr..

Opbygning af kompetencer gennem rekruttering af nye medarbejdere vurderes at være en forudsætning for realiseringen af det betydelige effektiviseringspotentiale. Det bemærkes, at den fulde effekt af effektiviseringsprogrammet først realiseres i 2013. Det skyldes, at aktiviteten omkring mindre kategorier først initieres i første halvår af 2012, hvorfor der kun er halv effekt i det pågældende år.

4.6 Facility management

Ved facility management forstås alle opgaver relateret til drift og vedligeholdelse af bygninger, generelle services såsom postfordeling, intern service/pedelopgaver (herunder f.eks. udskiftning af pærer, håndtering af affald, lettere service af køretøjer), kørsel, adgangskontrol og overvågning, rengøring, mv.

4.6.1 Organisering og ressourceforbrug

Det samlede ressourceforbrug er 226-236 mio. kr. hvilket udgøres dels af interne ressourcer (ca. 324 årsværk.), og dels af eksterne omkostninger f.eks. udliciteret rengøring og eksterne omkostninger til bygningsvedligehold (i 2008). Hertil kommer deponhold (54 ÅV/23 mio. kr.) og Rigspolitiets trykkeri (7 ÅV/6 mio. kr.), der behandles under dette område. På området deponter adresseres kun Rigspolitiets udrustningsdepot svarende til 15 ÅV/9 mio. kr.

Figur 98

Oversigt over adresserede ÅV og eksterne udgifter □ Omkostninger

Område	Antal ÅV			Lønoms- tninger ialt	Øvrige udgifter i mDKK	Total i mDKK
	RP	KBH	Øvrige kredse			
Intern service	71	40	104	81,4	-	81,4
Bygnings- vedligehold	48	7	44	38,1	41,5*	79,6
Rengøring	2	2	5	3,5	71,3	74,8
Trykkeri	7	-	-	2,8	3,3	6,1
Centralt udstudsdepot	15	-	-	5,8	2,9	8,8
Total	144 ÅV	44 ÅV	154 ÅV	131,7	119,0	250,6

* 41,5 mDKK er den faktiske udgift fra 2008 fremskrevet til 2011 værdi. I den senere beregning anvendes dog 32,4 mDKK der er den beregnede fremtidige ydelse efter SEA-reformen.

Facility management er i dag organiseret under hver kreds ofte ned på flere underafdelinger under kredsen og mange afdelinger i Rigspolitiet. Den lokale organisering af medarbejderne varierer, men de enkelte lokationer/afdelinger arbejder ofte forholdsvis autonomt med begrænset central koordinering og dermed begrænset udnyttelse af ressourcerne på tværs (jævnfør Figur 99). Der er ofte en del ledelseslag forbundet med intern service i de enkelte kredse, idet logistikafdelingen hvor intern service typisk er placeret er fordelt på op til 4

arbejdsgangene viser, at variationerne primært skyldes forskellig tilrettelæggelse af arbejdet.

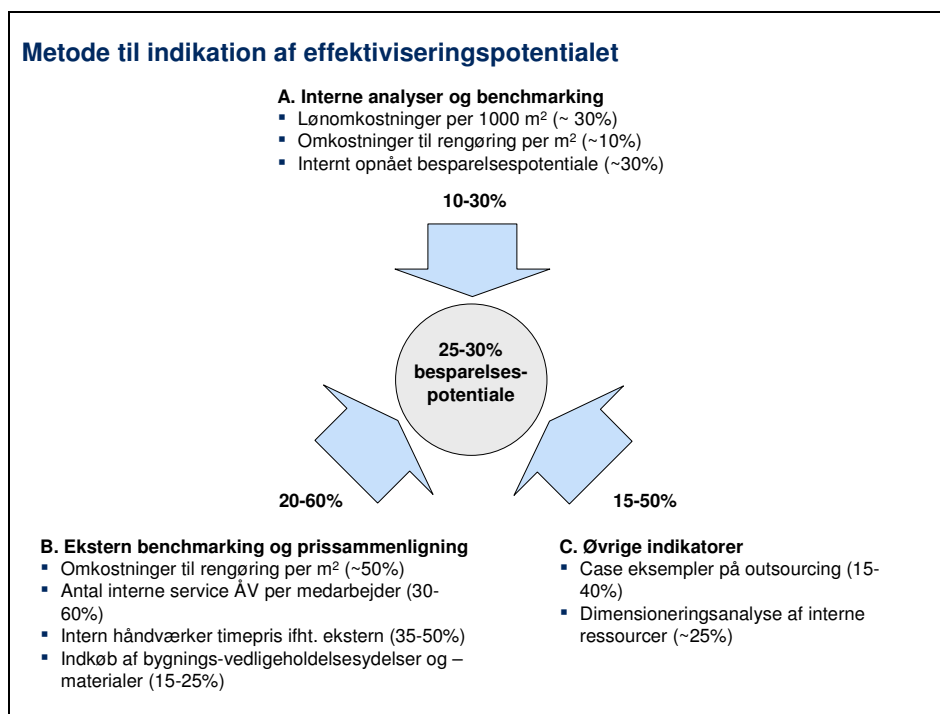
B. Ekstern benchmarking

Sammenligninger af politiets ressourceforbrug på facility management med andre lignende organisationer i McKinseys overhead benchmarking database viser, at politiet ligger 30-60 procent højere end hhv. gennemsnittet og bedste kvartil. Også på omkostningerne til eksterne serviceydelser som rengøring ligger politiets priser pr. kvadratmeter 35-50 procent højere.

C. Øvrige indikatorer

I tillæg til dette viser analyser af hvordan andre store offentlige og private virksomheder har tilrettelagt facility management og hvilke besparelser, der herigennem er opnået, at det typisk er muligt at opnå besparelser på 15-40 procent ved enten at centralisere og standardisere området eller at outsource det til eksterne leverandører. En intern analyse af den mulige dimensionering af en sådan organisation hos politiets viser også et besparelspotentiale på ca. 25 procent.

Figur 100



Med udgangspunkt i disse analytiske tilgange bliver de enkelte områder behandlet separat, således at de fulde interne og eksterne omkostninger adresseres. Således peger alle analyser på, at der vil være muligt at reducere politiets ressourceforbrug

på facility management med 25-30 procent ved at imødegå de uhensigtsmæssigheder i arbejdstilrettelæggelse og indkøbsmønstre, der gør sig gældende i dag.

I det efterfølgende analyseres de enkelte områder i tre separate afsnit. Først gennemgås analyser og observation for interne lønomkostninger, hvilket indbefatter ressourcer allokert til intern service samt bygningsvedligehold- og administration. Dette efterfølges af håndværkerservices hvor der dels ser på de eksterne omkostninger i forbindelse med bygningsvedligeholdelse samt den interne håndværkersektion i Rigspolitiet. Afsluttende analyser rengøringsomkostninger.

Internt ressourceforbrug til intern service og bygningsvedligehold

Der anvendes i dag 215 ÅV/81 mio. kr. på intern service og 100 ÅV/38 mio. kr. på bygningsvedligehold og administration²². Intern service omfatter pedel/betjentopgaver, sortering og fordeling af post, overvågning og adgangskontrol, service og administration af køretøjer og chauffør/kørsel. Bygningsvedligehold og -administration består af lettere vedligeholdelse af bygninger og mindre håndværkeropgaver (f.eks. maler og vvs-opgaver) samt af udvendig vedligeholdelse. Udvendig vedligeholdelse omfatter f.eks. fejning og snerydning, som varetages efter aftale med Slots- og Ejendomsstyrelsen (SES). Denne løsning blev iværksat i forbindelse med politireformen, og det er hensigten, at disse opgaver med tiden skal overgå til SES mod en højere omkostning til drift²³. Fordelingen af ÅV på arbejdsområder fremgår af Tabel 26.

²² Heri indgår 20 ÅV i forbindelse med Rigspolitiets håndværkerservice der analyseres separat.

²³ Opgaverne udgør kun en mindre del af servicemedarbejdernes tid, og overdragelsen vil derfor ikke i sig selv være direkte forbundet med reduktion i antal ÅV. Der kan forekomme en besparelse i forbindelse med overdragelsen under den forudsætning at SES vil være i stand til at løse opgaverne billigere end Politiet gør, men der er ikke medregnet nogen besparelse her, da det i udgangspunktet formodes at være omkostningsneutralt.

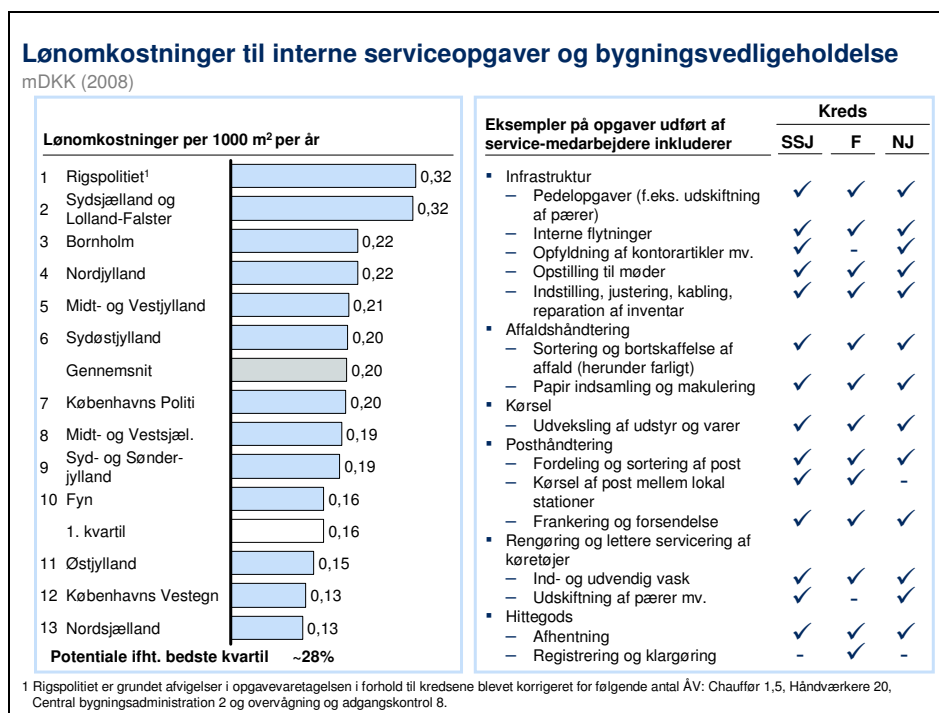
Tabel 26

Antal AV						
Kategori	Rigspolitiet	København	Øvrige kredse i alt	Øvrige kredse min.	Øvrige kredse max.	Total
Intern service ialt	70,8	39,6	104,1	1,3	18,7	214,5
Overvågning og adgangskontrol	7,5	0,1	0,3	0,0	0,3	7,9
Intern post	17,8	9,3	44,7	0,6	10,1	71,8
Betjentopgaver	27,2	15,6	33,0	0,3	5,8	75,9
Service/administration af køretøjer	10,6	5,1	15,6	0,3	6,1	31,3
Chauffør/kørsel	9,2	9,5	10,5	0,0	3,0	29,2
Bygningsvedligehold og admin. ialt	48,4	7,4	44,5	0,8	7,8	100,3
Vedligehold af bygninger og udenomsarealer	37,4	3,4	27,5	0,2	6,0	68,3
Planlægning og styring af bygningsportefølje	11,0	4,0	17,0	0,6	3,9	32,0
Total	119,2	47,0	148,6	2,2	21,9	314,8

Interne analyser og benchmarking

Intern sammenligning på tværs af kredsene af ressourceforbruget på disse opgaver i forhold til areal viser en variation fra ca. 130.000 til ca. 320.000 kr. pr. 1000 m² (i 2009). Samme mønster gør sig gældende hvis man sammenligner med pr. årsværk.

Figur 101



Denne forskel i ressourceniveau findes ikke kun på overordnet plan. Ved sammenligning af ressourceforbruget til konkrete bygninger i forskellige kredse bliver en bygning på ~4000 m² i en kreds bemanded med næsten dobbelt så mange

ÅV sammenlignet med en bygning af samme størrelse i en anden kreds uden at der kan peges på forskelle i opgaveudførelse eller serviceniveau.

Variationen i ressourceforbrug kan umiddelbart skyldes tre forhold; a) at der er tale om forskellig grad af outsourcing/outsourcing af opgaverne, b) at der er tale om væsentligt forskellige opgaver eller serviceniveau, og c) at der er forskel i effektiviteten i opgaveløsningen og ressourceudnyttelsen.

a) Hvis der var tale om forskellige grad af køb af eksterne services, ville dette afspejle sig ved at kredse med højt internt ressourceforbrug havde lavt eksternt indkøb af facility services og omvendt. Det er ikke tilfældet (jævnfør Figur 105), hvilket bekræftes af, at det generelt er de samme kredse, der ligger i top og bund med undtagelse af Sydsjælland og Lolland-Falster.

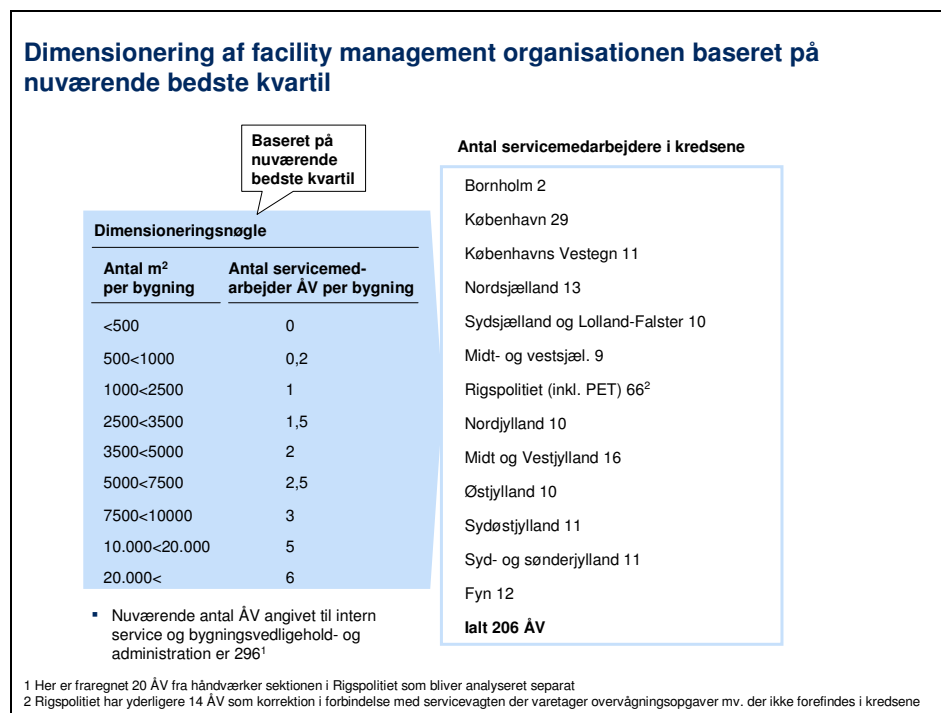
b) Med hensyn til opgaver og kvalitet viser analysen, at det er de samme opgaver, der udføres af de omfattede medarbejdergrupper i hele landet. Der foretages ikke målinger af brugertilfredshed, og der forefindes generelt ikke nedskrevne service- og vedligeholdelsesstandarder, der kan vise forskellige serviceniveauer. På baggrund af interviews og observationer synes det dog rimeligt at antage, at der på langt de fleste områder er samme serviceniveau. Der er dog enkelte områder, hvor der er forskel på frekvensen af opgaveudførelsen. Et eksempel herpå er omdeling af intern post. Fyns Politi har vurderet, at ikke hastende intern post mellem lokalstationer og hovedstationen kan udveksles ugentligt, hvor andre kredse gør det dagligt eller flere gange om dagen. For eksempel bruger Sydsjælland og Lolland-Falsters Politi 1 ÅV til dagligt at køre post mellem stationerne. I Københavns politi udveksles posten endda flere gange dagligt, men på trods heraf så fragtes hastende sager særskilt i patruljebiler. Der er derfor ikke umiddelbart noget, der taler for denne høje frekvens. Tværtimod oplever Fyns politi, at denne segmentering, udover et reduceret ressourceforbrug til selve håndteringen af posten, har optimeret arbejdsprocesserne, idet posthåndteringen i de enkelte afdelinger (f.eks. indfordring) foregår samlet og ikke spredt ud over ugen. I de særlige tilfælde, hvor der er behov for en hurtigere postforsendelse benyttes Post Danmark, og opfattelsen er at denne tilgang til posthåndtering er på et tilstrækkeligt højt serviceniveau. Således er forskellig frekvens ikke nødvendigvis udtryk for forskelligt kvalitetsniveau i understøttelsen af politiets kerneforretning.

c) I uddybende analyser af forskellene i ressourceforbruget på facility management er det derfor først og fremmest forskelle i arbejdstilrettelæggelsen og ressourceudnyttelse, der forklarer niveauforskellene. Hvor nogle kredse har arbejdet meget med at tilpasse ressourceforbruget til det faktiske behov ved at udnytte ressourcer på tværs af mindre lokationer eller anvende halve årsværk i form af flex-medarbejdere, er andre kredse præget af suboptimering på

afdelingsniveau uden koordinering eller ressourcedeling på tværs af afdelinger. Dette gælder for eksempel i Rigspolitiet og København, hvor arbejdet er organiseret i mange små enheder uden fælles ressourceudnyttelse, idet de enkelte underafdelinger ofte har separate servicemedarbejdere til at varetage interne serviceopgaver. På trods af at disse enheder dækker et relativt mindre geografisk område sammenlignet med de fleste kredse, så er koordinering af ressourcerne på tværs af afdelingerne meget begrænset.

Den interne analyse viser således, at man ved at forbedre arbejdstilrettelæggelsen og ressourceudnyttelsen på tværs af enheder og standardisere arbejdsgangene ville kunne opnå en besparelse på 30 procent svarende til at nå niveauet for den mest effektive kvartil. Det ville svare til et samlet behov for interne ressourcer på i alt 206 ÅV, som illustreret i nedenstående figur²⁴.

Figur 102



Øvrige indikatorer

Når man ser nærmere på organiseringen af området i virksomheder med bedre ressourceudnyttelse på området, er billedet generelt, at man har opnået den højere effektivitet ved at centralisere opgaven i én samlet organisation, hvor der med

²⁴ Lokale tilpasninger kan forekomme grundet geografiske, bygningsmæssige og eller dimensioneringsforhold, og antallet af ÅV indikeret pr. kreds i Figur 102 skal derfor betragtes som indikativ.

professionelt fokus på netop denne opgave arbejdes målrettet med at standardisere og optimere arbejdsprocesser og ressourceudnyttelse. Dette billede bekræftes også, når man ser på danske statslige organisationer og aktieselskab som SKAT, Dong og Post Danmark. De er alle gået fra en decentral og fragmenteret organisation med facility management ressourcer tilknyttet hver enhed eller lokation til en fælles central organisering af området og har opnået væsentlige besparelser herved uden at gå på kompromis med kvaliteten i opgaveløsningen. Tværtimod er erfaringen ofte at professionalisering af området leder til højere kvalitet.

Skatteministeriets Administrative Center (SAC) varetager f.eks. alt drift af SKATs lokationer rundt om i landet. En central enhed forstår leverandøraftaler og indkøb (undtagen på IT-området), og selve udførelsen af opgaverne sker i de regionalt placerede driftsenheder under den centrale organisation. Erfaringer fra bl.a. Skatteministeriet viser at selve centraliseringen kan resultere i en besparelse i ÅV på 10–15 procent på tværs af hele det administrative område (dvs. på tværs af HR, økonomi, drift mv.) Yderligere besparelser opnås via standardisering af opgaver, centraliseret koordinering og som følge heraf højere ressourceudnyttelse. Vurderingen er, at besparelserne i ressourcer i løbet af en 5-årig periode vil være noget større. I lighed har Post Danmark oprettet centrale servicecentre, herunder et indkøbs- og ejendomscenter, hvor sidstnævnte er opdelt i to regionale enheder, hvor ca. 100 servicemedarbejdere forestår al drift på Post Danmarks ca. 170 posthuse. Post Danmark har erfaret, at det er meget lettere at realisere et effektiviseringspotentialer ved at samle ressourcerne. Optimeringen af servicecentre var en del af en større forandringsproces, der blev igangsat for en del år siden. Som udgangspunkt blev der gennemført en strømligning af organisation hvilket medførte en optimering på ~15 procent, efterfulgt af implementering af servicecentre hvilket medførte yderligere 10 procent (6-12 måneder). Senest har en opgradering af teknologien i forbindelse med servicecentre resulteret i en optimering på 35–40 procent over en periode på 12-36 måneder.

Et stigende antal organisationer går et skridt længere og vælger at outsource hele eller dele af opgaven. Herigennem opnås typisk besparelser på 15–40 procent på de samlede ressourceforbrug (dvs. både interne ressourcer og eksternt forbrug) (jævnfør Figur 103), og erfaring viser at udover besparelser så resulterer outsourcing typisk i et højere service niveau. Optimeringen opnås via en professionalisering af opgaveløsningen, idet kernekompetencen for leverandørerne er operationel excellence (herunder f.eks. optimering på tværs af lokationer/organisationer). Endvidere vil outsourcing betyde, at den ledelsesmæssige tid kan fokusere på kerneopgaver og -faggrupper.

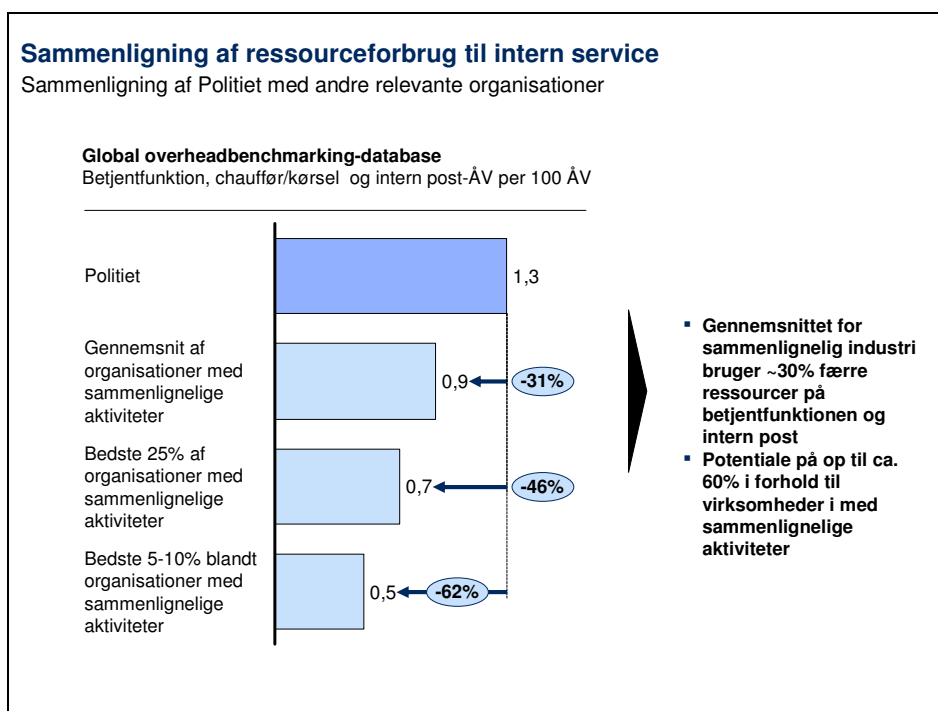
Figur 103

Eksempler på porteføljer af facility management opgaver outsourcet samlet			
	Eksempel 1	Eksempel 2	Eksempel 3
Situation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ En udviklings- og produktionsvirksomhed ▪ Ca. 10.000 kvm bygninger og ca. 200 medarbejdere i Danmark 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Global teknologivirksomhed ▪ Servicering af ca. 30.000+ kvm bygninger og 1.000+ medarbejdere ▪ Udbud mellem 5 leverandører ▪ Kontrakt efterfølgende forlænget og udvidet til også at omfatte ejendomsservice 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ En udviklings- og produktionsvirksomhed ▪ Servicering af ca. 10.000 kvm bygninger og ca. 200 medarbejdere på arbejdsplads i Danmark
Opgaver	<p>Arbejdspladsservice</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Omstilling/reception ▪ Post, kurer og pakkeservice ▪ Møde og konferenceservice ▪ Kontorservice ▪ Rengøring ▪ Affaldshåndtering <p>Ejendomsservice</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Omstilling/reception ▪ Post, kurer og pakkeservice ▪ Møde og konferenceservice ▪ Kontorservice ▪ Rengøring ▪ Affaldshåndtering 	<p>Arbejdspladsservice</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Servicecenter ▪ Handymanservice ▪ Planteservice ▪ Interne flytninger ▪ Space management ▪ Kontorservice ▪ Projektledelse ▪ Servicedesk <p>Ejendomsservice</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Post, kurer og pakkeservice ▪ Møde og konferenceservice ▪ Rengøring ▪ Kopiering, arkivering ▪ Catering og automater til mad/drikke ▪ Indkøb ▪ Affaldshåndtering 	<p>Arbejdspladsservice</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Omstilling/reception ▪ Post, kurer og pakkeservice ▪ Møde og konferenceservice ▪ Kontorservice ▪ Rengøring ▪ Affaldshåndtering <p>Ejendomsservice</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Post, kurer og pakkeservice ▪ Møde og konferenceservice ▪ Rengøring ▪ Kopiering, arkivering ▪ Catering og automater til mad/drikke ▪ Indkøb ▪ Affaldshåndtering
Opnået besparelse	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 20-40% 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 25-30% 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 15-30%

Ekstern benchmarking

Sammenligner man politiets ressourceforbrug indenfor intern service med relevante virksomheder via McKinseys globale overheadbenchmarkingdatabase, viser det, at politiet bruger 30 procent flere ressourcer end gennemsnittet og op mod 60 procent i forhold til de bedste 5–10 procent. Dette bekræfter igen et potentiale på mindst 30 procent.

Figur 104



Med udgangspunkt i ovenstående analyser vurderes det, at det også i politiet vil være muligt at opnå 25-30 procent mere effektiv ressourceudnyttelse af de interne ressourcer med samme kvalitetsniveau af service og ydelser som i dag. Det svarer til et potentiale på 28-34 mio. kr. i lønomkostninger og hertil kommer 11-14 mio. kr. i overhead.

Håndværkerservices (eksterne bygningsvedligeholdelse omkostninger og interne håndværkere i Rigspolitiet)

Udover de interne medarbejdere, der varetager bygningsvedligehold, bruges der årligt 42 mio. kr. i eksterne omkostninger til bygningsvedligeholdelse herunder håndværkerydelser og materialer samt drift af Rigspolitiets håndværkersektion. Med omkostningsbaseret regnskab og effekten af SEA-reformen forventes dette at give en årlig omkostning på mindst 32,4 mio. kr²⁵.

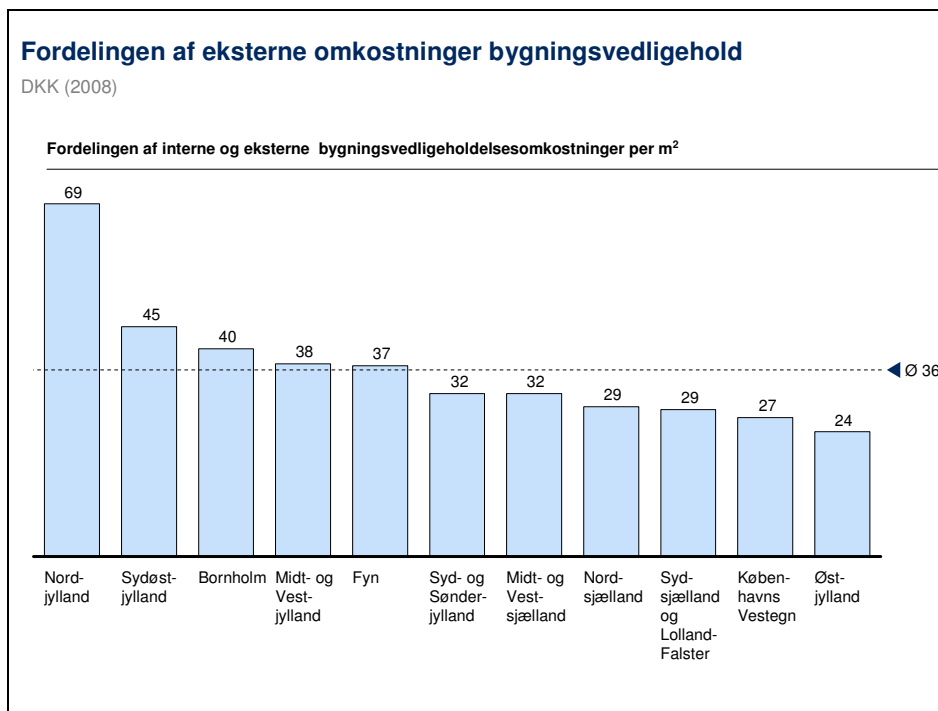
Sammenlignes de eksterne omkostninger på tværs af kredsene, så varierer omkostningen fra 24 til 69 kr. pr. kvadratmeter pr. år (i 2008)²⁶. Forskellene i

²⁵ Baseret på beregning foretaget af politiet (april 2010)

²⁶ Rigspolitiet og Københavns Politid indgår ikke i denne sammenligning, idet sidstnævnte får udført arbejde af Rigspolitiets bygningservice og herunder materiale i forbindelse med abejdet, og det er ikke

ressourceforbruget på tværs af kredsene kan dog delvist være drevet af særlige bygningsvedligeholdelsesprojekter, hvorfor variationen i sig selv ikke kan omsættes direkte til et potentiale.

Figur 105



Ser man på indkøbet af eksterne materialer og ydelser, er det generelt på tværs af politiet præget af at være fragmenteret, fordelt over mange leverandører og ikke konkurrenceudsat. Knap 60 procent er omkostninger under 50.000 kr. (i 2008). Indkøbet foretages typisk af den lokale medarbejder på stedet og koordineres ikke centralt med mulighed for volumenrabat. Der indhentes sjældent mere end et til to tilbud (med undtagelse af store projekter), og trods tendensen til ofte at benytte de samme leverandører så indgås der typisk ikke volumenkontrakter eller lign. Samlet set indikerer dette et potentiale ved at konsolidere og professionalisere indkøbet og herigennem udnytte skalafordele til at få bedre priser samtidig med, at man frigiver tid lokalt, idet man ikke selv skal forhandle priser og tilbud. Når McKinsey i samarbejde med andre organisationer i Danmark og udlandet har gennemført optimering af indkøb af bygningsvedligehold, så har vi igennem professionalisering og konsolidering af indkøbet set et besparelsespotentiale på 15–25 procent. Politiets ressourceforbrug, arbejdstilrettelæggelse og prisniveau

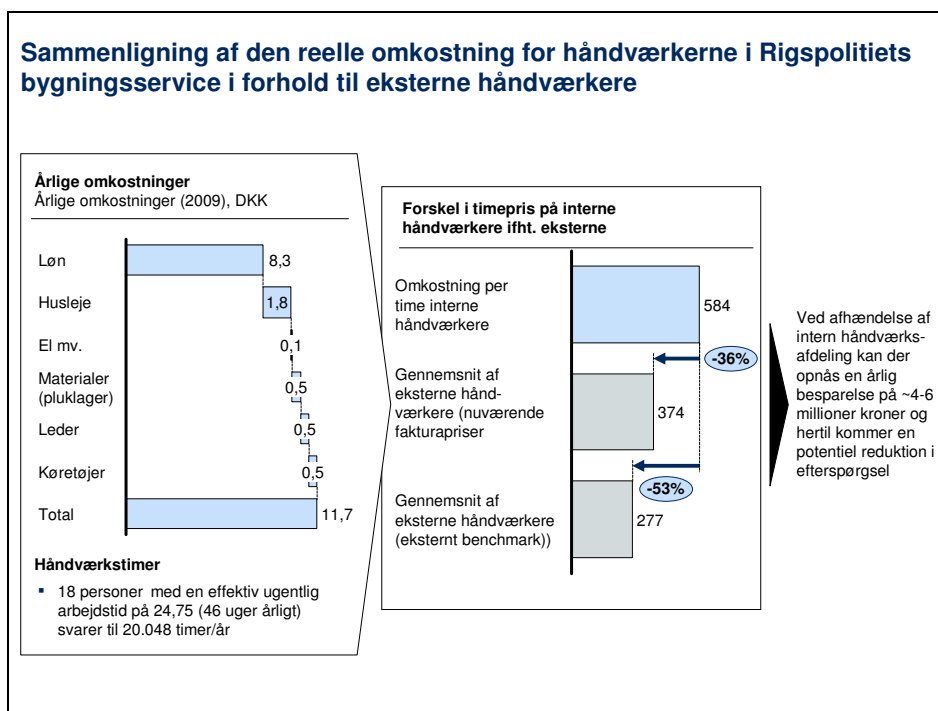
muligt at udskille disse omkostninger. Endvidere afholder Rigspolitiet i visse tilfælde omkostninger for kredsene.

indikerer at mindst et lignende potentiale ville findes her, hvilket med politiets forbrug svarer til 4-7 mio. kr.

Rigspolitiets håndværkersektion

Rigspolitiet adskiller sig fra de resterende kredse, idet de har en intern bygningservice, hvor der bl.a. er ansat 18 håndværkere (herunder elektrikere, malere, bygningsnedkere mv.) og to administrative medarbejdere. Bygningservice forestår delvist vedligeholdelsesopgaverne for Rigspolitiet og Københavns Politi. De totale omkostninger forbundet med at have interne håndværkere er på årsbasis ~12 mio. kr. (2009) eksklusiv almindelig overhead. Sammenlignes den reelle timepris for driften af Rigspolitiets interne bygningservice med timeprisen for en ekstern håndværker, så er sidstnævnte ca. 35-50 procent billigere. Effektiviseringspotentialet ved at indkøbe håndværkerydelser og dermed nedlægge den interne bygningservice i Rigspolitiet er således 4-6 mio. kr. Hertil kommer en ikke fastsat værdi af en reduktion i efterspørgslen af håndværkerydelser, idet man erfaringsmæssigt kan konstatere at mindre nødvendige småopgaver typisk, der typisk fylder i en intern organisation, fordi den interne ressource opleves som gratis, ikke vil blive prioriteret ved indkøb af eksterne serviceleverandører.

Figur 106



Samlet set vil der i forbindelse med nedlæggelse af den interne håndværkersektion i Rigspolitiet samt konsolideret og professionaliseret indkøb af håndværkerydelser og – materialer være muligt at opnå et besparelsespotential på 10-15 mio. kr.

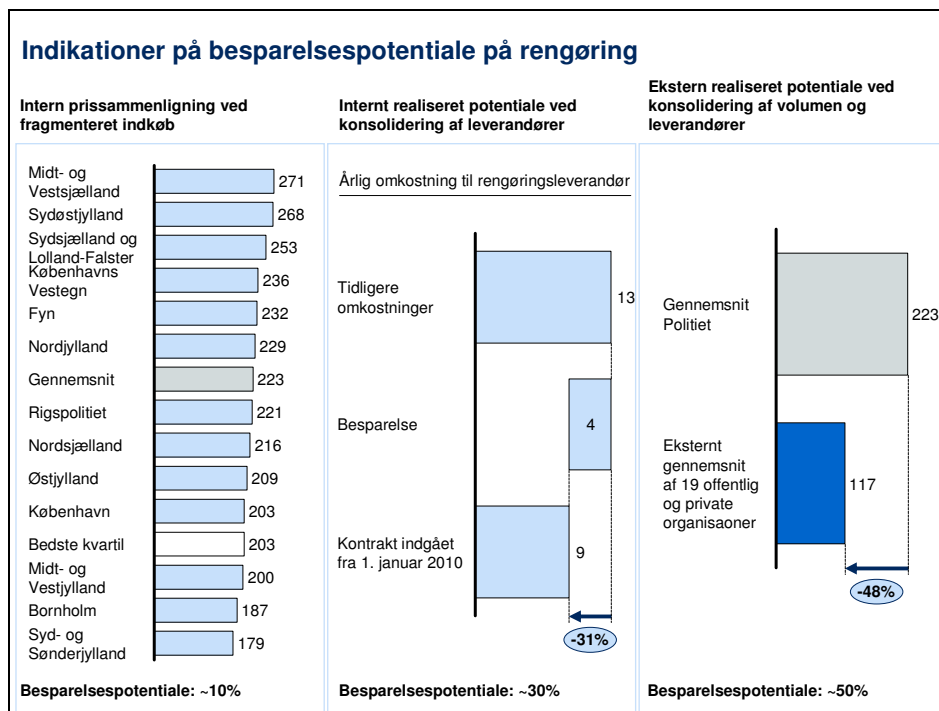
Rengøring

Ressourceforbruget til rengøring er i alt 74,8 mio. kr. og Rigspolitiet såvel som kredsene har decentralt udliciteret rengøringen til eksterne leverandører. Også her tegnes et klart billede af et fragmenteret lokalt indkøb, der både driver mange interne ressourcer og resulterer i højere priser, fordi politiets mulige volumenfordele ikke udnyttes.

Der er stor forskel på det nuværende antal af rengøringskontrakter i de enkelte kredse (fra 1 til 18) og leverandører (fra 1 til 3) og priserne varierer fra 179 til 270 kr. pr. kontorkvadratmeter (2008 priser). Umiddelbart er der ikke indikatorer på væsentlige forskelle i serviceniveauet af rengøring, da der ofte benyttes en standard kravspecifikationsbeskrivelse af rengøringsniveauet for de forskellige typer lokaler, som er udarbejdet af Rigspolitiet.

På trods af at rengøring udliciteres i alle kredse og Rigspolitiet, er der ingen fælles koordination. Det resulterer i, at hver kreds laver egne udbud uden nødvendigvis at have den fornødne erfaring, hvilket også betyder, at kredsene i flere tilfælde har købt konsulentbistand for at gennemføre mini-udbud under SKI-aftalerne, idet kompetencerne ikke forefindes internt.

Figur 107



Variationen i priser mellem kredse for den samme ydelse indikerer i sig selv et potentiale på knap 10 procent. Selv den bedste kreds er dog langt fra bedste praksis, idet alles indkøb stadig er fragmenteret på flere leverandører og aftaler.

Potentialet i konsolidering bekræftes af interne erfaringer. Rigspolitiet har fra 1. januar 2010 indgået en ny rengøringsaftale med én leverandør mod tidligere 6 leverandører, og herved har opnået en besparelse på ca. 30 procent, selvom de i forvejen lå under politiets gennemsnitspris. Denne besparelse er sket alene ved konsolidering af indkøbet og ikke ved at gå på kompromis med kvaliteten.

Sammenligner man endvidere med andre danske offentlige og private organisation ses et prisniveau, der er næsten 50 procent lavere end gennemsnitsprisen i politiet.

Det vurderes således, at politiet ved konsolidering af rengøringsvolumenerne, professionalisering af indkøbet og standardisering af kravspecifikationerne kan opnå en besparelse på mindst 25-30 procent svarende til 19-22 mio. kr.

De samlede besparelspotentiale for interne lønomkostninger, håndværkerservices samt rengøring afhænger af løsningsmodel, hvorfor dette vil blive behandlet i følgende afsnit.

4.6.3 Løsningsmodel for effektivisering

Det vurderes, at effektiviseringspotentialet indenfor facility management kan realiseres ved at opnå følgende:

- Eliminering af dobbeltarbejde, f.eks. samlet udarbejdelse af diverse udbud.
- Udnyttelse af ressourcer på tværs af lokationer, f.eks. central koordinering af interne ressourcer.
- Optimering af balance mellem insourcing og outsourcing, f.eks. nedlæggelse af intern håndværksafdeling i Rigspolitiet.
- Udnyttelse af skalafordele ved eksterne køb og standardiseret serviceniveau, f.eks. samlet indkøb af services og materialer.

Facility managementopgaver kan grundlæggende inddeles i to forskellige kategorier, der hver især er drevet af forskellig dynamikker og derfor må underlægges forskellige principper for at kunne optimere løsningen af opgaven.

Den første kategori indeholder opgaver, som enten er forbundet med særlige kompetencer og/eller hvor skalafordele medfører behov for en central og koordineret tilgang. Denne type opgaver inkluderer blandt andet gennemførelse af udbud, hvor specialviden angående lovkrav og proceshåndtering er nødvendigt samt indgåelse af kontrakter og optimering af indkøb, hvor viden angående kontraktforhold er hensigtsmæssigt. For begge opgavetyper gælder, at der er væsentlig skalafordele både med hensyn til pris og viden ved at samle og koordinere udbud og indkøb. Andre typer opgaver i denne kategori er relateret til standardisering af arbejdsprocesser og koordinering af ressourcer for at hæve udnyttelsesgraden. Disse opgaver løses bedst centralt for at få fuld skala- og kompetenceudnyttelse.

Den anden kategori af opgaver kræver lokal og i et vist omfang frekvent tilstedeværelse samt et standardiseret, men ikke specialiseret kompetenceniveau og erfaring. Dette er den praktiske udførelse af facility management-opgaver som f.eks. pedelopgaver (udskiftning af pærer mv.), håndtering af post, udenomsvedligeholdelse og lettere service af køretøjer. Den lokale tilstedeværelse er nødvendig for udførelse af opgaver, men den optimale organisering er central/regional koordinering med stor fleksibilitet i udnyttelse af ressourcer på tværs af fysiske lokationer.

På baggrund af disse principper fremsættes to løsningsmodeller for organiseringen, der gennemgås i nedenstående afsnit.

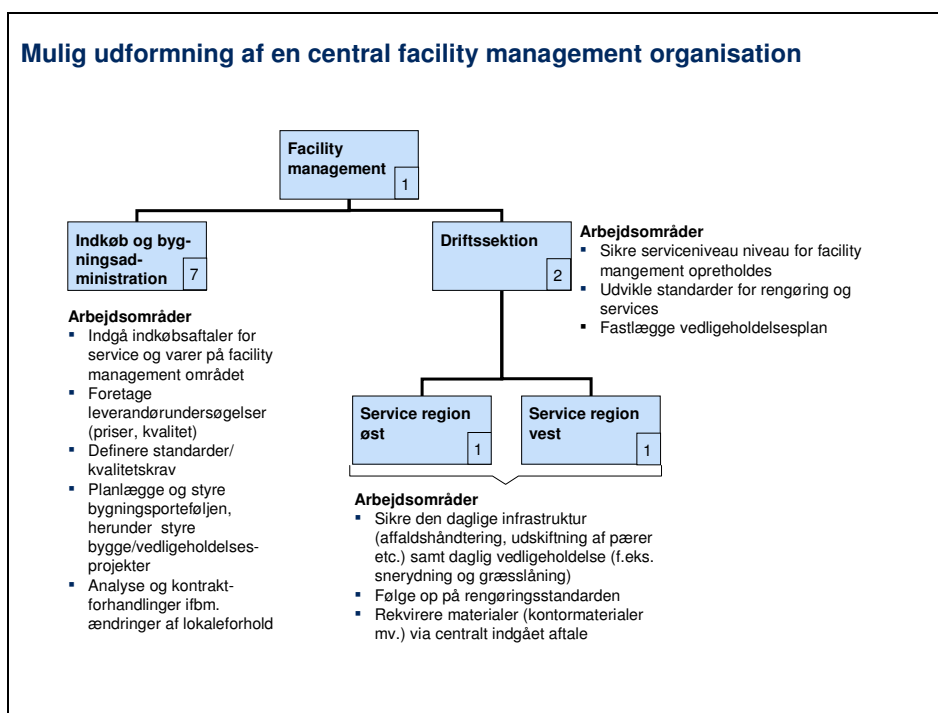
Model A. National facility management organisation

En national intern organisation vil med lokal tilstedeværelse være ansvarlig i henhold til specificeret serviceaftale for opgavevaretagelsen samt optimering af ressourcer. Den centrale facility managementorganisation vil indgå servicekontrakter med kredsene, der klart specificerer de enkelte opgaver samt serviceniveauet. De relevante bygningsdriftsopgaver vil eventuelt overgå til SES jævnfør ovenstående beskrivelse.

Det samlede facility management opgaveansvar, hvilket inkluderer udførelsen af facility management-opgaver samt indgåelse af kontrakter mv. vil dermed flytte fra kredsene til en central organisation.

En mulig udformning af en central facility managementorganisation er en mindre central enhed (der formentlig organisatorisk er placeret i Rigspolitiet), der består af a) en indkøbs- og bygningsadministration og b) en driftssektion, der med lokal tilstedeværelse ude i landet løser de daglige opgaver.

Figur 108



Indkøbs- og bygningsadministrationen vil være ansvarlig for indgåelse af indkøbsaftaler for services og varer indenfor facility management samt planlægning og styring af bygningsporteføljen i samarbejde med Slots- og Ejendomsstyrelsen.

Driftssektionen forestår udførelsen af facility managementopgaverne på de forskellige lokationer. Denne sektion kan opdeles i regionale enheder, der er ansvarlige for at koordinere ressourcer og opgaveudførelse. For den enkelte kreds betyder det, at der fast vil være servicemedarbejdere på de større lokationer, og på de mindre vil der efter et fastlagt skema samt efter behov være servicemedarbejdere, der udfører de efter serviceaftalen definerede opgaver. Nogle opgaver vil blive udført med en fast frekvens (f.eks. affaldshåndtering), hvor andre vil blive udført ved behov (f.eks. udskiftning af pærer), når kredsene gør opmærksomme på opgaven, hvilket f.eks. kan ske via et online system eller et servicetelefonnummer.

Variationer af denne interne centraliserede model benyttes i dag i flere statslige organisationer og aktieselskaber herunder f.eks. SKAT, Dong og Post Danmark, jævnfør beskrivelse ovenfor.

En intern national facility managementorganisation gør det muligt at benytte en fleksibel tilgang til in- og outsourcing af opgaver, herunder selektiv outsourcing til målrettede leverandører. Udfordringen ved denne model kan dog være, at interne forbedringer kan tage meget lang tid og være vanskelige at gennemføre med den nuværende medarbejdersammensætning, samt at det kræver en del ledelsesfokus på et område, der er langt fra politiets kerneeksperise. Endvidere vil det være afgørende at etablere et klart og veldefineret kunde- leverandørforhold mellem den centrale facility management organisation og kredsene for at sikre en smidig og effektivt samarbejde der sikrer realisering af optimeringspotentialer.

Det vurderes, at en intern facility management organisation skulle bemannes med i alt 218 årsværk. Denne dimensionering kræver, at god praksis for opgaveløsning indføres, herunder regional koordinering af opgaver så ressourceudnyttelsen øges, standardisering af serviceniveau, kodificering af opgaver og forbedret planlægning på baggrund af klare servicestandarder. Ud over besparelsen i interne årsværk vil man også med denne model kunne indhøste de ovenfor beskrevne potentialer med hensyn til bedre priser på rengøring ved professionaliseret, fælles udbud; bedre priser på indkøb af håndværker services og besparelse ved nedlæggelse af Rigspolitiets interne håndværkerservice.

Opsummeres dette er det samlede og realistisk potentiale i alt 57-65 mio. kr. (eksklusiv overhead) svarende til 25-28 procent. Dette udgøres af dimensioneringen af intern service og bygningsvedligeholdelsesopgaver svarende til ~30 mio. kr., rengøring 19-22 mio. kr. samt indkøb af håndværkerservices 9-13 mio. kr.

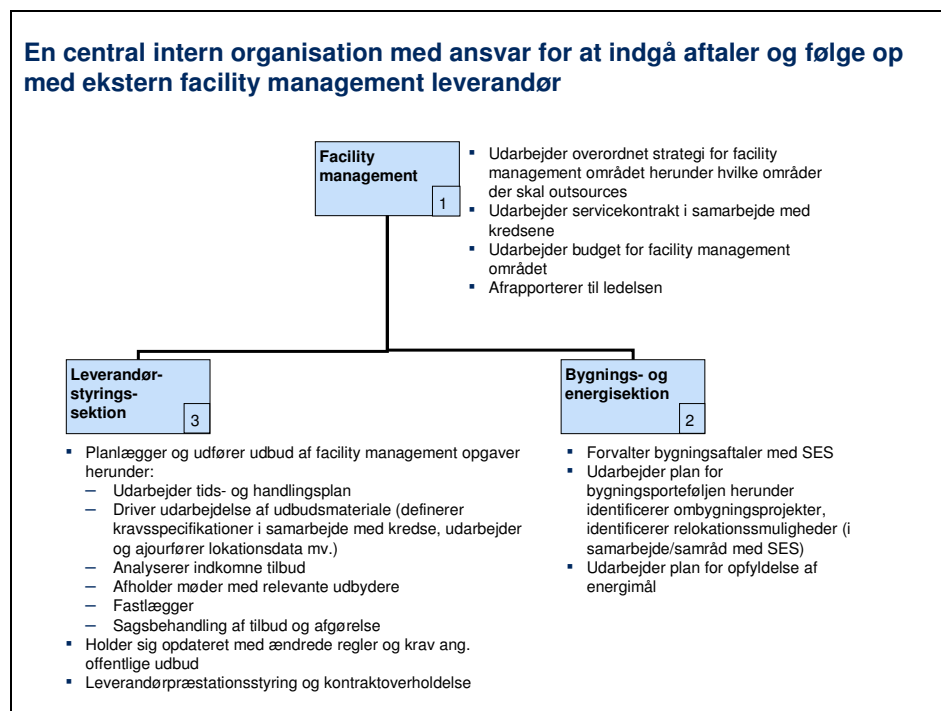
Model B: Outsourcing

Den anden mulige løsningsmodel er outsourcing af alle facility management-relaterede opgaver til ekstern(e) leverandør(er) i henhold til serviceaftale, der indgås og administreres centralt. Ansvar for facility management leverandørkontakt vil dermed overgå fra de enkelte kredse til en central enhed, der på vegne af hele Politiet indgår aftaler med eksterne leverandører. Dette er i lighed med løsningsmodel A.

Forskellen ligger i, at driften og dermed selve udførslen og koordinering af opgaverne vil overgå til den pågældende leverandør, der hermed overtager de relevante servicemedarbejdere. Fordelen ved denne løsning er bl.a., at medarbejderansvaret for denne ikke-kernefaggruppe i politiet overgår til en ekstern leverandør, der netop er specialiseret i at udføre og optimere denne type opgaver. Kredsene får herved deres facility managementopgaver varetaget af en ekstern leverandør, uden at skulle bruge tid og energi på at indgå aftaler samt administrere disse.

Det er dog afgørende for at opretholde højt service- og besparelsesniveau over tid, at der oprettes en mindre central enhed med stærke kompetencer til løbende udbud og leverandørstyring. En mulig organisering er en opdeling i hhv. en leverandørstyringssektion og bygnings- og energisektion (jævnfør Figur 109).

Figur 109



Leverandørstyringssektionen vil være ansvarlig for at planlægge og udføre udbud af facility managementopgaver og herunder at udarbejde serviceaftaler, der specificerer opgavesammensætningen og serviceniveauet som kredsene får leveret. I denne forbindelse vil det være muligt at forholde sig til lokale krav og behov der måtte gøre sig gældende.

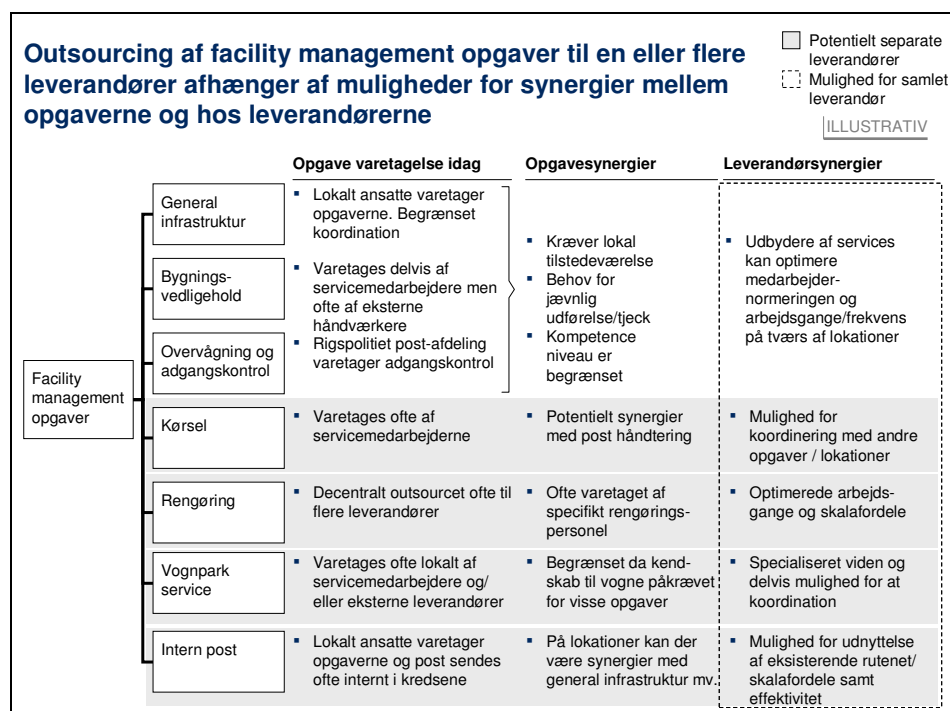
Leverandørstyringssektionen bærer det overordnede leverandøransvar og -kontakt, mens kredsene i forhold til den daglige drift tager kontakt til leverandøren. I praksis betyder dette, at leverandører yder serviceydelser til kredsene, som dermed besidder servicemodtagerrollen, i lighed med den nuværende situation med rengøring. I forskel til den nuværende rengøringsudlicitering, så vil det fremover være den centrale enhed, der er ansvarlig for leverandørkontrakten, og kredsene skal derfor ikke indgå i komplicerede forhandlinger eller lignende. I de enkelte kredse vil der typisk være en person, der som del af sine opgaver i logistikafdelingen varetager den overordnede kontakt til dels den centrale organisation og dels til leverandøren i tilfælde af mangelfuld opfyldelse af serviceniveauet. Ressourcerne til dette er allerede til stede i kredsene.

Leverandøren vil typisk løfte opgaven, ved at servicemedarbejdere er tilknyttet større lokationer, og på de mindre vil der efter et fastlagt skema samt efter behov være servicemedarbejdere. I lighed med i den interne organisation så vil der forestå en opgave i at kodificere og standardisere opgaver, men denne kan væsentligt understøttes af leverandøren.

Bygnings- og energisektionen vil i samarbejde med Slots- og Ejendomsstyrelsen forestå administrationen af bygningsporteføljen og derudover være ansvarlig for at optimere energiforbrug mv.

I denne forbindelse er det væsentligt at vurdere, hvilke opgavesynergier, der kan opnås ved en samlet outsourcing i forhold til specialiseringen af opgavevaretagelsen ved adskillige leverandører. Ofte viser det sig at være en fordel at samle så mange opgaver som muligt, idet ressourceudnyttelsen på hver geografisk lokation herved bliver større. Der er dog områder, hvor opgavesynergien er begrænset samt at nogle leverandører har specialiseret sig i netop denne opgave som f.eks. rengøring. I den praktiske analyse i den nye enhed må dette fastlægges præcist, men det anbefales i udgangspunktet at udbyde alle daglige serviceopgaver sammen i et matrixudbud, der sikrer fleksibilitet i det endelige leverandørvalg.

Figur 110



Ved outsourcing af facility managementopgaver har andre organisationer typisk opnået en besparelse på 15–40 procent. Med udgangspunkt i den ovenfor gennemgåede analyse af politiets niveau af bemanning, ressourceudnyttelse og prisniveau for eksterne ydelser, skønnes det at være realistisk at opnå en besparelse på mindst 25-30 procent svarende til slutstadiet for en effektiv intern organisation. Eksterne leverandører har dog typisk mulighed for at optimere yderligere med deres øvrige opgave portefølje. Derfor anbefales det at opbygge kontrakten med en incitamentstruktur, der gør leverandøren ansvarlig for at levere yderligere besparelser over årene. Erfaring viser endvidere, at outsourcing af facility management typisk resulterer i både lavere omkostninger og højere service

Outsourcing vil medføre en professionalisering af opgaveløsningen, idet kernekompetencen for leverandørerne er operationel excellence (herunder f.eks. optimering på tværs af lokationer/organisationer). Endvidere vil outsourcing betyde, at den ledelsesmæssige tid kan fokusere på kerneopgaver og -faggrupper.

Det vil også skabe gennemsigtighed i opgavevaretagelsen i forhold til den nuværende løsning, idet kredsene fremover vil vide præcist, hvor stor en del af deres ressourcer, der bruges på facility management. En risiko ved denne model er dog, at en del af effektiviseringspotentialet i første omgang overgår delvist til den eksterne leverandør, hvis ikke politiet har et godt samlet billede af opgaverne

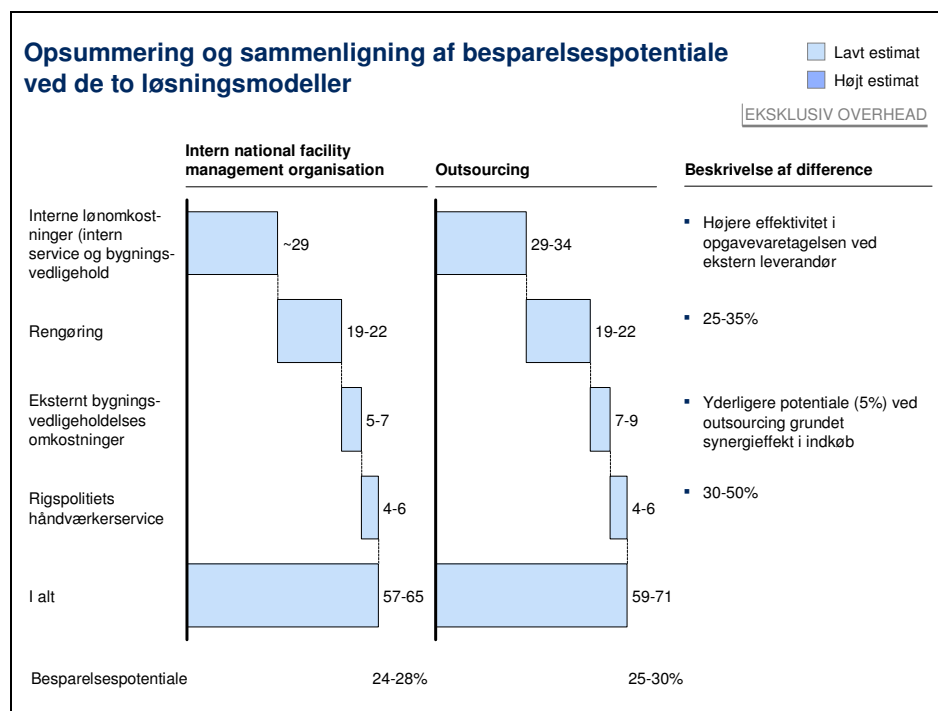
inden de outsources og på forhånd har tilpasset niveauet af ressourcer, der skal outsources i et vist omfang.

I praksis anbefales det, at outsourcing foregår som en pilot-tilgang, hvor København og Rigspolitiet outsources i første fase, hvorefter udrulning foretages til de resterende kredse, i det udarbejdelse og gennemførelse af et udbud, der involverer så mange forskellige typer opgaver samt dækker mange lokationer, er en omfattende proces.

Opsummering af effektiviseringspotentialer

Det fuldt implementerede potentiale baseret på outsourcing vurderes at være 25-30 procent af det nuværende forbrug svarende til 59-71 mio. kr (eksklusiv overhead). Det lidt højere potentiale ved outsourcingmodellen er bl.a. begrundet i at en ekstern leverandør af facility management vil kunne opnå højere effektivitet i ressourceudnyttelsen. Besparelspotentialet er dels civilt ansatte administrative medarbejdere og eksterne udgifter. Det fulde potentiale forventes at kunne realiseres i 2014.

Figur 111



Opsummerende om løsningsmuligheder

For begge løsningsmodeller gælder det endvidere, at bygningsvedligehold (håndværkeropgaver) og rengøring skal samles og outsources, og forskellen er

derfor koncentreret om driftsansvaret for intern service (se Figur 112). Intern service vil indbefatte opgaver i forbindelse med opretholdelse af infrastrukturen på lokationerne og hermed også bestillerfunktionen i forbindelse med håndværkeropgaver.

Figur 112

Oversigt over tilgang til facility management opgaveområderne indenfor de forskellige løsningsmodeller

Opgaveområder	Løsningsmodel:	
	A: Intern facility management organisation	B: Outsourcing
Intern service	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Samle nationalt og dimensionere 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evt. dimensionere og outsource
Bygningsvedligehold	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Samle og outsource 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Samle og outsource
Rengøring	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Samle og outsource gradvist (i hht. udløb af nuværende kontrakter) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Samle og outsource gradvist (i hht. udløb af nuværende kontrakter)

I tilfælde af outsourcing så bør det efter en pilot vurderes om dimensioneringen skal foregå internt inden en outsourcing

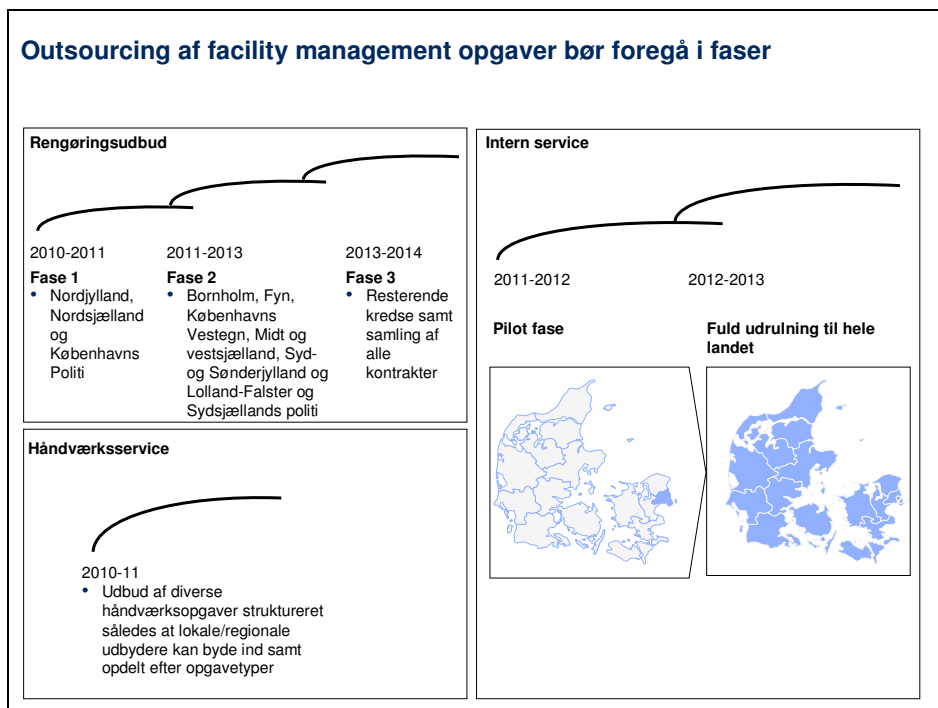
Anbefaling:

På baggrund af de opstillede principper samt de ovenstående fordele og ulemper anbefales det at vælge løsningsmodel B dvs. outsourcing implementeret igennem flere trin (pilot-tilgang).

4.6.4 Implementering

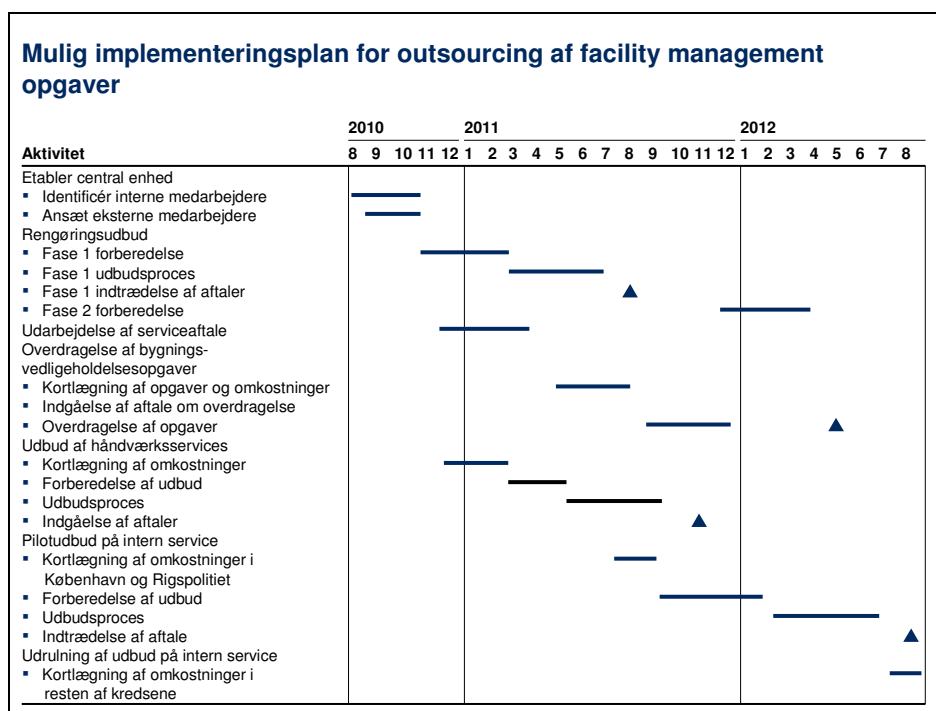
Grundet de gældende rammebetingelser herunder nuværende kontraktforhold mv. så anbefales en sekventiel tilgang til outsourcing. Denne tilgang sikrer endvidere en mulighed for at teste markedsforhold samt opbygge kompetencer og erfaringer internt. Forslag til sekventeringen af opgaverne og over tid kan gennemføres som skitseret på Figur 113. Det foreslås at starte med rengøringsområdet og herefter indkøb af eksterne håndværkerservices efterfulgt af intern service således, at området vil være fuldt outsourcet i 2014.

Figur 113



Udkastet til implementeringsplan fremgår af Figur 113. Det anbefales, at der umiddelbart etableres en central facility management organisation, der er ansvarlig for gennemførelsen af outsourcingprocessen. Her er det afgørende at sikre, at de nødvendige kompetencer er til stede for at kunne gennemføre udbud samt koordinere og lede implementeringen af den valgte løsning i hele organisationen. Det vurderes, at der er behov for et kompetenceløft indenfor områderne strategisk indkøb, udbudsproces, analytiske evner samt ledelses- og implementeringsmæssige kompetencer for at sikre en succesfuld overgang til outsourcing. Af de i alt seks ressourcer, der bør være i den centrale organisation, vurderes det umiddelbart, at der vil være behov for at rekruttere 3-4 af disse eksternt blandt akademikere med erfaring med outsourcing og indkøb. Dette kompetenceløft er kritisk for at kunne realisere de øvrige besparelser.

Figur 114



Gennemførelse af rengøringsudbud. Grundet de nuværende kontraktforhold og hermed snart undløb af flere kontrakter er det vigtigt at få begyndt udbudsprocessen af rengøringen så hurtigt som muligt, samt at denne er opbygget i faser for at efterkomme de løbende udløb af kontrakter. Ideen er at etablere kontrakter, der har fælles udløbsdato (kan tidligst forekomme primo 2014) for herefter at samle hele området til et fælles udbud. I den første fase vil det være Københavns, Nordjyllands samt Nordsjællands Politi, hvor de nuværende aftaler udløber i perioden juni 2010 til marts 2011. Leverandørstyringssektionen skal som udgangspunkt kortlægge de præcise omkostninger for de pågældende kredse herunder eventuelt opdeles på underkategorier (f.eks. rengøring af kontor/fælleslokaler, vinduespudsning mv.) samt sikre, at de nuværende aftaler, der udløber, forlænges indtil indgåelse af en samlet aftale for den pågældende fase. Herefter skal udbuddet forberedes (udarbejdelse af kravspecifikationer mv.) og udbudsmateriale udarbejdes under inddragelse af den kompetence, der foreligger internt (f.eks. i Rigspolitiet der netop har gennemført udbud af rengøring). Næste fase vil omfatte de seks kredse (Bornholm, Fyn, Københavns Vestegn, Midt og Vestsjælland, Syd- og Sønderjylland og Lolland-Falster og Sydsjællands Politi), hvis kontrakter udløber i perioden december 2012 til oktober 2013. Fra 2014 vil det være muligt at udbyde de resterende kredse samt samle alle udbud.

Udarbejdelse af serviceaftale: Arbejdsgruppen skal udarbejde en serviceaftale, der skal indgå mellem den centrale facility management og kredsene. Det er vigtigt at

identificere de konkrete arbejdsområder, som den centrale organisation overtager ansvaret for og herunder hvilket generelt serviceniveau, der kan tilfredsstille behovene i kredsene. Overvejelser, der bør foretages i forbindelse med udarbejdelse af en serviceaftale, inkluderer serviceniveau for de enkelte opgaver og herunder frekvensen af opgavevaretagelse, processerne i forbindelse med f.eks. tilkaldelse af håndværkere mv. samt behovet for central understøttelse i forbindelse med overgangen til outsourcing.

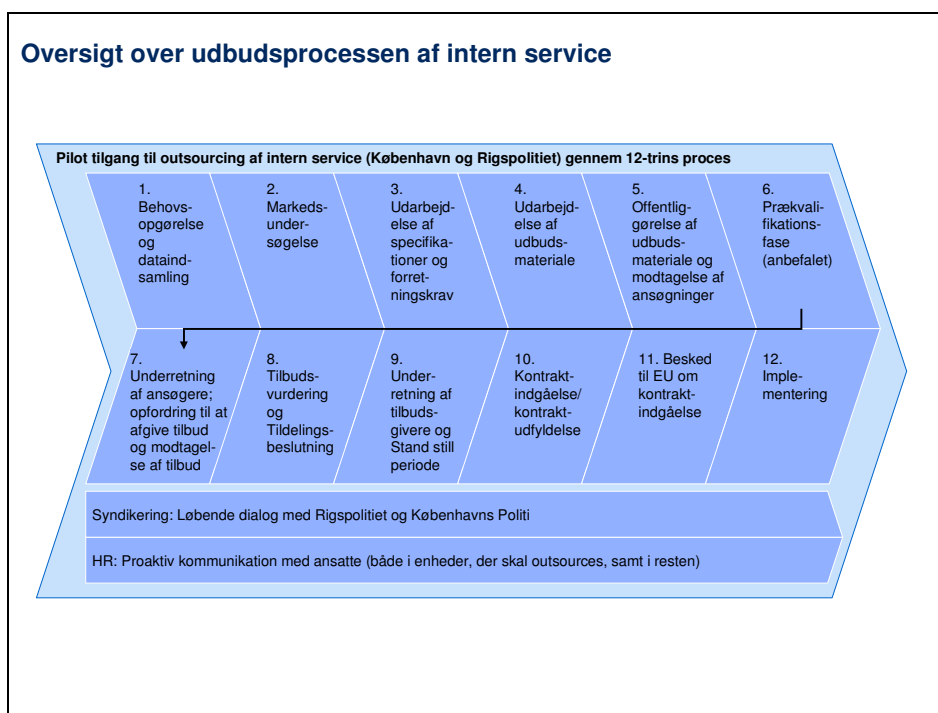
Overdragelse af bygningsvedligeholdelsesopgaver til SES. Politiet udfører som nævnt en lang række bygningsvedligeholdelsesopgaver (i form af pasning af ejendommen f.eks. fejning, snerydning mv.) som oprindeligt er pålagt SES, og disse bør overgives til SES jævnt før de indgåede lejekontrakter. Bygnings- og energisektionen er ansvarlige for at kortlægge de konkrete opgaver, herunder hvor mange ÅV der har været involveret i opgaverne samt eksterne omkostninger. I forbindelse med dimensioneringen af intern service, som bør koordineres med overdragelse til SES, vil normeringen kunne tilpasses. Der skal endvidere etableres serviceaftaler med SES, således at der forelægger klare retningslinjer for de enkelte kredse i forhold til niveauet af den leverede service.

Udbud af håndværksservices. De håndværksmæssige opgaver, som politiet fortsat skal varetage, skal beskrives, og omkostningerne skal kortlægges med henblik på at gennemføre et udbud. Grundet arbejdsopgavernes karakter (f.eks. forskellige typer håndværksmæssige opgaver som vvs, elektriker mv.) skal udbuddet tilrettelægges fleksibelt. Dette kan ske ved at opdele udbuddet efter regioner samt opgavetyper, således at leverandører kan byde på opgaverne afhængig af både type og geografi. For Rigspolitiet vil det endvidere betyde en nedlægning af den interne bygningservice. I denne sammenhæng skal afskedigelser endvidere varsles efter reglerne samtidig med, at det kan være muligt at realisere noget af det maskinel, som håndværkerne benytter. I lighed med trykkeriet (se følgende afsnit) bør der ikke være tale om en virksomhedsoverdragelse, men dette skal undersøges nærmere.

Pilotudbud på intern service. Pilotudbuddet på intern service kan involvere Københavns Politi og Rigspolitiet. Omkostningerne skal kortlægges pr. underkategori (dvs. håndtering af post, kørsel mv.) Der bør nedsættes en arbejdsgruppe med 2-3 repræsentanter fra kredsene for at definere kravspecifikationerne. På baggrund af dette skal markedet undersøges, dvs. at de leverandører, der udbyder alle eller dele af de specificerede services, skal identificeres. Herefter forberedes udbudsmaterialet, hvilket indbefatter design af strukturen for udbuddet. Dette betyder i praksis, at baseret på markedsundersøgelsen skal den optimale sammensætning af opgaver defineres.

Udbudsmaterialet skal udarbejdes og udsendes, hvorefter de indkomne bud skal evalueres, og den endelige aftale indgås, jævnfør Figur 115. Udbuddet af intern service vil medføre en lovpligtig virksomhedsoverdragelse af de pågældende medarbejdere. Virksomhedsoverdragelsen medfører typisk at de implicerede medarbejdere vil blive tilbudt en kontrakt med den virksomhed, som overtager opgavevaretagelsen uden at medarbejdernes vilkår forringes. I praksis skal der redegøres i udbudsmaterialet for detaljer angående medarbejderantal, stillingsbetegnelser, lønniveau mv. samt eventuelt særlige omstændigheder. Virksomhedsoverdragelsen indgår som integreret del af udbuddet og bør ikke forlænge outsourcingprocessen. Dette har også været en del af tilbuddet i de eksterne eksempler på besparelser på outsourcing, der er angivet. Det er dog afgørende for at opnå det forventede besparelsesniveau fra starten, at man internt sørger for i et vist omfang at tilpasse niveauet af medarbejdere, der virksomhedsoverdrages, så man ikke påfører sig selv og leverandøren en unødigt stor fast udgift ved at skulle fastholde det fulde bemandingsniveau i en årerække.

Figur 115



Udrulning af udbud på intern service. Baseret på erfaringerne fra pilotudbuddet på intern service skal udbuddet til de resterende kredse forberedes, hvilket er en gentagelse af de enkelte processer, jævnfør Figur 115. De opnåede erfaringer fra piloten skal udnyttes til at strukturere og gennemføre udbuddet så hensigtsmæssigt som muligt samtidig med, at kredsene involveres.

4.6.5 Rigspolitiets trykkeri

Rigspolitiet har et internt trykkeri, der er placeret på Odinsvej i Glostrup, som beskæftiger syv ÅV samt delvist en leder. De totale omkostninger til at drive trykkeriet er 6 mio. kr. årligt. Trykkeriet varetager lettere grafiske opgaver samt trykning af diverse materialer og blanketter til Rigspolitiet (herunder specielt Politiskolen), Anklagemyndigheden, kommunerne samt kredsene. Opgaverne er forholdsvis simple grafiske opgaver i A4/A5-format, hvoraf en andel samles i kompendier/foldere.

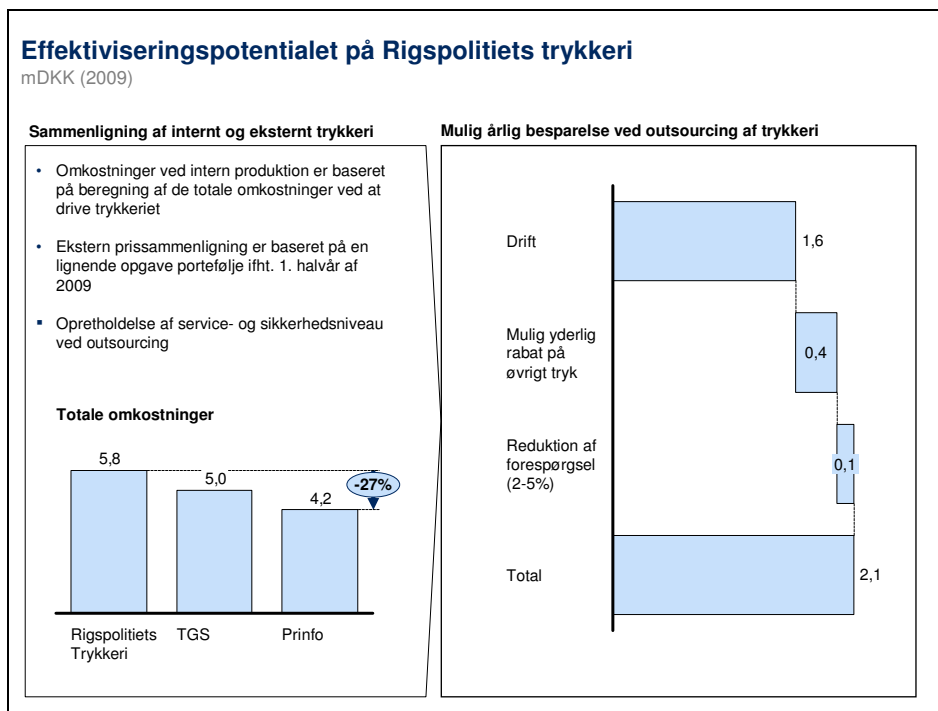
Maskinerne og de fysiske rammer tillader generelt ikke særligt store oplag, og der varetages i gennemsnit et begrænset antal opgaver (under to pr. dag).

Maskinkapacitetsudnyttelsen er således under 50 procent. Arbejdsprocesserne er i vid udstrækning manuelle, og flere maskiner kræver konstant supervision/betjening af medarbejdere, hvilket driver et højt ressourceforbrug. Serviceaftalerne på trykkerimaskinerne er endvidere af en ældre dato (1998 og 2005), og er derfor relativt dyre sammenlignet med de nuværende markedsforhold.

Grundet de fysiske rammer, herunder maskinel, samt omkostninger forbundet med at benytte trykkerimaskinerne (bl.a. serviceafgift) bliver en del af det nuværende trykkeribehov opfyldt hos en ekstern leverandør (en meget forsigtig volumenkontrakt uden egentlige bindinger er indgået med en enkelt leverandør med 4-6 procent rabat afhængig af opgavetype).

De samlede udgifter til at drive trykkeriet beløber sig til ca. 5,8 mio. kr. årligt (2009). Hvis man skulle købe den samme opgaveportefølje eksternt og under en SKI-aftale med antagelse af 10 procent volumenrabat, ville det koste ca. 4,2 mio. kr. (jævnfør Figur 116).

Figur 116



En business case for at lukke Rigspolitiets trykkeri viser sig derfor positiv, idet man på årlig basis ville kunne spare mindst 2 mio. kr. eksklusiv overhead ved at købe opgaverne eksternt. Indkøb af trykkeriopgaver vurderes ikke at medføre udfordringer i forhold til opgavesammensætningen, serviceniveau og sikkerhedsforhold. Sidstnævnte understøttes af udtalelser fra PET, der ikke vurderer, at det er problematisk at indkøbe tryk eksternt. For at få fuldt udbytte af eksternt indkøb af trykkeriopgaver bør der indgås særlige aftaler med et begrænset antal trykkerier.

Desuden vil en lukning af Rigspolitiets trykkeri medføre en reduktion i efterspørgslen, da kredsene og Rigspolitiet pt. ikke betaler den fulde omkostning i forbindelse med afregning for de konkrete tryksager.

For at opnå det fulde besparelspotentiale er det væsentligt, at de lokaler, der udnyttes til trykkeri og opbevaring af trykkeriopgaver, kan udnyttes i fremtiden. Der arbejdes i øjeblikket med løsningsmuligheder i forbindelse med anden udnyttelse af den overskydende plads på Odinsvej.

Der er seks nødvendige skridt, der skal gennemføres for at kunne lukke Rigspolitiets trykkeri og købe trykkeriopgaver eksternt.

- *Opsigelse af servicekontrakter.* Der kan med fordel tages en hurtig beslutning, om trykkeriet skal lukkes, og afhængig heraf skal de kontraktmæssige

forpligtelser undersøges med henblik på at fastlægge tidsperspektivet omkring lukningen. De nuværende servicekontrakter for de tre største trykkerimaskiner (udgør ca. 60 procent af driftsomkostningerne (fraregnet løn)) udløber i marts 2011. Det er relevant at undersøge muligheden for at afslutte kontrakten før tid, idet det vurderes at leverandøren har væsentlig omkostninger forbundet med vedligeholdelse af maskinerne grundet alder.

- *Undersøgelse af medarbejderforhold.* De kontraktlige forhold for de individuelle medarbejdere på trykkeriet skal undersøges, herunder skal opsigelsesperiode og forhold angående opsigelsesprocedurer mv. kortlægges. En af medarbejderne er ansat i en tjenestemandstilling, og en separat løsning (f.eks. overflytning til anden afdeling) skal undersøges for den pågældende person. For resten gælder formentlig almindelige opsigelsesvilkår. I forbindelse med virksomhedsoverdragelse skelnes der mellem om opgaven i sin helhed udføres samme sted, hvilket ikke vil være tilfældet i forbindelse med en lukning af trykkeriet, og det vurderes derfor at det ikke skal betragtes om en virksomhedsoverdragelse.
- *Udarbejdelse af plan for lukning.* Der skal udarbejdes en detaljeret plan for lukning af trykkeriet, herunder statusopgørelse af indeværende materialer samt tidspunkt for afbrydelse af yderligere indkøb af driftsmaterialer. Endvidere skal handlingsplanen indeholde en oversigt over afhændelse af materiel, plan for opsigelse og kommunikation til medarbejdere, plan for kommunikation til leverandører og kunder.
- *Indgåelse af kontrakt med ekstern leverandør.* Det samlede forbrug af/behov for tryksager (herunder blanketter og indbinding mv.) skal kortlægges for hele politiet sammen med markedsforhold herunder leveringstid, fortrolighedsbehandling, pris, geografiske forhold mv. Det skal undersøges, om kontrakten med fordel skal indgås som volumenkontrakt under SKI, eller om der skal indgås en særskilt aftale. Forhandlingsmateriale skal udarbejdes og forhandlinger iværksættes for at fastlægge dato for overdragelse af opgaver (evt. en glidende overgang), serviceniveau, bestillingsproces, pris mv. Forhandlinger skal foretages med relevante leverandører (evt. under SKI), og aftalen underskrives. Dette foretages af indkøbsafdelingen og tager tre til fire måneder.
- *Kommunikation af lukningen.* Medarbejderne skal orienteres om planerne og tidsperspektivet i henhold til gældende aftaler, hvorefter skriftlig kommunikation skal udarbejdes til leverandører. Kunderne (kredse, kommuner) mv. skal orienteres om den nye model herunder serviceniveau, bestillingsform, afregning mv.

- *Gennemførelse af lukning.* Tilbageværende materiale og maskinel skal realiseres så vidt muligt, og lokaliteterne ryddes.

4.6.6 Rigspolitiets udstyrsdepot

På Rigspolitiets centrale udstyrsdepot er der 15 ÅV beskæftiget, og de totale driftsomkostninger svarer til 9 mio. kr. Hertil kommer varespild og varelager, som grundet mangel på data ikke er medregnet. Depotet opbevarer en lang række varer herunder uniformsgenstande, kriminalteknisk udstyr, trykkerivarer, plastiksERVICE, våbenreservedele, ammunition, skudsikre veste mv. Depotet varetager opgaver med at modtage og ekspedere ordrer fra kredse og Rigspolitiet samt servicere specielle grupper herunder politiskoleelever, MC-betjente, FN-udsendte samt reparation og vedligeholdelse af f.eks. MC-udstyr og mobiltaktisk udstyr (der udlånes til politiskoleelever). Hertil kommer sjældnere opgaver f.eks. levering af ammunition til kredsene, sikkerhedskontrol af gasmasker mv.

Det observeres generelt, at der er meget begrænset styring og optimering af depotet.

Figur 117

Best practice lagerstyring			✓ Best practice (✓) Få mangler ✗ Langt fra best practice
	Beskrivelse	Tilgang på det centrale udrustningsdepotet	Vurdering ifh. best practice
Datakvalitet	<ul style="list-style-type: none"> Real time opfølgning på lagerstatus og vareflow 	<ul style="list-style-type: none"> Ingen opgørelse over varebeholdning (volumen og pris) Ingen opgørelse eller opfølgning på vareflow over tid Sporadisk manuel optælling 	✗
Prognoser for behov	<ul style="list-style-type: none"> Automatiseret opfyldning og prognostisering Løbende analytisk opfølgning 	<ul style="list-style-type: none"> Nuværende IT system benyttes til at generering af 'arbejdssedler' men ikke som lagerstyringssystem Ingen systematiseret tilgang til at udarbejde prognoser 	✗
Leverance parametre	<ul style="list-style-type: none"> Lagerniveau dynamisk tilpasset salg og/eller lagerkapacitet Klare principper for vareniveauer 	<ul style="list-style-type: none"> Kategori ansvarlig forestår som udgangspunkt bestilling baseret på erfaring og manuel observation Adskillige varenumre ligger meget længe på lageret Ingen klar politik for lagerbeholdning 	✗
Varebeholdningsstyring og kategori tilpasning	<ul style="list-style-type: none"> Varebeholdning er tilpasset salg og/eller leveringsintervaller 	<ul style="list-style-type: none"> Uniformsgenstande bestilles som hovedregel på baggrund af bestillinger (mindre lager) Varer med kort leveringstid opbevares som lagervare 	(✓)

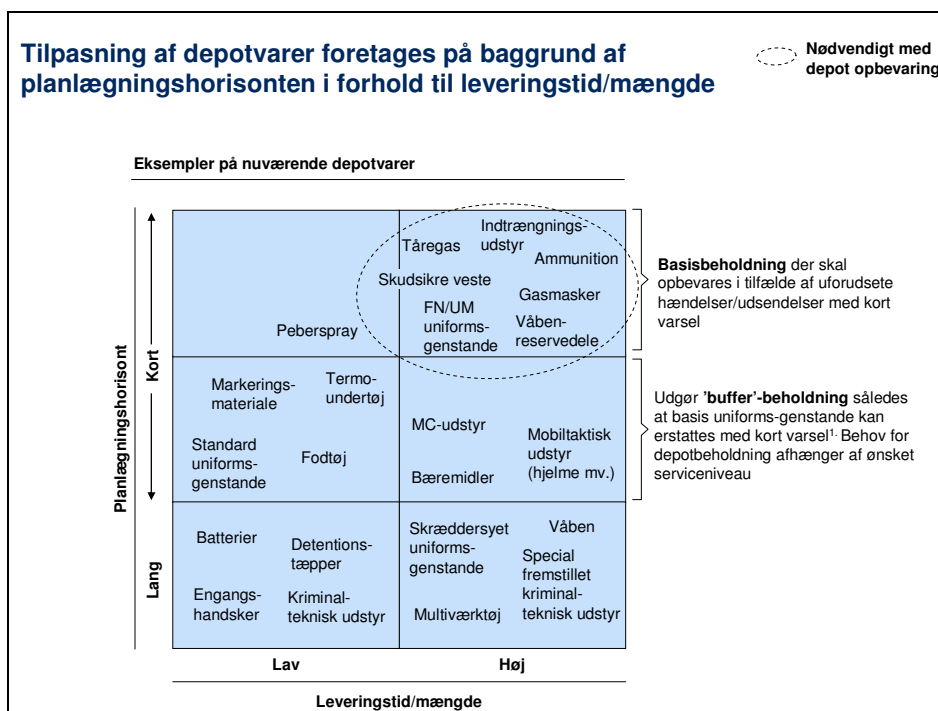
Der er ikke opført lagervarebeholdning og/eller lagerværdi, og baseret på det nuværende registreringsgrundlag er ikke muligt at etablere hverken en opgørelse over antal eller værdi af varer. Medarbejderne arbejder med et såkaldt fagsystem, men dette brugt til at genere arbejdssedler ikke til at styre varelageret. De enkelte

varenumre er registreret, men hverken lagerbeholdningen eller prisen er fuldt opdateret, f.eks. er ~25 procent af varenumrene opgjort uden værdi, og en lang række varer har negativ lagerbeholdning. Det er endvidere ikke muligt at analysere flowet af varer på depotet og hermed ikke muligt at kvantificere besparelspotentialet forbundet med optimeret opbevaringstid, reduktion af spild mv. Der vurderes at være et væsentligt potentiale forbundet med at indføre lagerstyring og herunder sikre et opdateret datagrund for at kunne optimere vareflowet, men grundet udgangspunktet er der ikke data til at kvantificere dette potentiale.

I tillæg til et ikke fastlagt potentiale ved indføring af lagerstyring er der indikationer på et effektiviseringspotentiale ved tilpasning af 1) lagervaresortimentet, 2) optimering af ordrehåndteringen samt 3) tilpasning af serviceniveauet.

1) Varesortimentet er omfattende både med hensyn til antal af varer samt varekategorier, og dette kan med fordel optimeres. Typen af varer på depotet kan generelt segmenteres i henhold til planlægningshorisont (hvor lang tid i forvejen ved man, at man skal bruge varerne) og leveringstid/mængde (hvor lang tid tager leveringen, og/eller er der behov for, at der leveres i større mængder). Figur 118 illustrer et eksempel på en sådan segmentering.

Figur 118



Der opbevares i dag en del varer, som med fordel kunne leveres direkte fra leverandøren til f.eks. kredsene og hermed reduceres en unødvendig håndtering af varen. Endvidere indeholder den nuværende varesammensætningen en såkaldt 'buffer-beholdning' af f.eks. standard uniformsgenstande (skjorter, sko mv.) således, at en betjent kan få suppleret/udskiftet sit standardudstyr øjeblikkeligt på trods af en forholdsvis kort leveringstid (~1 uge på de fleste standarduniformsgenstande som den enkelte betjent i forvejen har et større antal af). Det er nødvendigt at tage stilling til, om denne service fortsat ønskes i forhold til den fremtidige dimensionering af og opgave for depotet, da der er en væsentlig omkostning både i form af plads, drift og mer-indkøb forbundet med denne service.

Det er naturligvis vigtigt at sikre, at de materialer og udstyr, man kan få brug for i uforudsete politimæssige situationer, er til stede. Ved at definere en såkaldt basis- eller nødbeholdning vurderes det muligt at reducere lageret med op mod 70 procent af varenumrene (baseret på en segmentering jævnfør Figur 118).

2) Med det nuværende aktivitetsniveau og varelager ekspederes der i gennemsnit 525 ordrer pr. måned svarende til 3,8 pr. medarbejder pr. dag (når de medarbejdere, der afgår til at servicere specielle grupper, fraregnes). Af disse ordrer er over 65 procent af en værdi under 1000 kr. (i 2009). Der er desuden generelt en del manuelt arbejde forbundet med disse ofte mindre ordrer herunder, at de modtages via forskellige kanaler (tlf., mail mv.), og at afregningen til de enkelte kredse opgøres delvist manuelt.

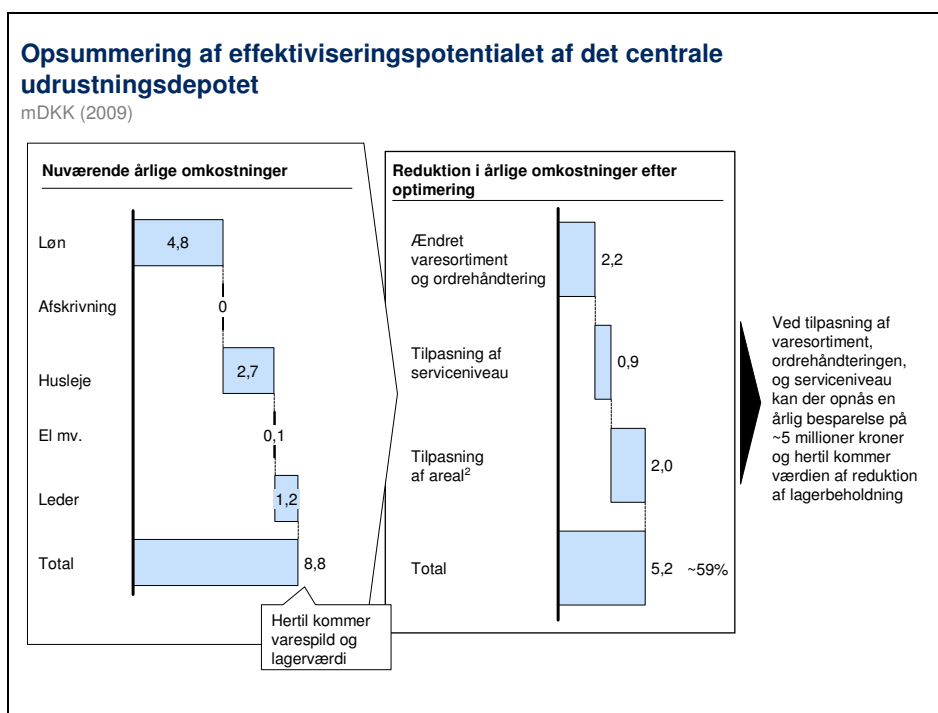
Effekten af den reducerede lagerbeholdning vil bl.a. reducere antallet af ordrer. Dette tal kan endvidere reduceres ved at indføre betingelser/retningslinier for bestilling (f.eks. min. beløb og/eller tidsbestemte afgivelser af ordrer). Det er i den forbindelse væsentlig at bemærke, at de enkelte kredse opbevarer politimæssigt udstyr på hovedstationerne samt på de lokale stationer. Desuden må det forventes, at det med en mindre vareportefølje vil være muligt at ekspedere flere ordrer pr. person pr. dag, så der forventes en optimering af håndteringen af ordrer.

3) Det nuværende serviceniveau er bemærkelsesværdigt højt specielt i forbindelse med serviceringen af de specielle grupper. Der bruges f.eks. ca. syv timer pr. politiskoleelev pr. år dels til pakning af "polititasker" (indeholder udstyr til nye elever) og dels opgaver i forbindelse med "politibutikken" beliggende på Politiskolen. Serviceniveauet for Politiskoleelever vil kunne optimeres, dels ved at uniformsgenstandene leveres direkte til skolen (levers pt. i navngivne pakker til depotet), dels ved at Politiskolebutikken kun holder åbent i forbindelse med nye elever, der starter på skolen (holder pt. åbent to gange ugentligt). Endvidere vil det være muligt at reducere serviceniveauet i forbindelse med MC-betjente og FN-

udsendte dels ved at definere opgaveporteføljen og dels ved at overdrage opgaver til leverandører (f.eks. måltagning, levering mv.).

Det samlede potentiale baseret på ovennævnte optimeringsinitiativer er ca. 5 mio. kr. eksklusiv overhead svarende til ca. næsten 60 procent af nuværende udgifter. Hertil kommer besparelser i forbindelse med reduktion af indkøb til varelager samt spild. I lighed med situationen på trykkeriet er det væsentligt, at de overskydende arealer udnyttes til anden side.

Figur 119



Der er fem nødvendige skridt, der skal gennemføres for at tilpasse varesortimentet og serviceniveauet på udrustningsdepotet for herved at reducere ressourceanvendelsen:

- *Fastlæggelse af udrustningsdepotets funktion.* Som udgangspunkt skal der fastlægges, hvilken funktion depotet skal varetage herunder hvilke typer varer, der skal opbevares centralt, samt hvilket serviceniveau depotet skal kunne være i stand til at levere. Der kan med fordel nedsættes en arbejdsgruppe med repræsentanter fra depotet, indkøbsafdelingen og kredsene til at udarbejde en beskrivelse og mandat for fremtidens udrustningsdepot. Baseret på dette bør der endvidere udarbejdes retningslinjer for bestillingsprocessen inkl. evt. minimumsordrer og/eller fast tidsinterval for afgivelse af ordrer.

- *Udarbejdelse af principper for lagerstyring.* Der skal udarbejdes klare principper for lagerføring herunder politik for vareflow og opbevaring. Tilgange til lagerstyring skal identificeres, hvilket medfører, at det allerede eksisterende system skal anvendes til at føre tilsyn med udviklingen i varebeholdningen samt ændringer over tid.
- *Plan for nedbringelse af varelager.* Der skal udarbejdes en lageropgørelse, og med baggrund i denne skal udarbejdes en plan for nedbringelse af varelageret dvs., at de varegrupper, der ikke fremover skal opbevares centralt, skal videresælges (internt eller eksternt). Der bør endvidere udarbejdes standardprocedurer for lagerstyring, herunder at det nuværende system anvendes til at registrere lagerbeholdning samt lagerværdi.
- *Ændrede leverandøraftaler.* For de varetyper, som kredsene fremover skal bestille direkte hos leverandørerne, skal der udarbejdes aftaler for bestilling og levering. De historiske indkøb skal kortlægges i samarbejde med leverandørerne og på baggrund af disse samt forventningerne til fremtidigt forbrug og fordelingen heraf, skal der etableres leveringsaftaler, hvilket indkøbsafdelingen skal være ansvarlig for. Bestillingsprocedurerne skal ensrettes samt smidiggøres for kredsene, dvs. ideelt set skal alt bestilling af varer foretages via Gatetrade direkte til leverandørerne. Der skal udarbejdes retningslinjer, og systemet skal indrettes således, at det fremstår meget tydeligt, hvor de forskellige typer varer, som tidligere blev bestilt via depotet, fremover skal rekvireres. Kredsene skal derfor ikke selv tage stilling til, hvor eller hvilke typer varer, der skal købes, men kun mængden heraf.
- *Plan for udnyttelse af frigjort plads.* I samordning med optimeringen af bygningsmassen skal der udarbejdes en plan for udnyttelsen af den frigjorte plads på Odinsvej

Samlet besparelspotentiale Facility Management, trykkeri og depot

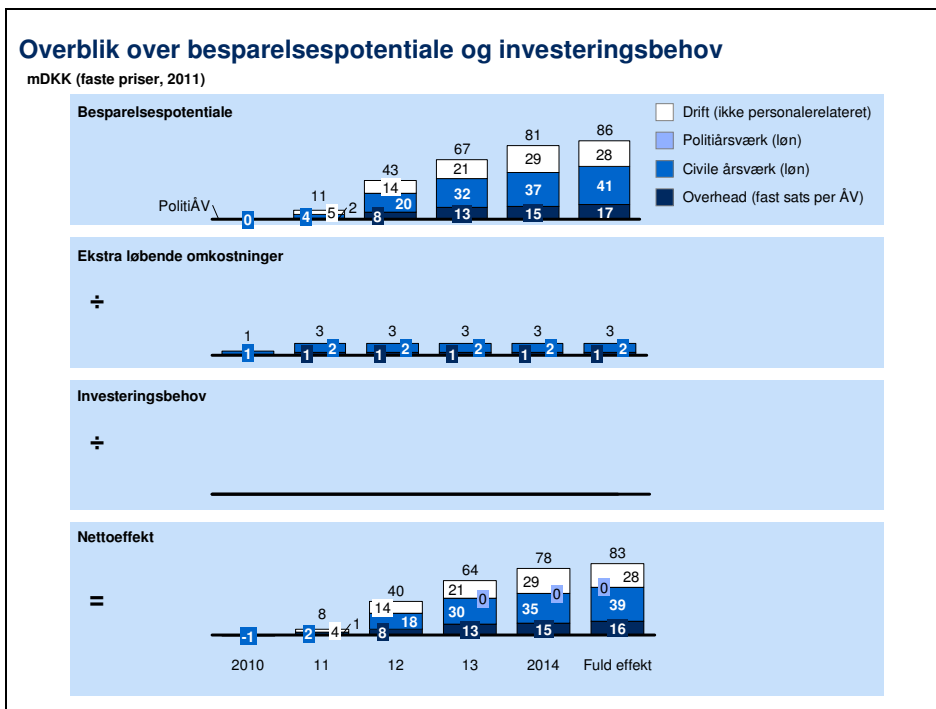
Samlet forventes en besparelse på facility management området, trykkeri og depot på 27-31 procent af nuværende omkostninger svarende til 67-79 mio. kr. uden overhead. Hertil kommer besparelser i overhead omkostninger i forbindelse med reduktion af antal ÅV (16 mio. kr.) Tabel 27 viser det samlede potentiale pr. område inklusiv overhead.

Tabel 27

Facility management - oversigt over potentiale	
Intern service og bygningsvedligehold	39-47
Rengøring	19-22
Intern håndværkerservice	6-8
Eksternt køb af håndværkere	5-9
Trykkeri	3
Depot	6
I alt	78-95

Der vil i forbindelse med opgradering af kompetenceniveauet i den central facility management organisation forekomme ekstra løbende omkostninger, hvilket består af løn på akademiker niveau samt overhead. Den fulde besparelse vil først træde helt i kraft i 2015.

Figur 120



4.7 KØBENHAVNS POLITI

4.7.1 Organisering og ressourceforbrug

Ressourceforbruget for Københavns Politi udgør i dag 2.795 ÅV, hvoraf 2.544 ÅV er normalt tjenestegørende i Københavns Politi. Der er således et ressourceforbrug svarende til 251 ÅV, som tilføres af personale, der normalt har tjenestested i andre kredse eller i Rigspolitiet. 56 procent af Københavns Politis personaleressourcer har tjenestested på en af kredsens fire stationer (Amager, Bellahøj, City eller Lufthavnen) svarende til 1.421 ÅV, mens 1.123 er organisatorisk forankret i en af Københavns Politis centrale enheder. Københavns Politis lønforbrug i 2009 var ~1.300 mio. kr., mens driftsbevillingen (inkl. husleje) i 2009 var på ~200 mio. kr..

Københavns status som hovedstad medfører en række særlige forhold, som Københavns Politi skal kunne håndtere, og som ikke kan genfindes i samme omfang i landets øvrige politikredse. Dels oplever København en væsentlig befolkningstilgang i dagstimerne som følge af, at København er et erhvervs- og kulturcentrum, dels er byen hjemsted for en ekstra stor andel af bl.a. socialt marginaliserede befolkningsgrupper; og desuden har København nogle særlige sagsområder, hvilke eksempelvis inkluderer Københavns Lufthavn, Christiansborg, ministerier, kongehuset, ambassader, Parken, Christiania og statsbesøg. Disse særegne forhold indebærer et behov for nogle særlige kapaciteter, f.eks. beredskabssektionen.

Københavns Politi har et begrænset geografisk dækningsområde, og en væsentlig del af opgavevaretagelsen tager udgangspunkt i de fire stationer. Stationernes opgaveportefølje er bred og indeholder således både beredskabsforpligtigelser for hele byen (disponering og opgaveløsning), lokalpolitiarbejde og efterforskning samt anklagemyndighed. I opgaveløsningen agerer stationerne relativt selvstændigt. I tillæg til stationerne er der en række centrale enheder, der løser opgaver inden for beredskabet (disponering og opgaveløsning), efterforskning og anklagemyndigheden.

Set i lyset af ovenstående har arbejdet med Københavns Politi haft et todelt formål; dels et strukturelt sigte for at tilpasse Københavns Politis organisation til bedst muligt at understøtte kerneopgaverne samt skabe grundlaget for en fælles prioritering af indsats og opgaver; dels et effektiviseringssigte med henblik på at identificere effektiviseringspotentialer samt skitsere løsninger til realisering heraf.

Med dette udgangspunkt har arbejdet med Københavns Politi koncentreret sig om flg. fokusområder: 1) Beredskabet, 2) Station Amager/Station Lufthavnen, 3) OPA

og 4) HR. Arbejdet med fokusområderne er sket under hensyntagen til ovennævnte særlige forhold for Københavns Politi.

Afrapportering vedr. procesoptimeringsanalyser af hhv. anklagemyndigheden og efterforskningen, der tidligere har været varetaget i regi af Københavns Politi, sker i et selvstændigt afsnit i nærværende rapport.

4.7.2 Vurdering af effektiviseringspotentialer og løftestænger

1) Beredskabet

Der anvendes i dag 1.153 ÅV på beredskabet i Københavns Politi. Heraf er 819 ÅV organiseret lokalt på de fire stationer (Amager, Bellahøj, City og Lufthavnen), mens 335 ÅV er forankret i centrale funktioner, hvor Specialenheden udgør den største med 276 ÅV. En del af beredskabsressourcerne løser opgaver i stil med andre kredsens beredskabsressourcer, mens der også er et betydeligt antal beredskabsressourcer i Københavns Politi, der beskæftiger sig med opgaver, der er særlige for København, f.eks. uddannelse af og patruljering med beredskabssektionen, løsning af store beredskabsopgaver i regi af 2. udrykningsberedskab, sprængstofhunde, rytteriopgaver m.v.

Der er overordnet identificeret to måder, hvorpå Københavns Politis beredskab kan effektiviseres: For det første kan der realiseres et potentiale ved at tilpasse antallet af betjente på vagt (beredskabsudbud) i forhold til den egentlige belastning (beredskabsbehov), og for det andet kan der spares nogle ressourcer ved at ændre den nuværende organisering. Det identificerede effektiviseringspotentialer som følge af en reorganisering forventes i overvejende grad at kunne realiseres inden for såvel en "stationsmodel" som en "linjemodel". Begge modeller beskrives og sammenlignes mere detaljeret i det følgende.

Dimensionering af beredskabet

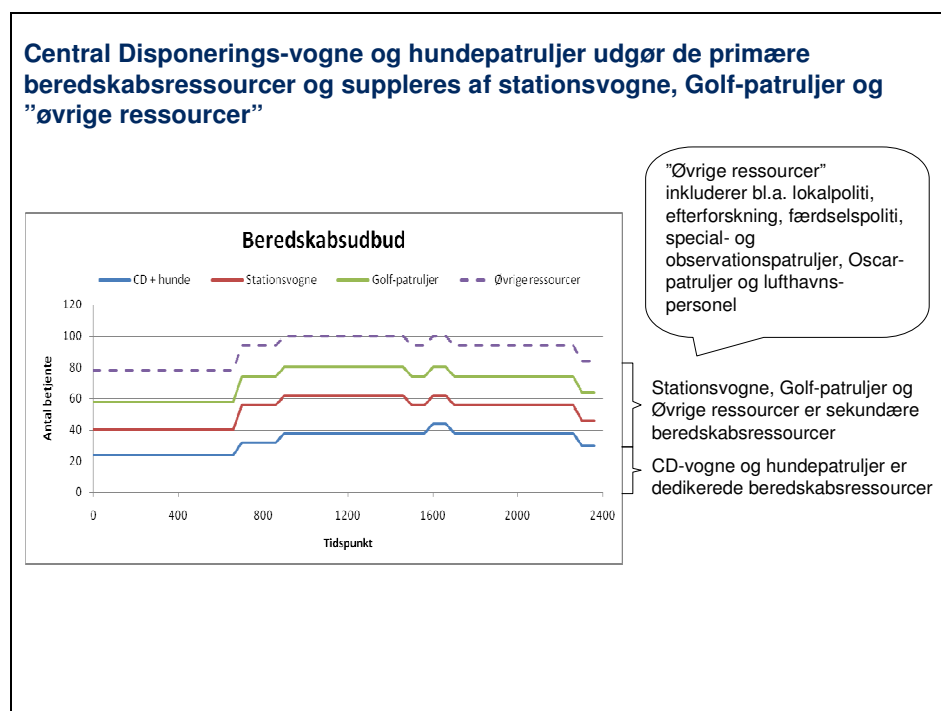
Beredskabsudbud

Grundberedskabet i Københavns Politi udgøres af Central Disponerings-vogne og hundepatruljer, i alt 20–50 betjente afhængig af ugedag samt tidspunkt på døgnnet. Disse enheder er dedikerede til løsning af ordinære beredskabsopgaver. Ud over grundberedskabet står stationsvognene ligeledes til rådighed for almindelige beredskabsopgaver (14–24 betjente er skift), såfremt grundberedskabets ressourcer eller andre praktiske forhold taler herfor (f.eks. opgavens nærhed). Derudover indgår beredskabssektionens Golf-patruljerne i beredskabet (18–23 betjente pr. skift). Golf-patruljerne er forbeholdt

ekstraordinære beredskabsopgaver samt demonstrationer (f.eks. gadeuroligheder og indtrængning til farlig gerningsmand) og udgør desuden Københavns Politis første udrykningsberedskab. Ud over disse ressourcer er der til enhver tid et større antal øvrige ressourcer til rådighed, f.eks. lokalpoliti, efterforskning, færdselspoliti, special-, observations- og Oscar-patroljer samt lufthavns-personel. Disse enheder løser som udgangspunkt en række opgaver, der ikke knytter sig til beredskabet, men fælles for de øvrige ressourcer er, at de kan assistere grundberedskabet, hvis beredskabshændelsen sker i umiddelbar nærhed, og i spidsbelastningsperioder.

Som illustreret i Figur 121 er der på ethvert givet tidspunkt mindst 80–100 betjente på vagt, som helt eller delvist har til opgave at reagere på beredskabskrævende hændelser.

Figur 121



Beredskabsbehov

Beredskabsbehovet er opgjort som antal betjente optaget med håndtering af ordinære beredskabshændelser for hvert minut i løbet af ugens dage på baggrund af registreringer i politiets sagsstyringssystem, POLSAS. En betjent regnes for optaget fra det øjeblik, han/hun disponeres til en given opgave, og indtil opgaven er løst, og betjenten igen melder klar på radioen. Beredskabshændelser inkluderer alle anmeldelsesformer, og der er taget højde for tid til sagsbehandling i det

omfang, hændelsen typisk medfører et sådant behov. I opgørelsen af sagsbehandlingstid er der taget udgangspunkt i faktiske sagsbehandlingstider. Således sondres der imellem forskellige hændelsestyper, idet en kompliceret sag som f.eks. en udlændingesag medfører otte timers sagsbehandling, mens en relativt simpel opgave som f.eks. en sag om hittegods afstedkommer en halv times efterfølgende sagsbehandling.

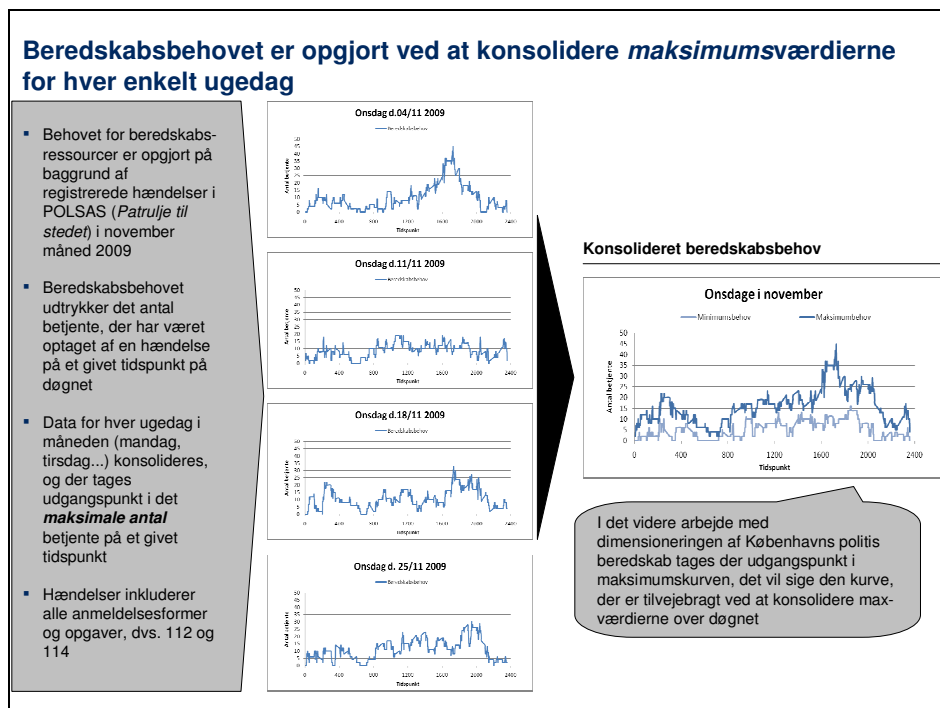
Beredskabshændelser dækker både akutte 112-opgaver og hændelser anmeldt via politiets servicenummer (114), personlig henvendelse eller på skrift. De tre sidstnævnte anmeldelsestyper må i udgangspunktet antages at være mindre akutte end 112-anmeldelser. I den analyserede tidsperiode var 70 procent af beredskabshændelserne anmeldt via 112, 24 procent anmeldt via 114, mens de resterende 6 procent var anmeldt via personlig eller skriftlig henvendelse.

Beredskabsbehovet er opgjort på baggrund af analyser af november måned 2009, der vurderes at være repræsentativ for årets øvrige måneder. En analyse af antal månedlige anmeldelser, der antages at være proxy for beredskabsbehovet, i perioden 2007-2009 viser således, at november ligger *over* det årlige gennemsnit i alle tre år.

Aktivitetsdata for hver ugedag i november måned (mandag, tirsdag...) er konsolideret, og der er taget udgangspunkt i det *maksimale* antal betjente på et givet tidspunkt for hver ugedag, jævnfør Figur 122. Beredskabsbehovet for eksempelvis onsdag er altså opgjort ved at tage det maksimale antal betjente beskæftiget med beredskabsopgaver for hvert minut i løbet af de fire onsdage i november måned. Det gennemsnitlige beredskabsbehov vil følgelig ligge under det niveau, der dimensioneres i forhold til.

Det er nødvendigt at sondre imellem ugedagene, idet beredskabsbehovet typisk er større fredag og lørdag nat end f.eks. onsdag formiddag.

Figur 122



I højre del af Figur 122 herover fremgår det konsoliderede beredskabsbehov. Der er to kurver i diagrammet: den øverste er det maksimale beredskabsbehov på tværs af alle onsdage i november, mens den nederste kurve er minimumsbehovet på tværs af alle onsdage i november. Der tages, jævnfør ovenstående, udgangspunkt i maksimumskurven.

Opgørelsen er som nævnt baseret på POLSAS data. Dette er det bedst tilgængelige datagrundlag, men der kan forekomme en vis datausikkerhed på længden af hændelserne giver nuværende registreringspraksis. For at tage højde for dette er for det første taget udgangspunkt i maksimumskurven som ovenfor beskrevet. For det andet er taget udgangspunkt i en måned, der ligger højt i forhold til gennemsnittet. For det tredje er data testet med HS loggen, der er et andet system til registrering af samme data. Således er det forsøgt at holde sig på den forsigtige side. Der er dog ikke ud over de anførte metodiske forsigtigheder taget yderligere højde for usikkerhed i dimensioneringen.

Potentiale

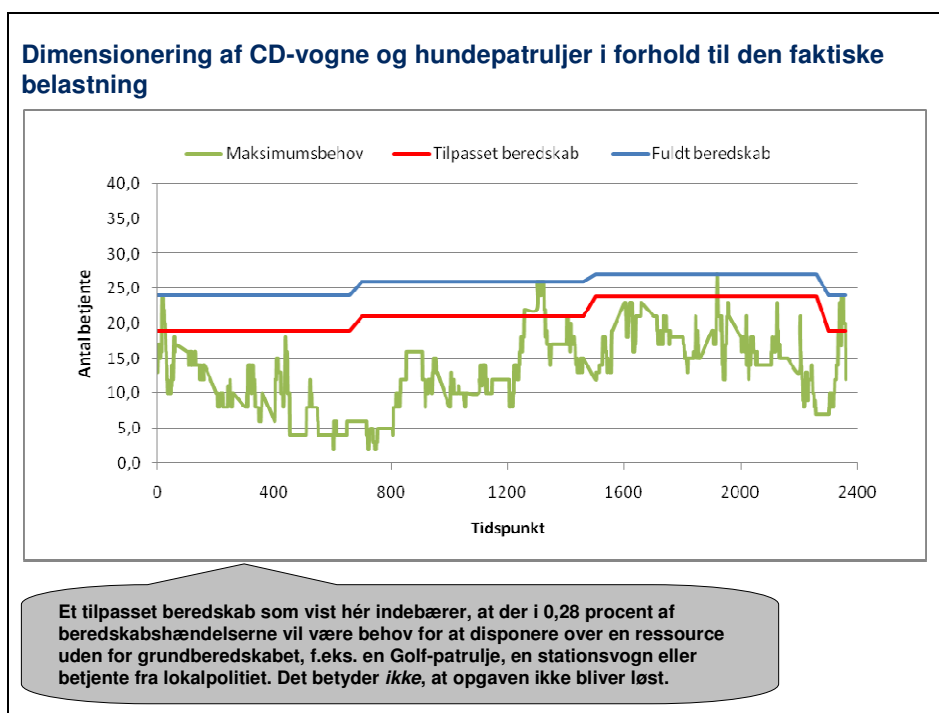
En beredskabsenhed har pr. definition til opgave at stå til rådighed med henblik på løsning af uforudsete opgaver. Jo mere hyppigt forekommende og ensartede beredskabsopgaverne er, desto nemmere er det at tilpasse beredskabsressourcerne korresponderende. I vurderingen af hvad der er et passende beredskabsniveau indgår hensynet til effektiv opgaveløsning på den ene side og hensynet til omkostningseffektivitet på den anden side. Givet beredskabshændelsernes

stokastiske natur er det ikke muligt at dimensionere perfekt, hvilket medfører en overskudskapacitet. Såfremt grundberedskabet alene skal være dimensioneret til at agere på samtlige beredskabshændelser, vil overskudskapaciteten blive relativt stor. I vurderingen af hvad der kan være en fornuftig tilpasning af grundberedskabet, bør det således indgå i overvejelserne i hvilket omfang, der er beredskabsreserver, som der i nødstilfælde kan trækkes på.

For at vurdere den nuværende dimensionering sammenholdes indledningsvist grundberedskabets udbud (CD-vogne og hundepatruljer) med beredskabsbehovet opgjort som det maksimale behov hen over hver ugedag i november måned.

I vurderingen af, hvad der er en passende dimensionering, sondres der i det følgende imellem en dimensionering, der gør det muligt at reagere øjeblikkeligt på samtlige beredskabshændelser, samt en tilpasset dimensionering, jævnfør Figur 123.

Figur 123



Konkrete analyser af november måned 2009 i relation til den tilpassede dimensionering viser, at der vil være 90 hændelser på en måned, hvor det umiddelbare beredskabsbehov overstiger de ressourcer, som den primære beredskabsenhed råder over. Disse 90 hændelser indgår i i alt 53 spidsbelastninger. Analyserne viser videre, at man i 77 af de 90 hændelser vil kunne skubbe opgaveløsningen i tid, idet der er tale om ikke-112 anmeldelser i relation til f.eks. butikstyveri, storm- og vandskade, bedrageri, transport og tilsyn.

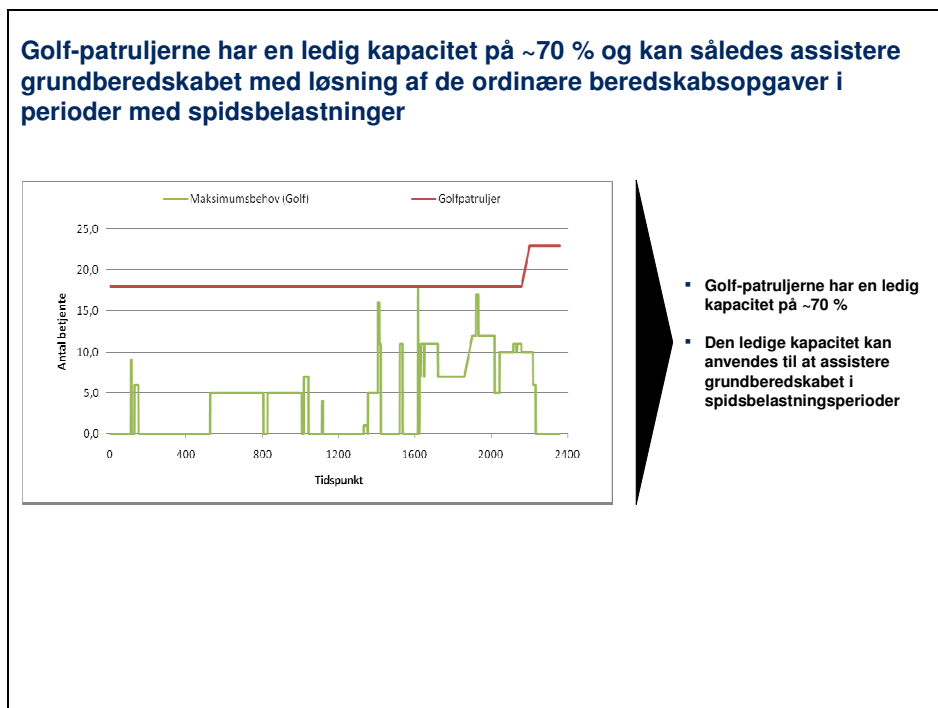
Dette svarer til at skubbe 1,6 procent af samtlige hændelser i tid. I de sidste 13 tilfælde vil der være behov for at disponere over enheder uden for den primære beredskabsenhed, da det drejer sig om 112-opkald, hvilket er en fremgangsmåde, der også anvendes i dag. Set i forhold til det samlede antal beredskabshændelser i november måned, som har medført en patrulje til stedet, svarer 13 tilfælde til 0,28 procent.

Det er væsentligt at pointere, at en tilpasset dimensionering er i stand til at løse *alle* beredskabsopgaver i løbet af et vagtskifte, men at der i 0,28 procent af hændelserne er behov for at disponere over en enhed uden for grundberedskabet, f.eks. en Golf-patrulje eller en stationsvogn. En tilpasset dimensionering betyder altså ikke, at opgaven ikke bliver løst.

Analyseres grundberedskabets udbud i forhold til beredskabsbehovet, fremkommer forskellige potentialer afhængig af dimensioneringsniveauet. En dimensionering af grundberedskabet til øjeblikkeligt at klare *alle* spidsbelastninger (fuldt beredskab) indebærer et negativt potentiale på to ÅV, hvilket vil sige, at grundberedskabet skal tilføres to ekstra ÅV. Hvis grundberedskabet i stedet tilpasses til at kunne håndtere 99,7 procent af beredskabsbehovet, er der et effektiviseringspotentiale på 36 ÅV. I beregningen af potentialet er der taget højde for tid til sagsbehandling, otte timers vagtskifter samt tid til frokost og parole. Marginalomkostningen for at kunne reagere øjeblikkeligt på alle spidsbelastninger er altså meget stor, helt nøjagtigt ”koster” det 38 ÅV at dimensionere grundberedskabet til de sidste promiller af beredskabsbehovet.

Set i lyset af den væsentlige marginalomkostning samt det forhold, at der til enhver tid vil være en række øvrige ressourcer i Københavns politi (jævnfør Figur 121), der kan aktiveres i disse spidsbelastningsperioder, anbefales det at tilpasse grundberedskabet til 99,7 procent. Blandt de enheder, der kan aktiviseres i de ekstreme spidsbelastninger, er bl.a. stationsvogne, lokalpoliti og specialpatruljer samt Golf-patruljerne. Kapacitetsudnyttelsen for sidstnævnte er relativt lav, jævnfør Figur 124.

Figur 124

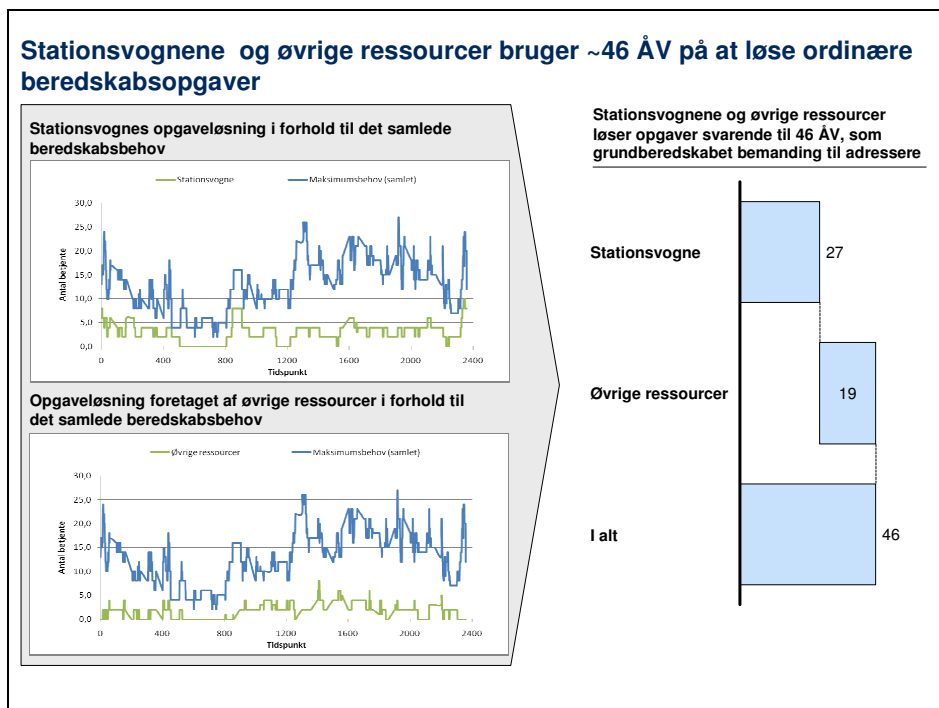


Det ligger i Golf-patroljernes natur qua funktionen som 1. udrykningsberedskab, at kapaciteten ikke skal være højt udnyttet. I de perioder, hvor Golf-patroljerne ikke er disponeret til beredskabsopgaver, anvendes patroljerne bl.a. til almindelig patruljering, målrettede indsatser i særlige bydele m.v. Golf-patroljerne indgår ikke i beregningen af effektiviseringspotentialet, men fremhæves som eksempel på en ressource, der kan løsrives fra øvrige opgaver og assistere i spidsbelastningsperioder.

I forhold til Golf-patroljerne anbefales det i øvrigt, at man undersøger mulighederne for lade disse enheder, eller dele heraf, køre i almindelige patruljevogne med to betjente i hver i stedet for deres nuværende sekspersoners minibusser i de perioder, hvor operationer og trusselsbillede tillader det. Fordelen ved at køre i patruljevogne i stedet for minibusser er dels, at politiet er mere synligt i gadebilledet og dels, at denne beredskabsbuffer bliver mere fleksibel i forhold til at kunne assistere grundberedskabet.

I tillæg til det potentiale, der er identificeret med en tilpasning af grundberedskabet, er der et potentiale forbundet med den opgaveløsning, der varetages af stationsvogne og øvrige ressourcer. Årsagen hertil er, at en delmængde af det samlede beredskabsbehov løses af stationsvogne og øvrige ressourcer, hvorfor grundberedskabet ikke skal være dimensioneret til at løse samme opgaver, jævnfør Figur 125.

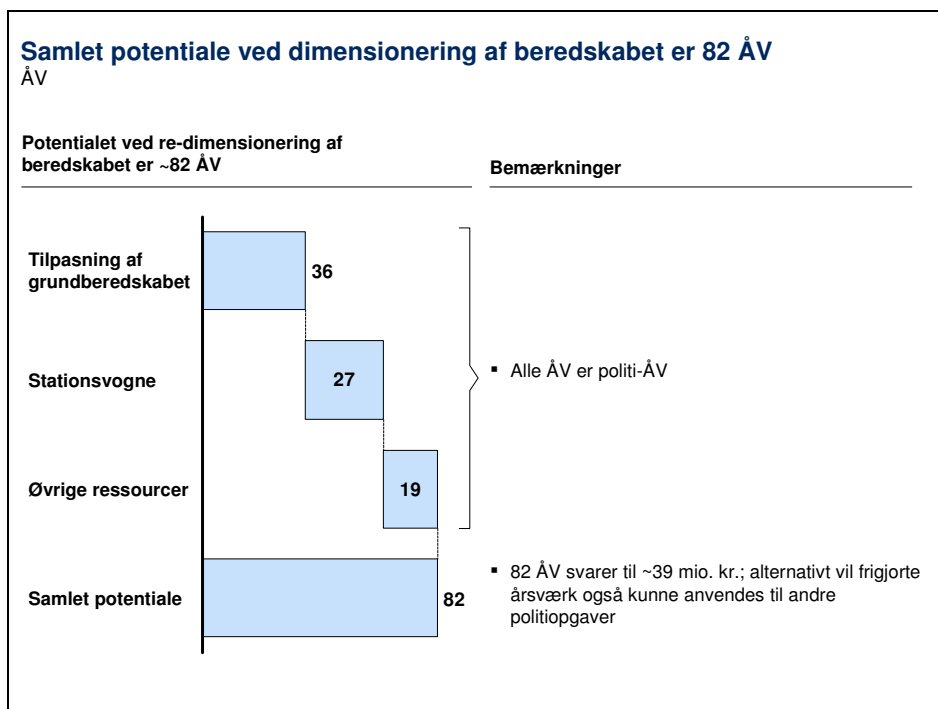
Figur 125



Dubleringen af ressourcer svarer til i alt 46 ÅV, hvilke indgår i det samlede potentiale ved en dimensionering af Københavns Politis beredskab. Der er alene tale om en reduktion af dublerede ressourcer og ikke en tilpasning, der har implikationer i forhold til løsningen af enhedernes normale opgaver.

Det samlede potentiale ved en tilpasning af Københavns Politis beredskab summerer til i alt 82 ÅV, jævnfør Figur 126.

Figur 126



Det samlede potentiale på 82 ÅV svarer til ~ 39 mio. kr. Alternativt vil frigjorte årsværk også kunne anvendes til andre politiopgaver.

Synlighed

Det skal bemærkes, at ovenstående analyser ikke forholder sig til evt. værdi af en overskudskapacitet, herunder hvad den konstaterede overskudskapacitet i dag anvendes til. En re-dimensionering af beredskabet vil indebære, at antallet af patruljebiler i gadebilledet vil mindskes. Denne omkostning er ikke kvantificeret og indgår således ikke i beregningen af det samlede potentiale. I den kvalitative vurdering af hvilken betydning dette forhold har, bør indgå ovennævnte mulighed for at lade Golf-patruljerne køre i almindelige patruljevogne.

En almindelig patrulje har indetid svarende til 3-4 timer pr. vagtskifte jævnfør opgørelse af beredskabets indetid i rapporten ”*Understøttelse af Politireformens implementering*” fra september 2009. En reduktion af grundberedskabet med 82 ÅV vil således svare til, at antallet af beredskabspatruljer (à to betjente) på gaden vil blive reduceret med gennemsnitligt fire patruljer pr. vagtskifte. Såfremt man omorganiserer Golf-patruljerne og lader disse køre i almindelige patruljevogne, når forholdene tillader det, vil dette øge antallet af patruljevogne på gaden med op til seks. En tilpasning af beredskabet behøver altså ikke nødvendigvis at ske på bekostning af Københavns Politis synlighed i gadebilledet.

Evne til at stille 2. udrykningsberedskab

Som nævnt i kapitlets indledning er der en række særlige forhold gældende for Københavns Politi, hvilket bl.a. stiller krav i forhold til evnen til at håndtere større spontane uroligheder. Dette indebærer også en forpligtigelse til at kunne assistere nabopolitikredse, inkl. Fyns politi, i særlige tilfælde, f.eks. i forbindelse med fodboldkampe, uroligheder i Vollsmose m.v.

Udrykningsberedskaberne har alene til opgave at stå til rådighed for spontane uroligheder. Ved større planlagte begivenheder og forventede uroligheder, eksempelvis større fodboldkampe eller demonstrationer, indkaldes det nødvendige antal betjente på forhånd og helt uafhængigt af vagtplanerne for det almindelige beredskab og udrykningsberedskaberne.

Beredskabssektionens Golf patruljer (18 m/k) udgør 1. udrykningsberedskab og skal kunne yde assistance inden for fem minutter. 2. udrykningsberedskab består af en deling (32 m/k), der skal kunne stille inden for 30 minutter. Endelig består 3. udrykningsberedskab i at folk tilkaldes hjemmefra mod en særlig engangsydelse for at stille. Dette kan erfaringsmæssigt aktiveres på en time.

Figur 127

Oversigt over Københavns politis udrykningsberedskab			
	1. udrykningsberedskab	2. udrykningsberedskab	3. udrykningsberedskab
Antal	▪ 18	▪ 32	▪ Afhængig af situation, ikke fast størrelse
Personale-gruppe	▪ Golf-patruljerne i Beredskabssektionen (primært PG4 elever)	▪ Personale på vagt, typisk stationsvogne og CD-vogne	▪ Tilkaldes hjemmefra mod særtillæg for at stille
Anvendelse	▪ Alle planlagte begivenheder fx demonstrationer, fodboldkampe m.v. ▪ Alle spontant opståede større hændelser ▪ Tilkaldes desuden til beredskabsopgaver der inkluderer større slagsmål, indtrængen efter psykisk syge m.v.	▪ Anvendes ved større spontane uroligheder og demonstrationer, der viser sig større end hvad 1. udrykningsberedskab kan håndtere	▪ Anvendes ved helt særlige store uroligheder
Responstid	▪ 5 min. plus transport	▪ 30 min. plus transport	▪ Ca. 1 time plus transport
Aktiverings-hyppighed	▪ Bruges stort set dagligt	▪ 20-30 gange per år	▪ Ca. 1-2 gange per år

I dag varetages 2. udrykningsberedskab af stationerne, idet Station Amager, Bellahøj og City hver stiller op til én gruppe, og Station Bellahøj og Station City skiftes om at stille den fjerde. Beredskabsforpligtigelsen honoreres ved at medarbejdere fra bl.a. stationernes CD- og stationsvogne indgår i en vagtordning.

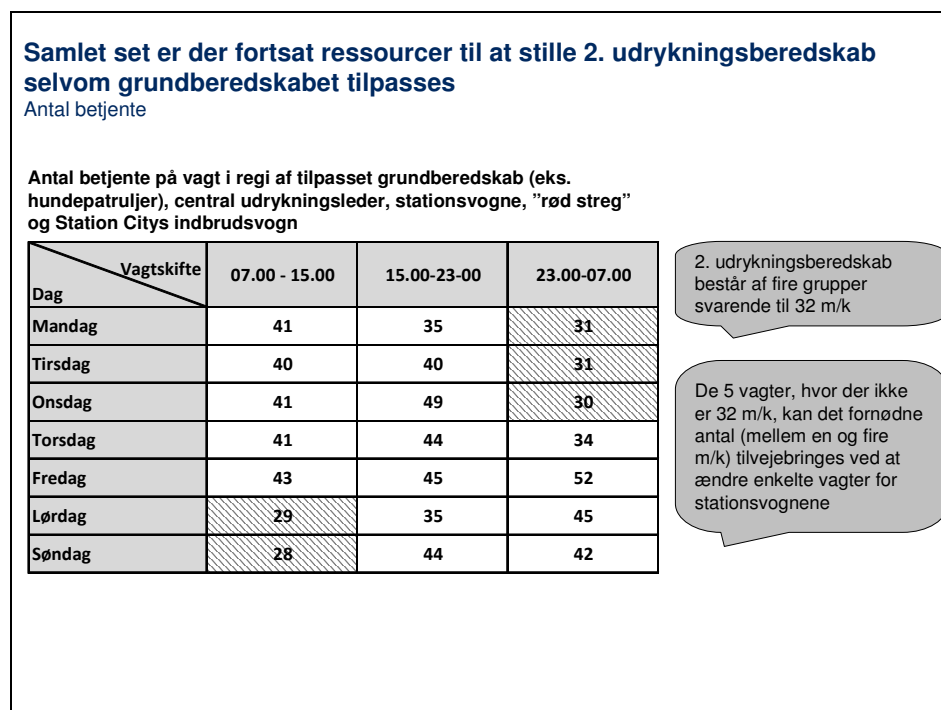
Disse betjente løser altså deres almindelige arbejdsopgaver så længe, at 2. udrykningsberedskab ikke er aktiveret.

Der findes ingen registreringer af, hvornår 2. udrykningsberedskab slås, men det skønnes fra Københavns politi at være 20-30 gange årligt. Det oplyses desuden at det erfaringsmæssigt oftest vil være i eftermiddagstimerne (mellem kl. 15 og midnat) spontane uroligheder opstår, mens der meget sjældent sker noget i nattetimerne. Dette billede bekræftes af aktivitetsbilledet for 1.

udrykningsberedskab (Golf-patroljerne), der har meget lav aktivitet fra 23-07. Især i weekenderne kan hændelserne dog starte om formiddagen, da opvarmning til fodboldkampe og demonstrationer typisk starter tidligt på dagen. Varigheden af hændelserne varierer, men hvis hændelsen skønnes at vare væsentligt mere end et par timer vil der typiske være behov for at tilkalde 3. udrykningsberedskab.

I forbindelse med en tilpasning af beredskabet, som det er anbefalet ovenfor, er der behov for at undersøge implikationerne i forhold til evnen til fortsat at kunne stille 2. udrykningsberedskab. I Figur 128 ses summen af betjente på vagt i regi af et tilpasset grundberedskab (eksklusiv hundepatruljer) (14-35 m/k) samt stationsvogne (8-18 m/k), central udrykningsleder (2 m/k), ”rød streg” (2 m/k) og Station Citys indbrudsvogn (2 m/k).

Figur 128



Det fremgår af Figur 128, at 2. udrykningsberedskab i 16 af ugens 21 vagter kan besættes med et tilpasset beredskab, hvor stationsvognene følger den nuværende

vagtstruktur. Der vil i disse perioder umiddelbart desuden være gennemsnitligt 10 personer (3-20) yderligere til rådighed i beredskabet til fortsat at løse akutte opgaver ved siden af den hændelse, udrykningsberedskabet er tilkaldt til. Der er dog fem vagter på de stille hverdagsnætter og de tidlige weekendtimer hvor der, hvis der slet ikke er andre ressourcer på arbejde, vil mangle 1-4 personer til at stille 2. udrykningsberedskab. Det bemærkes, at tre af disse tidspunkter falder på hverdagsnætter, hvor der erfaringsmæssigt meget sjældent er behov for 2. udrykningsberedskab, mens det kan være mere kritisk med de to weekendformiddage.

For at dække de fem situationer kunne tilføres det nødvendige antal betjente ved at justere i vagtskemaet for stationsvognene. Eksempelvis ved at lade en stationsvogn møde onsdag nat (23-07) i stedet for onsdag eftermiddag (15-23) kan kravet om minimum 32 betjente til 2. udrykningsberedskab imødekommes. Samlet set vurderes det, at det i alle ugens vagter vil være muligt at stille 2. udrykningsberedskab inden for rammerne af et tilpasset grundberedskab. Aktivering af 2. udrykningsberedskab vil dog stadig i visse perioder, herunder særligt i forbindelse med nattevagter, betyde, at der er begrænsede ressourcer til rådighed for andre beredskabshændelser, indtil evt. patruljer fra nabokredsene eller andre betjente fra Københavns Politi kan assistere. Den situation forekommer allerede i dag i enkelte situationer, hvor man derfor stiller tre af fire delinger i første omgang eller finder en anden praktisk løsning. Dette understreger hvor vanskeligt det er at dimensionere til altid at være parat til alle eventualiteter. I dag- og aften timerne vil der være en lang række ressourcer fra lokalpolitiet, specialpatruljer m.v., som vil kunne assistere, hvis nødvendigt.

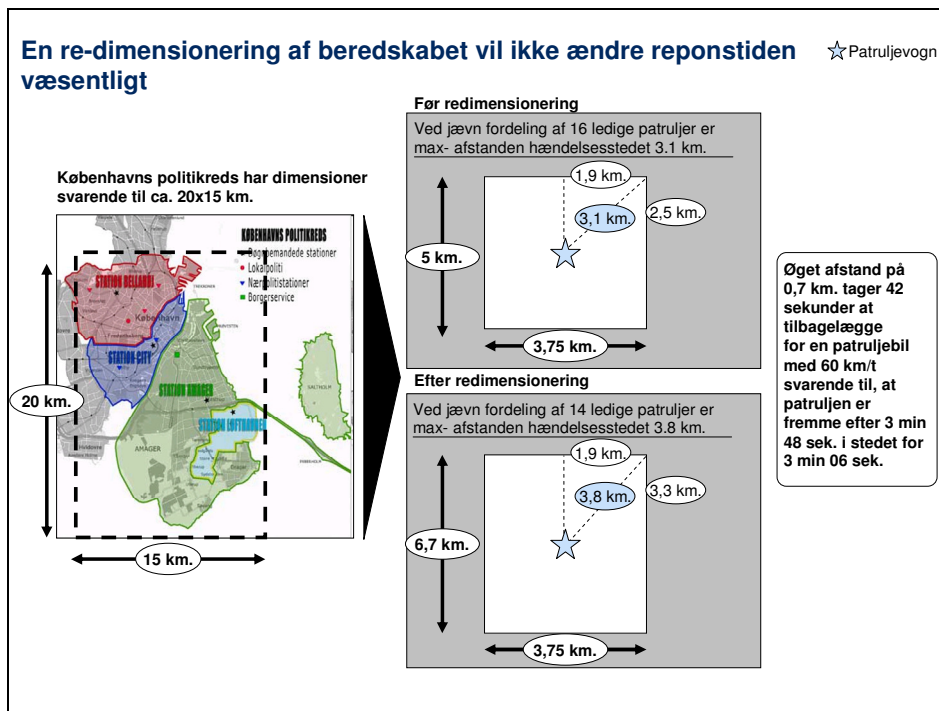
Hvis dette sikkerhedsniveau ikke vurderes at være tilstrækkeligt, kan det overvejes at tilføje tre biler (6 m/k) til hver af de to weekendvagter og to biler (4 m/k) til nattevagterne mandag til onsdag, så man kommer op på 34-35 betjente til rådighed. Omkostningen ved dette ville være 7 årsværk eller 4,4 mio. kr. inkl. overhead. Det anbefales dog i givet fald at tilføje disse som stationsvogne eller på særlig indsats, da de ikke til daglig vil være nødvendige i det almindelige centrale beredskab.

Responstid

Der foretages i dag ingen måling af responstid i Københavns Politi. Der er dog ingen umiddelbar erfaring med problemer i forhold til responstid, hvilket skyldes den begrænsede geografiske størrelse samt det relativt høje antal politibetjente, der er på arbejde døgnet rundt. Beregninger viser, at en redimensionering af Københavns Politis beredskab ikke vil have væsentlig betydning for responstiden,

jævnfør Figur 129. Således viser analyser, at den maksimale øgede afstand, som en patruljebil vil skulle tilbagelægge, er ca. 700m., hvilket svarer til, at den maksimale responstid til et hændelsessted i København øges fra 3 minutter og 6 sekunder til 3 minutter og 48 sekunder.

Figur 129



Det skal afslutningsvist bemærkes, at en evt. aktivering af 2. udrykningsberedskab i visse perioder, herunder særligt i forbindelse med nattevagter, vil betyde, at der er begrænsede ressourcer til rådighed for andre beredskabshændelser indtil, evt. patruljer fra nabokredsene eller andre betjente fra Københavns Politi kan være fremme. I dag- og aftentimerne vil der være en lang række ressourcer fra lokalpolitiet, specialpatruljer m.v., som vil kunne assistere, hvis nødvendigt.

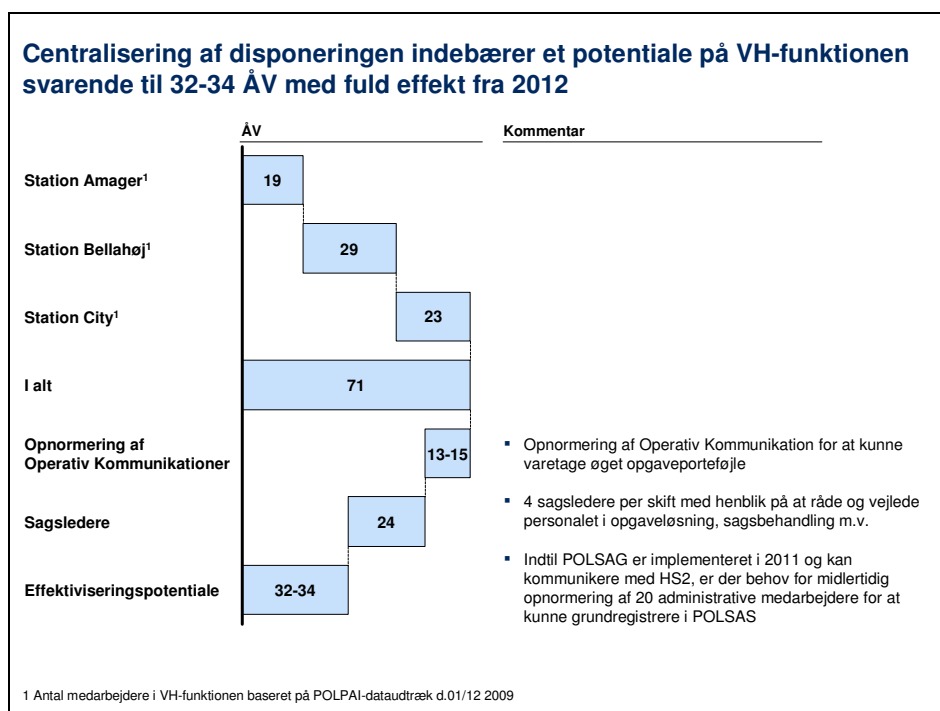
Centralisering af disponeringsfunktion og evt. beredskab

Københavns Politis grundberedskab består af såvel lokale som centrale ressourcer, og disponeringen af beredskabsressourcerne sker dels af Central Disponering (Operativ Kommunikation) på Politigården, dels af vagthavendefunktioner på stationerne. Vagthavendefunktionerne på stationerne disponerer delvist over egne beredskabsressourcer, varetager grundregistrering af sager i POLSAS og yder desuden støtte og vejledning til beredskabspatruljerne i forbindelse med

opgaveløsning samt evt. efterfølgende sagsbehandling. Der anvendes i dag 71 ÅV til at varetage stationernes vagthavendefunktioner jævnfør Figur 130. Dertil kommer 13 ÅV beskæftiget i Stations Lufthavnens vagthavendefunktion.

Ved en fuld centralisering af disponeringsfunktionen i Central Disponering reduceres behovet for vagthavendefunktioner. Overdragelse af den fulde disponeringsopgave til Central Disponering kræver dog en tilførsel af 13–15 ekstra ÅV, og der bør endvidere indregnes et behov for et antal sagsledere (4 pr. vagt varende til 24 ÅV i alt), der kan varetage den del af de nuværende vagthavendeopgaver, som ikke bortfalder ved en centralisering. Opgaver for sagslederne indebærer således bl.a. at give råd og vejledning til betjentenes opgaveløsning i løbet af vagtskiftet, herunder sikre en passende kvalitet af det skriftlige arbejde samt sikre, at der sker en tilstrækkelig debriefing efter voldsomme hændelser. Sagslederne kan endvidere være med til at gøre Operativ Kommunikation opmærksom på evt. relevante personlige forhold, når der disponeres beredskabsopgaver (f.eks. ikke sende den samme patrulje ud til voldsomme opgaver som orientering om dødsfald to dage i træk i det omfang, det er muligt). Med en dimensionering af sagslederfunktionen til i alt 24 sagsledere tilføres der *ekstra* ressourcer i forhold til i dag, idet der fremadrettet vil være fire sagsledere pr. skift i forhold til de i alt tre sagsledere (vagthavende), der pt. bemander Station Amager, Station Bellahøj og Station City. Sagslederne suppleres i dagtimerne af beredskabsholdenes holdledere og minisekretariater, der ligesom i dag har til opgave at understøtte og vejlede i tilknytning til beredskabets opgaveløsning. I nærværende oplæg ændres der ikke ved ressourcetildelingen til disse funktioner. Netto er den administrative understøttelse altså højere end i dag.

Figur 130



Ved en centralisering af disponeringsopgaven kan der frigøres 32–34 ÅV af det samlede ressourceforbrug. Potentialet kan forventeligt realiseres fuldt i 2012, idet man frem til udgangen af 2011 har behov for midlertidigt at fastholde 20 medarbejdere for at kunne varetage grundregistreringen i POLSAS (behovet for disse midlertidige medarbejdere bortfalder, når politiets nye sagsstyringssystem, POLSAG, kan kommunikere med disponeringssystemet, HS2).

Det bemærkes dog, at de vagthavende i dag også udfylder visse andre opgaver, eksempelvis mønstring af personale til stationsvogne og kasseansvarlige på stationen, der ikke er direkte relateret til beredskabet og derfor ikke vil flytte med. I det omfang disse opgaver skal løses i fremtiden vil der skulle findes en anden ansvarlig på stationerne.

Det vurderes, at ovennævnte potentiale kan realiseres såvel inden for den nuværende organisatoriske ramme på stationerne - en såkaldt ”stationsmodel” - samt i en ”linjemodel”, hvor beredskabsressourcerne samles i samme organisation og på samme fysiske lokation.

I en stationsmodel vil beredskabsressourcerne være placeret på samme station som efterforskningsressourcerne, hvilket gør, at de nuværende sagsgange og snitflader kan opretholdes, ligesom visitation og øvrig håndtering af anholdte vil kunne fortsætte som hidtil. Endvidere giver stationsmodellen relativt stor fleksibilitet i ressourceudnyttelsen, idet man inden for samme organisatoriske enhed kan

disponere imellem f.eks. lokalpoliti- og beredskabsressourcer. Disse umiddelbare fordele suppleres af, at håndtering af weekendvagter kan ske under anvendelse af stationens øvrige personaleressourcer fra efterforskningen og lokalpolitiet. En linjemodel, hvor beredskabet indgår i en fælles beredskabsorganisation for hele Københavns politi og har samme fysiske tjenestested, indebærer, at de nuværende arbejdsgange mellem beredskabet og efterforskningen skal justeres, idet disse enheder ikke længere vil befinde sig på samme adresse. Desuden vil linjemodellen indebære mulighed for at etablere en ny model for håndtering af anholdte i kølvandet på overflytningen af de nuværende vagthavendefunktioner til de kommende sagslederfunktioner. Den primære fordel ved en central model frem for en stationsmodel er, at førstnævnte vil skabe klarere fokus på kernegaverne – dels på beredskabsopgaven, dels på stationernes lokalpolitiopgave. Desuden vil en central model skabe rammerne for en mere ensartet opgaveløsning og vil forventelig også gøre det nemmere at prioritere anvendelsen af den samlede beredskabsressource i politikredsen. Endelig vil linjemodellen åbne mulighed for at overføre en række af stationernes øvrige opgaver, som ikke relaterer sig direkte til lokalpolitiopgaven, f.eks. transportantture, tilsyn, bevogtning og demonstrationer. En sådan opgaveoverførsel vil endvidere gøre det muligt for en central beredskabsenhed at dække egne weekendvagter, hvormed behovet for sponsorordninger elimineres eller reduceres væsentligt.

I afvejningen af ovenstående hensyn vurderes det, at hensynet til øget fokus på kerneopgaverne samt muligheden for ensartet, tværgående prioritering vejer tungest. Nedenstående tager således udgangspunkt i linjemodellen, men det bemærkes, at ovennævnte potentiale forbundet med at centralisere disponeringsfunktionen kan realiseres inden for begge modeller.

Det bemærkes, at anbefalingen af en linjemodel er konsistent med anbefalingerne i rapporten ”*Understøttelse af politireformens implementering*” udarbejdet i september 2009. Denne peger således på geografiske forhold som en særligt relevant faktor, idet geografisk spredte kredse med mange små lokalstationer tilsiger en stationsmodel af hensyn til øget fleksibilitet mellem lokalpolitiet og patruljetjenesten, mens kredse med en koncentreret geografi som f.eks. Københavns Vestegns politi med fordel kan operere med et centralt beredskab, da dette muliggør kompetencemæssige synergier og skaber en mere slagkraftig enhed.

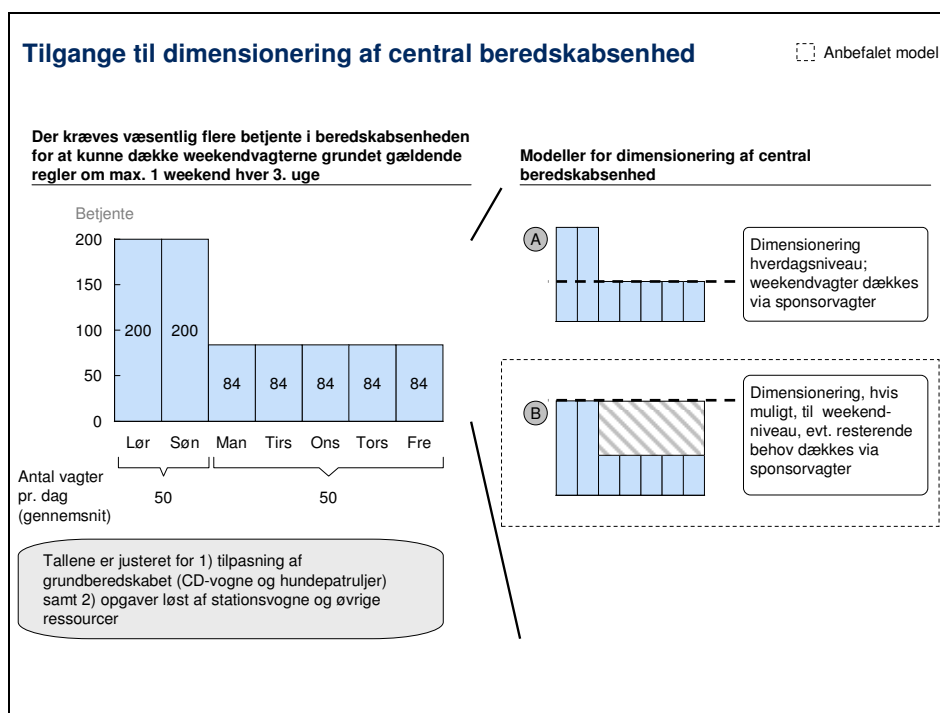
Model for centralisering.

I forbindelse med en centralisering af beredskabet i regi af linjemodellen er det nødvendigt at forholde sig til i hvilket omfang, enheden selv skal være i stand til at varetage weekendvagterne. Med enheden forstås i denne sammenhæng

grundberedskabet bestående af CD-vogne og hundepatruljer. Den gældende regel i Københavns Politi er, at hver betjent ikke skal arbejde mere end hver anden weekend. I praksis anvendes dog en regel om hver tredje weekend som planlægningsgrundlag på grund af et ønske om at opretholde en buffer til ikke-planlagte vagter. Givet at antallet af vagter på et døgn er cirka det samme, må det derfor gælde, at enhedens samlede bemandingsbehov er større, såfremt enheden selv skal dække weekendvagterne, end hvis enheden alene skal være dimensioneret til hverdagsvagter, og weekendvagter løses via sponsorordninger.

Såfremt grundberedskabet skal være dimensioneret til at dække egne weekendvagter kræves 200 ÅV, jævnfør Figur 131, mens grundberedskabet har brug for 84 ÅV, såfremt vagtbehovet alene skal dækkes i hverdage²⁷.

Figur 131



I Figur 131 er der skitseret to overordnede modeller til dimensionering af grundberedskabet. I model A dimensioneres grundberedskabet til alene at varetage hverdagsvagterne. Weekendvagterne håndteres ved hjælp af sponsorvagter fra andre enheder. I model B dimensioneres grundberedskabet til i videst muligt omfang at kunne varetage egne weekendvagter *under* forudsætning af, at overskudskapaciteten i hverdage kan anvendes til relevante formål. Det

²⁷ I beregningerne er grundberedskabet justeret jævnfør "tilpasset dimensionering", og ressourcer svarende til den opgaveløsning, der er varetaget af stationsvogne og øvrige ressourcer, er trukket fra.

vurderes muligt at imødekomme dette hensyn (uddybes herunder), hvorfor model B er den anbefalede model.

Overskudskapaciteten udgør 116 ÅV, og med ”relevante formål” menes opgaver, der indfrier flg. kriterier: Opgaverne skal 1) primært ligge i hverdagene, 2) være egnet til den centrale beredskabsenheds kompetencer, 3) være afgrænset i tid og 4) være løsrevet fra en lokalpolitikontekst. Såfremt sidstnævnte kriterium er opfyldt, vil model B være med til at understøtte muligheden for øget fokus på lokalpolitiopgaverne på stationerne.

Eksempler på opgaver, der egner sig til varetagelse af det centrale grundberedskab, er transportantture, bevogtning, tilsyn, demonstrationer, Christiania-indsatsen, VIP-arrangementer (f.eks. regent- og statsbesøg) samt visse former for færdselsindsatser og planlagte indsatser. Det samlede ressourceforbrug for beredskabet på disse indsats- og sagsområder udgjorde i 2009 over 400 ÅV, og det vurderes på den baggrund at være sandsynligt, at der kan skabes en meningsfuld opgaveporteføje for det centrale grundberedskab, der på fornuftig vis udnytter den ledige kapacitet på op til 116 ÅV i hverdagene. For så vidt at hele den ledige kapacitet kan udnyttes til opgaver, der indfrier de fire ovennævnte kriterier, svarer det til, at beredskabsenheden løser andre opgaver i ~60 procent af tiden.

Såfremt disse opgaver, mod forventning, alligevel ikke fører til en dimensionering af grundberedskabet, der gør, at enheden selv er i stand til at varetage alle weekendvagter, anbefales en model, hvor der i nødvendigt omfang suppleres med sponsorgvagter.

Håndtering af anholdte

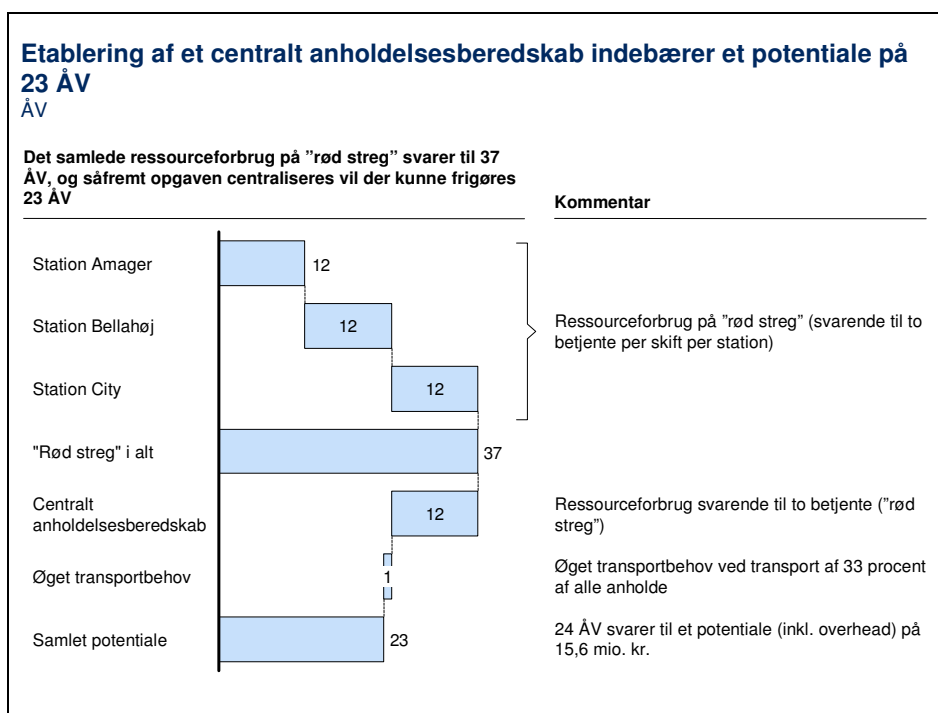
Såfremt en centralisering af beredskabet sker i regi af linjemodellen, vil der være anledning til at skabe en ny, mere effektiv model for håndtering af anholdte. Umiddelbart kan der overordnet sondres imellem to forskellige modeller: enten kan der tages udgangspunkt i de eksisterende detentionskapaciteter på de tre stationer, eller der kan tilvejebringes en ny samlet detentionskapacitet i tilknytning til den centrale beredskabsenhed. Af hensyn til at sikre fornuftige sagsgange inden for beredskabet anbefales det at forfølge en central løsning. En beredskabsenhed, der vil skulle aflevere anholdte på en eller flere stationer, der er fysisk adskilt fra beredskabets egen lokation, vil ikke kunne understøtte sagsbehandlingen, herunder muligheden for at få assistance fra sagslederne, samt muliggøre hurtig frigørelse, såfremt en akut beredskabshændelse kræver dette.

I det følgende gennemgås potentialeberegningen for tilvejebringelsen af en central anholdelseskapacitet, inkl. behov for investeringer, og rammerne for den overordnede sagshåndtering både inden for beredskabet samt mellem beredskab

og andre enheder skitseres. Det bemærkes, at der er identificeret en lokation i Københavns Politis eksisterende bygningsmasse (Artillerivej 51), der forventeligt vil kunne huse en central beredskabsenhed (bygningsforhold uddybes senere i kapitlet). Det følgende er således skrevet med udgangspunkt i denne lokation.

I den nuværende organisering er der på Station Amager, Station Bellahøj og Station City en døgnbemandet "rød streg", hvilket er en tomandspatrolje, der primært har til opgave at varetage håndtering samt opsyn med anholdte. Her ud over passer de ekspeditionen om natten og følger op på eventuel egen sagsbehandling. Den samlede ressourceanvendelse på disse "røde streger" er 37 ÅV, jævnfør Figur 132. Såfremt alle anholdte kunne varetages ét sted af én "rød streg"-patrolje, vil der kunne spares ressourcer svarende til 23 ÅV.

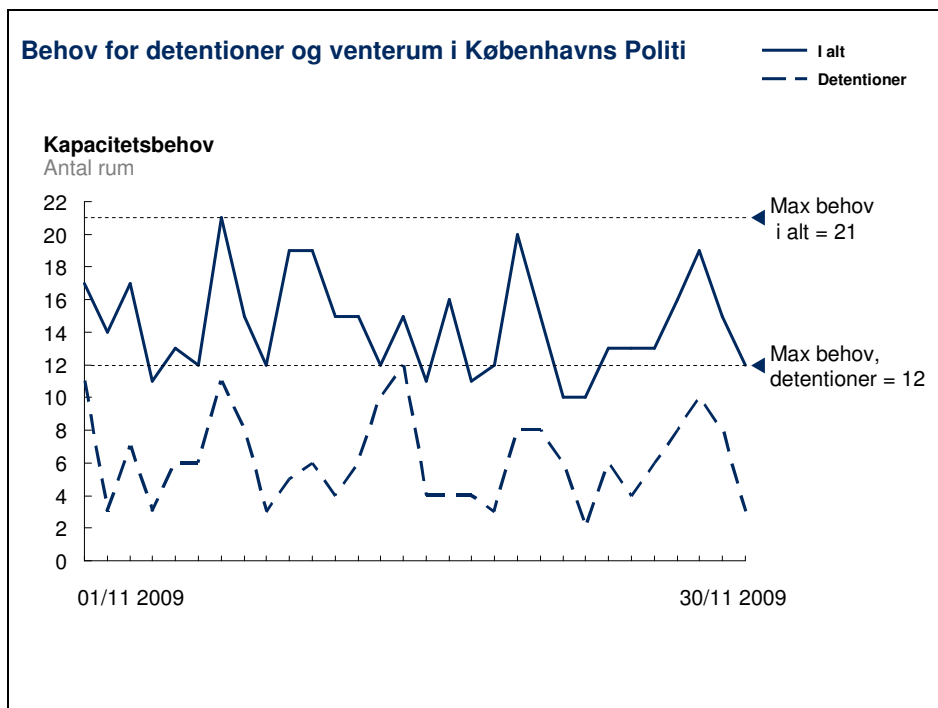
Figur 132



En forudsætning for at håndtere anholdte ét sted er dels, at der er tilstrækkelig kapacitet af detentioner og venterum, dels at der er en chargeret leder til stede af hensyn til at overholde gældende procedurer. Sidstnævnte krav indfries i form af de tilstedeværende sagsledere og kræver dermed ikke ekstra ressourcer.

Kapaciteten af detentioner er ikke umiddelbart til stede på ovennævnte lokation, Artillerivej 51. En analyse af behovet for detentioner og venterum i Københavns Politi i november måned 2009 viser, at det maksimale detentionsbehov på et givet tidspunkt i døgnet er 12, mens det maksimale kapacitetsbehov i alt (detentions og venterum) er 21, jævnfør Figur 133.

Figur 133



Detentioner anvendes til anholdte, hvor der enten er risiko for voldsom adfærd, eller der er behov for at kunne holde opsyn (f.eks. i forbindelse med berusede personer). Dette stiller særlige krav til rummets indretning og udstyr, mens det samme ikke gælder for venterum. På grund af de særlige krav til detentioner er de relativt dyre at bygge. Ved et nyligt nybyggeri i Roskilde anvendtes således en enhedspris på en mio. kr. som planlægningsgrundlag. Såfremt den centrale beredskabsenhed har behov for at kunne håndtere op til 12 anholdte på samme tid, vil der således være behov for en investering på ~12 mio. kr. En tilvejebringelse af ni supplerende venterum vil som nævnt ikke kræve væsentlige investeringer, idet der forventeligt er mulighed for at tage udgangspunkt i den eksisterende bygningsmasse på Artillerivej 51. Hvis der afsættes 3 mio. kr. til mindre bygningsmodifikationer, vil det samlede investeringsbehov således beløbe sig til ~15 mio. kr. Sammenholdt med ovennævnte besparelse på 23 ÅV svarende til en årlig lønudgift (inklusive overhead) på ~ 15,6 mio. kr., er tilbagebetalingstiden mindre end et år.

I tillæg til den centrale detentions- og venterumskapacitet vil der fortsat være lokale kapaciteter på stationerne. Disse kan fremadrettet bruges dels i forbindelse med lokalpolitiets og efterforskningens arbejde, når opgaver og ressourcer tilsiger en lokal håndtering af de anholdte, dels kan den ekstra kapacitet bruges som "buffer" i perioder med ekstraordinær belastning.

Håndteringen af anholdte vil i en central model indebære, at anholdte bringes til beredskabets centrale lokation. Hér foretages visitation og nødvendig sagsbehandling. Hvis den anholdte herefter kan løslades, gøres dette. Hvis der imidlertid er behov for at beholde den anholdte natten over med henblik på eksempelvis fremstilling næste morgen, færdiggør beredskabet sagen og ”pakker” den i tre eksemplarer således, at lokalpolitistationerne kan afhente den anholdte, inkl. sagen, på Artillerivej 51 og køre direkte i retten. I arbejdet med den anholdte, herunder det skriftlige sagsbehandling, vil beredskabsbetjentene kunne få assistance fra sagslederne og, om nødvendigt, kan beredskabspatruljen også hurtigt frigøres, hvis der er hændelser, som skal adresseres akut. I de tilfælde, hvor betjente fra stationerne har brug for at hente en anholdt hos den centrale beredskabsenhed med henblik på fremstilling i retten, er der en forøget transporttid, idet man ikke som i dag kan køre direkte til retten, men i stedet har behov for at køre via Artillerivej på vej til retten. Under antagelse af at 33 procent af alle anholdte skal i retten, og den øgede transporttid er 30 minutter pr. anholdt, svarer det ekstra transportbehov som følge af en central detentionskapacitet til 1 ÅV. Dette ressourceforbrug er trukket fra potentialet, jævnfør Figur 132.

I tilfælde hvor beredskabspatruljerne håndterer sager, der ikke indebærer en anholdt, vil overdragelsen til andre enheder, herunder efterforskningen og anklagemyndigheden, ske med intern post. Med henblik på at tilvejebringe et godt udgangspunkt for det videre arbejde i efterforskningen og anklagemyndigheden er det vigtigt, at der er fokus på at sikre en god kvalitet i beredskabets sagsbehandling. Erfaringen fra Københavns Vestegns politi, der har en central beredskabsenhed svarende til den, der anbefales hér, er, at denne kvalitet bl.a. opnås ved proaktiv støtte fra sagsledere og holdsekretariater. Desuden er der i den gennemførte analyse af efterforskningen (jævnfør separat kapitel i nærværende rapport vedr. optimering af politiets kerneprocesser) indikationer på, at man med fordel kan etablere nogle standarder for hvilke kriterier, der skal være opfyldt for, at en sag kan overdrages fra beredskabet til efterforskningen (”action cards”). Det bemærkes endeligt, at man i Københavns Vestegns politi ikke oplever det som et problem, at der er fysisk afstand imellem den centrale beredskabsenhed og øvrige enheder.

En central model som beskrevet ovenfor, der bygger på at nedlægge ”rød streg”-funktionen på stationerne, vil fjerne en væsentlig del af de ressourcer på stationerne, der i dag varetager ekspeditioner i de sene aften- og nattetimer. Såfremt der ikke kan tilvejebringes andre ressourcer til at håndtere natlige ekspeditioner, indebærer en central anholdelseskapaletet således, at stationerne ikke vil være døgnåbne i forhold til borgerekspedition. Til gengæld vil der være

mulighed for at håndtere ekspeditioner i nattetimerne på Artillerivej, idet der hér som minimum vil være fire sagsledere og to ”røde streger” på vagt.

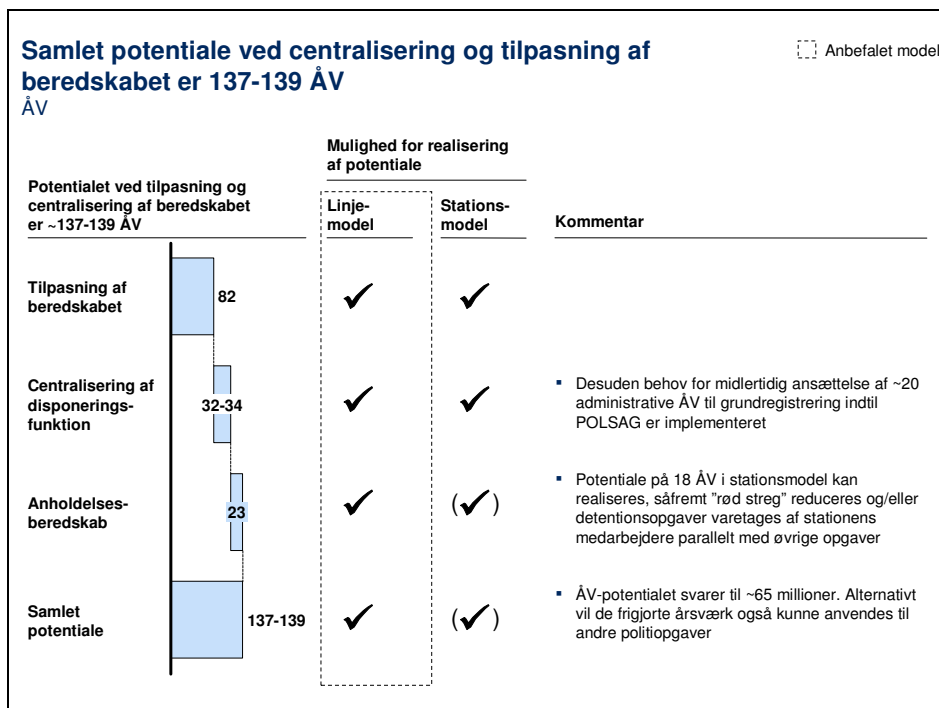
Hvis man i stedet vælger at organisere beredskabet i en stationsmodel, vurderes der fortsat at være mulighed for effektiviseringer i relation til anholdelsesberedskabet, men implementerbarheden og den præcise størrelse af potentialet anses for at være mere uklar. I en stationsmodel vil der være en sagsleder på hver af de tre stationer i København, hvilket dermed indfrier kravet om en tilstedeværelse af en chargeret leder. Desuden er der behov for at have ressourcer til rådighed til at håndtere de anholdte. Det er denne opgave, som de ”røde streger” i dag varetager, men såfremt ”rød streg” kan reduceres til én betjent, evt. suppleret af tilstedeværende personale på stationen i tillæg til øvrige arbejdsopgaver, er der mulighed for at realisere et effektiviseringspotentiale. Hvis den praktiske håndtering af anholdte på stationerne eksempelvis kan varetages af én ”rød streg” i stedet for to, vil der kunne spares ressourcer svarende til 18 ÅV. Som der er argumenteret for andetsteds i dette kapitel, vurderes linjemodellen imidlertid sammenlagt at være den mest hensigtsmæssige model for Københavns Politi henset til såvel geografiske forhold som muligheden for øget fokus på kerneopgaverne i lokalpolitiet og beredskabet.

Samlet potentiale

Det samlede potentiale som følge af at centralisere og re-dimensionere beredskabet er 131-138 ÅV svarende til ~62-65 mio. kr²⁸ eksklusiv overhead. Alternativt vil frigjorte årsværk også kunne anvendes til andre politiopgaver, jævnfør Figur 134.

²⁸ Det bemærkes, at prisen for disse årsværk er beregnet på baggrund af en gennemsnitspris for almindelige politifuldmægtige i dansk politi på 470.000 kr. (2011 priser). København har generelt en yngre medarbejdergruppe end gennemsnittet og derfor i udgangspunktet en lavere gennemsnitsløn, men det er der ikke korrigeret for her, ligesom der heller ikke andre steder er korrigeret for højere annuitet

Figur 134



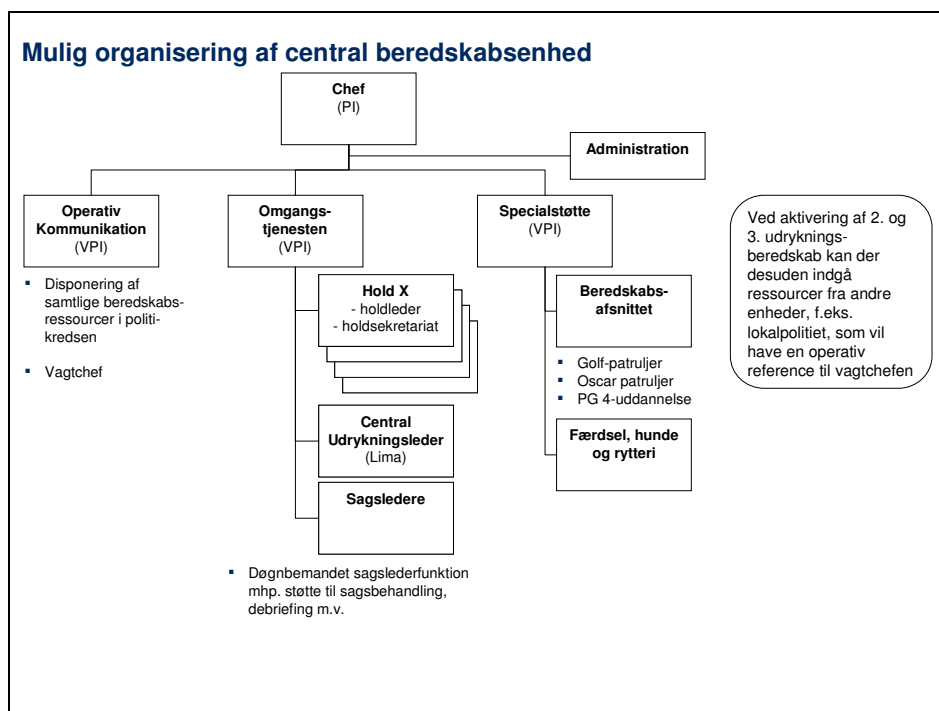
Som angivet i Figur 134 vurderes det, at det samlede potentiale umiddelbart realiseres mest hensigtsmæssigt i en linjemodel. Usikkerheden i relation til potentialets størrelse i en stationsmodel knytter sig anholdelsesberedskabet, idet en effektivisering hér beror på, at den samme opgave kan løses med færre ressourcer på de nuværende stationer. Potentialet i linjemodellen udspringer derimod af en reorganisering af opgavevaretagelsen, idet anholdelsesberedskabet centraliseres med henblik på at kunne udnytte de dedikerede ressourcer mere optimalt.

Organisationsdiagram

En central beredskabsenhed vil indeholde såvel grundberedskabsressourcer og øvrige beredskabsressourcer, hvorved forstås Central Disponerings-vogne og hundepatroljer (grundberedskab) samt beredskabsafsnittet, færdsel og rytteri (øvrige beredskabsressourcer). Hertil kommer Operativ Kommunikation, der forestår den samlede disponering af ressourcer til beredskabsopgaver i Københavns Politi, samt nødvendige administrative ressourcer, jævnfør Figur 135. Ledelsen i den centrale beredskabsenhed udgøres af en politiinspektør og tre vicepolitiinspektører.

I forhold til organiseringen af omgangstjenesten bemærkes det, at den nuværende holdstruktur, inkl. holdsekretariater, påtænkes bevaret hvad angår struktur og ressourcer med henblik på at sikre hensigtsmæssig understøttelse af betjentenes sagsbehandling, herunder løbende råd og vejledning, kvalitetssikring samt overdragelse til hhv. efterforskning og anklagemyndigheden.

Figur 135



Som nævnt indledningsvist vil en central beredskabsenhed dels muliggøre en række effektiviseringer og dels hjælpe til at skabe en klarere fokus på hhv. beredskabsopgaver og lokalpolitiopgaver. For den enkelte medarbejder vil den nære organisatoriske struktur ikke blive ændret væsentligt, idet størrelsen af holdene i omgangstjenesten bevares, og de øvrige specialfunktioner som f.eks. færdselssektionen og beredskabsafsnittet bevarer den nuværende struktur. I en

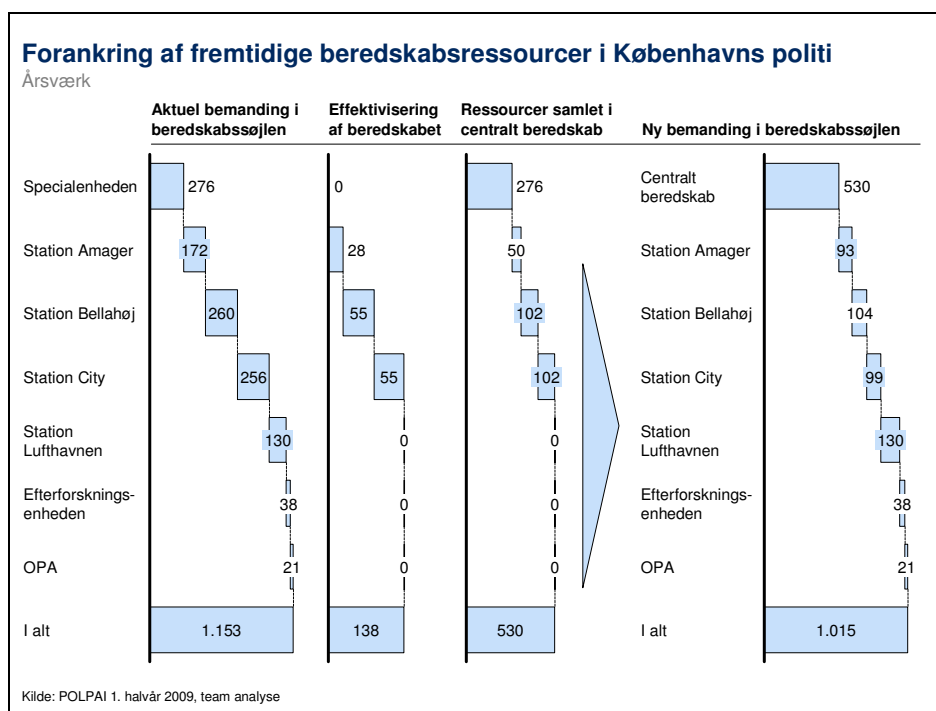
kommende central beredskabsenhed bør der aktivt arbejdes for at sikre et godt arbejdsmiljø. Den genkendelige organisatoriske struktur med flere mindre enheder bør i sig selv være med til at sikre, at alle medarbejdere føler et tilhørsforhold. Dette bør suppleres af en tjenesteplanlægning, der i videst mulig omfang sikrer, at et skift bemannes med personale fra det samme hold. I forhold til at imødegå udviklingen af en "landsknægtekultur" vurderes det, at de øvrige opgaver, som beredskabet skal løse med deres overkapacitet (jævnfør model B ovenfor i Figur 131), og som kan udgøre op til ~60 procent af tjenesten, kan være med til at sikre et alsidigt jobindhold. Endvidere bør man overveje at integrere en del af stillingerne i den centrale beredskabsenhed i PU-forløb²⁹ for at sikre rotation blandt medarbejderne. Man kunne således forestille sig, at en vis andel (f.eks. 25 procent) af det totale antal stillinger i den centrale beredskabsenhed blev gjort til PU-stillinger med henblik på at afbalancere behovet for på den ene side løbende at få "nyt blod" og behovet for på den anden side at have erfarne betjente, der kan bidrage med specifikke beredskabskompetencer, og som kan hjælpe med at oplære unge betjente.

Som nævnt indledningsvist anvendes der i dag 1.153 ÅV på beredskabet i Københavns Politi. Gennemføres ovennævnte effektiviseringsinitiativer svarende til ~131-138 ÅV, vil det fremadrettede ressourceforbrug være 1.015 ÅV. De identificerede effektiviseringspotentialer relaterer sig alle til beredskabsfunktioner i den nuværende stationsstruktur. Såfremt potentialet fordeles under anvendelse af "20-40-40-nøglen" således, at Station Amager absorberer 20 procent, mens Station Bellahøj og Station City absorberer 40 procent af potentialet, vil det svare til hhv. 52-55 ÅV for de store stationer og 26-28 ÅV for Station Amager.

Af de fremtidige beredskabsressourcer vil ca. 530 ÅV blive forankret i den centrale beredskabsenhed. Disse ressourcer dækker over de enheder, der fremgår af organisationsdiagrammet i Figur 135. Ca. 90 procent af de resterende beredskabsressourcer svarende til ~430 ÅV vil befinde sig i stationsstrukturen. Således vil der fortsat være en anseelig beredskabsressource på stationerne til at løse lokale opgaver, jævnfør Figur 136.

²⁹ Personale Udviklingsforløb sikrer rotation imellem forskellige jobtyper, typisk efter 1-3 års tjeneste

Figur 136



2) Station Amager og Station Lufthavnen

Det samlede ressourceforbrug på Station Amager og Station Lufthavnen er hhv. 279 ÅV og 180 ÅV, hvilket gør stationerne til ca. halv størrelse af Station Bellahøj og Station City (antallet af ÅV på station Amager inkluderer Station Lufthavnens anklagemyndighed). Stationerne ligger mindre end to km fra hinanden, og det vurderes, at der er betydelige synergier i at slå de to stationer sammen, uden at det går ud over løsningen af de politimæssige opgaver. Effektiviseringspotentialerne – og initiativet generelt – skal ses i lyset af Station Lufthavnens særlige historik. Blandt andet på grund af en række mindre fysisk krævende opgaver, f.eks. paskontrol, nogle særlige regler for afvikling af tjenestetid samt en række personalesager har Station Lufthavnen udviklet en kultur og et ry, der vurderes uhensigtsmæssig i relation til at tiltrække og fastholde en repræsentativ personalegruppe. Effektiviseringspotentialerne som følge af en fusion inkluderer reduktion af administrative dobbeltfunktioner og ledelsesmæssige dubleringer, huslejeomkostninger, effektivisering af efterforskningen samt nedlæggelse af lufthavnens særlige ekspedition, ”lufthavnsbutikken”. I tillæg til disse økonomiske potentialer, som gennemgås herunder, vurderes en fusion at have en gavnlig effekt på sygefraværet for det nuværende personale på Station Lufthavnen, lige som en fusion vurderes at være

fordelagtig i forhold til den samlede ledelse af Københavns Politi, da den vil resultere i en mere balanceret ”stations-porteføje”.

■ **Reduktion af administrative dobbeltfunktioner**

Behovet for administrative medarbejdere på en ny Station Amager vil mindskes som følge af en fusion. Baseret på benchmarks med Station Bellahøj og Station City, McKinseys erfaringer fra administrative synergier i forbindelse med andre offentlige fusioner samt estimater fra relevante medarbejdere i Københavns Politi forventes det at kunne realisere 11 ÅV blandt de administrative funktioner. Antallet af administrative ressourcer vil dermed reduceres fra 45 til 34 ÅV.

■ **Reduktion af ledelsesmæssige dublinger**

Behovet for ledere på en ny station vil mindskes. Det forventes at kunne realisere besparelser i relation til en politiinspektørstilling samt to vicepolitiinspektørstillinger svarende til 1,9 mio. kr.

■ **Reduktion af husleje**

En fusion vil forventeligt også kunne føre til besparelser på huslejeomkostninger. Omfanget af disse besparelser afhænger af, om man vælger at centralisere beredskabet. Hvis beredskabet centraliseres (jævnfør linjemodellen), kan lufthavnens personale integreres i den nuværende Station Amager, idet en række beredskabsressourcer flyttes væk herfra. Hele huslejeomkostningen til den nuværende administrationsbygning i Station Lufthavnen kan således spares svarende til 2,1 mio. kr. pr. år. Såfremt beredskabet ikke centraliseres, vil huslejeomkostningen forventeligt kunne bringes på niveau med station Amagers husleje, hvilket svarer til en besparelse på 1,2 mio. kr. om året.

Det bemærkes, at de foretagne beregninger inkluderer flytteomkostninger og tager højde for behov for evt. mindre bygningsmodifikationer i relation til en fusion. Den detaljerede bygnings- og flytteplan, der udarbejdes i implementeringsfasen, vil konkretisere behovet for sidstnævnte, f.eks. i form af ændringer i den eksisterende rumfordeling- og anvendelse eller lignende på Station Amager.

■ **Effektivisering af efterforskningen**

En fusion af Station Amager og Station Lufthavnen ventes endvidere at føre til effektiviseringer af stationernes efterforskningsafdelinger. Baseret på estimater fra relevante medarbejdere i Københavns Politi forventes det at kunne realisere 10 ÅV, således at den samlede efterforskningsbemanning på den nye Station Amager udgør 45 ÅV. Potentialet skal primært ses i lyset af, at det vil være

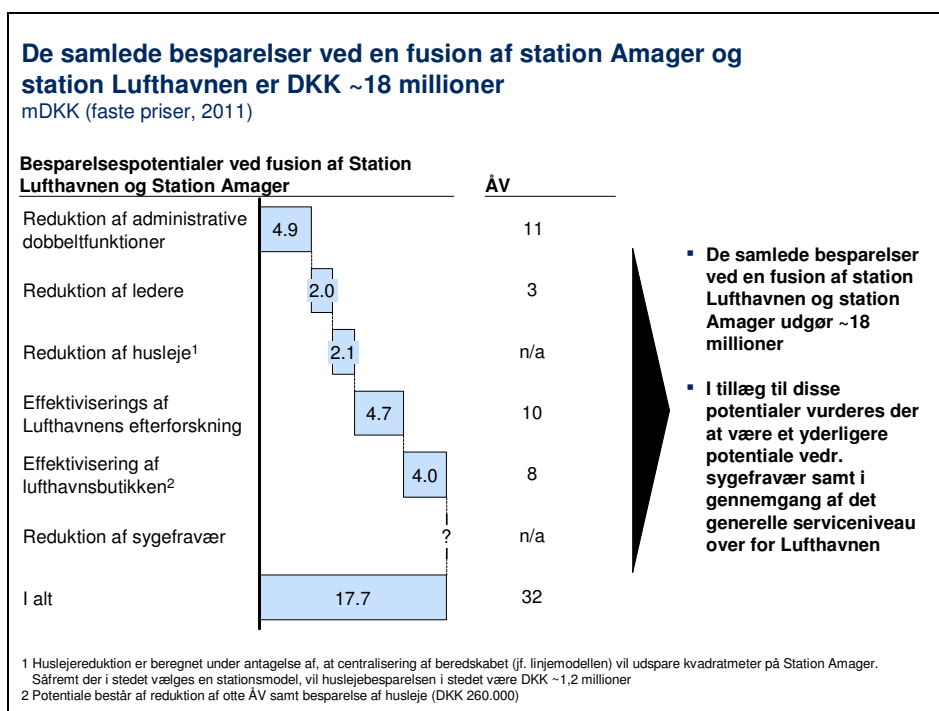
muligt at efterforske Lufthavnens relativt simple sager mere effektivt under anvendelse af Station Amagers kompetencer.

■ Integration af "lufthavnsbutikken" i Station Amager

Lufthavnsbutikken er Station Lufthavnens primære ekspedition i forhold til servicering af lufthavnens brugere. Lufthavnsbutikken ressourceforbrug er ~11 ÅV, og butikken håndterer primært relativt simple sager som f.eks. udstedelse af nødpas og anmeldelse af tyverier. I lighed med andre funktioner i lufthavnen (f.eks. særlig indgang for flybesætninger ("Crew") og høj bemanning af paskontrollen), udgør lufthavnsbutikken et meget højt serviceniveau, som nøje imødekommer ejerne af lufthavnens ønsker. Det anbefales at integrere lufthavnsbutikken i Station Amagers ekspedition, der ligger 1,8 km væk. Sammenlægningen vil forventelig føre til besparelser svarende til ~8 ÅV samt 250.000 kr. i årlig husleje.

De samlede besparelser ved en fusion af Station Amager og Station Lufthavnen er ~18 mio. kr., hvoraf ~16 mio. kr. er ÅV-besparelser, mens ~2 er driftsbesparelser jævnfør Figur 137³⁰.

Figur 137



³⁰ Der gøres opmærksom på at oversigten er eksklusiv overhead og inklusiv alle administrative medarbejdere, der skønnes redundante ved sammenlægning. I samlet opgørelse af potentialet korrigeres for et overlap på 8 ÅV med initiativerne omkring HR og indkøb i denne forbindelse.

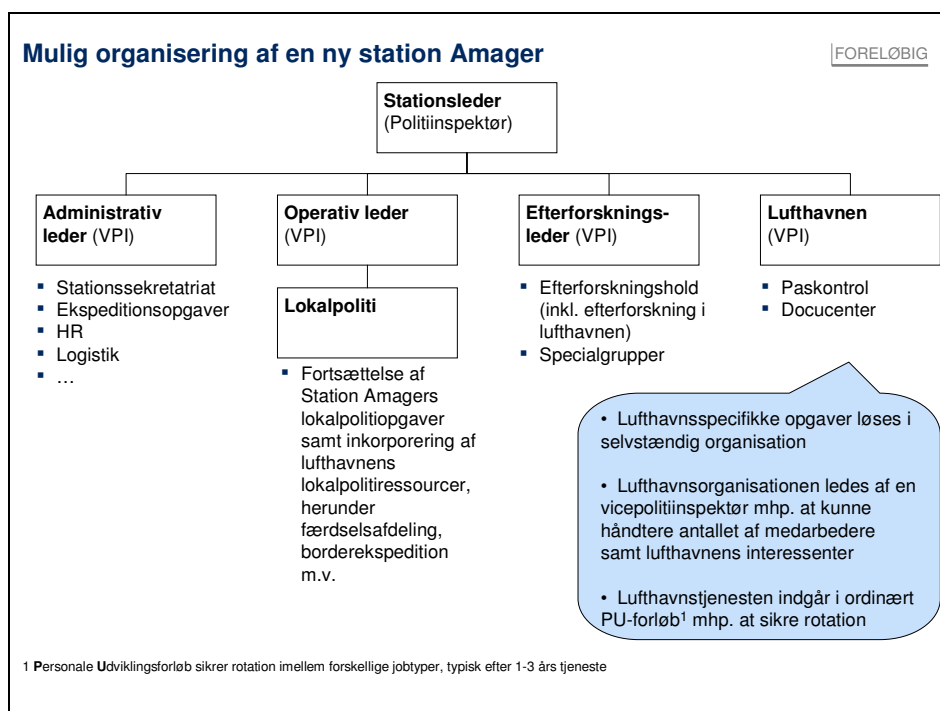
I tillæg til potentialet på ~18 mio. kr. er der et potentiale i relation til korttidssygefraværet. Potentialet er *ikke* inkluderet i den samlede opgørelse, da det er vanskeligt at kvantificere præcist, herunder tidshorisont for realisering, men det gennemgås i det følgende, da det dels vurderes at udgøre et forbedringspotentiale og dels bør være et væsentligt fokusområde for ledelsen på den nye Station Amager. Korttidssygefraværet på Station Lufthavnen er ~50 procent højere end på Station Amager, mens langtidssygefraværet på Station Lufthavnen er mere end fire gange større end på Station Amager. Det højere sygefravær på Station Lufthavnen skyldes bl.a. et dårligt arbejdsmiljø samt en medarbejdergruppe med relativt mange ”skavanker”. En fusion med Station Amager forventes at nedbringe korttidssygefraværet, da en større station med mere alsidige opgaver og en bredere medarbejdsprofil vil gøre arbejdspladsen mere interessant og afvekslende. Dette forventes at øge arbejdsglæden for de nuværende medarbejdere og vil endvidere på sigt gøre stationen mere attraktiv for yngre medarbejdere. Såfremt Station Lufthavnens korttidssygefravær bringes på niveau med Station Amagers, svarer det til en samlet besparelse på 1,2 mio. kr..

■ Organisation af ny Station Amager

Organisationen for en fusioneret station vil tage udgangspunkt i den nuværende struktur på Station Amager. De lufthavnsspecifikke opgaver samles i en selvstændig enhed ledet af en vicepolitiinspektør henset til enhedens særlige opgaver og størrelse samt behovet for at kunne håndtere lufthavnens mange interesser. For at skabe en velfungerende og alsidig station med et godt arbejdsmiljø, herunder at lufthavnsopgaverne reelt integreres i Station Amagers samlede opgaveporteføje, bør det sikres, at der på sigt skabes rotation imellem stationens afdelinger, f.eks. i form af PU-stillinger, jævnfør Figur 138.

Generelt for den nye Station Amager skal det bemærkes, at der er behov for et væsentligt fokus og drive fra ledelsens side for at kunne fusionere de to stationer, ikke blot funktionelt og fagligt men i særdeleshed personalemæssigt og kulturelt. Det er således vigtigt, at ledelsen adresserer forhold som f.eks. sygefravær og sikrer jobrotationer.

Figur 138



Endelig stiller fusionen af Station Lufthavnen og Station Amager en række formelle kompetencekrav til medarbejdere på den nye station. For at løse nogle af lufthavnens opgaver er der således behov for nogle særlige godkendelser og kurser, hvorfor det vil være nødvendigt at efteruddanne det nuværende personale på Station Amager. Ligeledes indebærer en centralisering af beredskabet (jævnfør linjemodellen), at alle betjente i den centrale beredskabsenhed skal have den fornødne uddannelse i at færdes på lufthavnsområdet ("airside") i patruljebil. Omfanget af ovennævnte efteruddannelse er i størrelsesordenen to dage.

3) OPA

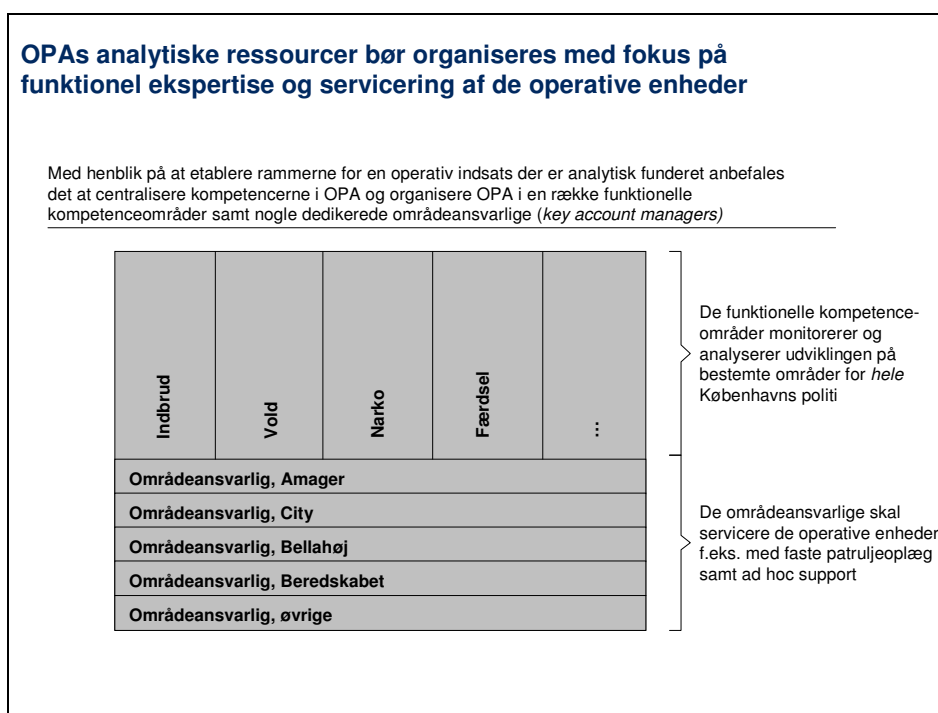
Operativ Planlægning og Analyse (OPA) forestår opgaver i relation til operativ planlægning, herunder beredskabsplaner og alarmplaner samt analyser af operative forhold, f.eks. kriminalitetsmønstre. OPA er en central enhed med et samlet ressourceforbrug på 37 ÅV. De centrale analyseressourcer i OPA suppleres af enkelte decentrale ressourcer på stationerne, i alt 2 ÅV.

Kombinationen af lokale og centrale ressourcer indebærer en suboptimal ressourceudnyttelse og er endvidere årsag til tvivl om datavaliditet og overordnet strategi for den operative indsats. Med henvisning til bl.a. den nuværende organisering af beredskabet opleves det endvidere, at OPAs arbejde, særligt på det analytiske område, er utilstrækkeligt forankret ledelsesmæssigt. OPAs analyser anvendes således ikke systematisk og strategisk i forhold til det operative arbejde i

Københavns Politi med henblik på at sikre ensartet indsats og prioritering på tværs af stationerne.

For at adressere ovenstående forhold anbefales det at samle alle OPA-lignende ressourcer i Københavns Politi i den nuværende OPA-enhed. En sådan centralisering vil medføre effektiviseringsgevinster svarende til 2 ÅV. Desuden bør OPAs analysesektion reorganiseres med henblik på fokuseret analyse af sagsområder samt dedikeret servicering af Københavns Politis operative enheder i form af f.eks. udarbejdelse af patruljeoplæg. Disse formål adresseres ved at oprette en række *key account management* funktioner samt en række funktioner, der analyserer særlige sagsområder for hele Københavns Politi, jævnfør Figur 139.

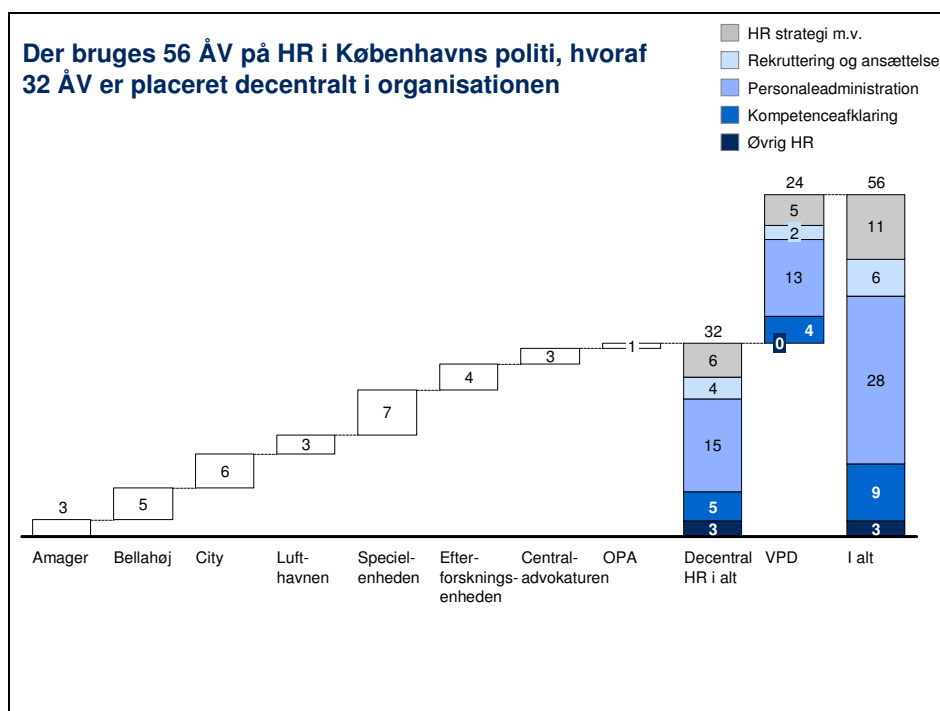
Figur 139



4) HR

Der anvendes HR-ressourcer svarende til i alt 56 ÅV i Københavns Politi. Ressourcerne er placeret såvel centralt som decentralt, idet 24 ÅV befinder sig centralt i VPD-søjlen, mens der er 32 ÅV placeret uden for VPD-søjlen i enten stationsregi, i centrale enheder under chefpolitiinspektøren eller i centraladvokaturen jævnfør Figur 140.

Figur 140



I kortlægningen af HR-ressourcer er der sondret imellem fem overordnede kategorier: 1) HR-strategi (personalestrategi, planlægning og organisationsudvikling), 2) Rekruttering og ansættelse (inkl. stillingsopslag), 3) Personaleadministration, 4) Kompetenceafklaring og 5) Øvrig HR. Som det fremgår af Figur 140, anvendes der ressourcer på kategorierne 1-4 såvel centralt som decentralt, hvilket indebærer et overlap i opgavevaretagelsen. F.eks. formuleres der i dag HR-strategier, mission og vision for Københavns Politis personale både i den centrale personalesektion og lokalt på stationerne. Andre eksempler på opgaver, der dubleres, er personalepolitikker, kompetenceudvikling, jobtilfredshedsundersøgelser, udviklingsprojekter, funktions- og stillingsbeskrivelser samt udarbejdelse af generel HR information.

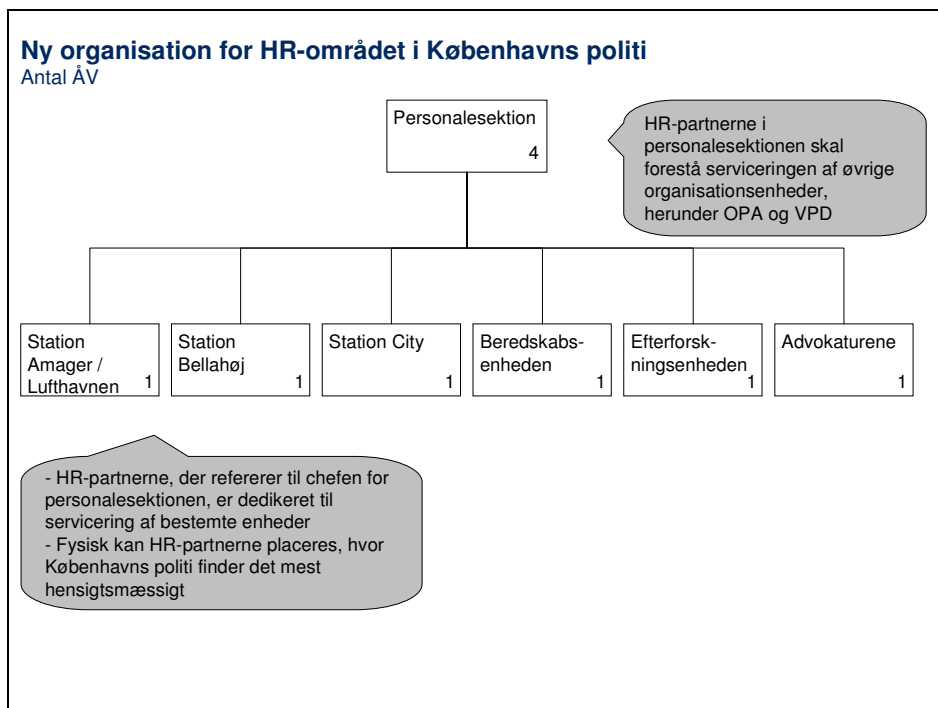
Med henblik på at sikre én overordnet HR-strategi på tværs af Københavns Politi, herunder skabe rammerne for effektiv og ensartet HR-servicering samt tværgående projekter og prioritering, anbefales det at skabe en central organisation, hvori samtlige HR-ressourcer er forankret. Det er desuden hensigten at give mulighed for øget fokus på politiets kerneopgaver, og tiltaget har således væsentlige lighedstræk med den nylige centralisering af opgaven i relation til håndtering af refusioner, hvor Københavns Politi samlede opgaven centralt med reduceret ressourceforbrug til følge.

Den fremtidige HR organisering i Københavns Politi skal ses i lyset af de ændringer, der i øvrigt gennemføres i opgavedelingen imellem politikredsene og Rigspolitiet (jævnfør beskrivelsen heraf andetsteds i rapporten). Således er anbefalingen, at der oprettes centrale enheder i Rigspolitiet for HR strategi, HR support samt HR udvikling. Dette indebærer bl.a., at alle administrative opgaver, der i dag varetages i kredsene, overflyttes til Rigspolitiet, hvormed kredsene fremadrettet, inkl. Københavns Politi, således skal have en række HR-partnere, der supplerer de centrale enheder og varetager rollen som strategisk HR-partner med ansvar for understøttelse af den lokale ledelse. HR-partnernes opgaver inkluderer:

- Lokal implementering af personalepolitikker.
- Opfølgning på personaletilfredshedsundersøgelser.
- Udarbejdelse af kompetenceplan for kredsene.
- Støtte til kredsens ledelse ved f.eks. lokallønsprocesser, intern omorganisering m.v..
- Lokalt kontaktpunkt til håndtering af særligt kritiske personalesager som f.eks. væsentlige disciplinærsager og arbejdsulykker.

Med opgaveoverførslen følger en række personaleressourcer fra politikredsene til Rigspolitiet. I Københavns Politi beholdes 10 ÅV med henblik på at løse ovennævnte opgaver, og for at sikre et tæt samarbejde med de enkelte enheder i Københavns Politi anbefales det at etablere en organisation med dedikerede HR-partnere for de enkelte enheder (*key account managers*), jævnfør Figur 141.

Figur 141

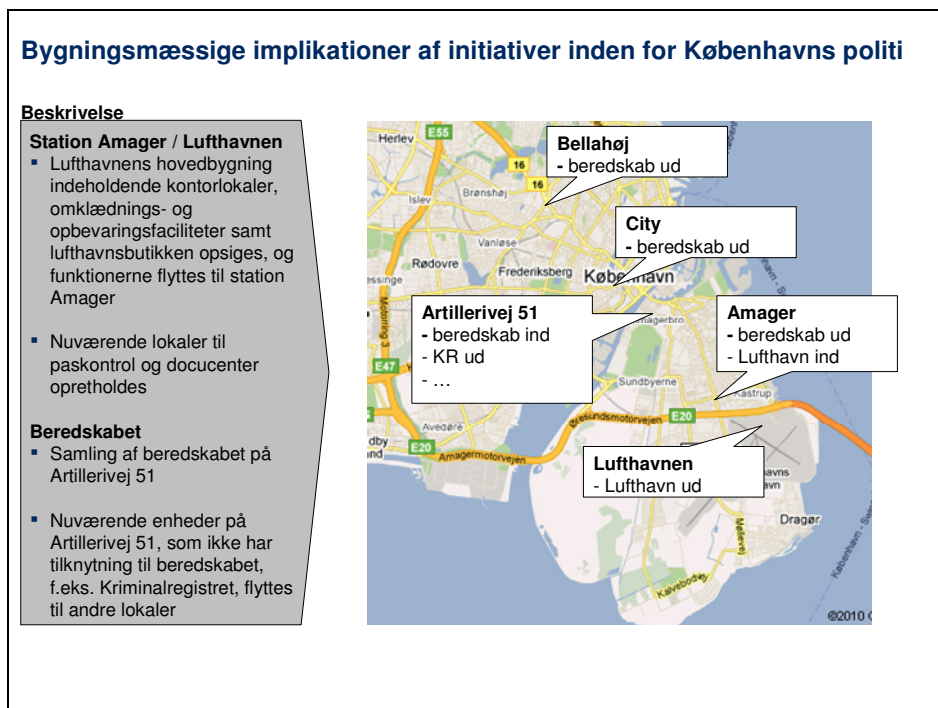


Som det fremgår af Figur 141 vil der være en HR-partner dedikeret til Københavns Politis seks store enheder, mens de fire resterende årsværk vil være samlet dels med henblik på servicering af de øvrige enheder, herunder OPA og VPD, dels med henblik på at lede Københavns Politis HR-arbejde samt yde strategisk rådgivning til den øverste ledelse.

Bygningsmæssige implikationer på tværs af fokusområderne

Anbefalingerne inden for en række af fokusområderne har bygningsmæssige implikationer. I dette afsnit beskrives disse forhold, og der redegøres for, hvordan initiativerne gennemføres inden for den eksisterende bygningsmasse.

Figur 142



Centraliseringen af beredskabet vil betyde, at en del af beredskabsressourcerne fra stationerne flyttes til samme fysiske lokation, jævnfør Figur 142. Bygningerne på Artillerivej 51 har en passende størrelse og hensigtsmæssig placering i forhold til at rumme en central beredskabsenhed. De nuværende enheder på Artillerivej er bl.a. beredskabssektionen, uddannelsesafdelingen samt Kriminalregisteret (Rigspolitiet), og en centralisering vil indebære, at en del af de ikke-beredskabsrelevante funktioner flyttes til andre adresser inden for den nuværende bygningsmasse i Københavns Politi, f.eks. på Station Bellahøj, jævnfør nedenfor.

En fusion af Station Amager og Station Lufthavnen indebærer, at behovet for Lufthavnens administrationsbygning og lufthavnsbutikken bortfalder. Samtidig vil de identificerede effektiviseringer af ledelse, efterforskning og administrativt personale reducere det samlede pladsbehov. Ved en centralisering af beredskabet viser en foreløbig analyse, at der vil blive frigivet et tilstrækkeligt antal kvadratmeter på Station Amager til at kunne integrere de dele af Station Lufthavnen, der skal flyttes (paskontrol og docucenter forbliver således i de nuværende lokaler i Lufthavnen), jævnfør Figur 143.

Figur 143

	Samlet behov (m ²)	Påtænkt lokation (m ²)	Foreløbig indikation	Forhold til yderligere afklaring i implementeringsfase
Beredskabet	~6500	~8100 Artillerivej 51	√	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ny lokation til KR (?) ▪ Behov for bygning af detentioner samt halvtag til patruljebiler på Artillerivej ▪ Mulighed for yderligere konsolidering som følge af ledige m² på stationerne
Station Amager / station Lufthavnen	670 ¹ (kontor) 445 ¹ (kælder)	736 (kontor) 506 (kælder) St. Amager	√	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Øget ledig kapacitet på station Amager som følge af reduktion af administrative funktioner (HR) ?

ESTIMATER

1 Samlet kontorareal i station Lufthavnen udgør pt. 815 m². Som følge af færre medarbejdere pga. fusionssynergier reduceres pladsbehovet med ~18% svarende til 145 m², således det reelle pladsbehov for lufthavnens personale er 670 m². Tilsvarende er kælder-behovet reduceret fra 544 m² til 445 m²

Initiativerne vurderes på sigt at indebære driftsbesparelser, idet de kan gennemføres med en forventelig reduktion af den samlede bygningsmasse til følge. Der vil dog være behov for engangsinvesteringer til afholdelse af flytteomkostninger, mindre bygningsmodifikationer på Station Amager, bygning af detentions- og venterumskapacitet samt bygning af et halvtag til patruljebilerne på Artillerivej. Disse investeringer estimeres til ~21 mio. kr. og vil blive afholdt i løbet af 2011.

I implementeringsfasen er der behov for at udarbejde en detaljeret plan for flytningerne inden for Københavns Politi. Dels skal de præcise pladsbehov- og reduktioner opgøres, og på den baggrund kan det afgøres, hvilke enheder, der f.eks. skal flytte fra Artillerivej og hvor de mest hensigtsmæssigt kan genplaceres. Ligeledes er det i implementeringsfasen, at man, hvis nødvendigt, undersøger mulighederne for via simple og omkostningslette tiltag at tilvejebringe de fornødne faciliteter, f.eks. i form af mindre bygningsmodifikationer.

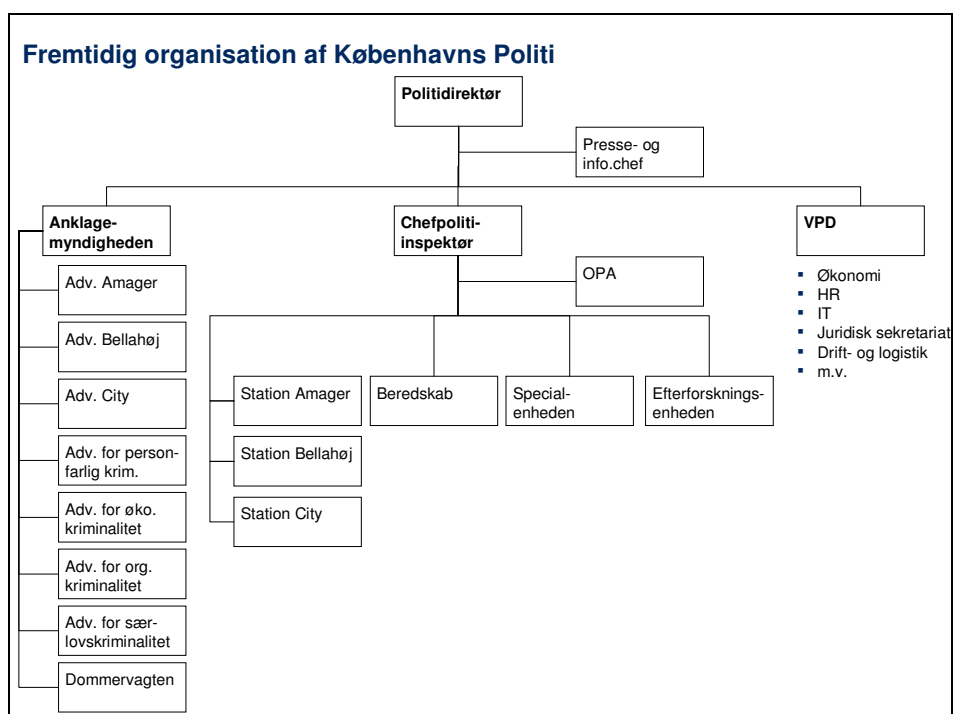
Beskrivelse af det "nye" Københavns Politi

Ved implementering af ovenstående specifikke tiltag for Københavns Politi samt initiativerne beskrevet i de øvrige kapitler, vurderes det, at Københavns Politi vil bevæge sig i retning af at være en mere helhedsorienteret organisation med skærpet ressourceudnyttelse. Således vil rammerne for fælles prioritering af indsats og opgaver, fælles analytisk, faktabaseret grundlag for det operative virke

samt en fælles personalepolitik være styrkede. Ligeledes vil initiativerne skabe et øget fokus af ressourcerne, idet beredskabet samles og dimensioneres til det faktiske behov; Station Amager og Station Lufthavnen samles til én station på størrelse med de andre stationer, og unødige døgnbemanning af funktioner minimeres. Endelig vil fokus på kerneopgaverne blive skærpet, idet stationernes indsats fokuseres på lokalpolitiopgaven, beredskabets indsats fokuseres på akutte hændelser, og processerne omkring de administrative opgaver effektiviseres og centraliseres sammen med de bedste ressourcer centralt i kredsen.

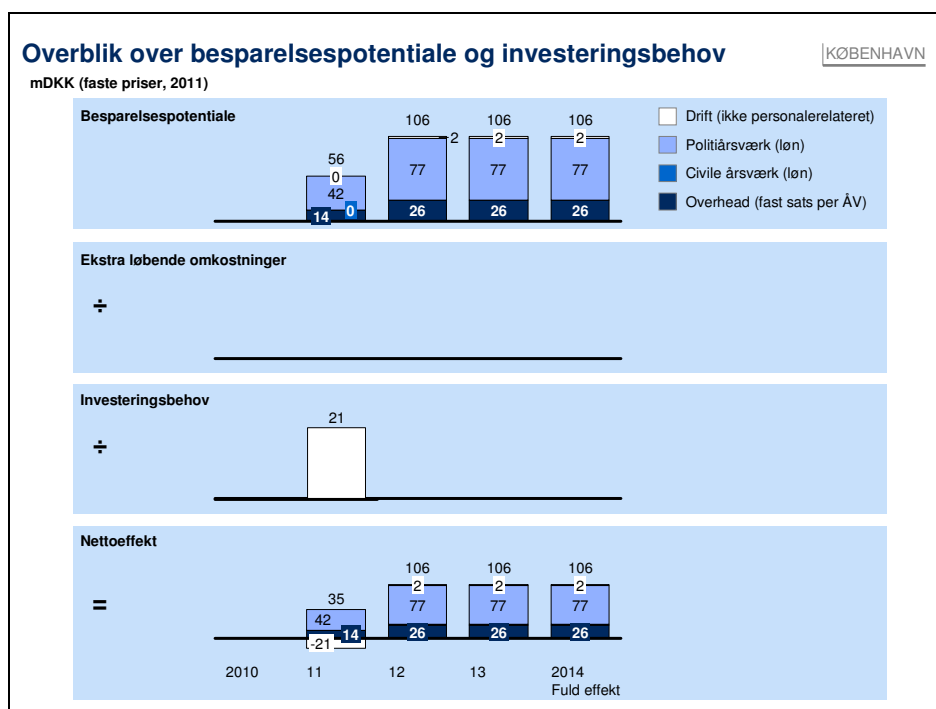
I Figur 144 herunder ses skitsen til en fremtidig organisation af Københavns Politi.

Figur 144



På tværs af de ovenfor beskrevne fokusområder udgør det samlede nettopotentiale (fuld effekt) for Københavns Politi ~108-110 mio. kr. (faste priser 2011), jævnfør Figur 145. Heraf er 2 mio. kr. driftsbesparelser drevet af huslejebesparelser i Station Lufthavnen, 80 mio. kr. er besparelser på politi-ÅV primært drevet af beredskabsinitiativet samt fusionen af Station Amager og Station Lufthavnen, 1 mio. kr. er besparelser på civile ÅV på Station Lufthavnen og på Station Amager, og endelig er der 27 mio. kr. i overheadbesparelser svarende til ~155.000 kr. pr. ÅV, 172 ÅV i alt.

Figur 145



Det fulde potentiale kan forventeligt indfries fra 2012.

Investeringen i 2011 på 21 mio. kr. dækker over bygning af detentions- og venterum samt halvtag på Artillerivej, flytteomkostninger for enheder, der skal flyttes fra deres nuværende lokation samt gennemførelse af mindre bygningsmodifikationer på Station Amager i forbindelse med fusion med Station Lufthavnen.

Når initiativerne i Københavns Politi sammenholdes med de øvrige initiativer beskrevet i nærværende rapport er der et mindre besparelsoverlap i relation til fusionen af Station Lufthavnen og Station Amager. Overlappet vedrører besparelspotentialet i forbindelse med reduktion af administrative dobbeltfunktioner. De administrative ÅV på Station Amager og Station Lufthavnen adresseres således også i initiativerne vedr. HR, IT, facility management samt indkøb. Når der tages højde herfor, reduceres potentialet fra 4,9 mio. kr. (otte politi-ÅV, tre civile ÅV) til 1,3 mio. kr. (2 politi-ÅV, 1 civilt ÅV), og den samlede overheadbesparelse reduceres fra 27 mio. kr. til 26 mio. kr.

I nærværende kapitel, herunder Tabel 28 er der ikke justeret for dette overlap af hensyn til at kunne vurdere Københavns Politi selvstændigt, mens der i de konsoliderede potentialeopgørelser er foretaget justering for dette overlap. Korrigeret for overlap fordeler potentialet pr. område sig som i nedenstående tabel.

Tabel 28

7. København	
Underinitiativ	Besparelse (mio. kr.)
Beredskab, centralisering	35,1
Beredskab, dimensionering	51,3
Reduktion af husleje (LH/Amager)	2,1
Reduktion af adm. dobbeltfunktioner (LH/Amager)	1,8
Reduktion af ledere (LH/Amager)	2,5
Effektivisering af efterforskningen (LH/Amager)	6,3
Nedlæggelse af LH Butik	5,3
Centralisering af OPA	1,3
I alt	105,5

4.7.3 Implementering

Af Figur 146 fremgår et forslag til tidsplan for implementering af initiativer i Københavns Politi.

I forbindelse med det igangværende projekts afslutning skal ledelsen i Københavns Politi træffe beslutning om, hvilke initiativer man ønsker at arbejde videre med under hensyntagen til de overordnede rammer herfor, som udstikkes af bl.a. Rigspolitiet. På baggrund af denne beslutning bør der nedsættes en række arbejdsgrupper, der for hvert fokusområde kan detaljere initiativerne yderligere i løbet af andet halvår 2010, herunder beskrive flytteplaner samt behov for evt. yderligere re-allokering af eksisterende funktioner, undersøge behov for evt. mindre bygningsmæssige modifikationer, dimensionere nye enheder, lave nye funktions- og opgavebeskrivelser m.v. I denne proces bør relevante interessenter inddrages fra såvel ledelses- som medarbejdergrupper.

Arbejdsgruppernes slutprodukt består af et beslutningsoplæg, der indeholder en detaljeret implementeringsplan samt en opdateret beregning af effektiviseringspotentialet. På baggrund af dette beslutningsoplæg kan Københavns Politi inden udgangen af 4. kvartal 2010 træffe endelig beslutning om initiativernes gennemførelse samt foretage den fornødne orientering af den brede organisation.

4.8 Sammenlægning af 112 alarmcentraler

4.8.1 Organisering og ressourceforbrug

Modtagelse af opkald til 112 varetages i dag på syv alarmcentraler betjent af politiet samt en ottende alarmcentral i København, der betjenes af Københavns Brandvæsen.

Politiets alarmcentraler bemannes af personale, som er ansat i den politikreds, hvor alarmcentralen geografisk er beliggende. Opgaverne på alarmcentralerne udføres med reference til den stedlige politidirektør. Ansvar for alarmcentralernes teknologi ligger hos 112-Sekretariatet under Rigspolitiet, IT og Logistik.

Alarmcentralerne i Danmark er placeret således:

- Aalborg (Nordjyllands Politi).
- Århus (Østjyllands Politi).
- Viborg (Midt- og Vestjyllands Politi).
- Esbjerg (Syd- og Sønderjyllands Politi).
- Odense (Fyns Politi).
- Slagelse (Sydsjællands og Lolland Falster Politi).
- Hillerød (Nordsjællands Politi).
- Københavns Brandvæsens Hovedbrandstation i København (dækker 20 kommuner i Storkøbenhavn inkl. Københavns Kommune og Frederiksberg kommune).

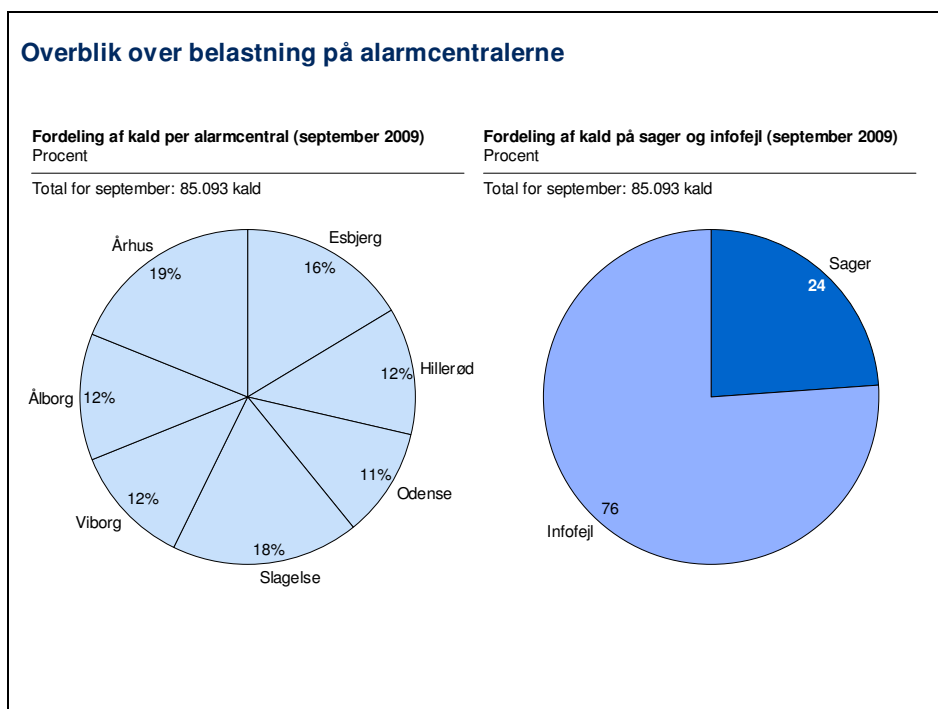
Politiets alarmcentraler er hver forsynet med fire arbejdspladser og er hver normalt bemandede med mindst to alarmoperatører. Det medfører et samlet ressourceforbrug på 101 årsværk direkte relateret til betjening af alarmcentraler, fordelt over ca. 160 personer, der er certificerede operatører. Herudover kommer en driftsomkostning til drift og vedligehold af servere, licenser og teleudstyr på 13,5 mio. kr. samt udgifter til husleje. Alarmcentralerne har dog alle til huse i eksisterende politistationer, hvorfor dette ikke beregnes separat.

Alarmcentralernes opgave består i at modtage 112 alarmopkald. Efter vurdering sender alarmcentralen elektronisk opgaven videre til politiets vagtcentraler, redningsberedskabets vagtcentraler eller sundhedsberedskabets (ambulancetjenesternes) vagtcentraler. I mange tilfælde sendes opgaven til flere indsatskomponenter samtidig. Alarmcentralen foretager således en vurdering af

opkaldet, dvs. disponerer opkaldet og videreformidler meldingen til det enkelte beredskab/vagtcentral, som foretager den tekniske disponering af ressourcerne.

I 2009 var der i alt 979.000 opkald til 112, dvs. gennemsnitligt 82.000 pr. måned. 76 procent af disse var dog såkaldte infofejl. Infofejl er enten folk, der skal vejledes videre til vagtlæge eller politiets 114 nummer eller ikke-intenderede 112 kald eksempelvis mobiltelefoner, der ringer i folks lomme eller børn, der leger med gamle mobiltelefoner.

Figur 147



4.8.2 Vurdering af effektiviseringspotentialet

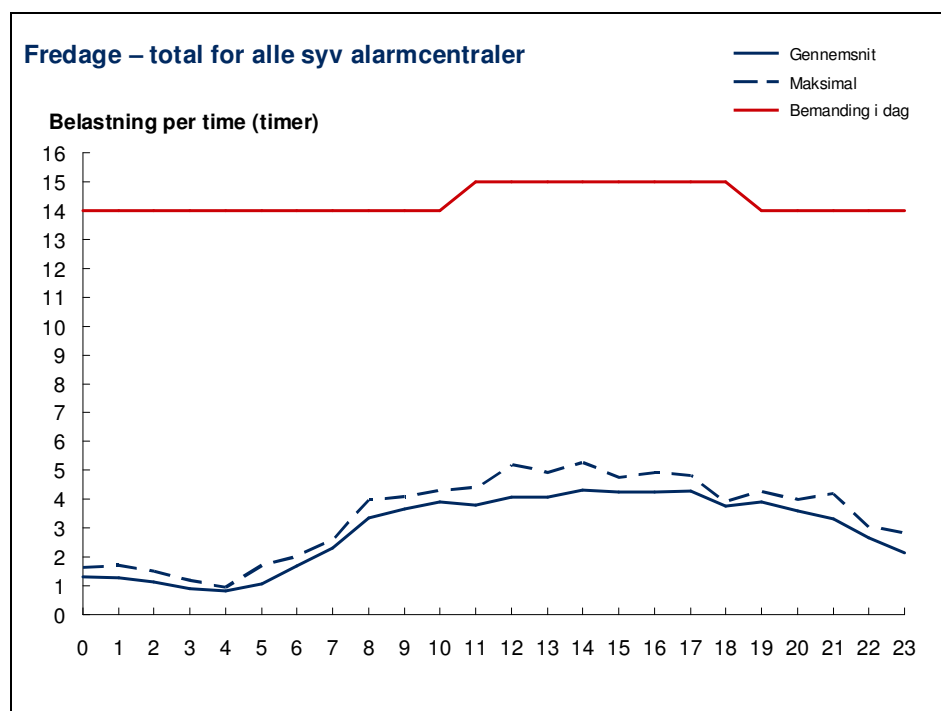
Organisering af alarmcentralerne i syv enheder medfører et stort overskud af kapacitet, da man alle steder skal have mindst to på arbejde for at kunne besvare kald i alle tilfælde, selvom der på den enkelte alarmcentral er ned til et enkelt fejlopkald pr. time.

Infofejl skønnes at tage 30-60 sekunder pr. kald, da der anvendes lidt tid på at vejlede videre eller at sikre, at der ikke er en nødlidende i den anden ende, som ikke kan tale. Egentlige sager skønnes at tage i gennemsnit 2-3,5 min. at behandle, da operatørens opgave kun er at stedfæste opkaldet og sende det hurtigst muligt videre. Den gennemsnitlige responstid fra operatøren besvarer kaldet til det er sendt til disponering hos henholdsvis brandvæsnet, politiet eller

sundhedsmyndighederne er knap 1,5 min. Hertil kan dog komme 1-2 minutters yderligere samtale for at få flere støttende oplysninger fra den kaldende.

Ser man således på den samlede belastning af kald på tværs af alle syv alarmcentraler i forhold til bemanningen til rådighed, tegnes at billede af meget betydelig overkapacitet.

Figur 148



Dette billede er konsistent for alle ugens dage og på tværs af året. Der er altså i dagligdagen en overkapacitet på 60-75 procent i det nuværende system.

4.8.3 Beskrivelse af løsningsforslag

Der vil således være et betydeligt potentiale i at samle alarmcentralerne på to lokationer, for derigennem at kunne tilpasse bemanning til det faktiske behov. Der vurderes ikke at være nogle praktiske eller tekniske hindringer for en sådan samling. Opgaven kræver ikke lokalkendskab som ellers kunne være argumentet for flere centraler. Allerede i dag dækker centralerne meget store områder, og det er ikke ved lokalkendskab men gennem interviewteknik, celle-id fra mobiltelefoner og diverse støttende databaser, at operatøren stedfæster ulykkesstedet. Desuden er centralerne i dag sat op således, at kald automatisk routes videre til en anden central, hvis en central er ude af drift eller ikke er i stand til at modtage opkaldet. Der er ingen indikationer på at opgaveløsningen på

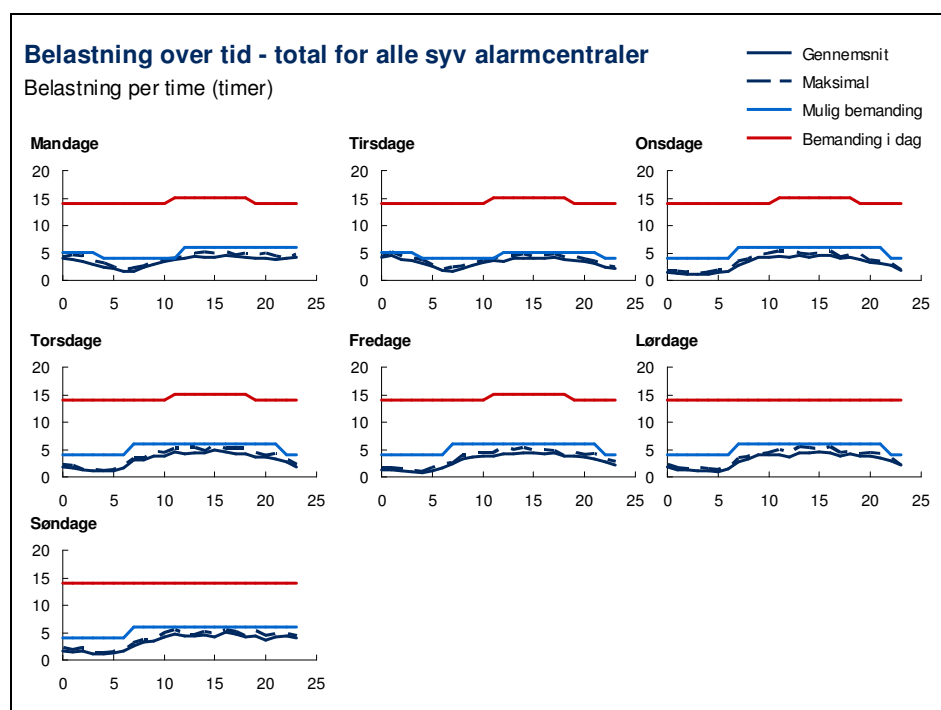
disse opkald, der ikke varetages af 'den lokale' alarmcentral, har dårligere kvalitet. Således er der intet teknisk eller operativt til hinder for at operere færre alarmcentraler. Tværtimod vurderes det at være en fordel for den faglige kvalitet, der drives af rutiner og fleksibiliteten i opgaveløsningen, at samle opgaven på færre hænder.

Når der peges på to lokationer og ikke blot én, er det for at være på den sikre side i forhold til eventuelle tekniske nedbrud og planlagte IT-opdateringer. Dette kunne dog også løses med flere servere tilknyttet samme sted.

Der er ikke taget stilling til den endelige placering af de to alarmcentraler, men en mulig løsning kunne være at placere dem i Århus og Slagelse. De er allerede i dag de største centraler og har begge særlige funktioner. Beredskabet på Storebæltsforbindelsen kan i dag alene håndteres via alarmcentralen i Slagelse og Århus er i dag sat som modtager af mobilopkald, som af tekniske årsager ikke kan dirigeres til den rette geografiske alarmcentral.

Med en samling af alarmcentralerne på to lokationer vil det være muligt at udnytte operatørkapaciteten langt bedre, og det vil således ikke være nødvendigt at have mere end 2-3 operatører pr. central på arbejde i hverdagen.

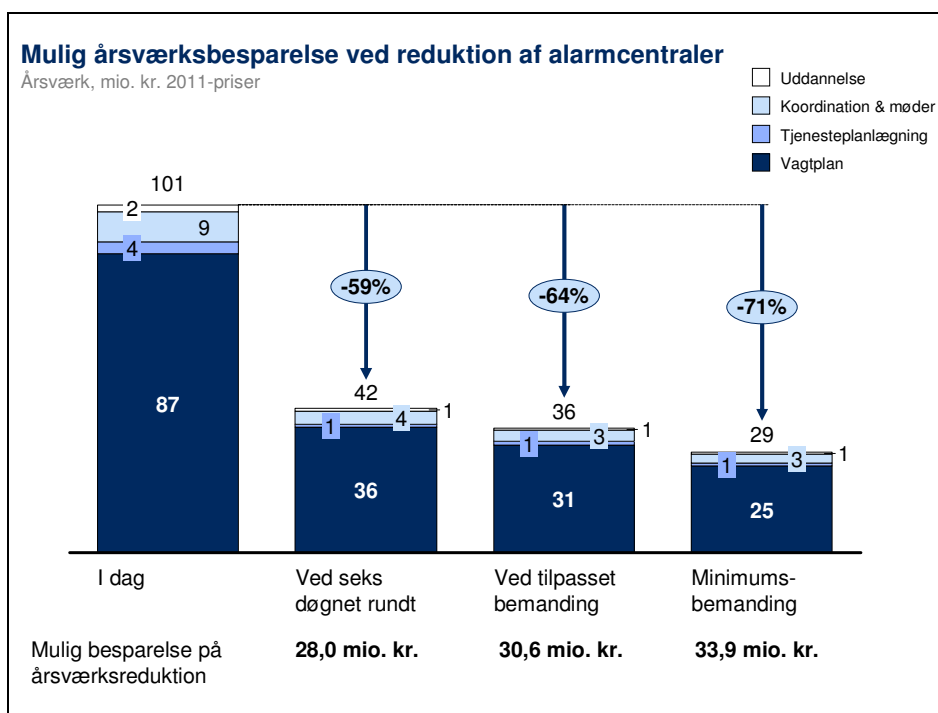
Figur 149



Beregning af belastning og potentiale er foretaget ud fra data for september måned 2009, der ligger godt 4 procent højere end den gennemsnitlige månedsbelastning for hele året 2009.

Dette vil medføre et betydeligt besparelspotentiale på 28 til 34 mio. kr. alene til bemanning af centralerne, idet man vil kunne spare 8-10 operatører pr. vagt samt tilsvarende mindske tid til vagtplanlægning og koordination.

Figur 150

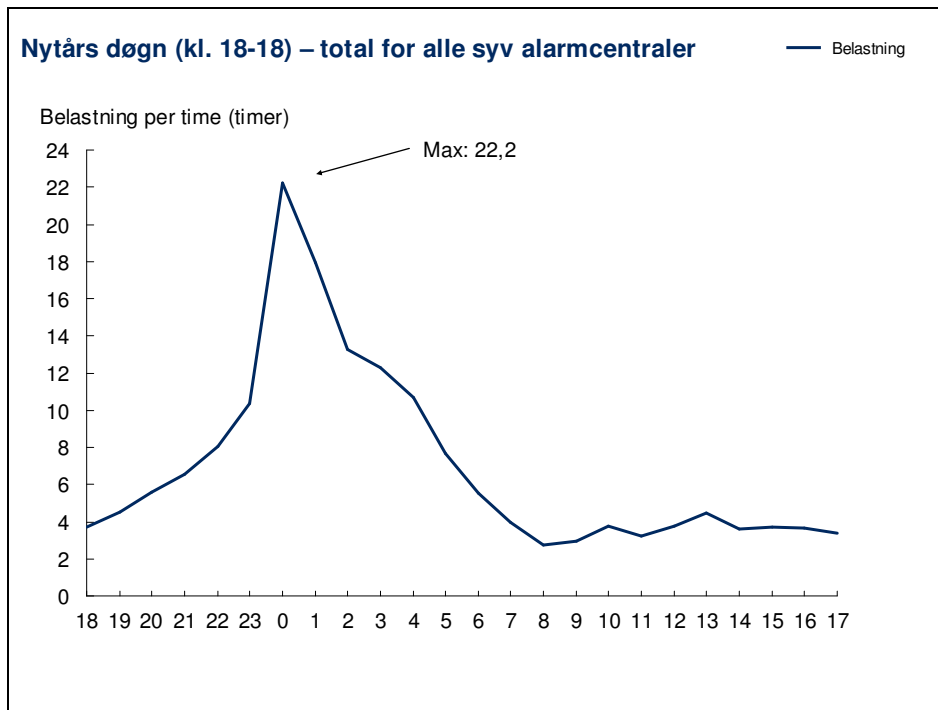


Ud over bemandingsbesparelsen vil reduktion af antallet af alarmcentraler også medføre besparelser på den tekniske drift og understøttelse. Afhængig af teknisk løsning vil omkostningerne til drift og vedligehold af servere og call centre samt reduktionen i antallet af arbejdspladser med føre en besparelse på 4-6 mio. kr. svarende til 30-45 procent af de eksterne tekniske driftomkostninger. Herudover vil sammenlægningen frigøre et antal bygningskvadratmeter i de fem kredse, der ikke i fremtiden skal huse alarmcentraler. Seks af de syv alarmcentraler er i dag placeret selvstændigt i politiets egne bygninger, mens centralen i Ålborg er en integreret del af vagtcentralen på politigården. Det vil således ikke være muligt at opnå en direkte huslejebesparelse, som følge af sammenlægningen, men det vil frigøre plads, der kan anvendes til andre formål.

Selvom alarmcentralerne i det daglige kan køre med en bemanning på 2-3 personer, skal der være operatørpladser nok til at dække det maksimale behov, som typisk opstår nytårsaften, hvor maksimalbelastningen omkring midnat stiger

til det firedobbelte af normale døgns maksimalbelastning. Dette peak er taget i betragtning i ovenstående potentialeberegning.

Figur 151



Med et peak, der medfører en belastning på 22,2 arbejdstimer, bør centralerne således være bemandede med i alt 24 operatørpladser. Det skal undersøges nærmere om dette bedst organiseres ved at have 12 operatørpladser i hver central, eller om det er muligt at have en bufferkapacitet et andet sted særligt til nytårsaften.

Det bemærkes endvidere, at en samling af alarmcentralerne ikke vil være i strid med den samarbejdsmodel, der for nylig er blevet anbefalet af Sundhedsstyrelsen for at styrke den sundhedsfaglige indsats i alarmeringsfasen. Her anbefales det at fastholde politiets rolle som modtager og stedfæster af opkald, hvorefter opkaldet kobles direkte over til den regionale vagtcentral. Den regionale vagtcentral overtager herefter disponeringen af den sundhedsfaglige indsats, herunder stillingtagen til ambulancetype/lægebil m.v. Denne model er også blevet tiltrådt af en intern arbejdsgruppe i politiet, der også ser den som den mest hensigtsmæssige model fra politiets side.

Samlet set vil det altså være muligt at opnå en besparelse på op til 43-49 mio. kr. pr. år alene i årsværksbesparelse uden nogle negative implikationer for serviceniveauet til borgerne. Det vurderes, at det mest realistiske niveau vil være ved en tilpasset bemandsningsmodel med 4-6 personer på arbejde efter behov,

hvilket svarer til en samlet besparelse på 41 mio. kr. i lønomkostninger inklusiv overhead og inklusiv 3,6 mio. kr. i nat- og weekendtillæg, der kan spares så fremt de pågældende årsværk ikke reinvesteres i tilsvarende natte- og weekendarbejde³¹. Hertil kommer en besparelse på 5,9 mio. kr. i den tekniske drift, jævnfør Tabel 29.

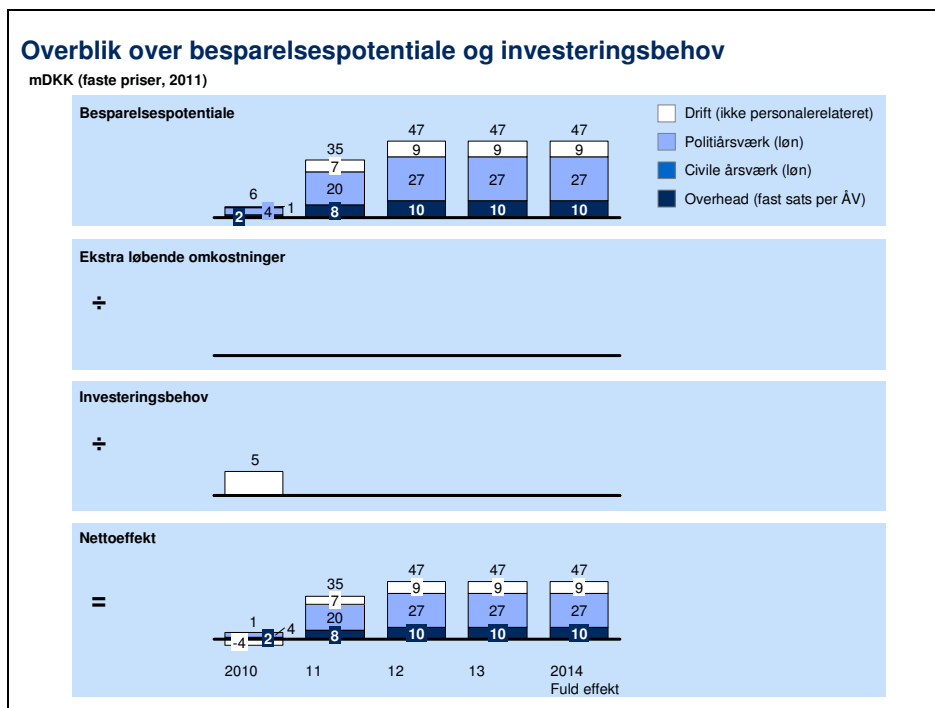
Tabel 29

8. Alarmcentraler	
Underinitiativ	Besparelse (mio. kr.)
Reduktion af bemanning	37,1
Reduktion af teknisk drift	5,9
Reduktion af natarbejde	3,5
I alt	46,5

Implementeringen vurderes at kunne gennemføres i løbet af 2010, således at de nye alarmcentraler kan være på plads i andet kvartal af 2011. Det forudsættes dog, at man i denne periode på et år kan finde og uddanne de relevante medarbejdere. Implementeringen vil kræve nogle mindre tekniske investeringer, der ikke skønnes at overstige 5 mio. kr. Nedsætter man samtidig bemanningen på nattevagten fra 23-07 til i alt 4-6 personer fra juni måned 2010, som politiet selv har påtænkt, vil dette medføre en besparelse på 6,4 mio. kr. (inkl. overhead) i løn heraf 0,6 mio. kr. i nat- og weekendtillæg.

³¹ Reelt vil den fulde lønudgift til netop denne gruppe være højere end angivet, grundet den andel høje nattillæg. Men for at være konsistent i beregningen anvendes de 470.000 kr/åv, som er gennemsnitslønnen inkl. tillæg.

Figur 152



4.8.4 Implementering

Det vurderes ikke at kræve tekniske investeringer, ud over en allerede planlagt mindre justering, at implementere samlingen af alarmcentralerne. Der vil være visse investeringer forbundet med at flytte operatørpladserne, men de vurderes ikke at være betydelige.

Der er således seks nødvendige skridt, der skal gennemføres for at implementere en centralisering af alarmcentralerne:

- *Detaljeret analyse af løsning og placering:* Der kan med fordel nedsættes en hurtigt arbejdende arbejdsgruppe til at udforme den praktiske plan for gennemførelse af sammenlægningen, herunder at forberede et beslutningsoplæg med anbefaling til placering. Arbejdsgruppen bør inkludere IT & Logistik og udvalgte repræsentanter for kredsene. Når der således er truffet beslutning om gennemførelse i politiets øverste ledelse, vil implementeringsopgaven skulle forestås af 112 Sekretariatet i IT & Logistik i samarbejde med de to kredse, der skal huse de samlede centraler.
- *Lokalefaciliteter til rådighed:* Som en del af den praktiske implementering skal det sikres, at der er lokaler til rådighed af en passende størrelse til de nye centraler. Hvis man er i stand til at finde en fleksibel løsning til håndtering af

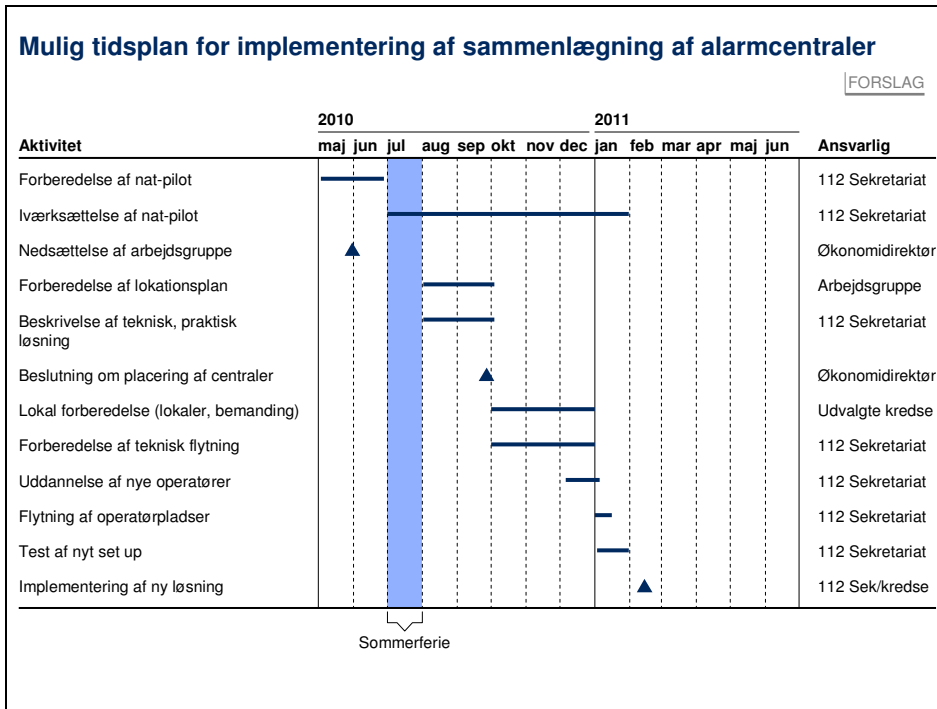
ekstraordinære peaks, behøver centralerne dog ikke være væsentligt større end de er i dag med fire arbejdspladser.

- *Teknisk plan for overflytning af operatørpladser og servere:* I tillæg hertil skal udarbejdes en plan for den tekniske overflytning såvel som den praktiske. Dette vil IT & Tele stå for.
- *Sikring af tilstrækkelig og kvalificeret bemanning:* I de to kredse, der i fremtiden skal huse alarmcentralerne, vil der være behov for at øge antallet af betjente, der er certificerede til alarmoperatører og arbejder med dette på regelmæssig basis. Dette vil dog rent antalsmæssigt være en mindre udfordring. Ved en belastningstilpasset fremtidig bemanning vil der være behov for i alt 36,2 årsværk til at dække opgaven. I praksis skal man dog tage hensyn til belastende arbejdstider, herunder især weekendarbejde, hvorfor man i praksis ligesom i dag skal have opgaven delt up på lidt flere mennesker. Hvis man skal dække det nye vagtbehov, således at hver person kun ville have weekendarbejde hver tredje weekend, så ville det medføre et behov på i alt 64 certificerede operatører eller ca. 32 i hver af de to kredse. Dette antal certificerede operatører ville også være nødvendigt for at kunne dække nytårsaften uden at skulle på arbejde hen over midnat hvert år. I dag er der kredse, der allerede har ca. 30 operatører. Skulle det konkret være Slagelse og Århus ville der være behov for at uddanne eller overflytte yderligere 10-15 personer pr. kreds. Da man ikke nødvendigvis kan forvente at folk vil flytte med opgaven fra de nuværende centraler, kan det potentielt blive en udfordring at finde nye medarbejdere, der er interesserede i opgaven. Derfor anbefales det at gå i gang i god tid.

Uddannelsen til operatør tager tre uger og er et internt kursus afholdt af 112 Sekretariatet i IT & Logistik. Det vil således ikke i sig selv udgøre en flaskehals for implementering.

- *Fysisk flytning:* De eksisterende operatørpladser og servere flyttes til de nye lokationer i nødvendigt omfang. Af de i alt 28 operatørpladser på politiets syv alarmcentraler i dag skønnes der kun at være behov for 24.
- *Test af nyt set up:* Der er allerede planlagt et forsøg med bemanning af kun alarmcentralerne i Århus og Slagelse i nattetimerne. Herfra vil kunne hentes erfaringer med den nye organisering. Herudover vil der formentlig være behov for en testperiode på 1-2 uger, når det nye set up er stillet op, før de resterende centraler lukkes ned.

Figur 153



4.9 Politiskolen

4.9.1 Organisering og ressourceforbrug

Politiskolen indgår organisatorisk som den ene af tre enheder i Politiets Uddannelsescenter i Rigspolitiet. De to øvrige enheder er Politiets Kompetencecenter og Politiets Videnscenter.

Politiskolen er ansvarlig for politiets grunduddannelse. Politiskolen har tidligere også varetaget efteruddannelse, men denne opgave ligger nu i kompetencecenteret samt i kredsene og behandles ikke nærmere her.

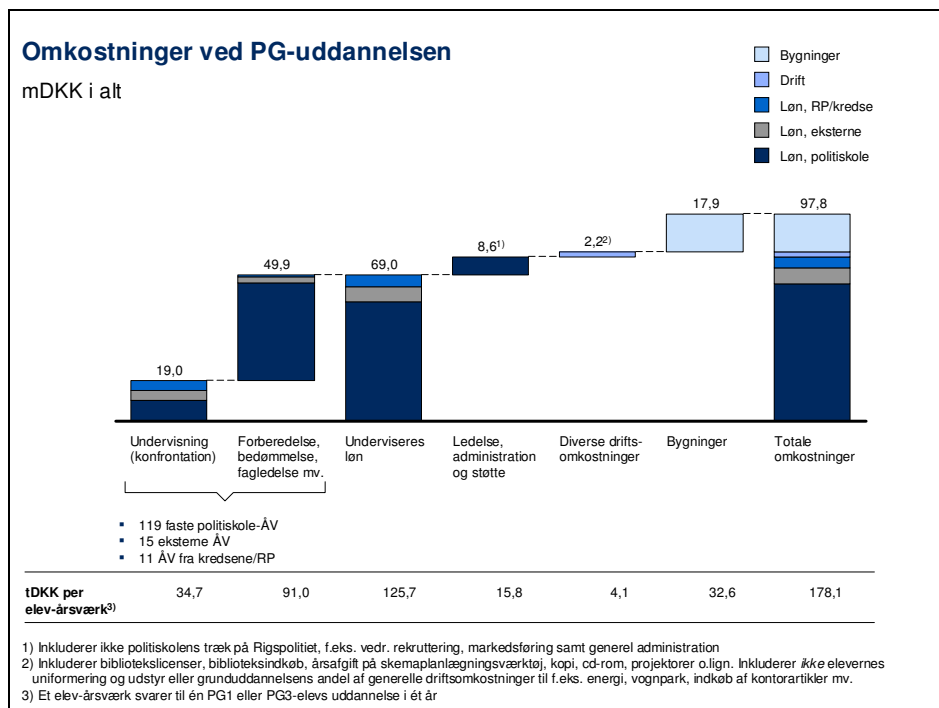
Politiets nuværende grunduddannelse (PG) strækker sig over 36 måneder fordelt på 18 måneders undervisning på skolen og 18 måneders praktik i kredsene, og efterfølges af den obligatoriske beredskabsuddannelse PG4.

Uddannelsen er netop ved at blive lagt om til en professionsbacheloruddannelse, og de første elever ventes optaget på den nye uddannelse i sommeren 2010. Professionsbacheloruddannelsen vil bestå af ca. to års skoleophold og godt et års praktik, ligeledes efterfulgt af beredskabsuddannelsen. Forskydningen over mod en større andel skoleundervisning betyder, at antal elevårsværk på skolen vil stige. I 2009 var der således 549 elevårsværk på skolen, mens tallet forventes at blive 736 efter implementering af professionsbacheloruddannelsen.

Ressourceforbruget ved Politiskolens grunduddannelse udgjorde i 2009 139 fastansatte årsværk, hvoraf 20 ÅV var beskæftiget i administrative funktioner og øvrige støttefunktioner og 119 ÅV var beskæftiget med gennemførelse af selve undervisningen. I tillæg til de fastansatte undervisere benyttede Politiskolen eksterne timelærere svarende til 15 ÅV samt timelærere fra Rigspolitiet og kredsene svarende til 11 ÅV. Det samlede antal årsværk beskæftiget med selve undervisningen var således 145. Desuden er politiet siden bevilliget midler til 10 ekstra lærerårsværk fra 2010 i forbindelse med forøget elevoptag, og det samlede antal ressourcer afsat til selve undervisningen er således fremadrettet 155 årsværk.

Omkostningerne ved grunduddannelsen var i 2009 (PL-reguleret) på knap 100 mio. kr. svarende til 178.000 kr. pr. elevårsværk ekskl. uddannelsens træk på administrative ressourcer i Rigspolitiet og ekskl. driftsomkostninger til f.eks. energi, IT-udstyr, kontorartikler, biler og uniformer. Jævnfør Figur 154 for en opgørelse af omkostningerne.

Figur 154



4.9.2 Vurdering af effektiviseringspotentialet og løftestænger

Omkostningsniveauet ved politiuddannelsen drives af to forhold:

- Antallet af konfrontationstimer pr. elev.
- Omkostningen pr. konfrontationstime.

Antal konfrontationstimer

På den nuværende uddannelse modtager eleverne undervisning i 37 timer om ugen. Professionsbacheloruddannelsen er i lighed med de fleste andre videregående uddannelser lagt an på en anderledes kombination af undervisning og selvstudier. Derfor reduceres antal konfrontationstimer, eleverne modtager i løbet af uddannelsen, med 21 procent. Det svarer til 41 procent færre timer i løbet af et års undervisning på skolen.

Set fra et ressourcemæssigt synspunkt implicerer det, at underviserne skal levere ca. 10 procent færre konfrontationstimer om året, når professionsbacheloruddannelsen er fuldt implementeret, selv om antal elevårsværk forventes forøget som beskrevet oven for. Overgangen til professionsbacheloruddannelsen betyder

således i sig selv en besparelse på 15 ÅV i forhold til niveauet i 2009 og 25 ÅV, når der tages højde for de ti ekstra ÅV, der er bevilliget siden da.

Omkostning pr. konfrontationstime

Omkostningen pr. konfrontationstime afgøres af a) læreromkostningen pr. konfrontationstime, b) hold- og klassestørrelser, dvs. antal elever pr. lærer og c) niveauet af omkostninger til administration og støtte samt bygninger.

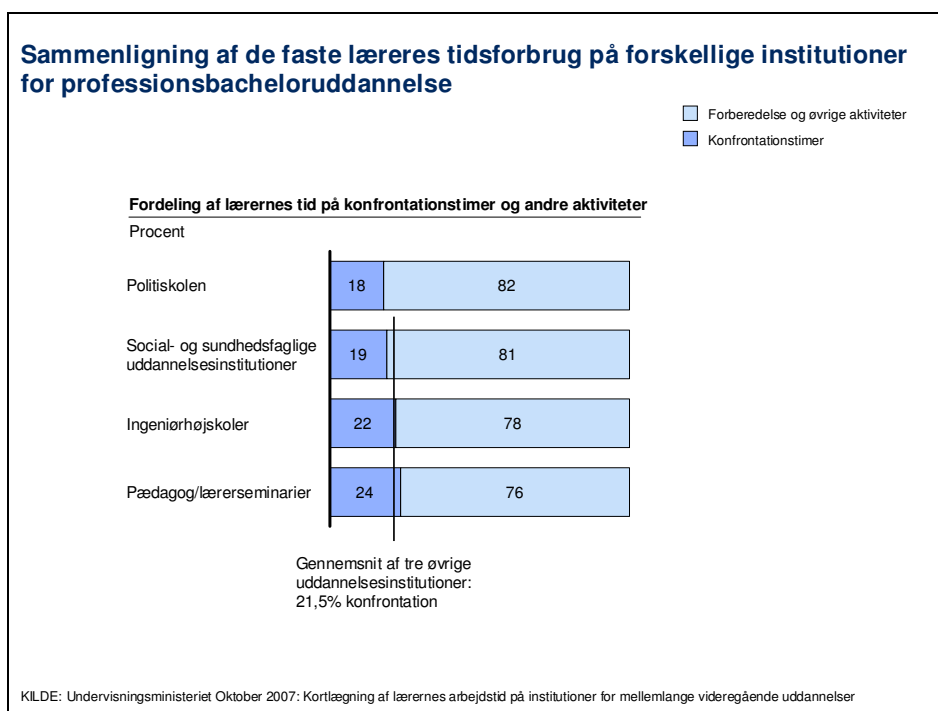
a) Læreromkostninger pr. konfrontationstime

Ved analyse af læreromkostningen pr. konfrontationstime konstateres det, at niveauet for forberedelse og øvrig tid i forhold til leverede undervisningstimer på et lærerårsværk er højere for de fastansatte lærere på Politiskolen end for fastansatte lærere ved tilsvarende uddannelser, jævnfør Figur 155.

De faste lærere på Politiskolen anvender i dag ca. 18 procent af deres tid på konfrontationstimer med eleverne, mens 82 procent af tiden anvendes på forberedelse, eksamination, mødeplanlægning, egen udvikling og andre aktiviteter. Det svarer til, at lærerne i gennemsnit underviser i 343 konfrontationstimer om året svarende til 8,4 lektioner (6,3 klokketimer) om ugen, når man fraregner ni ugers ferie.

Til sammenligning underviser lærerne ved de tre øvrige institutioner gennemsnitligt 21,5 procent af deres tid, hvilket svarer til 1,7 lektioner (1,3 klokketimer) mere om ugen end lærerne på Politiskolen. Lærerne med den mest effektive tidsanvendelse underviser 24 procent af deres tid, hvilket svarer til 2,7 lektioner (2 klokketimer) mere om ugen end lærerne på Politiskolen.

Figur 155



Indikationerne af et potentiale i sammenligning med andre uddannelsesinstitutioner understøttes af en række eksempler på ineffektivt ressourceforbrug på Politiskolen:

- Begrænset standardisering af pensum og formater for undervisningen, hvilket driver ekstra forberedelsestid for særligt klasselærerne, som underviser i mange forskellige fag.
- En praksis med stor løbende udskiftning i lærerstaben, hvilket genererer ressourceforbrug til oplæring og uddannelse af nye lærere og betyder, at de opnår mindre rutine, end hvis der var en mere fast lærerstab.
- Store udsving i størrelsen af de fire hold, der optages hen over året og dermed udsving i udnyttelsen af lærerressourcerne. Politiskolen har desuden typisk kort planlægningshorisont, idet Rigspolitiet udmelder antal elever ved de enkelte optag med relativt kort varsel. Det betyder alt andet lige, at der i nogle perioder er overskud af lærere og i andre perioder underskud. Det giver sig udslag i f.eks. et stort tidsforbrug på at skaffe timelærere og kapacitet på køreanlæg mv. og har bl.a. betydet, at lærere måtte aflyse planlagt efteruddannelse med kort varsel. Problemet vil kunne udbedres ved bedre budgettering, økonomistyring og planlægning.

For alle disse parametre gælder, at en effektivisering af tidsanvendelsen vil gå hånd i hånd med kvalitetsforbedring. Med professionsuddannelsen adresserer Politiskolen allerede punktet om øget standardisering af undervisnings, og øget stabilitet i optaget over året er et stort ønske, som der ikke bør være hindringer for at imødekomme.

Med udgangspunkt i bl.a. disse forhold vurderes det muligt at tilpasse tidsanvendelsen blandt politiskolens lærere til niveauet på andre uddannelsesinstitutioner. En sådan tilpasning vil reducere behovet for underviserårsværk til at levere det samme antal konfrontationstimer til eleverne. Der kan således realiseres et potentiale på 18 årsværk ved tilpasning til gennemsnittet for de øvrige institutioner og 26 årsværk ved tilpasning til lærer- og pædagogseminarierne, der har den mest effektive ressourceudnyttelse hvad angår antal konfrontationstimer pr. faste lærerårsværk.

En ændring til mest effektive tidsanvendelse svarer som ovenfor beskrevet til, at lærerne i udgangspunktet skal undervise 2,7 ekstra lektioner eller 2,0 ekstra klokketimer om ugen. Jævnfør senere i afsnittet, foreslås det dog at afsætte ekstra ressourcer (7,5 årsværk) til en række opgaver, der kan betragtes som ekstraordinære på Politiskolen i forhold til på andre uddannelsesinstitutioner. Tages disse ressourcer i betragtning betyder tilpasning til bedste praksis kun en forøgelse af lærernes undervisningsmængde med gennemsnitligt 1,8 ekstra lektioner (1,3 klokketimer) om ugen.

Til trods for den begrænsede ændring og ovenstående indikationer af effektiviseringsmuligheder kunne man forestille sig to typer indvendinger mod en tilpasning af politiskolelærernes tidsanvendelse til niveauet på andre institutioner.

Et argument, der kan fremføres er, at udvikling af lærebøger mv. på Politiskolen er en større udfordring end på andre uddannelsesinstitutioner, som der er flere af på landsplan. Her skal det dog nævnes, at Politiskolen understøttes af Politiets Videnscenter, som ligeledes er en del af Uddannelsescenteret i Rigspolitiet. Formålet med videnscenteret er at indsamle, bearbejde og formidle viden om politiprofessionen og politiuddannelser både nationalt og internationalt. Videnscenteret understøtter politiet med politividenskabelig forskning, dokumentation og vidensformidling og har herunder bl.a. ansvar for at indgå i arbejdet med politifaglige publikationer, lærerbøger og lignende samt i den løbende udvikling af og bidrag til optimering af det relevante vidensgrundlag og -indhold i grunduddannelsen og øvrige uddannelser. Politiets Videnscenter beskæftiger 12,5 årsværk.

Et andet argument, der kan fremføres er, at Politiskolen har en udfordring med lærernes kompetenceniveau i forbindelse med overgang til professionsbacheloruddannelsen, og at der derfor i en overgangsfase er behov for at sætte ekstra tid af til efteruddannelse. Det vurderes, at problemet i stor udstrækning kan imødekommes ved, at man fokuserer ressourcerne og f.eks. bevæger sig væk fra praksis med den relativt store løbende udskiftning i lærerstaben. Samtidig vurderes det dog relevant at investere særligt i at afsætte tid til kompetenceudvikling for at sikre en god overgang til den nye professionsbacheloruddannelse.

Der anbefales afsat en engangsinvestering på i alt ni årsværk fordelt på 2011 til 2013 til dette formål, hvilket svarer til, at i alt 9 personer kan tage ekstra uddannelse svarende til en fuld master eller diplomuddannelse (på 60 ECTS) ved siden af den tid til egenudvikling, som der allerede indgår i den forudsatte normering. De ni årsværk indgår som en investering i potentialeberegningen. Desuden forventes de faste læreres tidsanvendelse først forbedret fra 2011.

b) Klassestørrelse

Ses der på hold- og klassestørrelse, er politiskolens undervisning i dag tilrettelagt med klassestørrelser på 16 og kun ganske få timer undervist i større hold eller som forelæsninger. Ved overgangen til professionsbacheloruddannelsen planlægges klassestørrelsen på 16 fastholdt, suppleret med hhv. storholdsundervisning/forelæsninger og vejledning i 4-mandsgrupper/individuel.

Klassestørrelsen på 16 er usædvanligt lavt i forhold til tilsvarende uddannelser, hvor klassestørrelsen typisk ligger på 24-40, kombineret med forelæsninger og vejledning som på Politiskolen. Både den norske og svenske politiuddannelse opererer med en klassestørrelse på 24, og en rundspørge til et antal danske professionsuddannelser viser, at det snarere er 30 (f.eks. læreruddannelse) eller 40 (f.eks. sygeplejerskeuddannelse), der er normen her. Det ligger uden for rammerne af denne undersøgelse at forholde sig til didaktik, herunder sammenhængen mellem kvalitet og antal elever i klassen. Der synes dog ikke umiddelbart at være forhold, der taler for, at danske politiskoleelever skulle adskille sig så markant fra andre politiskoleelever eller danske studerende, at klassestørrelsen ikke kan øges til 24 eller 30.

Hvis klassestørrelsen således øges fra 16 til 24, og teamstørrelsen fra 4 til 6, vil dette kunne sænke omkostningsniveauet uden at ændre på antallet af timer, den enkelte elev modtager under uddannelsen. Samlet set reducerer denne tilpasning ressourcebehovet med 13 årsværk, heraf 10 fastansatte på Politiskolen og 3 timelærere.

Forøges klassestørrelsen yderligere fra 24 til 30 elever kan der realiseres yderligere et potentiale svarende til cirka 10 årsværk, heraf 8 fastansatte på Politiskolen og 2 timelærere.

Det skal fremhæves, at eleverne langt fra er 24 eller 30 elever pr. lærer i alle timer. Eleverne har således stadig undervisning på mindre hold end klassestørrelsen i 29 procent af deres undervisningstimer. Fem procent af de lektioner, de modtager er individuel vejledning og gruppevejledning, fire procent er undervisning i køreteknik med kun to elever pr. klasse og 20 procent er undervisning i fysisk træning, konflikthåndtering, magtanvendelse og nødværge, mobiltaktisk indsatskoncept, praktisk polititjeneste og skydeteknik, hvor det er forudsat, at klasserne har tredobbelt lærerdækning. Således vil der i alle disse timer kun være 8 elever pr. lærer, hvis klassestørrelsen er 24 og 10 elever pr. lærer, hvis klassestørrelsen er 30.

En forøgelse af klassestørrelsen kræver tilstrækkeligt store lokaler til at rumme 24 eller 30 elever i klasseundervisningen.

Sammenligning af politiskolens klasselokaler med lokaleforholdene på andre professionsbacheloruddannelser indikerer, at politiskolens klasselokaler er tilstrækkeligt store til 24 elever pr. klasse. Antal kvadratmeter i politiskolens store klasselokaler på 3,8 m² pr. elev ligger således væsentligt højere end på tilsvarende professionsbachelor-uddannelser, hvor der typisk er mellem 1,8 og 2,5 m² pr. elev. Selv ved tilpasning til det højeste niveau på 2,5 m² pr. elev vil politiskolens lokaler kunne rumme 25 elever.

Det kræver dog et anderledes møblement end de nuværende hæve-/sænkeborde. Pga. at politieleverne er ansat ved politiet er de underlagt Arbejdstilsynets regler om, at faste arbejdspladser skal være tilpasset den enkelte medarbejder. Dette krav vurderes imidlertid at kunne håndteres ved, at der ved starten af hvert skoleforløb indsættes almindelige borde og stole i klasseværelserne, der passer til den enkelte politielev. Ændres elevernes ansættelsesforhold vil de i øvrigt ikke være underlagt Arbejdstilsynets regler fremover.

En forøgelse af klassestørrelsen til 30 vil forudsætte enten ombygning af de nuværende bygninger eller flytning til anden lokalitet. Skulle en flytning blive fravalgt trods anbefalingen i nedenstående afsnit, vurderer Rigspolitiets rådgivende arkitekter umiddelbart, at det er muligt at sammenlægge lokaler i Politiskolens gamle skolebygning (bygning 2) til 14 store klasselokaler, hvilket vil give plads til 30 elever pr. klasse. De vurderer, at omkostningen vil ligge i størrelsesordenen 3,5-4 mio. kroner alt inklusiv, hvilket opvejes af sparede lærerressourcer på under et år.

c) Bygninger, administration og støtte

Administration og støtte er adresseret i øvrige kapitler og behandles derfor ikke yderligere her. Ses der på niveauet af bygningsomkostningerne er der indikationer på, at politiskolens bygninger er overdimensionerede i forhold til andre uddannelsesinstitutioners bygninger, og at der kan realiseres en reduktion af omkostningsniveauet ved flytning til andre bygninger.

Sammenlignet med professionshøjskolen Metropol har Politiskolen således betydeligt højere bygningsomkostninger pr. årsværk. Arealet pr. årsværk på Politiskolen er ca. 42 procent højere end på Metropol, og omkostningerne pr. årsværk er ca. 19 procent højere. Besparelspotentialet ved tilpasning til niveauet på Metropol er således for en gennemsnitsbetragtning i størrelsesordenen 5,4 mio. kroner.

I opgørelsen af politiskolens bygninger er både lokaler, der anvendes af Videns- og Kompetencecenteret, særlige lokaler i forbindelse med fysisk undervisning (gymnastiklokaler, omklædningsrum) samt knap tusind kvadratmeter til depot, hvor elevernes udstyr opbevares, trukket ud. For Metropol er der ikke foretaget korrektioner af nogen art, selv om der reelt også er særlige lokaler som f.eks. idræts- og musiklokaler på Metropols institutioner. Potentialeestimatet er således en anelse konservativt.

Inden for den tidsmæssige ramme til rådighed har det ikke været muligt at identificere egnede alternative lokaler til Politiskolen, men med en længere tidshorisont vurderes det at kunne lade sig gøre. Man bør i den sammenhæng undersøge mulighederne for samlokation med andre uddannelser, som der er gode erfaringer med i Sverige. Samlokation med f.eks. professionsbacheloruddannelser må forventes at kunne give synergier i forhold til lokaleudnyttelse og infrastruktur for de studerende, f.eks. ved at give adgang til store auditorier eller idrætsfaciliteter, som man ikke selv ville kunne udnytte fuldt ud. Ligeledes kan samlokation give adgang til synergier i f.eks. studieadministrationen.

Flytning til andre bygninger vurderes at indebære en engangsinvestering på ca. 19,4 mio. kr., som betales tilbage på ca. 3,5 år, når der ses isoleret på bygningsregnskabet. Samtidig

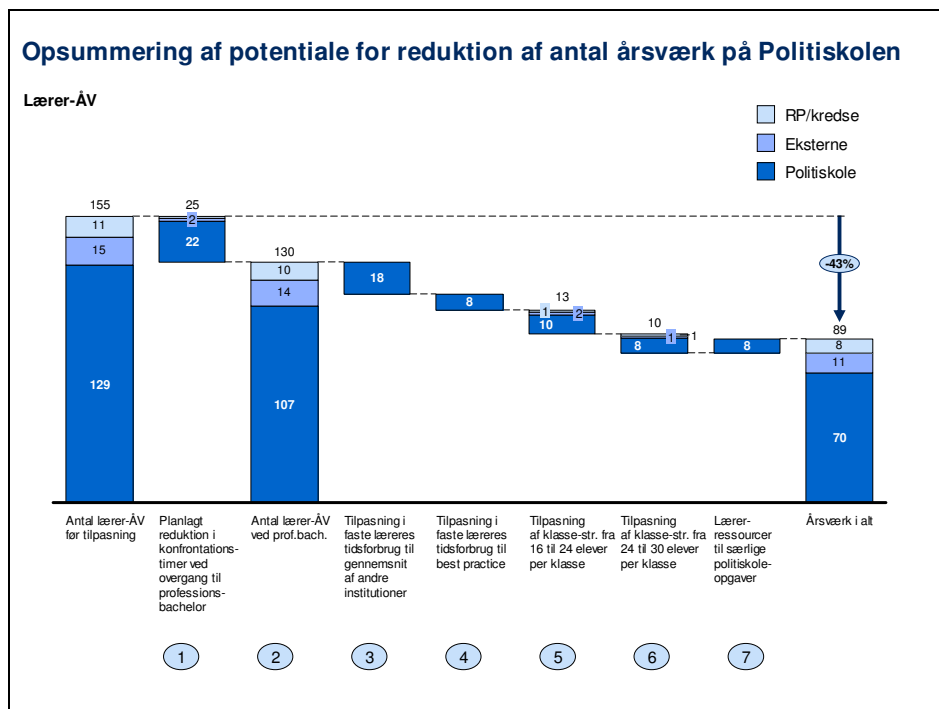
Ekstraordinære aktiviteter

Som tidligere nævnt udfører lærerne på Politiskolen en række aktiviteter, der er ekstraordinære i forhold til aktiviteterne på andre uddannelsesinstitutioner, og som der derfor afsættes særskilte ressourcer til ud over de ressourcer, der kan sammenlignes med andre institutioner. Disse er:

- Omkostninger forbundet med vurdering af elevernes egnethed, herunder bedømmelsesmøder, udarbejdelse af udviklings- og handleplaner for elever, der er på grænsen til at være egnede, afholdelse af ”dumpemøder” samt overlevering af elever mellem praktik- og skoleophold med specifik diskussion af deres egnethed og evt. særlige udfordringer. Omkostningerne beløber sig til i alt ca. 5,5 årsværk. Det bemærkes, at andre uddannelser, der fører til betroede stillinger ikke har lignende praksis. Ved den norske politiuddannelse antages det f.eks., at eleverne er egnede, indtil de gennem deres handlinger eller udtalelser indikerer andet, og der således er grundlag for en konkret sag. Politiskolen adskiller sig fra den norske uddannelse ved, at eleverne er fuldt bevæbnede og kvalificerede til at udføre udfylde en stilling allerede fra første praktikperiode, og det anføres, at denne model kræver flere ressourcer på skolen men til gengæld færre i praktikperioden.
- Omkostninger vedr. deltagelse i optagelsesprøver, som beløber sig til ca. 1 årsværk.
- Planlægning og gennemførelse af de interne læreruddannelsesforløb, PLU, som fremover beløber sig til i alt ca. 1 årsværk under forudsætning af, at PLU kun skal indeholde de elementer, der ikke tilbydes eksternt på f.eks. andre professionsuddannelser.

Opsummering af potentiale

Figur 156



Figur 156 opsummerer den samlede ændring i behov for lærer-årsværk ved de foreslåede tilpasninger til andre uddannelser.

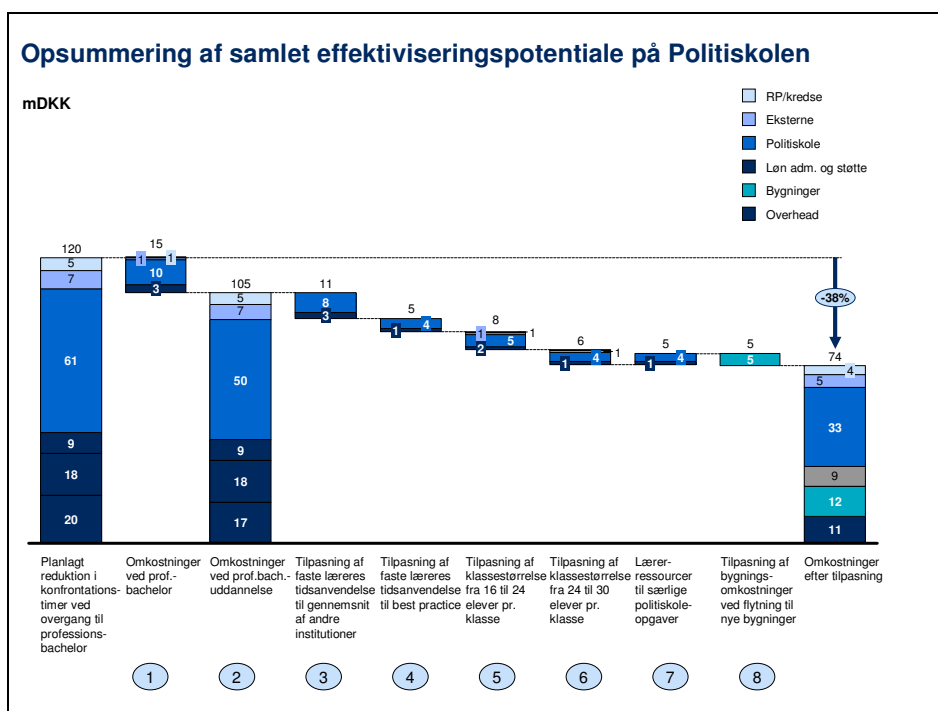
Udgangspunktet er 155 årsværk bestående af de 145 årsværk i 2009 samt de yderligere ti årsværk bevilliget i 2010. Lærerstaben kan samlet set reduceres med 66 årsværk, svarende til 43 procent, fra dette niveau.

Først og fremmest reduceres behovet for lærerkræfter ved den planlagte reduktion af antal konfrontationstimer for eleverne ved overgang til professionsbacheloruddannelsen (pkt. 1 i figuren). Herefter er det samlede behov 130 årsværk (pkt. 2). Ved tilpasning af lærernes tidsanvendelse til gennemsnitlig praksis på andre uddannelsesinstitutioner kan årsværksbehovet dernæst reduceres med 18 årsværk (pkt. 3) og med 8 årsværk ved tilpasning til bedste praksis (pkt. 4). Ved forøgelse af klassestørrelsen fra 16 til 24 elever reduceres behovet for lærerressourcer med 13 årsværk (pkt. 6) og med yderligere 10 årsværk ved forøgelse til 30 elever pr. klasse. Endelig skal bemanningen øges med 8 årsværk for at tage højde for ekstraordinære opgaver blandt Politiskolens lærere (pkt. 7). Således er der efter tilpasning et behov for 89 årsværk.

Det skal bemærkes, at ændring af klassestørrelsen til 30 elever kræver ændrede bygningsforhold, og at en ændring til 24 elever pr. klasse kræver et alternativt møblement end det nuværende.

Figur 157 opsummerer det samlede effektiviseringspotentiale fordelt på lønkategorier, bygningsomkostninger og overhead relateret til de faste undervisere. Figuren er således en direkte afspejling af den foregående, blot opgjort i kr. og inklusiv det ikke-lønrelaterede bygningspotentiale (pkt. 8). Figuren viser, at der samlet kan spares 46 mio. kr. svarende til 38 procent.

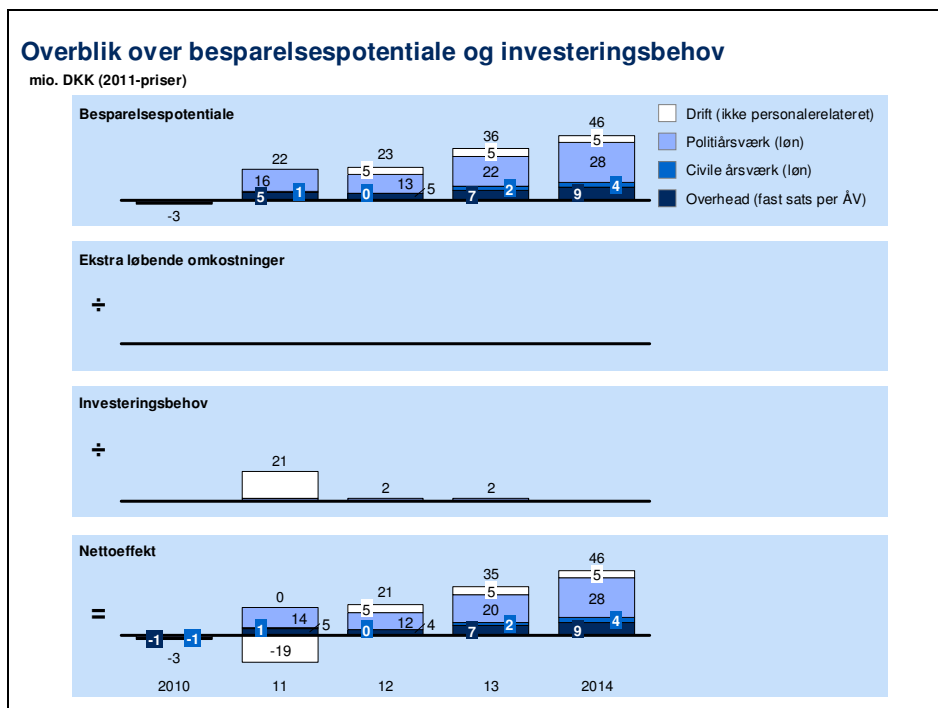
Figur 157



- I potentialeberegningerne er i overensstemmelse med politiets prognose forudsat, at der optages 80 og 112 elever ved de to optag til PG-uddannelsen i første halvår samt 160 og 176 elever ved de to optag til professionsbacheloruddannelsen i andet halvår.
- Der investeres i samlet set ni ekstra lærer-årsværk fordelt fra 2011 til 2013 med henblik på at sikre ekstra tid til ekstraordinær kompetenceudvikling ved overgangen til professionsbacheloruddannelsen. Dette svarer til, at ni faste lærere kan gennemgå en uddannelse på diplom- eller masteruddannelsesniveau, oven i den tid, der allerede er afsat til egenudvikling i den almindelige normering.

Det forventes, at der kan findes en ny politiskolebygning, og at denne tages i brug pr. 2012, hvorved klassestørrelsen kan øges fra 24 til 30. Findes der egnede lokaliteter eller vælges det at foretage de nødvendige ombygninger af politiskolens nuværende bygninger inden, vil implementeringen blive fremrykket tilsvarende

Figur 158



Det samlede besparelspotentiale på 46 mio. kroner samt indfasningen af potentialet frem mod 2014 fremgår af Figur 158.

Tabel 30

9. Politiskolen	
Underinitiativ	Besparelse (mio. kr.)
Overgang til prof.bachelor	15,15
Gennemsnitlig tidsanvendelse	11,11
Best practice tidsanvendelse	5,27
Fra 16 til 24 elever per klasse	7,70
Fra 24 til 30 elever per klasse	6,11
Ekstraordinære opgaver ift. opgaver på andre	(4,75)
Nye bygninger	5,44
I alt	46,0

4.10 PG4

4.10.1 Organisering og ressourceforbrug

Politiets obligatoriske efteruddannelsesmodul IV (PG4) er et 28 uger langt forløb, der har til formål at give eleverne en fælles beredskabsuddannelse. Forløbet består i dag af fire ugers skoleundervisning med teori og simulerede træningsforløb efterfulgt af ca. 24 ugers beredskabspraktik, hvor eleverne indgår i det særlige beredskab i København.

I 2009 gennemførte 312 nyuddannede politibetjente PG4 forløbet, hvilket svarer til 182 årsværk. Med de seneste års øgede optag på Politiskolen, vil der i årene 2010-2013 være gennemsnitligt ca. 400 der skal igennem uddannelsen pr. år.

Uddannelsen gennemføres for alle politielever i København af to årsager:

- For det første anses det for værdifuldt, at alle politiuddannede har den samme beredskabstræning og kendskab til fælles mobiltaktiske koncepter. Dermed kan alle enheder efterfølgende lettere indgå i opgaver, hvor der er behov for at trække på beredskabsressourcer fra hele landet (eksempelvis COP15).
- For det andet foregår uddannelsen specifikt i København, da der her er langt større koncentration af særlige beredskabsopgaver som f.eks. demonstrationer, gadeuroligheder og indtrængen efter farlig gerningsmand end andre steder i landet.

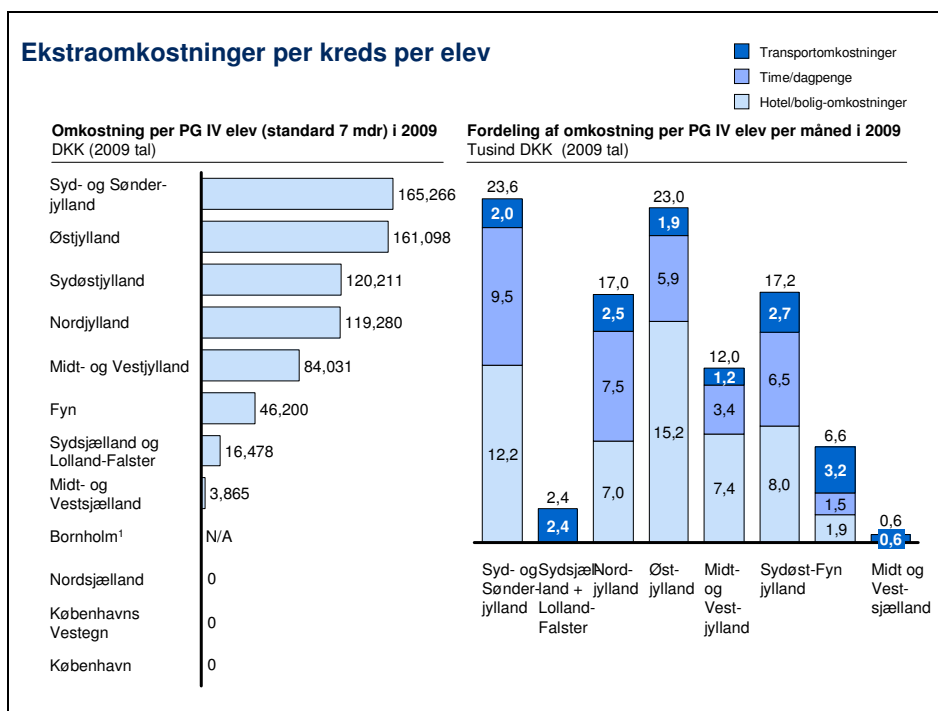
PG4 uddannelsen administreres og gennemføres i dag af Københavns Politi. I de 24 ugers praktik indgår eleverne i Københavns Politis Beredskabssektion, hvor de bemander den daglige vagtplan for første udrykningsberedskab, der består af mindst to Golf vogne á seks personer samt 12 personer til skiftende Oscar-patroljer (ambassadetilsyn) i døgndrift.

4.10.2 Vurdering af effektiviseringspotentialet

PG4 har i dag, trods betegnelsen som det fjerde modul i grunduddannelsen, status som obligatorisk efteruddannelse efter fuldendt politiuddannelse. Den skal gennemføres inden det femte ansættelsesår dog helst i umiddelbar forlængelse af grunduddannelsen. Det betyder, at eleverne på PG4 er fastansatte i deres respektive kredse og derfor – i modsætning til under de øvrige tre grunduddannelsesmoduler – er at betragte som gennemførende tjeneste væk fra deres hjemkreds. Dermed er de berettiget til transporttillæg, timedagpenge og kompensation for boligomkostninger. Dette gælder dog ikke for elever der tilhører kredsene København, Københavns Vestegn og Nordsjælland, da disse kredse

betrages som tilhørende København geografisk set. Således er der udover løn og tillæg en merudgift, der pr. elev kan beløbe sig på op til 23.600 kr. pr. måned. Denne udgift varierer dog meget fra kreds til kreds, idet man har valgt forskellige løsninger på bolig- og transportbehovet.

Figur 159



I 2009 udgjorde dette en samlet merudgift på 10,2 mio. kr. I de kommende år vil denne udgift stige til gennemsnitligt 18,3 mio. pr. år i årene 2010-14, idet der i gennemsnit skal 413 elever skal igennem uddannelsen årligt, hvoraf en tredjedel tilhører kredse udenfor Københavnsområdet.

4.10.3 Mulige løsningsmodeller

Der er opstillet to mulige modeller for at minimere denne unødvendige merudgift.

- **Model A: Modulinddeling af PG4**

Behovet for uddannelse og rutiner i disse færdigheder varierer fra kreds til kreds. Generelt er koncentrationen af mobiltaktiske opgaver og opgaver som indtrængning efter farlig gerningsmand langt højere i Københavnsområdet end i kredsen længere væk. Når København desuden har behov for assistance af delinger fra andre kredse, tilkaldes disse typisk fra Nordsjælland, Københavns Vestegn, Midt- og Vestsjælland og endelig fra Sydsjælland og Lolland-Falster,

mens der stort set aldrig er behov for at tilkalde assistance fra den anden side af Storebælt. Det er derfor hensigtsmæssigt at modulopdele PG4 således, at alle får en obligatorisk uddannelse på 4 skoleuger og 12 ugers praktik. Herefter vil i udgangspunktet kun København, Københavns Vestegn, Nordsjælland, Midt- og Vestsjælland og Syddjælland og Lolland-Falster forsætte i yderligere 12 uger. Således vil man fortsat sikre, at alle færdiguddannede politifolk får den fælles træning i mobiltaktiske koncepter uden samtidig at anvende unødige ressourcer på at overuddanne politifolk fra kredse, hvor behovet er mindre.

Hvis man yderligere sikrer anvendelse af best practice med hensyn til boligkompensation (tilbud om kollegieværelse), ville man kunne opnå en besparelse på ca. 50 procent af ekstraudgifterne svarende til gennemsnitligt 9,2 mio. kr. over de næste år.

Denne model vil medføre behov for en justering af årsværksnormeringen mellem kredsene. Hver kreds uden for Sjælland vil modtage et kvart årsværk pr. elev (3 måneder), som man tilsvarende vil mangle i København. Derfor skal København samlet tilføjes ca. 33 Årsværk. Ressourcemæssigt er denne justering neutral.

Figur 160

Kreds	Gennemsnitligt antal PG 4 elever i 2010-13	Frigivet tid per elev (mdr)	Justering af norm i kredsen som følge af reduceret PG4 tid
Syd- og Sønderjylland	25	3	-6,3
Sydsjælland + Lolland-Falster	26	0	
Bornholm	0	3	
Nordjylland	20	3	-5,0
Østjylland	19	3	-4,8
Midt- og Vestjylland	19	3	-4,7
Sydøstjylland	18	3	-4,4
Fyn	20	3	-5,1
Grønland	9	3	-2,3
Færøerne	2	3	-0,5
Midt og Vestsjælland	25	0	
Nordsjælland	31	0	
Københavns Vestegn	38	0	
København	144	0	+33,2
I alt	397		-

■ *Model B: Beredskabsuddannelse tilføjet som modul på grunduddannelsen*

Som navnet antyder, var PG4 uddannelsen oprindeligt en del af politiets grunduddannelse, og det er den i praktisk henseende stadig. Det er således oplagt at reintegrere den som en del af den nye professionsbachelor. Det foreslås derfor, at det fire uger lange teoretiske undervisningsmodul integreres i de øvrige teoretiske moduler i den nye uddannelse (modul 1, 3 og 5). Det oplyses fra

Politiskolen, at dette kan indpasses i de planlagte undervisningsforløb. Herudover tilføjes et praktikmodul (modul 6) på 12 uger i Københavns beredskab, svarende til det i model A beskrevne.

Herefter vil alle elever være færdiguddannede og blive fastansatte som i dag. I umiddelbar forlængelse af dette vil de nyansatte fra de sjællandske kredse have endnu 12 ugers beredskabstjeneste i København for at opnå den yderligere rutinerings.

Ved denne model vil det således være muligt at bevare kvalitet i uddannelsen og rutinerings af eleverne uden unødvendige meromkostninger. Samtidig fastholdes Københavns opgaveløsning på samme måde som i model A, hvorfor modellen også vil medføre samme justering af årsværksnormerne som ovenfor beskrevet.

Besparselsen ved model B vil gennemsnitligt være 21,7 mio. kr. over de kommende år, altså mere end dobbelt så stor besparelse som model A.

Der er tre forudsætninger for, at denne model kan implementeres.

- For det første er det en forudsætning for modellen, at det bliver muligt at rumme de 12 ugers praktiktid indenfor den samlede maksimalperiode for prøveansættelse på tre år. Der arbejdes i anden sammenhæng med at se på elevernes status som studerende eller ansatte. Hvis det i den sammenhæng besluttet, at politiskoleeleverne har status som studerende under PG1 forløbet, vil det betyde at de bliver prøveansatte 35 uger senere end i dag. Dermed ville der være skabt rum for at lægge de 12 ugers praktiktid ind i prøvetidsforløbet.
- For det andet er det en praktisk forudsætning, at eleverne optages på Politiskolen i et jævnt indtag på fire hold årligt af nogenlunde samme størrelse. Dette er nødvendigt for at kunne indgå rimeligt i opgaveløsningen i Københavns særlige beredskab, uden at det i perioder bliver overdimensioneret, mens det i andre perioder vil være nødvendigt at skulle stille andre ressourcer til rådighed til at dække ved mindre hold. Dette vurderes dog også at være en stor planlægningsmæssig fordel for Politiskolen og anses derfor for anbefalelsesværdigt uanset modellen for PG4.
- Endelig formodes denne udvidelse af uddannelsen at kræve en justering af politiskolens ansøgning om akkreditering som professionsbachelor. Det vurderes ikke at være problematisk at udvide uddannelsen, da mange andre professionsbacheloruddannelser også varer mere end tre år. På nuværende tidspunkt hvor ansøgningen til professionsbachelor er under behandling kan en tilføjelse dog betyde en væsentlig forlængelse af sagsbehandlingen.

Teknisk set oplyses det fra EVA, at en tilføjelse af moduler til akkrediteringsansøgningen kræver at ansøgningen formelt trækkes tilbage og genindsendes. Der kan ikke garanteres for behandlingstiden herefter. Derfor skønnes det ikke at være praktisk fordelagtigt at ændre på nuværende tidspunkt. Når uddannelsen først er akkrediteret vil det være muligt at drøfte tilføjelsen med Undervisningsministeriet og få den godkendt derigennem.

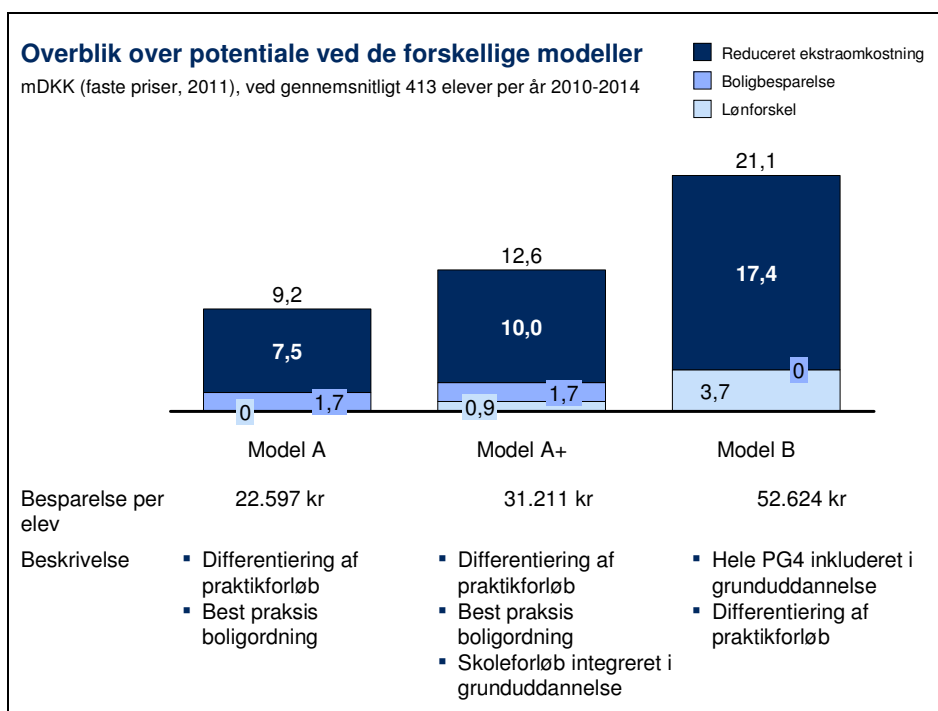
Således skønnes det, at der vil gå mindst et år, før denne model kan indarbejdes i den nye professionsbacheloruddannelse.

Anbefaling

Det anbefales at implementere model B med den nye uddannelse. Dette vil dog tidligst få effekt fra midt i 2014, hvor de første nye professionsbachelorer bliver klar til modul 6. Derfor anbefales det at implementere disse tiltag i tre skridt.

- 1) For elever på den nuværende PG uddannelse anbefales det at implementere den differentierede praktikperiode og optimerede boligløsning med effekt allerede fra 2011. På den måde vil man allerede fra 2011 opnå en besparelse på 10,4 mio. kr.
- 2) Som næste skridt anbefales det at implementere de fire ugers skoleundervisning i den nye professionsbachelor, i det der vurderes at dette vil kunne rummes indenfor rammerne af den nuværende ansøgning. Dette vil i forhold til model A medføre en yderligere årlig besparelse på 3,4 mio. kr.
- 3) Endelig bør man så hurtigt som muligt efter opnået akkreditering starte dialogen med Undervisningsministeriet om tilføjelse af praktikperioden, således at model B kan implementeres fuldt.

Figur 161



Potentialet er her angivet med udgangspunkt i det gennemsnitlige antal PG4 elever i årene 2010-2014.

Således vil besparelserne fordele sig som følger:

Tabel 31

10. PG4	
Underinitiativ	Besparelse (mio. kr.)
Halvering af praktik for ikke-Sjælland	9,2
Inklusion af 4 ugers teori i PG	3,4
Inklusion af hele PG4 i prof-bach	8,5
I alt	21,1

4.10.4 Implementering

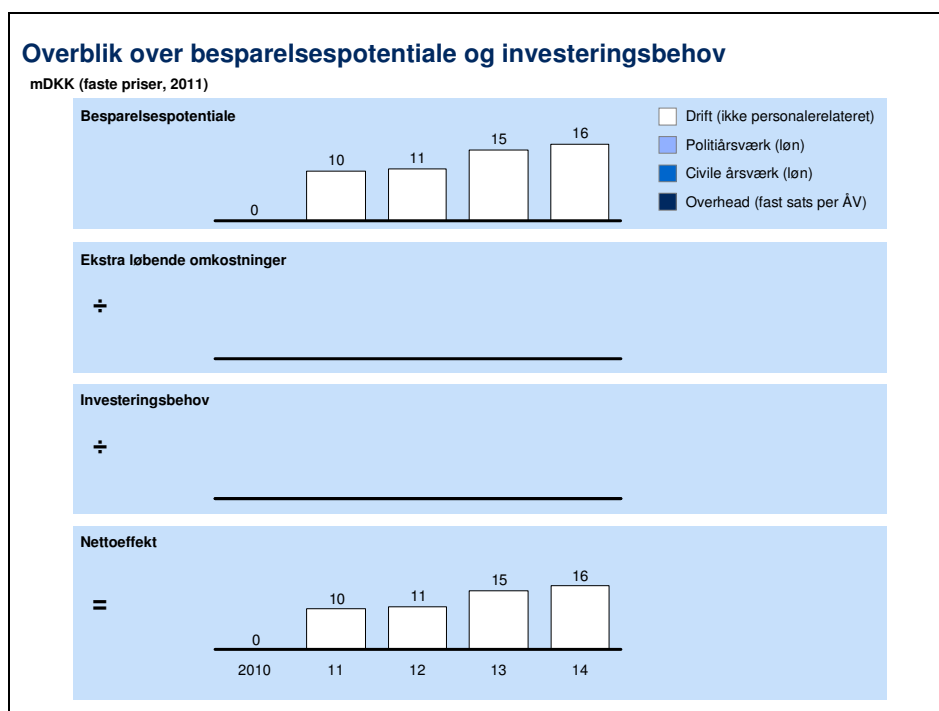
For at implementere en justering af PG4 skal der gennemføres tre overordnede aktiviteter:

- *Praktisk tilrettelæggelse af plan for nyt differentieret praktikforløb*, herunder vagtplan, med inddragelse af fastansatte medarbejdere i København for udjævning af tilstrømningen. Dette arbejde skal gennemføres i København og skønnes at tage 3-4 måneder at få helt på plads.

- *Indarbejdelse af teorimodulet i professionsbacheloruddannelsen:* Planlægningen af det nye forløb skal forestås i samarbejde mellem Politiskolen, ledelsen af den nuværende PG4 uddannelse og Københavns beredskabsenhed.
- *Justering af årsværksnormen for kredse udenfor Sjælland:* Ved implementering af den differentierede beredskabsuddannelse skal der, som ovenfor angivet, ske en justering af normen, så de i København frigivne årsværk kompenseres tilsvarende fra de modtagne kredse. Dette kan praktisk ske fra 1. januar 2011. Planlægningen heraf bør varetages af Rigspolitiets personaleafdeling i samarbejde med de berørte kredse og Københavns Politi.
- *Etablering af dialog med Undervisningsministeriet om tilføjelse af praktikforløbet.*

Det vurderes samlet set at være realistisk at implementere model A med fuld virkning fra 2011 og tilsvarende model B med effektiv virkning fra medio 2014.

Figur 162



Det bemærkes, at der er tale om løn- og tillægskroner samt boligydelse, men besparelsen afhænger ikke af en årsværksreduktion men alene af en justering af aflønningen. Derfor er den i ovenstående angivet som drift. Variationen over årene er et resultat af varierende antal elever, der færdiggør deres grunduddannelse.

Yderligere fokusering og effektivisering af kerneopgaven

I forlængelse af de ovenfor gennemgåede tiltag forekommer der at være yderligere muligheder for at styrke politiets opgaveløsning ved øget fokusering og effektivisering af kerneopgaverne. Herunder er særligt gjort observationer del omkring bredden af politiets opgaveportefølje, hvor der ligger en række opgaver, der ikke kræver politifaglige kompetencer, fx visse opgaver indenfor udlændingeområdet og færdselsområdet; dels om arbejdsgange og processtyring på kerneopgaverne. I det følgende gives eksempler på udvalgte opgaver under færdselsområdet, som det kunne overvejes at overflytte til mere relevante myndigheder (11). Herefter gives nogle foreløbige observationer på muligheder for styrkelse af efterforskning og anklagemyndighed gennem effektivisering af processer og arbejdsgange samt styrkelse af den ledelsesmæssige infrastruktur (12).

4.11 Udvalgte opgaver under færdselsområdet

I forbindelse med budgetanalysen, er der blevet peget på, at politiet i dag løser en række opgaver af administrativ karakter på færdselsområdet, som ikke skønnes at kræve særlige politifaglige forudsætninger. Heriblandt kan nævnes tilladelse til særtransporter, udstedelse af fartskriverkort og virksomhedskontrol af vognmænd.

Tilladelser til særtransporter

Tilladelser til særtransporter skal søges, når der skal gennemføres transporter, som går ud over de normalt tilladte grænser for vægt og størrelse eller som i væsentlig grad kan genere den øvrige trafik, eksempelvis transport af vindmøllevinger. Administration af disse tilladelser foregår i dag i syv særtransportkontorer i kredsene, der hver beskæftiger ca. tre årsværk. Herudover er to personer i Rigspolitiet beskæftiget med området. Således anvendes i dag ca. 23 årsværk.

Sagsbehandling på området foregår på baggrund af ansøgerens egne oplysninger og sker i praksis i samarbejde med Vejdirektoratet, lokale vej- og brobestyrelser (ofte kommuner) og Færdselsstyrelsen. Politiet modtager ansøgningerne og foretager den indledende sagsbehandling. De videresender så materialer til andre relevante myndigheder og koordinerer sagsbehandlingen.

Flere hensyn taler for, at den nuværende organiseringsmodel hverken er hensigtsmæssig eller effektiv.

For det første angives det, at der på området er et stigende antal sager med høj kompleksitet og samtidig et ændret regelsæt på området, der gør sagsbehandling yderligere specialiseret. Således forekommer det fra et kvalitetsperspektiv

hensigtsmæssigt at samle sagsbehandlingen i et fælles center med mulighed for yderligere specialisering. Ydermere vil en samling øge standardiseringen i sagsbehandlingen og sikre, at lokale relationer og forskellige tolkninger ikke medfører uensartet sagsbehandling.

For det andet forekommer det fra et effektivitetsperspektiv uhensigtsmæssigt at have kapaciteten spredt ud over syv kontorer i landet med en ujævn arbejdsbyrde. Med et foreløbigt forsigtigt skøn antages det, at den samlede sagsbehandling kan klares i et center med 10-12 personer. Dette vil medføre en besparelse på ca. 10 ÅV eller ca. 6 mio. kr.

Der vil fortsat være behov for et fysisk kontor i Padborg, da udlændinge søger her. Således kan et samlet center placeres i Padborg, hvis det er muligt at få de rette kompetencer der. Hvis ikke vil der i tillæg til et centralt kontor være behov for at fastholde Padborg.

Alternativt kan opgaven overføres til en anden myndighed, fx Vejdirektoratet eller Færdselsstyrelsen, hvormed der kan opnås yderligere synergi med deres sagsbehandling af de samme sager.

Udstedelse af fartskriverkort

Fartskriverkort er den digitale kontrolmekanisme til sikring af overholdelse af køre/hviletidsregler for chauffører. Der udstedes ca. 20.000 fartskriverkort om året, og mængden ventes at stige i de kommende år, idet Færdselsstyrelsen anslår, at der er knap 120.000 chauffører i Danmark, hvor de fleste vil skulle anvende et fartskriverkort inden for de nærmeste år. Det er i dag ikke opgjort hvor mange årsværk, der er forbundet med opgaven, men alene i effektiv sagsbehandlingstid estimeres opgaven at drive timer svarende til 4-6 ÅV. Reelt vil dette dog være spredt ud på mange flere mennesker.

Fartskriverkort udstedes på samme måde som pas og kørekort ved, at borgeren henvender sig, udfylder nødvendige oplysninger og betaler. Oplysningerne sendes så til en ekstern leverandør, der udsteder kortene og sender dem til borgeren. Dette foregår i dag ved henvendelse i politiets ekspeditioner, men det skønnes, at opgaven uden problemer vil kunne overføres til kommunernes borgerservice ligesom pas og kørekort. Det skønnes ikke umiddelbart at kræve en opnormering af borgerservicebetjeningen, da det i praksis vil dreje sig om en ganske lille belastning pr. kommune. Til gengæld vil denne opgaveoverførelse medføre en betydelig serviceforbedring for borgerne, der kun skal henvende sig et sted.

Virksomhedskontrol af vognmænd

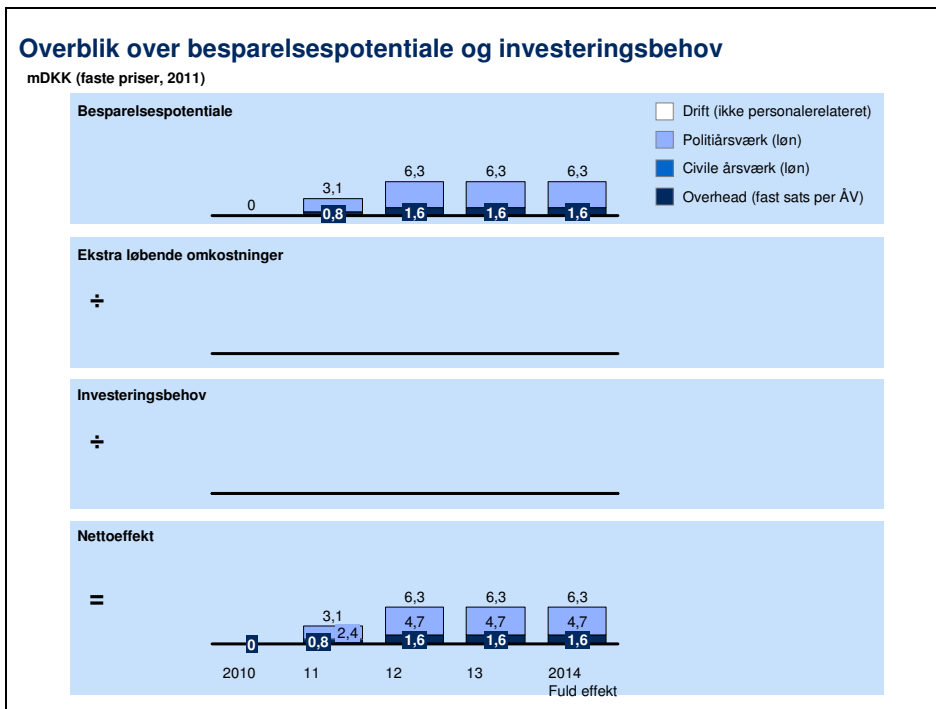
Virksomhedskontrol er den administrative kontrolopgave vedrørende overholdelse af hviletidsregler. Kontrollen er præventiv og ikke baseret på konkret mistanke. Opgaven tilfaldt justitsministeriets område i 2002, hvor den tidligere havde været administreret af Færdselsstyrelsen. I dag varetages den af en gruppe på 10 personer i Rigspolitiets Nationale Færdselscenter. Praktisk foregår kontrollen ved, at Rigspolitiet indkalder data til kontrol, korresponderer, parthører og sagsbehandler. Hvis der finder mistænkelige forhold sendes sagen til den relevante politikreds, som efterforsker sagen og rejser tiltale efter almindelige procedurer. Der er således intet politifagligt i den administrative kontrolopgave, som derfor lige så vel kan varetages af andre myndigheder eksempelvis Arbejdstilsynet.

Samlet om administrative opgaver på færdselsområdet

Samlet set bruges således ca. 40 ÅV på disse tre administrative opgaver på færdselsområdet, som ikke skønnes at kræve særlige politifaglige kompetencer. Det bør derfor overvejes, om disse opgaver bør overgå til andre mere naturlige ejere for dermed at bidrage til politiets fokusering på kerneopgaverne og frigivelse af årsværk hertil.

Umiddelbart bør opgaven omkring tilladelse til særtransporter dog, såfremt den ikke umiddelbart kan overflyttes til andre myndigheder, centraliseres internt for at høste den afledte effektiviserings- og kvalitetsforbedringsgevinst. Potentialet ved dette ville være ca. 6 mio. kr. Der er ikke medregnet en besparelse for husleje m.v. for nedlæggelse af eksisterende kontorer, ligesom der heller ikke er anført en øget driftudgift til det nye kontor, da det skønnes at disse mulige besparelser og udgifter vil balancere hinanden.

Figur 163



4.12. Optimering af kerneprocesser

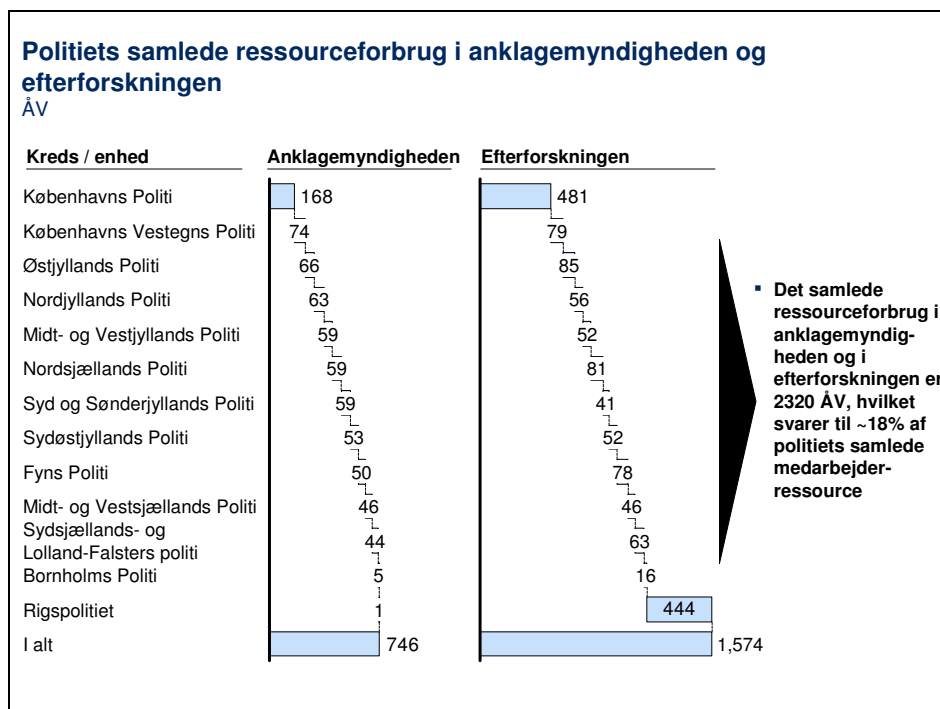
4.12.1 Introduktion

Der er foretaget diagnoser inden for to af politiets kerneopgaver, nemlig efterforskningen og anklagemyndigheden. Diagnoserne har haft til formål at evaluere organisationens præstationer i forhold til en række principper for procesoptimering inden for fire områder: 1) mål og prioriteter, 2) arbejdsprocesser, 3) ledelsesinfrastruktur samt 4) holdninger og adfærd. Fokus har været særligt på sagsbehandlingsprocesserne.

Diagnoserne har fundet sted i Københavns politi og har haft fokus på stationsniveau, idet hovedparten af medarbejderressourcer og sager befinder sig i dette regi.

Det samlede ressourceforbrug i dansk politi på de analyserede områder udgør 2.320 ÅV, hvoraf 746 ÅV er forankret i anklagemyndigheden, og 1.574 ÅV er beskæftiget med efterforskning (jævnfør Figur 164).

Figur 164



4.12.2 Vurdering af effektiviseringspotentialiet og løftestænger

1) Anklagemyndigheden

Den gennemførte procesdiagnose i anklagemyndigheden har overordnet indikeret et forbedringspotentialt. Forbedringspotentialt skal ses i lyset af, at anklagemyndigheden med politireformen har gennemgået omfattende forandringer i organisationen, hvilket har medført, at fokus de senere år har været tilpasning til reformen og i mindre grad egentlig driftsoptimering. For at adressere dette forhold pågår der nu en række initiativer på nationalt såvel som lokalt plan med henblik på at øge driftseffektiviteten, men det vurderes, at der fortsat er rum for en række forbedringer særligt inden for tre områder: A) arbejdsprocesser, B) ledelsesinfrastruktur samt C) holdning og adfærd.

A) Hvad angår arbejdsprocesser, er der identificeret et forbedringspotentialt i relation til forberedelsen af sagerne. Dels kan forberedelsen af sagerne med fordel ”frontloades”, hvormed menes, at mest muligt af sagsforberedelsen foretages i starten af sagsforløbet (dog ikke udfærdigelse af strafpåstand, der mest hensigtsmæssigt varetages af den mødende anklager). Dette vil mindske evt. forberedelsestid forud for retsmødet, særligt hvis sagen håndteres af en anden medarbejder end den, der foretog den indledningsvise sagsbehandling.

Desuden er der et potentialt forbundet med at reducere den samlede forberedelsestid pr. sag. Der er således en tendens til, at særligt yngre medarbejdere forbereder sagerne mere end nødvendigt med lavere produktivitet til følge. Det vurderes at indebære et potentialt at opstille retningslinjer for forberedelsesniveau- og tid for typiske sager samt etablere regelmæssig coaching af nye medarbejdere med særligt fokus på dette forhold. Forslaget skal ses i sammenhæng med Rigsadvokatens igangværende initiativ vedr. yngre medarbejdere, og et evt. fokuseret tiltag bør formuleres under hensyntagen til dette initiativ. I tillæg hertil bør der endvidere i større omfang etableres standarder for sagsbehandlingen med henblik på at mindske antallet af overdragelser og individuelle sagsgange. Dette vurderes at indebære et forbedringspotentialt i anklagemyndigheden generelt og særligt i advokaturer, der har relativt mange yngre medarbejdere og stor medarbejderomsætning. Endelig vil øget anvendelse af ”bunkeberammelser” kunne medføre øget effektivitet. Bunkeberammelser kan med fordel anvendes i relativt simple sager, inkl. tilståelsessager, hvor én anklager møder i retten og gennemfører en række sager uafhængig af, om vedkommende selv har forberedt den pågældende sag. Anklageren minimerer således den tid, der går med transport til og fra retsbygningen, og er mindre sårbar over for tiltalte, der ikke møder op i retten.

Endvidere er der identificeret et potentiale i at definere faste standarder for sagsoverdragelse mellem efterforskningen og anklagemyndigheden samt internt inden for anklagemyndigheden. En sådan standard kan eksempelvis bestå af et "action card", der definerer en række ting, der skal være gjort og/eller tilvejebragt inden, en sag kan overdrages. Dette vil hjælpe med at reducere behovet for at kontakte efterforskningen for f.eks. at indhente yderligere oplysninger eller, inden for anklagemyndigheden, behovet for at kontakte den jurist, der varetog den indledende sagsbehandling, forud for et retsmøde.

I forhold til arbejdsdelingen mellem og kapacitetsudnyttelsen af den juridiske og den administrative medarbejdergruppe er der forskellige observationer. Således forekommer det at variere mellem advokaturerne, hvordan og hvor klart de opgavemæssige snitflader er defineret, og om arbejdsdelingen er hensigtsmæssig i forhold til medarbejdernes kompetencer. Der vurderes på den baggrund at være et potentiale i at identificere samt udbrede best practice arbejdsdelingsprincipper.

B) I forhold til ledelsesinfrastruktur er der på baggrund af diagnosen identificeret et væsentligt forbedringspotentiale. Ledelsesinfrastruktur omhandler forhold vedr. bl.a. ressourcestyring, relevante og synlige præstationsmål samt aktiv måling af verserende sager. Anklagemyndigheden måler i dag på makroniveau på en række af disse parametre, men i forhold til medarbejderniveau forefindes der ikke pt. en systemunderstøttelse i samtlige politikredse, der gør det muligt at monitorere driften på medarbejderniveau, herunder følge op på enkelte medarbejders præstationer. I Midt- og Vestjyllands politi er man som den første kreds i politiet i færd med at indføre et system, der muliggør individuelle præstationsmålinger, og i mangel af generel systemunderstøttelse er der i diagnosen i andre kredse identificeret en række lokale forsøg på at kompensere herfor i form af f.eks. personlige regneark, hvori lederen kan se, hvor mange sager hver enkelt medarbejder har. En anden måde, hvorpå der lokalt kompenseres for institutionaliseret måling og opfølgning, er, at advokaturens leder får en kopi af medarbejdernes skriftlige arbejde for derigennem at kunne følge med i medarbejdernes produktion samt kvaliteten heraf. Sådanne initiativer er relevante og hensigtsmæssige, men er samtidig også et tegn på et udpræget ønske om at tilvejebringe et relevant styringsgrundlag, der er systemunderstøttet og således ikke lægger unødigt beslag på ledelsesressourcer forbundet med at opbygge og vedligeholde egne systemer.

Fraværet af etablerede målepunkter (KPI'ere) samt systemer til at følge op herpå medfører, at det er uklart for de enkelte medarbejdere, hvad der forventes af dem, og følgelig er der et begrænset grundlag for opfølgning på medarbejdernes arbejde og udvikling, herunder hvordan denne hænger sammen med anklagemyndighedens

overordnede strategi. Tilvejebringelse og anvendelse af den fornødne ledelsesinfrastruktur samt KPI'ere forventes således at kunne hjælpe til yderligere at motivere medarbejdere.

C) Diagnosens observationer omkring holdning og adfærd hænger sammen med det ovenfor beskrevne vedr. ledelsesinfrastruktur. Idet mange medarbejdere ikke ved, hvad der forventes af dem, er det også uklart, hvordan den enkelte medarbejder bidrager til realisering af organisationens vision. På trods af en klar ledelsesmæssig bevidsthed om mål og strategier er der således indikationer på, at disse mål og strategier ikke er forankret hos de enkelte medarbejdere.

Endelig er det - med henblik på at sikre et konstant fokus på forbedringer - vigtigt, at der forefindes nogle etablerede eskaleringsmekanismer, der sikrer, at uhensigtsmæssigheder og forbedringsforslag løbende bliver identificeret og fulgt op på. Dette kan eksempelvis ske i form af ugentlige møder, hvor medarbejderne kan se, at relevante forhold bliver behandlet, og der bliver lagt en plan for, hvordan det adresseres.

2) Efterforskningen

I lighed med anklagemyndigheden, har den gennemførte procesdiagnose i efterforskningen overordnet indikeret et forbedringspotentiale. I det følgende redegøres for diagnosens observationer og forbedringsforslag inden for de fire overordnede områder: A) mål og prioriteter, B) arbejdsprocesser, C) ledelsesinfrastruktur samt D) holdninger og adfærd.

A) I forhold til mål og prioriteter udviser efterforskningsorganisationen generelt et klart fokus på frontlinjeaktiviteterne og udtrykker god forståelse for legalitetsmæssige krav og begrænsninger i forhold til det efterforskningsmæssige arbejde. For ledelsen fremstår mål og prioriteter endvidere klare, men dette synes ikke i samme grad at være tilfældet for de enkelte medarbejdere, for hvem det kan være usikkert, hvad der på et givet tidspunkt skal prioriteres frem for andet, og hvilke succeskriterier (mål), der er for arbejdet. Der er således et forbedringspotentiale forbundet med at sikre en stærkere forankring af politiets efterforskningsstrategi på medarbejderniveau.

B) I forhold til arbejdsprocesser er der indikationer på, at snitfladerne imellem det administrative og det efterforskningsmæssige arbejde varierer, og at der med fordel kan gøres øget brug af andre medarbejderressourcer. Således anvender nogle efterforskere meget tid på administrative opgaver, som med fordel kunne varetages af det administrative personale. Der vurderes at være et potentiale i at identificere og udbrede best practice arbejdsdelingsprincipper mellem efterforskere og administrativt personale.

Endvidere vurderes det, at den efterforskningsmæssige effektivitet kan forbedres under anvendelse af flere standardiserede arbejdsprocesser. Dette gælder f.eks. etablering af retningslinjer i forbindelse med efterforskningsmæssig sagsbehandling med henblik på at undgå, at efterforskerne følger egne diskretionære tilgange, arbejdsgange og beslutningskriterier. Desuden kunne der med fordel etableres nogle standarder for informationsniveau- og kvalitet i forbindelse med sagsoverdragelse, f.eks. i sagsoverdragelse fra beredskabet til efterforskningen og mellem efterforskningen og anklagemyndigheden (jævnfør ovenstående). Der er gode erfaringer med anvendelse af såkaldte "action cards" på konkrete områder i Københavns politi, herunder bl.a. indbruds- og voldssager, og en generel udbredelse af denne arbejdsmetodik vil forventeligt hjælpe til at nedbringe antallet af gange, hvor det er nødvendigt at vende tilbage til sagsoverdrageren for at afklare spørgsmål eller indhente yderligere oplysninger.

C) Inden for ledelsesinfrastruktur er der observeret en række forbedringsområder med lighedspunkter til observationerne inden for anklagemyndigheden. Der er i dag begrænset registrering og opfølgning på produktivitet og udnyttelsesgrad af de efterforskningsmæssige ressourcer i form af teams og individuelle medarbejdere. Der er ingen systemunderstøttelse, der gør det muligt for ledelsen løbende at følge med i, hvor mange sager en given medarbejder efterforsker (f.eks. i form af et "instrumentbræt" med aktuel status på præstationsmål og fremskridt). Ligeledes er det konstateret, at der ikke er klare og integrerede præstationsmål (KPI'ere). Der fokuseres og måles på en række overordnede makromål, f.eks. antal anmeldelser, men det er uklart, hvad der præcist forventes af den enkelte medarbejder og de enkelte afdelinger, og der forekommer generelt at være et begrænset overblik over det aktuelle antal sager, der efterforskes, samt i hvilket omfang sagerne konverteres til hhv. sigtelser, tiltaler og i sidste ende domfældelser.

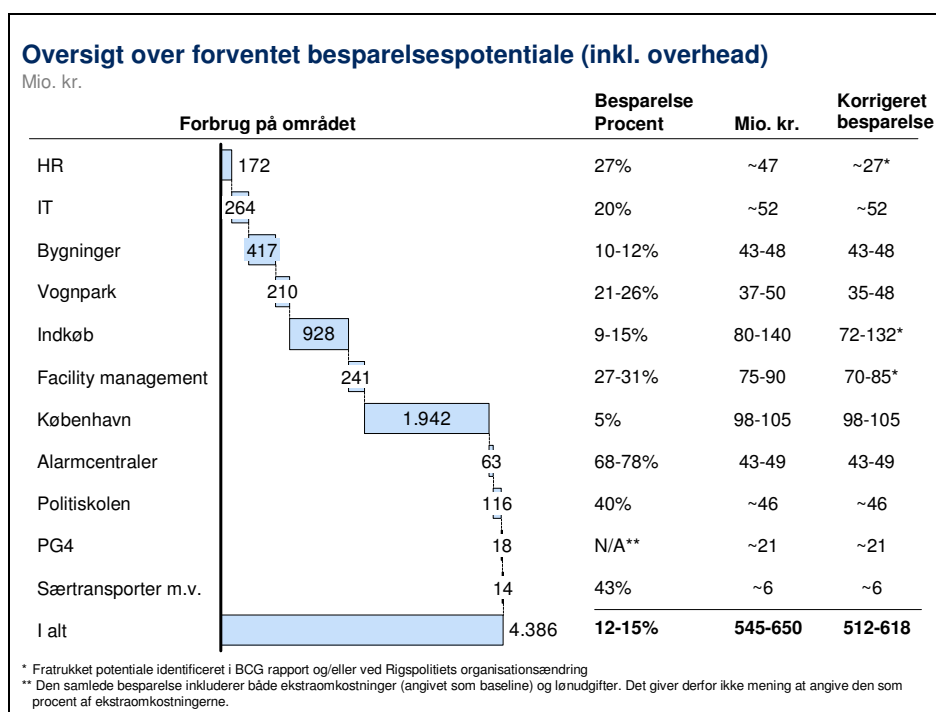
D) I forhold til holdninger og adfærd er der som nævnt ovenfor konstateret et stærkt fokus på frontlinjeaktiviteter i efterforskningsorganisationen, hvilket bl.a. er drevet af en stærk faglighed og et ønske blandt medarbejderne om at reducere kriminalitetsniveauet gennem opklaring af forbrydelser. Der er således et godt fundament for at realisere en række de identificerede forbedringspotentialer. For at styrke fundamentet yderligere, er der indikationer på, at en række forhold i den nuværende organisation med fordel kan adresseres: dels bør der etableres en systematisk tilgang til løbende coaching og feedback af medarbejderne. Denne dialog skal bl.a. tage udgangspunkt i opstillede præstationsmål (KPI'ere) og evaluere medarbejderens præstationer, og det skal vurderes, hvordan den fortsatte udvikling kan tilgodeses mest hensigtsmæssigt. Desuden bør der etableres eskaleringsmekanismer, der sikrer en systematisk tilgang til, at

forbedringsforslag løbende bliver identificeret og evalueret med henblik på at justere de fremadrettede arbejdsprocesser.

5. SKØN OVER EFFEKTIVISERINGSPOTENTIALE OG BUDGETEFFEKTER

I dette afsnit opsummeres skønnet over effektiviseringspotentialer. Potentialer skønnes på grundlag af analyserne i de foregående afsnit at være i størrelsesordenen 545-650 mio. kr. (P/L 2011, inklusiv overhead). Fra dette potentiale er i nedenstående fratrukket et potentiale i årsværk, de steder hvor der tidligere er identificeret besparelsesmuligheder i "Understøttelse af Politireformens implementering" samt de besparelser, der allerede er indhøstet i Rigspolitiets egen organisationsændring pr. 1. januar 2010, jævnfør Figur 165.

Figur 165



Opdeles potentialer i politiårsværk og øvrig drift samt civile årsværk, er fordelingen som vist i nedenstående tabeller. Der gøres her opmærksom på, at mens Figur 165 viser det fulde potentiale ved fuld implementering, så viser de nedenstående tabeller det vurderet realistisk mulige potentiale realiseret år for år frem til 2014. Som tidligere nævnt i kapitel 4 skønnes det ikke at være realistisk, at det fulde potentiale på områderne bygninger, facility management og PG4 er realiseret i 2014.

Tabel 32

Drift og civile årsværk - Nettopotentiale (mio. kr.)	2010	2011	2012	2013	2014
<i>Civile årsværk</i>	-3	23	85	134	149
Lønsum, civile	-3,7	4,6	27,8	47,1	53,1
Overhead civile årsværk	-0,5	3,6	13,3	20,6	22,8
Øvrig drift	-7,5	54,9	169,9	194,1	223,6
I alt	-11,8	63,1	210,9	261,7	299,5

Tabel 33

Politiårsværk - Nettopotentiale (mio. kr.)	2010	2011	2012	2013	2014
<i>Politiårsværk</i>	13	200	320	353	370
Lønsum, politiårsværk	5,6	91,3	147,2	162,9	170,5
Overhead politiårsværk	2,3	31,0	49,9	54,5	56,6
I alt	7,9	122,3	197,0	217,5	227,1

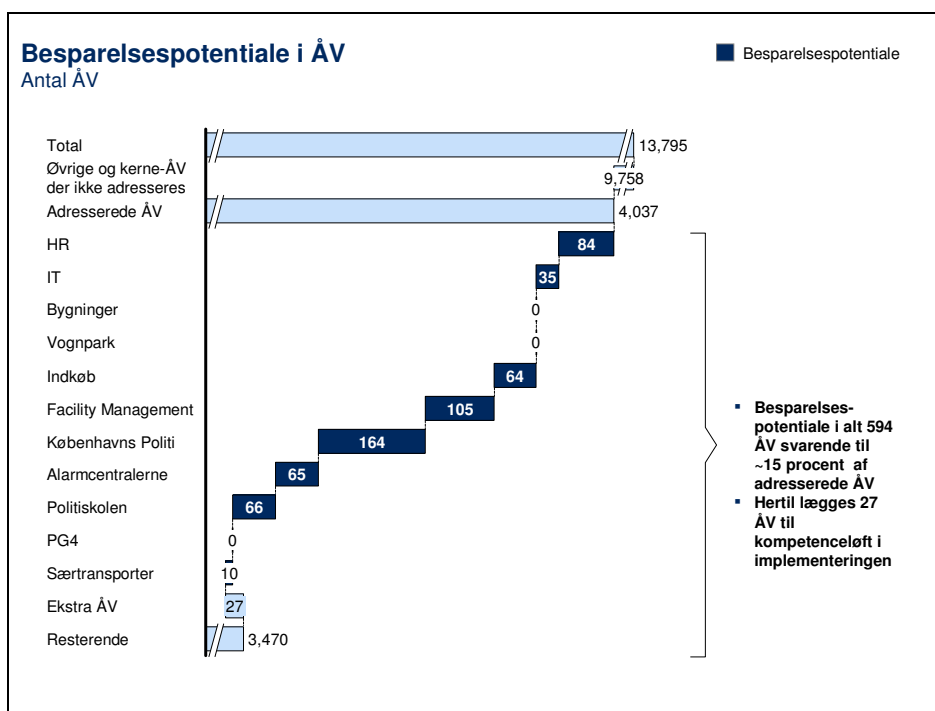
I ovenstående tabeller vises nettopotentialet fratrukket indledende investeringer og fratrukket de årsværk, der bespares som følge af BCG rapporten og Rigspolitiets organisationsændring. Løbende øgede driftomkostninger er tilføjet, hvor der er behov for tilførelse af ressourcer for at implementere de foreslåede tiltag. Ud over de behov, der er nævnt under hvert område i kapitel 4, er også taget højde for tilførelse af kompetencer til et implementeringssekretariat (jævnfør kapitel 6) og ressourcer til implementering af forbedret økonomistyring jævnfør rapport om politiets økonomistyring³².

I forbindelse med udmøntningen af besparelspotentialet for civile skal det bemærkes, at ca. 18% af de civilt ansatte i politiet er tjenestemænd. Dette kan i enkelte konkrete tilfælde betyde, at der kan gå længere tid før en besparelse kan realiseres, hvis man finder, at det er tjenestemænd, der er mindst egnede til den kommende opgave. Generelt er der dog ingen af områderne, hvor besparelspotentialet overstiger andelen af overenskomstansatte.

Besparelspotentialet kan opgøres til knap 600 årsværk ud af en adresseret base på godt 4.000 årsværk, jævnfør nedenfor.

³² Til implementering af forbedret økonomistyring tilføjes styrkede kompetencer i størrelsesordenen fem årsværk. Herudover vil være en engangsinvestering til licensaftaler på 0,5 mio. kr. og konsulentbistand på 0,6 mio. kr. Endelig vil der løbende være en øget driftudgift på 0,1 mio. kr. til licens, jf. rapport om politiets økonomistyring.

Figur 166



Som ovenfor nævnt er der i nettopotentialet fratrukket tidligere identificerede besparelser. I forbindelse med analysen ”Understøttelse af Politireformens implementering” blev der identificeret i alt 9 initiativer til frigørelse af operationelle årsværk.

Af de initiativer hvor der blev identificeret potentialer, er der på ét initiativ delvist overlap med Budgetanalysen 2009-10. I forhold til effektivisering af administrative opgaver blev der bl.a. identificeret 15 administrative ÅV indenfor personaleafdelinger samt 10 ÅV i indkøb. Disse er fratrukket potentialet i ovenstående figurer.

Herudover har Rigspolitiet foretaget en større organisatorisk justering i 2010, der har betydet reduktion af årsværk. I nedenstående tabel vises hvor mange årsværk det drejer sig om. Således vises i Tabel 34 hvor mange årsværk, der netto skal spares.

Tabel 34

Bruttopotentiale - Fuldt implementeret		Årsværksbesparelse i BCG analyse		Justeringer i Rigspolitiets		Tilførte kompetencer		Nettopotentiale	
Område	Årsværk	Årsværk		Årsværk		Årsværk		Årsværk	
1. HR	87		15		20		3		49
2. IT	42						7		35
3. Bygninger	-								-
4. Køretøjer	-								-
5. Indkøb	74		10		4		9		51
6. FacilityMan	109				10		4		95
7. Kbh.	164								164
8. 112	65								65
9. Politiskolen	66								66
10. PG4	-								-
11. Færdsel	10								10
I alt	618		25		34		23		537

6. OVERVEJELSER OM IMPLEMENTERING

I supplement til de foreslåede tiltag gives her en række overvejelser om den samlede implementering. Overvejelserne følger indenfor fire områder; (1) Principper for implementering, (2) Tidsplan og centrale afhængigheder for de enkelte tiltag, (3) Implementeringsansvar, (4) Opsummeringer af implikationer og forudsætninger.

6.1 Principper for implementering

Som angivet indledningsvist beskrevet sigter de foreslåede tiltag først og fremmest mod at sikre en væsentligt styrket virksomhedsstyring, hvor budgetanalysen har identificeret et væsentligt behov for at styrke politiets effektivitet. Derfor bør dette i linje med de foreslåede tiltag være det primære fokusområde for forandringer i den kommende tid. Herudover er det identificeret, at der vil være muligheder for yderligere at styrke og effektivisere arbejdet med politiets kerneopgaver, og at der bør arbejdes videre med dette. Realistisk vil det formentlig ikke være muligt at påbegynde denne rejse samtidig med implementering af de ovenstående tiltag. Derfor foreslås det, at yderligere styrkelse af kerneopgaverne ikke iværksættes for fuld kraft før tidligst 2012.

Det bemærkes, at implementering af de anbefalede tiltag repræsenterer en meget betydelig opgave for politiet, herunder i lyset af det samtidige behov for at styrke virksomhedsstyringen og kompetenceniveauet på udvalgte administrative områder.

Succesfuld implementering af de ovenfor gennemgåede effektiviseringstiltag og tiltag til forbedret økonomistyring (jævnfør rapport om politiets økonomistyring) vil involvere store dele af politiets organisation og medføre betydelige forandringer i det daglige arbejde. Derfor er det afgørende at styre og planlægge implementeringen for at sikre at tiltagene kan gennemføres hurtigst muligt uden at lægge organisationen ned. I forhold til det overordnede implementeringskoncept bør dette baseres på følgende principper:

- **Implementeringsansvaret forankres i basisorganisationen.** Samtlige initiativer bør forankres entydigt hos chefer i basisorganisationen. Det samlede implementeringsansvar bør desuden placeres hos et direktionsmedlem – formentlig mest hensigtsmæssigt økonomidirektøren.
- **Implementeringen styres af klare mandater.** For hvert initiativ bør der fastlægges et konkret mandat indeholdende målsætning, implementeringsaktiviteter, tidsplan, milepæle, budget, samt koordinationsansvar.

- **Støtte fra implementeringssekretariat.** Der bør etableres et implementeringssekretariat med den tidsbegrænsede opgave at støtte implementeringsarbejdet.
- **Fælles fremdriftsreviews.** Der etableres en mekanisme, hvor fremdrift i de enkelte implementeringsprojekter reviewes i samme format og efter i et forum med deltagelse af politiets direktion. Dette kan potentielt ske enten i regi af direktionsmøderne eller gennem etablering af en styregruppekonstruktion – begge modeller har fordele og ulemper.

Når man skal implementere et tiltag af dette omfang, vil der være en række indbyrdes afhængigheder og potentielle flaskehalse, der skal tages hensyn til. Det vil eksempelvis være afgørende at få de relevante indkøbskompetencer på plads, før indkøbsprogrammet kan udrulles og tilsvarende gælder for professionaliseringen af facility management. Tilsvarende må der tages hensyn til hvor mange forandringer, der kan håndteres samtidig i de organisatoriske enheder, der vi være involveret i flere tiltag, eksempelvis Indkøb og logistik, der vil være drivende for tiltagene på både facility management, trykkeri, depot, vognpark og indkøb. Der kan også være krydsafhængigheder imellem de enkelte tiltag. I denne sammenhæng vil også forandringshastigheden i forhold til kredsenes VPD sølje være nødvendig at planlægge og koordinere, da de i større eller mindre grad vil opleve konsekvenser af alle tiltag, der omhandler effektivisering og professionalisering af administrative og støttefunktioner.

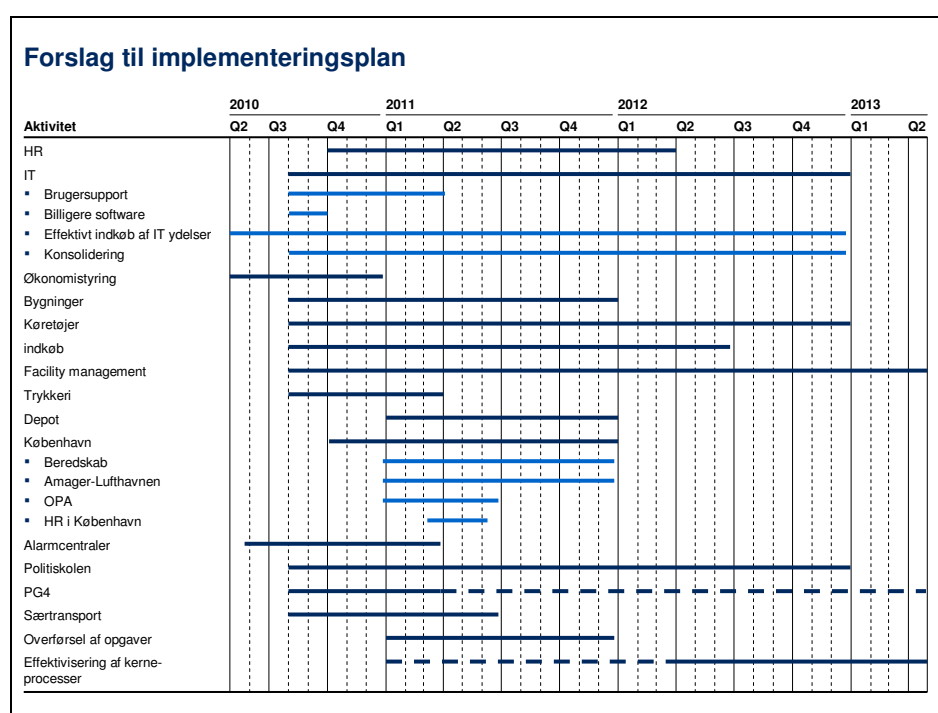
På denne baggrund opstilles et forslag til implementeringsplan, der baserer sig på følgende konkrete principper for implementering, for at sikre bedst mulig sekventiering:

- På de områder, hvor der er identificeret et implementeringskritisk behov for kompetenceopbygning i politiets organisation, skal denne ske så hurtigt som muligt, gerne allerede i 2010, så behovet for at tilføre disse kompetencer ikke bliver en yderligere flaskehals for den øvrige implementering.
- For effektiviseringsforslag, der omhandler ikke-personel relaterede besparelser, igangsættes effektiviseringsinitiativer hurtigst muligt, mens organisatoriske tilpasninger følger i anden runde.
- For effektiviseringsforslag, der er baseret på personalebesparelser, foretages den organisatoriske tilpasning først hvorefter effektiviseringspotentiallet høstes.
- Generelt bør det tilstræbes, at implementeringen i størst mulig grad gennemføres indenfor rammerne af den nuværende bygningsmasse, således at de fysiske rammer ikke kommer til at udgøre en unødigt flaskehals.

6.2 Tidsplan for implementeringen og centrale afhængigheder for de enkelte tiltag

Det vurderes, at langt størstedelen af de tiltag, der er udpeget for at sikre bedre virksomhedsstyring og effektivisering af kerneproduktionen vil kunne implementeres i løbet af 18-24 måneder med tyngde i 2011. Det forudsættes i den påtænkte implementeringsplan, at det er muligt at påbegynde en del af arbejdet efter sommerferien 2010. Dermed vil der i resten af året 2010 kunne skabes forudsætninger for i 2011 at iværksætte de foreslåede tiltag og opnå de ønskede effektiviseringer.

Figur 167



Implementering af den nye *HR organisation* sker i tre trin i en periode over halvandet år. Indledningsvis etableres et projektteam af dedikerede ressourcer, der i løbet af 6-8 måneder har til opgave at forberede den nye organisation og arbejdsmåde, herunder at standardisere og beskrive processer, fastlægge skabeloner og formater, bidrage til udviklingen af systemunderstøttelsen, planlægning af arbejdsflow og organisatorisk opdeling samt udarbejdelse af SLA og servicekatalog. Herefter gennemføres overflytning af ressourcer til de centrale HR enheder, og den nye arbejdsform implementeres. Denne køres ind i en periode på seks måneder inden det samlede antal HR årsværk tilpasses. Som sidste skridt frigives de resterende HR ressourcer fra kredsene i første kvartal af 2012. I denne

periode kan det også være nødvendigt at udskifte nogle af de eksisterende ressourcer med specialiserede kompetencer.

Der er tre centrale afhængigheder, der skal være på plads før Den nye HR organisation kan implementeres. 1) Det skønnes at være nødvendigt med et kompetenceløft af HR området. Indledende vil der være behov for at have 2-3 erfarne ressourcer til optimering af HR processer i den centrale organisation. Det er ikke tidskritisk for implementeringen at fortage den øvrige beskrevne kompetencestyrkelse i kredsene og i den centrale HR afdeling. Dette kan gøres i den efterfølgende periode. Herudover skal der primært gennem intern rekruttering findes ca. 70 årsværk til de centrale HR afdelinger. Samlet set skal alene Rigspolitiets øvrige afdelinger og Københavns politi dog afgive 82 ÅV på HR området, så det vurderes ikke umiddelbart at blive en stor udfordring. 2) For det andet skal der findes en hensigtsmæssig lokalløsning til i alt 100 mand store HR Support afdeling. Tilførslen af årsværk, der indenfor rammerne af Rigspolitiet giver en nettotilførsel på 25 ÅV, der skal findes rum til indenfor Rigspolitiets rammer. 3) For det tredje vil en fuld systemunderstøttelse som beskrevet i HR afsnittet være forudsætningskabende for de nye arbejdsgange. Dette skønnes dog ikke at blive en flaksehals, da udviklingen af denne igangsættes samtidig med de øvrige forberedelser og ikke vurderes at tage mere end et halvt år.

Implementering af tiltagene i relation til *IT drift* består af fire arbejdsstrømme, der igangsættes parallelt i fra starten af august 2010. Allerede før dette vil det dog være nødvendigt at igangsætte nogle af indkøbsaktiviteterne. Implementeringen vil ske i regi af det nuværende Center for IT, men der skønnes at være tre kritiske afhængigheder at tage hensyn til. For det første er det afgørende at sikre et kompetenceløft for den strategiske IT indkøbsafdeling ved tilførelse af 6-7 nye medarbejdere med stærke kompetencer på området. For det andet synes der at være en mulig flaskehals for konkurrenceudsættelse af CSC kontrakten i de manglende ressourcer til dokumentering blandt de eksterne konsulenter. Endelig skal den nye centrale brugersupport bemannes med ca. 40 nye årsværk. Det skønnes dog, at størstedelen af disse kan rekrutteres internt i det tilsvarende ressourcer frigives i København, Københavns Vestegn og Rigspolitiet.

Det vurderes, at *bygningspotentialet* kan realiseres uden videre investeringer i årsværk ressourcer. Realisering af det samlede effektiviseringspotentiale er dog forbundet med væsentlige omkostninger, og det vurderes, at den gennemsnitlige tilbagebetalingstid vil være mellem to og tre år. Det foreslås, at der i tæt samarbejde med facility management bliver etableret et centralt styrende lederskab, der skal formulere politikker og retningslinjer for kredsene til udøvelse af besparelsesinitiativerne. I forhold til visse af de øvrige områder er der gensidige

afhængigheder med andre besparelsesinitiativer såsom konsolideringen af politistationer i Københavns Politi samt nedlæggelse af trykkeriet. Der skønnes ikke at være kritiske afhængigheder for at realisere besparelspotentialet på længere sigt.

Besparelspotentialet på *køretøjer* realiseres gennem tre løftestænger. 1) Konsolidering af indkøb gennem øget standardisering af bilmærker og modeller samt leverandører. 2) Dimensionering af vognparken i forhold til nuværende behov. 3) Ændret vedligeholdelsespraksis baseret på en totalomkostningsbetragtning af optimalt udskiftningstidspunkt. Det vil være nødvendigt at styrke den nuværende organisation i Rigspolitiet, således at organisationen udstyres med et stærkt mandat til at sætte politikker og standarder for hele politiet. Organisationen vil desuden have en væsentlig snitflade i forhold til indkøbsafdelingen i Rigspolitiet, idet en væsentlig opgave vil være at effektivisere indkøbet af både service/vedligehold og køretøjer. Effektiviseringen i området vurderes at tage flere år, idet f.eks. en sænkning af vognparkens gennemsnitsalder gennem ændret vedligeholdelsespraksis tager tid.

Det samlede potentiale på *indkøbsområdet* forventes realiseret over de kommende år i en faseopdelt model med indkøbsbølger af hver ca. et halvt års varighed. Realiseringen af effektiviseringspotentialet forudsætter dog oprettelsen af et indkøbssekretariat i regi af Rigspolitiet. Det skønnes i den forbindelse, at der er behov for tilførsel af kompetencer gennem ekstern rekruttering. Det foreslås derfor at påbegynde rekruttering af de nødvendige ressourcer med relevant baggrund hurtigst muligt, så første indkøbsbølge allerede fra august 2010 kan iværksættes. Endvidere forudsættes, at der i løbet af andet halvår 2010 foretages den organisatoriske tilpasning i forhold til de indkøbsrelaterede årsværk.

Uanset valg af model for *facility management* er første skridt mod implementering at etablere en central enhed. Da det ikke skønnes, at de fornødne kompetencer på dette område i tilstrækkeligt omfang er til stede i politiet i dag, vil det være tidskritisk at foretage dette kompetenceløft. Herefter foreslås det indledningsvist, at der tages hul først på fælles udbud af rengøring, da flere kontrakter udløber i starten af 2011 og dernæst på indgåelse af aftaler om indkøb af håndværkerservices på Sjælland, da dette er en forudsætning for at kunne ophøre med den interne håndværkerservice. Samtidig vil disse to områder give rum for at den centrale enhed bliver godt etableret. Herefter kan man i tredje kvartal af 2011 påbegynde arbejdet med pilotudbud af de øvrige dele af facility management. Fuldt outsourcing af område i hele landet således kunne træde i kraft i starten af 2014.

Den kritiske flaskehals for implementering af tiltagene omkring facility management er først og fremmest etablering af det fornødne kompetenceniveau.

Lukning af *Rigspolitiets trykkeri* kræver kun få trin og kan gennemføres således, at trykkeriet lukkes med udløb af den nuværende serviceaftale til 1. marts 2011. Ud over den praktiske planlægning og opsigelse anbefales det at gennemføre et miniudbud under SKI aftalen på trykkeriopgaver inden lukning af trykkeriet for at opnå den fulde besparelse fra starten. Det er dog ikke en kritisk forudsætning, at det gennemføres før lukning.

Professionalisering af *Rigspolitiets udstyrsdepot* skal ske igennem tre trin. For det første skal der i starten af 2011 etableres en klar politik for depotets funktion, serviceniveau og varebeholdning. For det andet skal det eksisterende lagerstyringssystem tages i anvendelse som sådan, og der skal etableres format og rutiner for løbende opfølgning og aktiv brug af depotdata til automatisk opfølgning. For det tredje skal serviceniveauer og lagerbeholdning tilpasses som beskrevet og med dem også depotets kvadratmeter og personale. Dette vurderes at kunne gennemføres i løbet af 2011. Der er umiddelbart ingen kritiske afhængigheder for implementeringen af dette, idet der er et lagerstyringssystem på plads, selvom det ikke i øjeblikket anvendes som sådan.

Modernisering af *Københavns politi* vurderes at kunne gennemføres i løbet af 2011, således at de foreslåede tiltag er fuldt implementeret i 2012. Første skridt til dette vil være at nedsætte en arbejdsgruppe af relevante interessenter i Københavns politi for at udarbejde de konkrete praktiske løsninger og implementeringsplaner for København. Herefter skønnes det, at dimensionering af beredskabet kun vil kræve mindre forberedelse i form af ny vagtplanlægning og derfor kan iværksættes allerede i midten af 2012. Tilsvarende vil den nye struktur for OPA implementeres med en kortere forberedelse og tilpasningen af HR organisationen vil kunne ske i takt med etablering af Rigspolitiets centrale HR organisation i andet kvartal af 2011. Derimod vil de større organisatoriske ændringer som sammenlægning af station Amager og Lufthavnen og centralisering af beredskabet kræve længere planlægning og skønnes først at kunne gennemføres til 2012.

De centrale afhængigheder i forbindelse med implementering i København er først og fremmest de lokalemæssige forudsætninger. Men som vist i afsnit 4.7 vil der være rum indenfor de eksisterende bygninger, hvis man gennemfører alle tiltag. Herudover kan realisering af begrænsede dele af potentialet for sammenlægningen af Amager og Lufthavnen være afhængig af at medarbejdere stillinger kan frigives ved naturlig afgang i det omfang, de pågældende medarbejdere ikke kan anvendes til andre opgaver.

Implementering af *sammenlægningen af alarmcentraler* vurderes at kunne gennemføres i løbet af et år i samarbejde mellem 112 sekretariatet i IT & Tele og

de berørte kredse. Da de umiddelbare tekniske forudsætninger allerede tilvejebringes i 2010, vil man allerede her kunne påbegynde et forsøg med reduceret bemanning om natten. Ud over raffinering af den tekniske løsning er der to centrale forudsætninger for implementeringen. For det første skal der rekrutteres (internt) og trænes 10-15 nye operatører i hver af de to kredse der vælges, såfremt disse ikke kan rekrutteres fra andre nedlagte centraler i andre kredse. For det andet kan der være en lokalemæssig udfordring, afhængig af hvilken praktisk løsning man vælger på nytårspeaket. Hvis man designer de to centraler, med 12 operatørpladser i hver, kræves formentlig nye lokaler for begge centraler. Vælger man derimod en løsning, hvor der etableres en bufferkapacitet særligt til nytår et andet sted, vil de nuværende centraler med fem operatørpladser i hver.

Implementering af effektivisering af *Politiskolen* vil ske løbende i takt med den fulde implementering af den nye professionsbacheloruddannelse. Fuld implementering kræver som beskrevet udflytning til nye lokaler eller alternativt ombygning af de eksisterende. Det skønnes at kunne gennemføres i inden udgangen af 2012.

Justering af modellen for politiets *beredskabsuddannelse PG4* bør ske i to trin, således at man introducerer differentieringen af beredskabspraktikken i 2011, mens eleverne stadig vil have den nuværende PG uddannelse med sig. Samtidig indarbejdes den PG4 forløbet i den nye professionsbachelor, således at den integrerede model kan træde fuldt i kraft, når de første elever fra den nye professionsbachelor når til beredskabstræningen i midten af 2013. Der er to kritiske afhængigheder for implementeringen. Den første er Københavns politikreds afhængighed af PG4 ressourcerne. Man kan således ikke implementere den differentierede model uden at foretage en justering af normen mellem kredsene eller finde en eventuel overgangsløsning, indtil justeringen kan foretages. Det andet afgørende forhold er spørgsmålet, om inklusion af PG4 vil have væsentlig indflydelse på akkrediteringsprocessen for politiets nye professionsbachelor. Der er på nuværende tidspunkt ikke givet klare indikationer for dette. Hvis en justering af ansøgningen på nuværende tidspunkt ville medføre en væsentlig forsinkelse af den nye professionsbachelor, må det overvejes at udskyde inklusionen af PG4 til senere og dermed udsætte realiseringen af det fulde potentiale.

Sammenlægning af særtransportkontorerne vil umiddelbart kunne foretages over en relativt kort periode, da der ikke er de store organisatoriske eller tekniske afhængigheder. Der er dog den udfordring, at der skal findes tilstrækkeligt mange ressourcer til denne noget specialiserede opgave i én kreds. Dette kan tage lidt tid at opbygge, hvorfor den samlede implementeringstid er skønnet til ca. et år.

Der kan ikke gives en præcis implementeringsplan for *overførsel af opgaver til andre myndigheder*, da dette i høj grad vil afhænge af andre myndigheders villighed til at indgå i konstruktiv dialog. Der opfordres dog til, at denne dialog igangsættes i 2011.

Når de øvrige foreslåede tiltag er iværksat, vil de næste naturlige skridt være at fokusere yderligere på at styrke opgavevaretagelsen på kerneopgaverne. I lyset af det samlede omfang af de øvrige tiltag for politiets organisation skønnes det dog ikke, at der vil være kapacitet til for alvor at fokusere på dette før ved udgangen af 2011. Frem til dette tidspunkt iværksættes en række mere lokale tiltag til styrkelse af processerne, herunder styrkelse af KPI måling i anklagemyndigheden, og der vil gennem styrkelse af målstyringen blive tilvejebragt et godt grundlag for den fremadrettede yderligere effektivisering af kerneprocesserne.

Samlet set vil den væsentligste tyngde for implementeringsaktiviteter ligge i 2011 og starten af 2012. Det vil udgøre en væsentlig udfordring for politiets organisation samlet set.

6.3 Implementeringsansvar

Som nævnt indledningsvist skal implementeringen forankres i basisorganisationen, men bør understøttes af et dedikeret implementeringssekretariat.

Ansvarsfordeling i basisorganisationen

De foreslåede initiativer fordeler sig forholdsvis bredt på tværs af politiets organisation. For langt de fleste af initiativerne vil den primære ansvarlige være en afdeling under Rigspolitiets administrationsområde. Nedenstående figur giver et overblik over hvilke afdelinger, der vil være ansvarlige for hvilke områder.

Figur 168

Område	Rigspolitiet					Kredse		
	Koncernstyring	Administration- safdelingen	IT	Logistik & Projekt- indkøb	Projekt- afdelingen	Politi- afdelingen	Køben- havn	Øvrige kredse
1 HR		▶					•	•
2 IT			▶		▶		•	•
3 Bygninger				▶			▶	▶
4 Vognpark				▶			•	•
5 Indkøb				▶			•	•
6 Facility management				▶			•	•
6,1 Trykkeri				▶				
6,2 Depot				▶				
7 København							▶	
8 Alarmcentraler			▶			•		•
9 Politiskolen		▶						
10 PG4		•					▶	
11 Særtransporter m.v.						▶	•	•
12 Processer							▶	▶
13 Økonomistyring	▶	•					•	•

- ▶ Ansvarlig driver
- Involveret

Koncernstyring vil først og fremmest være ansvarlige for implementering af den nye økonomi- og målstyringsmodel, jævnfør rapport om politiets økonomistyring. Implementering af dette skønnes at lægge beslag på store dele af afdelingens ressourcer i 2010. Herudover vil Koncernstyring have en vigtig rolle i at sikre, at alle initiativer bliver inkluderet i budgettet for de relevante afdelinger, og at der følges op på realisering af initiativerne. Dette vil være en væsentlig opgave i forbindelse budgetteringen for især 2011 og 2012 samt en mindre opfølgning i løbet af årene. Det er således afgørende, at Koncernstyrings organisation og kompetencer kommer på plads hurtigst muligt, for at de kan bidrage til den samlede implementering med den nødvendige vægt. Endelig vil Koncernstyring have ansvaret for HR strategi i den nye organisation. Dette involverer dog ikke umiddelbart implementeringsforpligtelser i forhold til de foreslåede tiltag.

Administrationsafdelingen vil primært være ansvarlig for implementeringen af HR området. Det vil kræve væsentlig ledelsesfokus i det næste år, herunder et stærkt fokus på standardisering og optimering af processer. Ud over HR ligger også Politiskolen og derigennem PG4 under administrationsafdelingens område. Politiskolen vil dog i væsentlig grad selv stå for implementeringen af de foreslåede initiativer i takt med implementering af den nye professionsbachelor. Tilpasning af PG4 forløbet vil primært drives af Københavns Politi i samarbejde med Politiskolen og vil således ikke være en betydelig ressourcebelastning for administrationsafdelingen. Samlet set får administrationsafdelingen travlt med implementeringen af HR organisationen, men med den foreslåede ressourcetilførelse bør dette kunne gennemføres ressourcemæssige afhængigheder.

Rigspolitiets IT afdeling vil være ansvar for implementering af sammenlægning af alarmcentraler samt alle initiativer vedrørende IT drift. I forhold til

sammenlægning af alarmcentralerne vil 112 Sekretariatet under IT & Tele være den primære tovholder og stå for den tekniske løsningsudvikling og flytning. De øvrige praktiske arrangementer vil ske i samarbejde med kredsene. Det skønnes at være muligt at igangsætte et forsøg med kun to centraler på nattebasis allerede fra juli 2010. Parallelt hermed planlægges den fulde samling. Det skønnes at kunne gennemføres på godt et halvt år med begrænset ressource træk på IT & Tele primært indenfor 112 Sekretariatet.

Implementeringen af de IT initiativer, der omhandler drift og applikationer, vil være ressourcekrævende for afdelingen i 2011. Især Center for IT vil have en stor opgave i at implementere både centralisering af support, konsolidering af applikationer og styrkelse af IT indkøbet. Det vil derfor være afgørende at det nødvendige ledelsesfokus og kompetencemæssige forudsætninger tilvejebringes.

Rigspolitiets logistik og indkøbsafdeling står med de foreslåede initiativer overfor betydelige forandringer mod en væsentlig øget professionalisering af opgavehåndteringen. Indenfor dette område skal opbygges nye organisationer på både indkøb-, facility management og vognparksområdet, og der vil være behov for at tilføre kompetencer for at sikre professionel varetagelse af den nye opgaveportefølje. Herudover skal afdelingen forestå en lukning af politiets trykkeri og en væsentlig professionalisering af depotdriften.

Det er derfor afgørende for implementeringen hurtigst muligt at tilvejebringe de nødvendige organisatoriske og kompetencemæssige forudsætninger for at kunne varetage denne opgave.

Projektafdelingen vil være ansvarlig for projektstyring af IT projekter i fremtiden. I den forbindelse vil det være nødvendigt med et væsentligt kompetenceløft, for i fremtiden at kunne få betydeligt mere ud af sin IT portefølje. Dette kompetenceløft er dog ikke direkte tidskritisk for nogle af de i denne rapport angivne effektiviseringstiltag, da det eneste besparesestiltag, projektafdelingen konkret er ansvarlig for, er at forhandle udskydelsen af opdateringen til statens arkiver indenfor IT sporet. Herudover er projektafdelingen i øvrigt endnu ikke dedikeret til bestemte dele af implementeringen.

Rigspolitiets politiafdeling er ansvarlig for samling af særtransportkontorer og forhandling med andre myndigheder om eventuel overtagelse af opgaver. De vil kun i begrænset grad være involveret i de øvrige initiativer. Med disse begrænsede opgaver er der ingen problemer med ressourcer til gennemførelse.

Københavns politi er i sagens natur ansvarlige for at gennemføre egne tiltag og samt spille den største rolle i implementeringen af det justerede PG4 forløb. Idet

tiltagene falder i forskellige afdelinger og ikke primært på i Vicepolitidirektørsøjlen (VPD søjlen), hvor kredsen vil påvirkes af mange af de andre tiltag, vurderes der ikke at være nogle udfordringer med at finde medarbejder- og ledelseskapaleten til at gennemføre de foreslåede tiltag.

Kredsene vil blive berørt af de fleste af de foreslåede tiltag i større eller mindre grad. Derfor er der behov for at være relativt præcis planlægning og koordinering af tiltagene, for at undgå at kapaleten til at følge med og handle i kredsene bliver en flaskehals. Udfordringen kan særligt opstå indenfor VPD søjlen, hvor initiativerne omkring HR, IT, indkøb, vognpark, facility management og for nogle vedkommende også bygninger alle vil berøre kredsene. Herudover vil den praktiske administration af effektivisering af årsværk også ligge under Vicepolitidirektøren. Det vil således være afgørende for implementeringen at etablere en klar plan for involvering af kredsene, hvor der tages hensyn til ikke at trække på de samme på alle områder, samt at holde tæt løbende kontakt med VPD kredsen. Dette kan gøres som en fast del af de løbende VPD fora.

Implementeringssekretariatet

Sekretariatet bør placeres med direkte reference til det implementeringsansvarlige direktionsmedlem. Sekretariatet bør bestå af 15-20 medarbejdere. Sekretariatet vil have to overordnede roller. For de første at støtte udvalgte implementeringsprojekter i forhold til at tilføre analysekraft og momentum. For det andet vil sekretariatet stå for den samlede opfølgning og fremdriftsrapportering, samt generel sekretariatsbetjening af det implementeringsansvarlige direktionsmedlem.

Ressourcerne til sekretariatet tænkes opdelt med dedikerede ressourcer til de forskellige større områder samt et par ressourcer til overordnet koordinering og processtyring, jævnfør Tabel 35 (næste afsnit) for et muligt eksempel på fordelingen.

6.4 Opsummeringer af implikationer og forudsætninger

Der er som beskrevet en række afgørende afhængigheder, der skal tages højde for i implementeringen. Konkret er identificeret tre områder af kritiske afhængigheder for den umiddelbare implementering; 1) Kritiske behov for kompetenceløft, 2) Bygningsmæssige forudsætninger og implikationer og 3) Nødvendig systemunderstøttelse.

Kritiske behov for kompetenceløft

Særligt fremhæves det, at det på nogle områder vil være kritisk at foretage et kompetenceløft inden den øvrige implementering kan gennemføres. Samlet set drejer det sig om tilførelse af i alt 26-30 medarbejdere.

Tabel 35

Område	Kritisk kompetencebehov	Heraf potentielt dækket i implementerings-sekretariat
HR	3	2
IT	6-7	2-3
Vognpark		0-1
Indkøb	8-10	2-3
Facility management	4-5	2-3
Økonomistyring	5	5
Øvrige områder efter nærmere analyse		0-2
Generel opfølgning og processtyring		2
I alt	26-30	15-21

Det foreslås, at en del af de nye kompetencer i første omgang tilføres implementeringssekretariatet i dedikerede roller og derefter fases ind i linjeorganisationen. Det skønnes at ville forbedre mulighed for at tiltrække det nødvendige akademiske talent. Dette vil give et ideelt grundlag for de nye medarbejdere for at lære politiet at kende og for at skabe den nødvendige momentum for at de nye kompetencer kan bringes i anvendelse fra starten.

Bygningsmæssige forudsætninger

I det de foreslåede tiltag implicerer en række organisatoriske ændringer vil de i sagens natur også have en bygningsmæssig implikation. For en del af initiativerne er der tale om ganske beskedne lokalekrav, der uden videre bør kunne rummes indenfor rammerne af almindelige justeringer af afdelingsstørrelser. Det gælder f.eks. facility management, hvor der er behov for kontorplads til et sekretariat i størrelsen seks mennesker, indkøb hvor der tilsvarende skal findes plads til 12 mennesker og IT hvor der skal være plads til lidt flere i brugersupport.

For en række andre initiativer vil lokalekravene være lidt mere omfattende og derfor udgøre en mere kritisk forudsætning. Indenfor HR vil der ske en nettotilførsel af HR medarbejdere til Rigspolitiet på 25 personer. Det vil dog være hensigtsmæssigt, at finde en samlet lokation til den 100 mand store HR support afdeling, som ikke nødvendigvis behøver at være på Polititorvet.

Ude i kredsene vil der for sammenlægningen af alarmcentralerne skulle findes plads til de to nye alarmcentraler i de valgte kredse. Vælger man en løsning på

nytårspæket, der betyder, at man i udgangspunktet kan have centralerne dimensioneret efter hverdagens behov, vurderes det dog umiddelbart, at de vil kunne rummes indenfor rammerne af de nuværende centraler. Tilsvarende skal der findes plads til et lidt større særtransportkontor i Padborg, hvis man vælger den lokation, men det er igen i størrelsesordenen 10-12 mennesker og skulle derfor ikke være en større flaskehals.

I forbindelse med initiativerne i Københavns politi vil der afhængig af endelig løsning være behov for justeringer i lokationsfordelingen. Hvis man vælger at centralisere disponeringen i det centrale beredskab, vil det kræve tilpasning af den mulige centrale lokation til beredskabet på Artillerivej. Det vil bl.a. betyde, at der ikke længere vil være plads til Kriminalregisteret, der har til huse der i dag. Samtidig skal der findes en praktisk løsning på sammenlægningen af Station Amager og Lufthavnen. Hvis beredskabet centraliseres og HR funktionen ligeledes slankes, vil der være plads i de nuværende lokaler på station Amager til Station Lufthavnens kontorbehov. Centraliserer man ikke beredskabet, vil der stadig være behov for at ændre på lokalesituationen for at mindske den meget høje huslejudgift i lufthavnen. Dette kan eksempelvis gøres ved at finde et billigere lejemål på amager i nærheden af lufthavnen kombineret med delvis opsigelse af den nuværende Station Amager³³.

Den fulde implementering af initiativerne omkring Politiskolen vil også have bygningsmæssige forudsætninger. For at kunne være 30 elever i klasserne er det nødvendigt enten at finde en ny lokation eller at justere på lokal størrelsen på den eksisterende som beskrevet i afsnit 4.9.

Endelig har realiseringen af bygningsinitiativet naturligvis en række bygningsmæssige implikationer.

Samlet set vil de foreslåede tiltag dog først og fremmest frigive plads i såvel kredse som Rigspolitiet. Netto frigives ca. 250 personer fra kredsene eksklusiv København, 257 fra København og 75 fra Rigspolitiet. Heraf er ca. en tredjedel civile og resten politi. Desuden frigøres som følge af lukning af Rigspolitiets trykkeri og professionalisering af depotet ca. 2800 m² på Odinsvej.

Det vil ikke på nuværende tidspunkt, hvor der ikke er truffet endelige beslutninger om implementeringens praktik, være muligt at foretaget en detaljeret gennemgang af hvilke kvadratmeter, der bliver ledige hvor.

³³ Station Amager består af tre lejemål, hvoraf især den gamle retsbygning er svær at udnytte fuldt. De vurderes at kunne opsiges enkeltvis.

Nødvendig systemunderstøttelse

Tre af de foreslåede initiativer er afhængig af en systemmæssig understøttelse, der ikke er fuldt til stede i dag.

For at etablere effektive arbejdsgange mellem medarbejdere, ledere og den centrale HR administration vil det være en stor fordel få en god systemunderstøttelse på plads i form af en fælles portal til elektronisk sagshåndtering af alle HR processer. Politiet har i denne sammenhæng en god base at bygge på med POLPAI. Derfor vurderes det kun at kræve en mindre investering på 2-3 mio. kr. og tidsmæssigt at kunne implementeres indenfor en tidshorisont på højst et halvt år, hvilket uden vanskeligheder kan rummes indenfor den planlagte implementeringshorisont.

De systemiske forudsætninger for sammenlægning af alarmcentralerne er i udgangspunktet på plads. Derfor er den systemtekniske tilpasning, der er tale om her, en mindre justering samt gennemførelse af den faktiske sammenlægning. Dette vurderes fra IT & Logistik at kunne gennemføres indenfor en periode af et halvt år og med en omkostning, der ikke overstiger 5 mio. kr. Dette forekommer altså heller ikke at udgøre en større implementeringsrisiko.

Indenfor IT vil det for etablering af central bruger support være nødvendigt at investere i en ny fælles brugeradministrationssoftware og IT infrastruktur til den nye service desk enhed. Det vurderes dog at være tilstrækkeligt med relativt enkle og velafprøvede løsninger.

Der er således på systemsiden tale om relativt beskedne behov for ny systemunderstøttelse af de beskrevne tiltag, hvorfor dette ikke vurderes hverken omkostningsmæssigt eller tidsmæssigt at ville udgøre en større risiko for implementeringen.