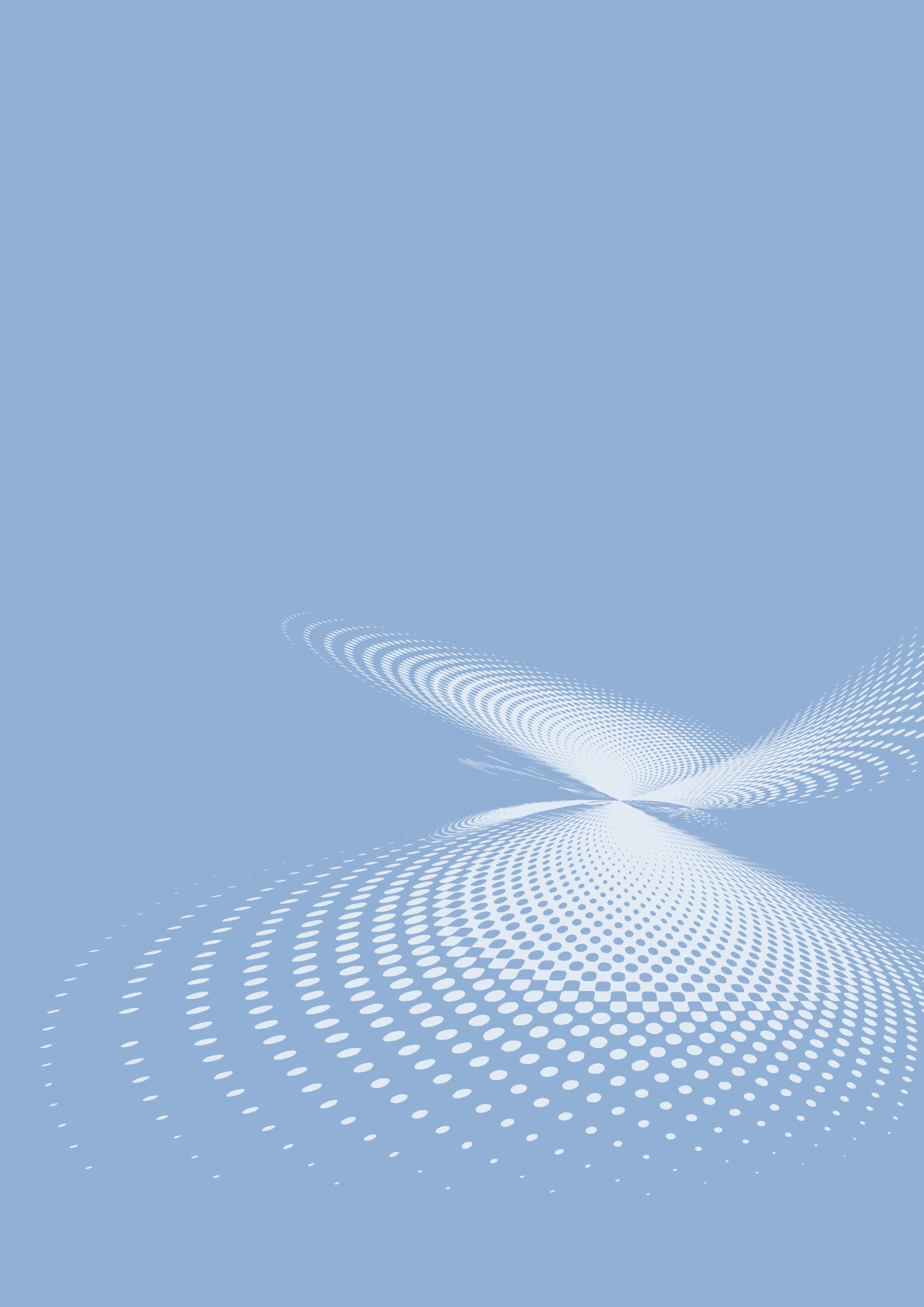


Udvalget for en  
budgetanalyse  
af politiet  
2009-2010

Maj 2010



Et professionelt  
og veldrevet  
dansk politi



Et professionelt  
og veldrevet  
dansk politi  
Udvalget for en  
budgetanalyse af  
politiet 2009-2010

Et professionelt  
og veldrevet  
dansk politi  
Udvalget for en  
budgetanalyse af  
politiet 2009-2010

Maj 2010

ISBN trykt publikation  
978-87-7856-951-6

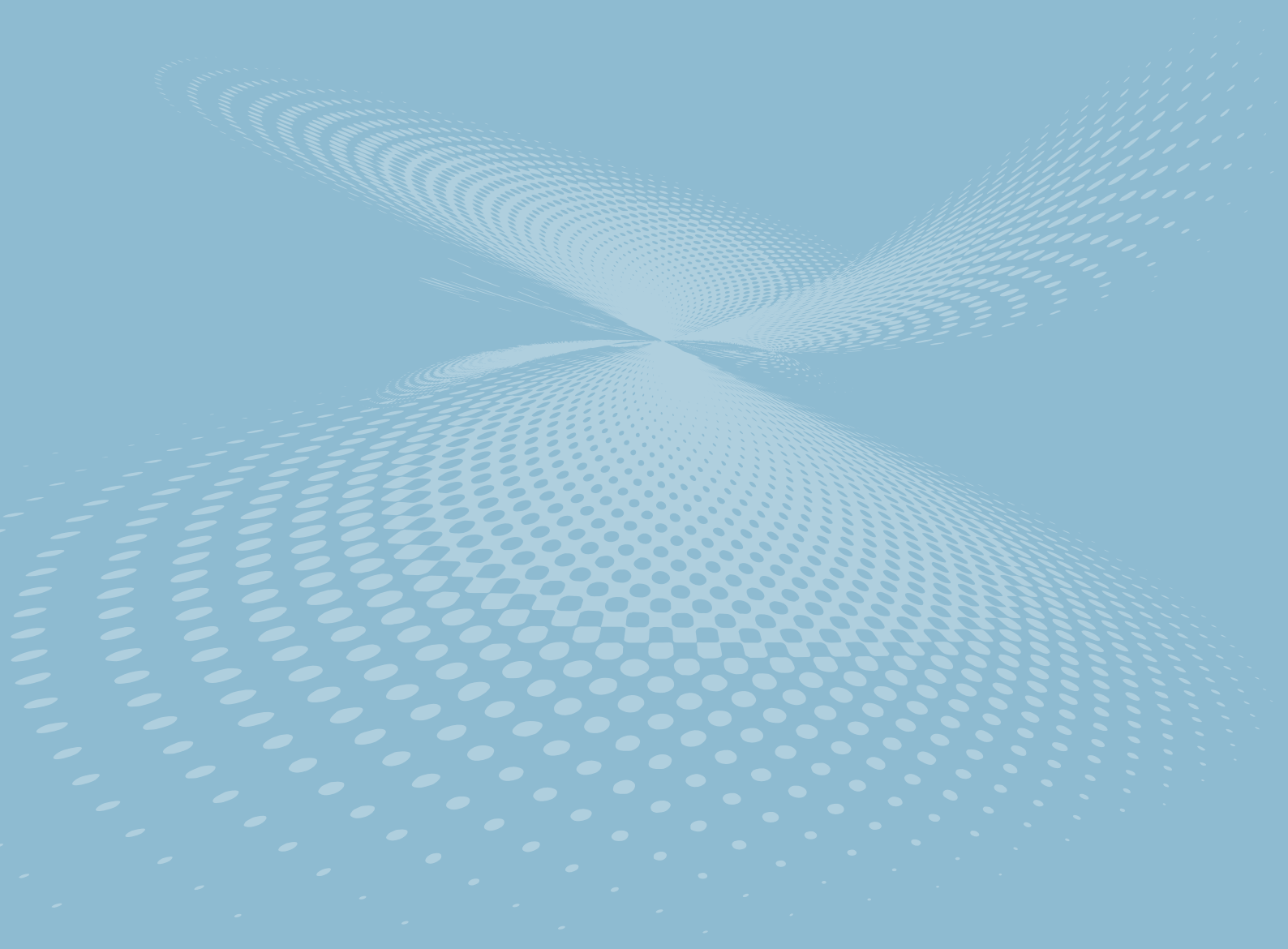
Design omslag og indhold:  
EntenEller A/S  
Tryk:  
Rosendahls - Schultz Grafisk  
Oplag: 150

Publikationen kan hentes på  
Justitsministeriets hjemmeside:  
[www.jm.dk](http://www.jm.dk)  
og Finansministeriets hjemmeside:  
[www.fm.dk](http://www.fm.dk)

# Indholdsfortegnelse

Forord .....	6
1. Udvalgets baggrund, sammensætning og arbejde .....	8
2. Sammenfatning .....	12
3. Politiets organisering og ressourceforbrug .....	28
4. Øget mål- og resultatstyring i politiet .....	40
5. En effektiv økonomistyring i politiet .....	50
6. En effektiv udnyttelse af polititjenestemændenes arbejdstid .....	66
7. En velorganiseret og effektiv politistruktur .....	80
8. Reorganisering af Københavns Politi .....	106
9. Modernisering af politiuddannelsen .....	116
10. Udvalgets samlede vurdering .....	128
11. Bilagsoversigt .....	134

# FORORD



## Forord

I lyset af politiets betydelige underskud i 2008 og for at sikre ro om politiets økonomi i den resterende del af flerårsaftaleperioden (dvs. til og med 2010), besluttede regeringen sammen med Dansk Folkeparti og Liberal Alliance i juni 2009 at tilføre politiet og anklagemyndigheden i alt 651 mio. kr. i 2009 og 2010. Samtidig blev det aftalt at igangsætte en gennemgribende budgetanalyse af politiet og anklagemyndigheden.

Derfor blev der i september 2009 nedsat Udvalget for en budgetanalyse af politiet 2009-2010 (herefter: Udvalget). Udvalget fik bl.a. til opgave at komme med bud på, hvordan politiets og anklagemyndighedens ressourceanvendelse kan effektiviseres, og hvordan der fremover kan sikres en større gennemsigtighed og bedre styring af politiets og anklagemyndighedens økonomi. Udvalgets resultater forventes at indgå i regeringens forslag til finanslov for 2011 og dermed i forhandlingerne om en eventuel ny flerårsaftale for politiet og anklagemyndigheden fra 2011.

Udvalget afgiver hermed sine vurderinger og anbefalinger til regeringen. Såvel vurderinger som anbefalinger hviler på grundige forarbejder og analyser, der har involveret navnlig Rigspolitiet og Københavns Politi. Udvalgets anbefalinger tager endvidere afsæt i Visionsudvalgets anbefalinger samt de analyser, der er gennemført for at understøtte politireformens gennemførelse.

Samlet set er det udvalgets overbevisning, at regeringen hermed får et solidt grundlag for at træffe de langsigtede og helhedsorienterede beslutninger, som udvalget anser for nødvendige for at sikre et professionelt og veldrevet dansk politi i fremtiden.

København 26. maj 2010

# 1. UDVALGETS BAGGRUND, SAMMENSÆTNING OG ARBEJDE



# 1. Udvalgets baggrund, sammensætning og arbejde

## 1.1. Udvalgets baggrund

Regeringen besluttede i juni 2009 sammen med Dansk Folkeparti og Liberal Alliance at igangsætte en gennemgribende budgetanalyse af politiet og anklagemyndigheden.

Det af regeringen besluttede kommissorium for udvalgets arbejde fastslår bl.a., at budgetanalysen har til formål at skabe grundlaget for en øget gennemsigtighed, forbedret styring og en mere effektiv opgavevaretagelse i politiet og anklagemyndigheden.

Mere konkret skal budgetanalysen identificere effektiviseringspotentialer i politiet og anklagemyndigheden i størrelsesordenen 300-500 mio. kr. årligt med henblik på blandt andet at tilbagebetale merbevillingen fra indeværende forligsperiode<sup>1</sup>.

Budgetanalysen skal ses i sammenhæng med, at politiet i 2007 og 2008 havde et merforbrug på henholdsvis 48 mio. kr. og 267 mio. kr. i forhold til den vedtagne bevilling på finansloven, hvilket bl.a. var medvirkende til, at politiet og anklagemyndigheden fik tilført 651 mio. kr. i 2009 og 2010.

Det fremgår endvidere af kommissoriet, at der skal nedsættes et udvalg med 3 eksterne medlemmer, der har det overordnede ansvar for gennemførelsen af budgetanalysen.

## 1.2. Udvalgets sammensætning

Administrerende direktør i Sund & Bælt Leo Larsen er udpeget som formand for udvalget. Endvidere er tidligere administrerende direktør i Post Danmark Helge Israelsen og professor ved Institut for Statskundskab på Københavns Universitet Hanne Foss Hansen udpeget som eksterne medlemmer af udvalget.

Herudover består udvalget af embedsmænd fra Justitsministeriet, Rigspolitiet, Rigsadvokaten og Finansministeriet. Udvalget har været organiseret i en styregruppe, en projektgruppe og et sekretariat varetaget af Finansministeriet, der har betjent hele udvalget<sup>2</sup>.

## 1.3. Udvalgets arbejde

Med afsæt i kommissoriet for budgetanalysen besluttede udvalget at gennemføre flere delanalyser, jf. *tabel 1.1* på næste side.

<sup>1</sup> Jf. "Kommissorium for analyse af politiet" (bilag 1).

<sup>2</sup> Jf. "Medlemmerne af Udvalget for en budgetanalyse af politiet 2009-2010" (bilag 2).

Tabel 1.1 Gennemførte delanalyser i regi af udvalget	
Delanalyse	Formål
1. Delanalyse af Rigspolitiet	Analysere hvordan Rigspolitiet bedst muligt kan understøtte og servicere kredsene på bl.a. områderne HR, indkøb, IT og økonomi
2. Delanalyse af Københavns Politi	Analysere hvordan Københavns Politi kan øge effektiviteten af politiets kerneopgaver som fx beredskabet
3. Delanalyse af polititjenestemændenes arbejdstid	Analysere hvordan tilrettelæggelsen af polititjenestemændenes arbejdstid kan gøres enkel og effektiv
4. Delanalyse af aflønning af politielever	Analysere mulighederne for at tilpasse politielevernes aflønning
5. Delanalyse af politiets historiske forbrug	Analysere udviklingen i politiets ressourceforbrug i perioden fra 2005 til 2009
6. Delanalyse af politiets økonomistyring	Analysere hvordan politiet sikrer en god økonomistyring i fremtiden, herunder finansiell styring, aktivitets- og ressourcestyring samt mål- og resultatstyring

Udvalget har valgt at benytte sig af eksterne konsulenter til gennemførelsen af flere af delanalyserne. Konsulenternes afrapporteringer kan findes på Justitsministeriets hjemmeside ([www.jm.dk](http://www.jm.dk)) og Finansministeriets hjemmeside ([www.fm.dk](http://www.fm.dk)). Nogle delanalyser er imidlertid gennemført internt i udvalget. Resultaterne af delanalyserne er vedlagt denne rapport som bilag, jf. *kapitel 11*.

I forbindelse med de gennemførte analyser har der bl.a. været drøftelser i de af konsulenterne nedsatte arbejdsgrupper/referencegrupper på de enkelte områder med repræsentanter fra Rigspolitiet, Københavns Politi og på nogle områder med ekspertise fra øvrige kredse. Således har Rigspolitiet, Københavns Politi og øvrige kredse bl.a. bidraget til diagnosticering og kvalificering af effektiviseringsforslagene.

Udvalget har i sit arbejde haft et stort fokus på, at udvalgets anbefalinger bygger videre på de reformer af politiet, der har fundet sted igennem de senere år. Således bygger udvalget videre på Visionsudvalgets anbefalinger<sup>3</sup> og Rigspolitiets nye organisering (pr. 1. januar 2010). Desuden tager udvalgets anbefalinger højde for, at der i 2009 blev gennemført flere analyser for at understøtte politireformens gennemførelse<sup>4</sup>.

Udvalgets anbefalinger er derfor ikke udtryk for en ny reform af politiet. Anbefalingerne har alene til formål at justere udvalgte områder i politiet under hensyntagen til politiets nuværende overordnede organisering.

<sup>3</sup> Visionsudvalget: *"Fremtidens politi"* (2005). Jf. [www.fremtidenspoliti.dk](http://www.fremtidenspoliti.dk).

<sup>4</sup> Boston Consulting Group: *"Understøttelse af politireformens implementering"* (2009) og Deloitte Business Consulting: *"Styrkelse af ledelsen og rammer for ledelse"* (2009). Jf. [www.jm.dk](http://www.jm.dk).

#### 1.4. Struktur for rapporten

Udvalgets rapport følger følgende struktur:

I *kapitel 2* sammenfattes resultaterne af udvalgets arbejde og udvalgets anbefalinger for hvert af de analyserede områder.

I *kapitel 3* præsenteres politiets organisering, herunder organiseringen af Rigspolitiet samt den typiske organisering af kredsene. Herudover præsenteres McKinseys analyse af udviklingen i politiets historiske forbrug i perioden 2005-2009.

I *kapitel 4* redegøres for politiets arbejde med mål- og resultatstyring. Udvalget giver endvidere en vurdering af, hvordan politiets interne mål- og resultatstyring kan understøtte en ekstern styring, der i højere grad fokuserer på mål, resultater og effekter (output og outcome).

I *kapitel 5* præsenteres PriceWaterhouseCoopers analyse af politiets nuværende økonomistyring samt udvalgets anbefalinger til en sammenhængende økonomistyringsmodel i politiet, der kan sikre, at politiets budgetlægning og -opfølgning understøtter decentral og central budgetoverholdelse.

I *kapitel 6* præsenteres Deloittes analyse af arbejdstiden for polititjenestemænd samt udvalgets anbefalinger til en bedre anvendelse af gældende arbejdstidsregler såvel som overvejelser vedrørende mere fleksible og effektive arbejdstidsregler.

I *kapitel 7* præsenteres McKinseys analyser i relation til en velorganiseret og effektiv politistruktur såvel som udvalgets anbefalinger i relation til politiets HR, IT, bygninger, vognpark, indkøb, facility management og 112-alarcentraler.

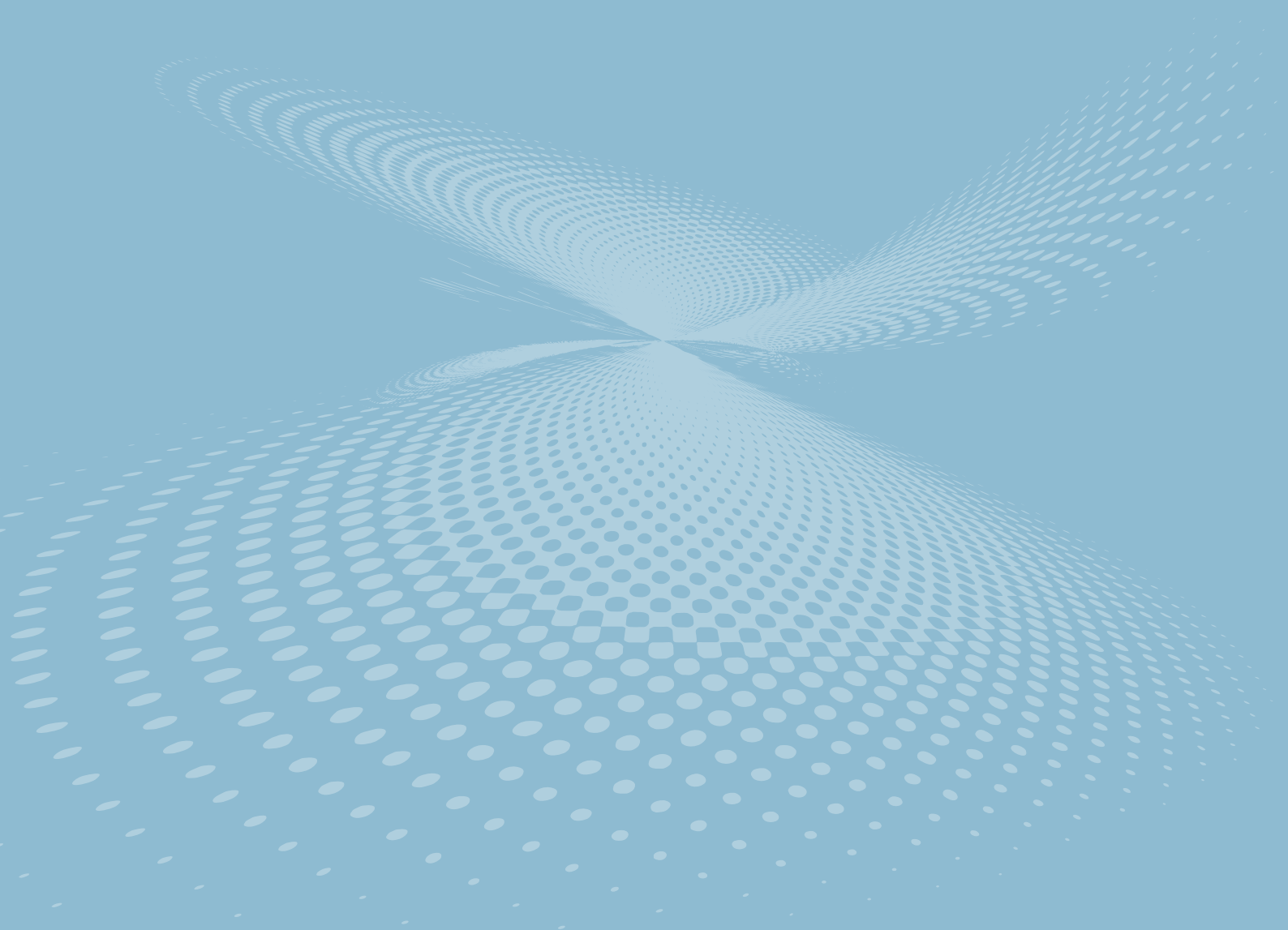
I *kapitel 8* præsenteres McKinseys analyser og udvalgets anbefalinger i relation til Københavns Politi. Analyser og anbefalinger vedrører primært beredskabets dimensionering, beredskabets struktur og stationsstrukturen på Amager.

I *kapitel 9* præsenteres McKinseys analyser og udvalgets anbefalinger i relation til politiuddannelsen. Analyser og anbefalinger vedrører tilpasninger ved overgang til en professionsbacheloruddannelse samt politiets obligatoriske beredskabsuddannelse. I kapitlet præsenteres endvidere udvalgets analyser af og anbefalinger i relation til en ændret aflønning af politielever.

I *kapitel 10* præsenteres udvalgets samlede vurdering, herunder bl.a. i forhold til forudsætningerne for en succesfuld implementering.

Af *kapitel 11* fremgår en oversigt over bilag til udvalgets rapport.

## 2. SAMMENFATNING



## 2. Sammenfatning

### 2.1. Politiets organisering og ressourceforbrug

Dansk politi er overordnet organiseret i Rigspolitiet og 12 kredse. Med politireformen kom Rigspolitiet til at fungere som en overordnet styrelse for politiet i hele landet. Rigspolitiet ledes af rigspolitichefen og er organiseret i to hovedområder: Politiområdet og administrationsområdet. Herudover hører Politiets Efterretningstjeneste (PET) også under Rigspolitiet.

Politiet havde i 2009 i alt 14.653 ansatte, hvoraf 10.782 var politiuddannede. Størstedelen af politiets personaleresourcer anvendes til løsningen af traditionelle politiopgaver, mens politiet også anvender knap 1.700 årsværk på administrative funktioner såsom HR, økonomi, indkøb og it mv.

Politiets indtægter og omkostninger i perioden 2005-2009 er ifølge en analyse gennemført af McKinsey som angivet nedenfor, *jf. tabel 2.1*. Politiets indtægter og omkostninger har i den undersøgte periode været stigende.

Mio. kr.	2005	2006	2007	2008	2009
Indtægter (2011-priser)	8.227	8.249	8.662	8.340	9.420
Omkostninger (2011-priser)	8.275	8.351	8.706	8.615	8.944
Forskel (2011-priser)	-	-	-44	-275	476
Faktisk resultat (årets priser)	-	-	-48	-267	463

Note: Opgørelsen er ekskl. indtægter og omkostninger i forbindelse med COP15. Faldet i politiets indtægter fra 2007 til 2008 skyldtes bortfald af opgaver som følge af en digitalisering af motorregistreringen, overdragelse af opgaver vedrørende pas og kørekort til kommunerne, omlægning af AES-ordningen (Arbejdsmarkedets Erhvervs Sygdomssikring) samt obligatorisk opsparing. Politiets overskud i 2009 skal ses i lyset af den ekstraordinære merbevilling på knap 630 mio. kr. i 2009 til genopretning af politiets økonomi i lyset af politiets underskud i 2008. I 2005 og 2006 er bevillingstallene opgjort udgiftsbaseret, mens regnskabstallene er opgjort omkostningsbaseret. De kan derfor ikke umiddelbart sammenlignes.  
Kilde: McKinsey & Company og politiets årsrapport 2009.

Politiets indtægter består hovedsageligt af politiets bevilling på finansloven, der i 2009 udgjorde 8,5 mia. kr. Herudover består politiets indtægter af tillægsbevillinger, salg af varer og tjenester samt andre indtægter. Politiets omkostninger udgøres primært af lønomkostninger, der i den undersøgte periode har udgjort ca. 75 pct. af politiets samlede omkostninger. Herudover består politiets omkostninger primært af andre ordinære driftsomkostninger.

Politiet havde i 2008 en budgetoverskridelse på 267 mio. kr. (årets priser). McKinsey vurderer samlet set, at denne budgetoverskridelse ikke kan henføres til et enkelt forhold, men derimod er en konsekvens af beslutninger på en række forskellige områder:

1. Der har været et merforbrug til løn. Merforbruget kan henføres til højere lønomkostninger per medarbejder ud over den generelle lønudvikling (pris- og lønreguleringen) og en ændret medarbejdersammensætning. Merforbruget til løn er således ikke drevet af en stigning i antallet af medarbejdere
2. Der har været et merforbrug på øvrige driftsomkostninger, om end fraværet af budgetter og detaljerede opgørelser af de bevillingsmæssige konsekvenser på enkeltkonti vanskeliggør en præcis opgørelse heraf. Samtidig har der i perioden 2006 til 2008 været en stigning i indkøbet af IT-hardware og -software, som ligger ud over de afsatte bevillingsløft til IT-investeringer
3. Den anstrengte likviditet i politiet i 2008 har medført ekstraordinære finansielle omkostninger. Det ses bl.a. ved, at renterne til den løbende finansiering (løn, varekøb og husleje mv.) er steget betydeligt fra 2007 til 2008

McKinsey vurderer samlet, at udviklingen i politiets økonomi igennem de senere år 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 et beslutningsgrundlag, der har givet ledelsen det fornødne overblik over de økonomiske konsekvenser af en række af de enkeltbeslutninger, der samlet set skabte underskuddet i 2008.

## 2.2. Udvalgets vurderinger og anbefalinger

Nedenfor sammenfattes udvalgets vurderinger og anbefalinger. Såvel vurderinger som anbefalinger hviler på grundige forarbejder og analyser, der har involveret navnlig Rigspolitiet og Københavns Politi. Udvalget har både benyttet sig af eksterne konsulenter og gennemført egne analyser. Udvalgets anbefalinger tager endvidere afsæt i Visionsudvalgets anbefalinger, samt de analyser der er gennemført for at understøtte politireformens gennemførelse. Der henvises i øvrigt til de efterfølgende kapitler for flere detaljer.

### 2.2.1. En effektiv udnyttelse af polititjenestemændenes arbejdstid

Deloitte's analyse af polititjenestemændenes arbejdstid viser, at der i 2009 blev præsteret knap en ½ mio. timer, der i henhold til politiets arbejdstidsregler udløste kompensation, herunder fx overarbejde, tilkald og inddragede fridage. I tillæg hertil optjente polititjenestemændene kompensation svarende til godt en ½ mio. timer. Disse timer skal som hovedregel afspadsres, hvilket betyder, at polititjenestemændenes faktisk præsterede arbejdstid reduceres.

Deloitte's analyse viser, at antallet af kompensationsudløsende hændelser varierer mellem stationer og kredse. En stor del af denne variation kan ifølge Deloitte forklares af forskelle i planlægningspraksis på tværs af politiets enheder. Deloitte anbefaler på denne baggrund, at politiet udvikler et fælles planlægnings- og styringskoncept for polititjenestemændenes arbejdstid. Udvalget vurderer, at der med indførelsen af et sådant koncept kan opnås en mere effektiv udnyttelse af polititjenestemændenes arbejdstid.

Politiet er pt. ved at udrulle et fælles IT-baseret vagtplanlægningssystem (POLVAGT) i alle kredsene. Deloitte's analyse viser, at politiet har en decentral tilgang til udrulningen af systemet, hvilket indebærer en risiko for en ikke optimal systemanvendelse og en begrænset gevinstrealisering. Deloitte anbefaler derfor, at politiet adresserer dette gennem en centralt styret fase 2 i udrulningen. Udvalget støtter denne anbefaling, idet det vurderes, at en central styring af gennemførelsen af POLVAGT i kredsene vil kunne bidrage til i højere grad at realisere de potentielle gevinster ved systemet.

Deloitte's analyser viser, at polititjenestemænds præsterede arbejdstid er lavere end for andre personalegrupper i staten. Endvidere viser Deloitte's analyser, at en given politiindsats er dyrere, når den præsteres af ekstra polititjenestemænd frem for af polititjenestemænd med en højere præsteret arbejdstid. Deloitte peger derfor på muligheden for at øge polititjenestemændenes gennemsnitlige præsterede arbejdstid, som på grund af bl.a. afspadsering udgjorde gennemsnitligt 34,4 timer per uge i 2009, gennem øget udbetaling af tilgodehavende frihed og en samtidig tilpasning i antallet af polititjenestemænd. Udvalget støtter denne vurdering og anbefaler, at politiet tager initiativ til at realisere de gevinster, der følger af gennemførelsen af tiltaget.

Deloitte har endvidere foretaget en analyse af, hvorvidt de eksisterende arbejdstidsregler giver politiet de bedste muligheder for at sikre en effektiv arbejdstid for polititjenestemændene. Deloitte har med bistand fra advokatfirmaet Rønne og Lundgren foretaget en sammenlignende analyse af arbejdstidsregler for sammenlignelige personalegrupper og for en række udenlandske politikorps. På baggrund af analysen vurderer Deloitte, at politiets arbejdstidsregler på en række områder fremstår mindre omkostningseffektive og fleksible end i sammenligningsgrupperne.

Det er udvalgets vurdering, at de til enhver tid gældende arbejdstidsregler i politiet skal adressere en række overordnede hensyn, herunder til bl.a. omkostningseffektivitet, fleksibilitet, arbejdsmiljø og god økonomistyring. Det er endvidere udvalgets vurdering, at Deloitte's analyse af arbejdstidsreglerne for sammenlignelige personalegrupper og udenlandske politikorps kan anvendes som inspiration ved en eventuel genforhandling af den eksisterende arbejdstidsaftale.

### **2.2.2. En professionel HR-administration**

Politiet anvender knap 300 årsværk på HR-området, heraf 80 pct. i kredsene og de resterende 20 pct. i Rigspolitiet. McKinseys analyser viser, at der er et forbedrings- og effektiviserings-potentiale forbundet med en reorganisering af HR-området, hvor Rigspolitiets HR-afdeling styrkes med henblik på at kunne varetage en række af de opgaver, der i dag løses af kredsene.

Udvalget er overordnet set enig i analysens anbefalinger. Det er således udvalgets vurdering, at reorganiseringen vil betyde, at politiets HR-funktioner kan varetages med færre ressourcer end i dag, men med et mindst lige så højt serviceniveau som i dag.

### **2.2.3. Bedre drift og projektstyring på IT-området**

Politiet bruger 415 mio. kr. årligt på IT-drift. Herudover anvender politiet ressourcer til IT-projekter, der i 2010 forventes at være på 493 mio. kr. McKinseys analyser viser, at der er muligt at opnå en både bedre og mere effektiv opgavevaretagelse på IT-området i politiet.

På baggrund af de gennemførte analyser anbefaler McKinsey mere konkret, at der sker en reorganisering af politiets IT-support, så softwaresupport og brugeradministration centraliseres, mens hardwaresupport forbliver i kredsene. Desuden anbefales det, at der sker en opgradering af politiets kompetencer i forhold til IT-indkøb, og at eksisterende kontrakter genforhandles eller konkurrenceudsættes. Endelig vurderes der at være et potentiale i at konsolidere politiets IT-applikationer og -infrastruktur. Udover disse initiativer i relation til den almindelige IT-drift anbefaler McKinsey, at styringen, driften og den ledelsesmæssige forankring af politiets IT-projekter forbedres i tråd med de allerede igangsatte tiltag i forhold til projekt- og porteføljestyring i politiet.

Udvalget er overordnet set enig i analysens anbefalinger, herunder at der er et effektiviserings-potentiale ved gennemførelsen af forslagene på områderne. Udvalget vurderer dog, at resultatet af genforhandlinger eller konkurrenceudsættelse af IT-kontrakter kan være svært at forudsige.

### **2.2.4. Konsolidering af bygningsmassen**

Politiets samlede udgifter til bygninger beløber sig til ca. 450 mio. kr., hvoraf ca. 93 pct. går til husleje og resten til vedligeholdelse. Rigspolitiet og Københavns Politi afholder ca. halvdelen af huslejudgifterne, mens øvrige politikredse anvender omkring 4-7 pct. hver (Bornholm dog væsentligt mindre). McKinseys analyser viser, at kvadratmeterforbruget per medarbejder varierer på tværs af kredsene og de enkelte bygninger, og at en del af politiets bygninger er beliggende på forholdsvis dyre adresser.

McKinsey anbefaler, at politiet ud fra en række overordnede principper gennemfører en gradvis optimering af bygningsmassen. Det anbefales endvidere, at denne optimering sker i to faser, hvor tiltag der kun kræver begrænset planlægning og investeringer, gennemføres først og mere omfattende og investeringstunge tiltag gennemføres efterfølgende.



Rigspolitiet har forud for og parallelt med udvalgsarbejdet arbejdet med en plan for tilpasninger på bygningsområdet. Det er udvalgets vurdering, at anbefalingerne vedrørende politiets bygningsmasse understøtter Rigspolitiets arbejde med at optimere politiets samlede bygningsmasse.

### **2.2.5. En optimeret vognpark**

Politiet bruger i alt ca. 210 mio. kr. årligt på vognparken, der omfatter knap 2.700 køretøjer fordelt på patruljevogne, sagsbehandlervogne, motorcykler, specialkøretøjer mv. McKinseys analyser viser, at politiets vognpark kan optimeres ved indførelse af fælles politikker, data og systemer, der understøtter en mere optimal dimensionering og vedligeholdelse af vognparken. McKinsey foreslår desuden, at ansvaret for politiets samlede vognpark forankres i en central enhed i Rigspolitiet.

Udvalget er overordnet enig i analysens påpegede anbefalinger og effektiviseringsmuligheder.

### **2.2.6. Et effektivt indkøb**

Politiets indkøb udgør knap 900 mio. kr. årligt, når der ses bort fra indkøbskategorier relateret til IT, vognpark og strafferetspleje. McKinseys analyser viser, at politiet gennem reorganisering af indkøbsområdet kan varetage indkøbsfunktionen mere professionelt og med færre ressourcer end i dag. Desuden vil en bedre og mere effektiv indkøbsorganisation kunne sikre billigere indkøb gennem bl.a. konsolidering af indkøb på færre leverandører, udvikling af politikker for forbrug og en tilpasning af standarder til behov.

Udvalget er enig i analysens anbefalinger om en ændret organisering af indkøbsområdet i politiet, herunder i at indkøbet kan effektiviseres. Udvalget vurderer samtidig, at det vil være nødvendigt at styrke den centrale indkøbsenhed i Rigspolitiet med kompetencer, som ikke findes i politiet i dag. Denne styrkelse bør kombineres med et opgave- og ressourcebortfald i kredsene på indkøbsområdet.

### **2.2.7. Optimering af servicefunktioner (facility management)**

Politiets samlede ressourceforbrug på facility management (bygningvedligehold, intern service og rengøring) er på 236 mio. kr. Politiets facility management håndteres i dag på flere underafdelinger i de enkelte kredse og Rigspolitiet.

McKinseys analyse viser, at det er muligt at opnå en mere effektiv og professionel varetagelse af politiets facility management opgaver. Dette vil kunne ske gennem en model, hvor politiets opgaver i relation til facility management outsources til eksterne leverandører. En sådan outsourcing-model vil kræve etablering af en central enhed, hvor ansvaret for gennemførelsen af udbud, kontraktindgåelse og leverandørstyring på facility management området vil skulle ligge.

Udvalget vurderer, at det vil være muligt at professionalisere og effektivisere varetagelsen af politiets opgaver på facility management området. Dette vil efter udvalgets vurdering mest hensigtsmæssigt ske ved en outsourcing af politiets facility management opgaver til eksterne leverandører. Outsourcing vurderes udover at medføre en professionalisering og effektivisering af opgaveløsningen på området også at frigøre ledelsestid i politiet til løsning af politiets kerneopgaver.

### 2.2.8. Sammenlægning af 112-alarmcentralerne

Modtagelse af opkald til 112 varetages i dag af syv alarmcentraler spredt over hele landet, der betjenes af politiet og en ottende alarmcentral i København, der betjenes af Københavns Brandvæsen. Den decentrale organisering af alarmcentralerne medfører ifølge McKinseys analyser overskudskapacitet, da hver alarmcentral skal være bemanded med mindst to certificerede operatører.

Analysen viser endvidere, at der hverken er faglige, praktiske eller tekniske hindringer for at sammenlægge de nuværende syv alarmcentraler til to. Dette skyldes primært, at operatørerne ikke stedfæster ulykkestedet ud fra lokalkendskab, men derimod typisk ved hjælp af interviewteknik, celle-id fra mobiltelefoner og diverse tilgængelige databaser. Der er således ikke noget behov for fysisk nærhed til opkaldenes oprindelsessted.

Udvalget er overordnet enig i McKinseys analyse og anbefaling om, at modtagelsen af 112-opkald samles på to lokationer.

### 2.2.9. Øvrige områder

Politiet løser i dag en række opgaver på færdselsområdet, herunder bl.a. tilladelse til særtransporter, udstedelse af fartskriverkort og virksomhedskontrol af vognmænd. McKinsey vurderer, at løsningen af disse primært administrative opgaver ikke forudsætter særlige politifaglige kompetencer, og at det bør overvejes, om disse opgaver bør overgå til andre myndigheder med en større ekspertise på området. Såfremt opgaverne på færdselsområdet forbliver under politiet vurderer McKinsey, at det vil være muligt at opnå en bedre og mere effektiv organisering af opgaverne vedrørende tilladelser til særtransporter.

Udvalget er overordnet set enig i McKinseys analyse og anbefaling om, at det kan undersøges nærmere, om visse af politiets opgaver på færdselsområdet kan løses bedre og billigere af andre myndigheder og dermed understøtte et øget fokus på kerneopgaverne i politiet.

Politiet varetager i dag en række opgaver i relation til udlændingekontrollen, herunder administrative ekspeditions- og sagsbehandlingsopgaver, modtagelse og sagsbehandling i den indledende asylfase, indhentelse og bekræftelse af oplysninger i forbindelse med udlændingesager og forkyndelse af afgørelser og udrejsekontrol. Rigspolitiet og Ministeriet for Flygtninge, Indvandrere og Integration har i fællesskab vurderet, at det kan undersøges, om opgaver, der ikke er af politifaglig karakter, kan udføres mere effektivt af andre myndigheder, herunder hvorvidt der kan ske effektiviseringer af arbejdsgange.

Udvalget vurderer på denne baggrund, at der er grundlag for at undersøge nærmere, om de ovenfor nævnte opgaver på udlændingeområdet kan varetages bedre af andre myndigheder med en mere effektiv ressourceudnyttelse til følge.

### **2.2.10. Københavns Politi**

Der anvendes i dag godt 1.100 årsværk på beredskabet i Københavns Politi. McKinseys analyse af den nuværende dimensionering af beredskabet i Københavns Politi viser, at grundberedskabet overstiger behovet i forhold til reaktion på akutte hændelser. McKinsey foreslår på denne baggrund, at der sker en tilpasning af grundberedskabet i Københavns Politi for at sikre en mere optimal udnyttelse af grundberedskabets ressourcer. Københavns politi lægger vægt på de positive implikationer i forhold til politiets synlighed på gaden af den nuværende dimensionering. Det er udvalgets vurdering, at det er vanskeligt at opnå en perfekt dimensionering af beredskabet i praksis. Udvalget vurderer dog, at Københavns Politi bør afveje gevinsterne ved en større synlighed mod omkostningerne ved en overkapacitet i beredskabet og derfor fremadrettet tilstræbe, at det valgte serviceniveau vedrørende beredskabet medvirker til en effektiv udnyttelse af politiets ressourcer.

McKinseys analyser viser endvidere, at det er muligt at opnå en bedre og mere effektiv disponeringsfunktion i Københavns Politi, hvis der sker en centralisering af denne. Der er endvidere et effektiviseringspotentiale forbundet med en centralisering af det københavnske anholdelsesberedskab. I modsætning til centraliseringen af disponeringsfunktionen kræver centraliseringen af anholdelsesberedskabet dog, at der sker en reorganisering af beredskabet, så beredskabsressourcerne placeres på samme fysiske beliggenhed. Udvalget vurderer, at der bør fokuseres på en centralisering af beredskabet for at øge kvaliteten i opgaveløsningen.

Station Amager og Station Lufthavnen ligger kun 1,8 km fra hinanden, og McKinseys analyser viser, at en sammenlægning af de to stationer kan medføre effektiviseringer. Udvalget er overordnet set enig i analysen og vurderer endvidere, at en sammenlægning vil muliggøre en række positive synergieffekter i politifaglig henseende.

McKinsey har endvidere identificeret forbedrings- og effektiviseringspotentialer i relation til en sammenlægning af opgaverne vedrørende Operativ Planlægning og Analyse (OPA) og en samling af HR-opgaverne i én central HR-enhed. Udvalget er overordnet set enig i disse analyser.

### **2.2.11. Politiuddannelsen**

Rigspolitiet har ansøgt Akkrediteringsrådet om, at politiuddannelsen akkrediteres som en professionsbacheloruddannelse, der forventes at træde i kraft 1. februar 2011. Såfremt ansøgningen godkendes, vil den nye politiuddannelse blive akkrediteret som en professionsbacheloruddannelse på linje med bl.a. pædagoguddannelsen, sygeplejerskeuddannelsen og læreruddannelsen.

McKinseys analyser viser, at lærerne på Politiskolen i gennemsnit har færre undervisningstimer end på eksisterende professionsbacheloruddannelser. Det er udvalgets vurdering, at den

gennemsnitlige konfrontationstid for lærerne på Politiskolen bør hæves til det gennemsnitlige niveau for de eksisterende professionsbacheloruddannelser med henblik på at sikre den bedst mulige udnyttelse af Politiskolens lærerressourcer.

Klassestørrelsen på politiuddannelsen er 16, hvilket er lavere end på eksisterende professionsbacheloruddannelser samt politiuddannelserne i Sverige og Norge. Udvalget vurderer, at denne klassestørrelse er relativt lav, og at politiuddannelsen for så vidt angår klassestørrelse bør tilnærme sig niveauet på eksisterende danske professionsbacheloruddannelser såvel som politiuddannelserne i Sverige og Norge. Udvalget vurderer således, at Politiskolen kan levere undervisning på et kvalificeret niveau med en klassestørrelse på 24 elever. Samtidig muliggør Politiskolens nuværende bygningsforhold en sådan klassestørrelse.

Efter at have færdiggjort den nye politiuddannelse skal de nyuddannede polititjenestemænd gennemføre en 28 ugers beredskabsuddannelse i Københavns Politikreds. De nyuddannede polititjenestemænd har imidlertid tjenestested i deres respektive politikredse og beredskabsuddannelsen betragtes derfor som tjeneste væk fra deres hjemkreds, hvilket berettiger politieleverne til transporttillæg, timedagpenge og kompensation for boligomkostninger fra deres hjemkreds (gælder dog ikke politielever fra København, Københavns Vestegn og Nordsjælland).

McKinseys analyser viser, at behovet for uddannelse og rutiner i beredskabsmæssige færdigheder varierer fra kreds til kreds. Det foreslås på den baggrund at halvere den praktiske del af beredskabsuddannelsen for politielever fra Fyn, Jylland og Bornholm. McKinsey foreslår endvidere, at en del af beredskabsuddannelsen, der herefter er fælles for nyuddannede politielever fra alle kredse, integreres i den nye politiuddannelse.

Udvalget lægger vægt på, at alle nyuddannede polititjenestemænd får en fælles træning og rutiner i beredskabsmæssige opgaver. Udvalget vurderer samtidig, at der i dag anvendes mange ressourcer i forbindelse med gennemførelsen af beredskabsuddannelsen i nogle kredse. Udvalget tilslutter sig derfor McKinseys vurdering af, at beredskabsuddannelsens længde bør reduceres for politielever fra Fyn, Jylland og Bornholm samt at den del af beredskabsuddannelsen, der er obligatorisk for politielever i alle landsdele, bør inkluderes i den nye politiuddannelse.

### ***2.2.12. Ændret aflønning af politielever***

Under hele politiuddannelsen er politieleverne ansat ved politiet som tjenestemænd på prøve og modtager en gennemsnitlig grundløn på 310.007 kr. per år (inkl. tjenestemandspension). Herudover modtager politieleverne tillæg for skiftende tjeneste i deres praktikperioder på i gennemsnit ca. 3.200 kr. per måned. Dette er et væsentligt højere indkomstniveau end for studerende på andre uddannelser, hvor de studerende på fx sygeplejerskeuddannelsen og læreruddannelsen modtager 66.223 kr. årligt i SU.

Udvalget har analyseret konsekvenserne af en ændret aflønning af politielever på ansøgerfeltet til politiuddannelsen gennem bl.a. undersøgelser af politiuddannelserne i Norge og Sverige. På baggrund af erfaringerne fra Norge og Sverige og øvrige gennemførte analyser af bl.a. politielevernes indkomst før studiestart er det udvalgets vurdering, at politiet også efter en ændring af aflønningen af politielever vil have et stort antal velkvalificerede ansøgere til politiuddannelsen.

Udvalget anbefaler derfor, at politielevernes aflønning ændres, og at dette sker efter en model, hvor politieleverne modtager SU i skoleperioderne og løn i praktikperioderne.

### **2.2.13. Den Centrale Anklagemyndighed**

Udvalget anbefaler, at Den Centrale Anklagemyndighed fortsat arbejder med at effektivisere anklagemyndighedens arbejdsprocesser og generelle organisering.

### **2.2.14. Økonomistyring**

PriceWaterhouseCoopers analyser viser, at der er mulighed for at styrke politiets finansielle styring med henblik på en tæt og sikker opfølgning på bevilling, budget og regnskab. Analysen giver en række konkrete forslag til styrkelse af den finansielle styring. Dette gælder fx implementeringen af en række finansielle basisrapporter, der sammenholder budgetterede og faktiske omkostninger på relevante organisatoriske enheder og artskonti samt etableringen af dokumenterede og standardiserede principper for budgettering og opfølgning i Rigspolitiet og på tværs af kredse.

PriceWaterhouseCoopers analyser viser også, at politiet bør styrke sine controlling-aktiviteter både på centralt og lokalt niveau. PriceWaterhouseCoopers foreslår således, at der etableres systematisk controlling i politiet med fokus på interne kontroller i systemer og arbejdsprocesser. Dette vurderes at kunne effektivisere den samlede indsats i forhold til kvalitetssikring af det regnskabsmæssige grundlag i politiet.

Herudover peger analysen på en række forudsætninger, der skal opfyldes, for at sikre en effektiv økonomistyring i politiet fremover. Fx skal roller, ansvar og opgavefordeling være klart og entydigt defineret, og politiet skal sikre standardiserede regnskabsprocedurer og en ensartet kontoplan.

Endelig viser PriceWaterhouseCoopers analyser, at der er et generelt behov for at synliggøre, hvad der driver politiets omkostninger, hvorfor analysen vurderer muligheden for at styre og følge op på aktiviteter koblet med omkostninger i politiet inden for den givne bevillingsramme. Analysen peger på introduktion af aktivitetsbaseret økonomistyring som et relevant værktøj, som kan supplere den almindelige finansielle styring og styrke det analytiske grundlag i budgetplanlægnings- og opfølgningsprocessen.

Udvalget er grundlæggende enig i analysens anbefalinger i forhold til at sikre en effektiv økonomistyring i politiet. Udvalget vurderer, at det er afgørende, at politiet på kort sigt prioriterer at styrke den basale økonomistyring. Udvalget anbefaler, at politiet gradvist introducerer aktivitetsbaseret økonomistyring, i takt med at den basale økonomistyring kommer på plads.

Udvalget vurderer endvidere, at det på baggrund af PriceWaterhouseCoopers analyse vil være muligt at opsplitte politiet og anklagemyndighedens hovedkonto på forslaget til finansloven for 2012.

Udvalget anbefaler samtidig, at Justitsministeriet og Finansministeriet på baggrund af PriceWaterhouseCoopers analyse overvejer hensigtsmæssigheden i at overføre hele eller dele af udgifterne på strafferetsplejekontoen til politiets og anklagemyndighedens hovedkonto.

#### *2.2.15. Øget mål- og resultatstyring i politiet*

Størstedelen af politiets samlede ressourcer anvendes til aflønning af polititjenestemænd og øvrige medarbejdergrupper. Således er medarbejderstaben en afgørende ressource for opfyldelse af politiets overordnede formål – nemlig at virke for tryghed, sikkerhed, fred og orden i samfundet.

Antallet af polititjenestemænd er imidlertid kun ét blandt en række forhold, som afgør politiets muligheder for at opfylde sit overordnede formål. Der er således ikke en entydig relation mellem politiets styrke og kapabilitet, dvs. mellem antallet af polititjenestemænd og politiets opgaveløsning.

For at polititjenestemændene kan udføre deres arbejde effektivt og med høj kvalitet i opgaveløsningen, skal de bl.a. have adgang til professionelle administrative funktioner og systemer, og de administrative funktioner skal være besat med den rette sammensætning af kompetencer. Samtidig skal polititjenestemændenes arbejdstid kunne tilrettelægges på en måde, der sikrer, at så stor en del af polititjenestemændenes arbejdstid som muligt bruges til løsning af politiets kerneopgaver. Polititjenestemændene skal også have en ledelse, der har frihed til og grundlag for at disponere over ressourcerne efter behov.

Styring efter antallet af polititjenestemænd, dvs. efter et middel (input), er én måde at styre politiet på. Det er imidlertid udvalgets vurdering, at det vil være muligt at opnå en større effekt ved at styre politiet på andre måder fx ved en øget styring efter mål, resultater og effekter (output og outcome). Denne styringstankegang blev iværksat allerede i forbindelse med Visionsudvalgets anbefalinger og politireformen og harmonerer med den generelle udvikling i styringen af statslige institutioner.

## 2.3. Udvalgets samlede vurdering

### 2.3.1. Identificerede effektiviseringspotentialer og besparelser

Konsulentvirksomhederne har samlet set identificeret nettoeffektiviseringspotentialer i politiet og anklagemyndigheden på 315 mio. kr. i 2011 stigende til 781 mio. kr. i 2015 og frem, jf. tabel 2.2 nedenfor. Effektiviseringspotentialerne er udregnet på baggrund af data for øvrig drift i 2008 og data for årsværk i 2009 på de relevante områder.

Tabel 2.2 Konsulentvirksomhedernes identificerede nettoeffektiviseringspotentialer, 2010-2015						
Mio. kr., 2011-priser	2010	2011	2012	2013	2014	2015
1. Effektiv udnyttelse af polititjenestemændenes arbejdstid	-8	124	196	196	209	209
2. En professionel HR-administration	-1	-2	15	27	27	27
3. Bedre drift og projektstyring på IT-området	-2	20	45	52	52	52
4. Konsolidering af bygningsmassen	-1	-2	-1	-3	15	45
5. En optimeret vognpark	0	27	36	39	41	41
6. Et effektivt indkøb	7	63	94	102	102	102
7. Optimering af servicefunktioner (facility management)	-1	2	35	58	73	78
8. Sammenlægning af 112-alarcentralerne	1	35	47	47	47	47
9. Øvrige områder	0	3	6	6	6	6
10. Reorganisering af Københavns Politi	0	35	106	106	106	106
11. Modernisering af politiuddannelsen	-3	11	32	49	62	66
12. Den Centrale Anklagemyndighed	0	6	6	6	6	6
13. En succesfuld implementering	-1	-4	-4	0	0	0
14. Effektiv økonomistyring i politiet	-3	-4	-4	-4	-4	-4
<b>I alt</b>	<b>-12</b>	<b>315</b>	<b>610</b>	<b>681</b>	<b>742</b>	<b>781</b>
- heraf politiårsværk (mio. kr.)	0	246	393	414	436	436
- heraf civile årsværk (mio. kr.)	-4	8	41	68	76	83
- heraf øvrig drift (mio. kr.)	-8	61	176	200	230	263

Note: Grundet afrundinger summer visse kolonner ikke til totalen (i alt).  
Kilde: McKinsey & Company, Deloitte Business Consulting og udvalgets egne beregninger.

Det bemærkes, at effektiviseringspotentialerne er nettoeffektiviseringspotentialer, idet konsulentvirksomhederne har taget højde for nødvendige engangsinvesteringer og afledte driftsomkostninger knyttet til hvert af forslagene, *jf. tabel 2.3*.

<b>Tabel 2.3</b> Bruttoeffektiviseringspotentiale, engangsinvesteringer og afledte driftsomkostninger, 2010-2015						
Mio. kr., 2011-priser	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Bruttoeffektiviseringspotentiale	35	406	660	740	791	806
Engangsinvesteringer	-36	-66	-22	-34	-25	0
Afledte driftsomkostninger	-10	-25	-28	-24	-24	-24
<b>Nettoeffektiviseringspotentiale</b>	<b>-12</b>	<b>315</b>	<b>610</b>	<b>681</b>	<b>742</b>	<b>781</b>

Note: Grundet afrundinger summer visse kolonner ikke til totalen (nettoeffektiviseringspotentialet).  
Kilde: McKinsey & Company, Deloitte Business Consulting og udvalgets egne beregninger.

Desuden har konsulentvirksomhederne taget højde for, at forslagene i flere tilfælde strækker sig over en længere årrække, hvilket medfører, at effektiviseringspotentialerne først forventes fuldt indfaset i 2015.

Udvalget har herudover peget på muligheden for, at politieleverne overgår til SU i skoleperioderne ligesom politiuddannelserne i Norge og Sverige samt eksisterende professionsbacheloruddannelser og fastholder det nuværende lønniveau i praktikperioderne, *jf. kapitel 9*.

Mindreudgiften herved udgør 55 mio. kr. i 2011 stigende til 143 mio. kr. i 2014 og frem, *jf. tabel 2.4* nedenfor. Det bemærkes, at mindreudgiften er fratrukket statens merudgifter til SU og nettomerudgifter til tjenestemandspension.

<b>Tabel 2.4</b> Mindreudgifter for staten ved en ændret aflønning af politielever, 2010-2015						
Mio. kr., 2011-priser	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Mindreudgifter brutto	0	82	129	204	214	214
Merudgifter til SU	0	-16	-26	-41	-43	-43
Nettomerudgifter til tjenestemandspension	0	-11	-17	-26	-28	-28
<b>Mindreudgifter netto</b>	<b>0</b>	<b>55</b>	<b>86</b>	<b>137</b>	<b>143</b>	<b>143</b>

Kilde: Udvalgets egne beregninger.



### 2.3.2. En betydelig implementeringsopgave

Det er udvalgets overordnede vurdering, at konsulenternes anbefalinger enkeltvist, og med de af udvalget anførte modifikationer og præciseringer, er hensigtsmæssige og implementerbare. Samtidig anerkender udvalget dog, at en samlet implementering af anbefalingerne vil udgøre en betydelig opgave for politiet.

For det *første* betyder bredden af anbefalingerne, at implementeringen vil have konsekvenser for og involvere store dele af politiets organisation. Fx vil der skulle ske opgaveomlægninger mellem Rigspolitiet og kredsene på det administrative område. Samtidig er det en udfordring, at administrationsområdet i Rigspolitiet vil skulle have en nøglerolle i forbindelse med planlægning og koordinering af anbefalingernes implementering, samtidig med at administrationsområdet selv vil skulle reorganiseres både som konsekvens af de foreslåede tiltag, og for at kunne løfte implementeringsopgaven.

For det *andet* vil dybden af anbefalingerne medføre betydelige forandringer i det daglige arbejde, idet der vil skulle udvikles og tilrettelægges nye arbejdsprocesser og politikker, ligesom tiltagene vil medføre nye opgaver og roller for såvel enkeltmedarbejdere som organisatoriske enheder. Dette vil dog fortrinsvis vedrøre politiets administrative opgaver.

For det *tredje* vil en samtidig implementering af anbefalingerne medføre en relativ kompleks proces med store krav til styring og planlægning, idet flere af anbefalingerne er indbyrdes afhængige, ligesom nogle organisatoriske enheder vil være involveret i flere tiltag på samme tid. Det stiller store krav til politiets virksomhedsstyring og kompetencer på administrative nøglefunktioner, som skal sikre en professionel styring af implementeringsforløbet og realiseringen af gevinsterne. I lyset af erfaringerne med implementering af politireformen bør der være fokus på, at de nødvendige omlægninger gennemføres under hensyntagen til løsningen af politiets kerneopgaver, som dog kun i begrænset omfang har (bortset fra for Københavns politikreds) været genstand for analysens fokus. Det understreger behovet for planlægning og for, at de nødvendige kompetencer er på plads på de kritiske tidspunkter i forløbet.

For det *fjerde* forventes implementeringen af anbefalingerne at strække sig over en årrække, idet nogle anbefalinger vurderes at kunne igangsættes umiddelbart, mens andre anbefalinger kræver forudgående omdisponeringer og/eller investeringer.

Endelig vil de foreslåede tiltag, idet de involverer en række organisatoriske og personalemæssige ændringer, også skulle ske under hensyntagen til at sikre en hensigtsmæssig anvendelse af politiets bygninger.

### 2.3.3. Forudsætninger for en succesfuld implementering

Udvalget vurderer i lyset af ovenstående, at en succesfuld implementering af alle anbefalingerne på samme tid forudsætter tilstedeværelsen af en række forskellige forhold i politiet.

For det *første* vurderer udvalget, at det er afgørende med en stærk ledelsesmæssig forankring af forandringsprocessen med fokus på kommunikation, udførelse og opfølgning på implementeringen i alle de involverede dele i politiet, herunder bl.a. for at udbrede ejerskabet til processen. Rigspolitiet spiller en afgørende rolle i forhold til at planlægge, koordinere og understøtte implementeringen af anbefalingerne.

For det *andet* anbefaler udvalget, at der etableres et centralt implementeringssekretariat i politiet med det formål at drive processen og understøtte de enheder i politiets basisorganisation, der har ansvaret for implementeringen af anbefalingerne. Sekretariatet skal tilføre analysekraft og momentum til de mange, store implementeringsprojekter samt følge op på projekternes fremdrift og resultater.

For det *tredje* vurderer udvalget, at en succesfuld implementering af anbefalingerne forudsætter et kompetenceløft i forhold til flere af politiets administrative støttefunktioner, herunder IT, HR, økonomi, indkøb og servicefunktioner (facility management). Udvalget vurderer, at der i nogle tilfælde vil være brug for at rekruttere de rette kompetencer udefra.

For det *førde* vurderer udvalget, at det er nødvendigt at balancere den tidsmæssige eksekvering af implementeringsprocessen i forhold til modstående hensyn. På den ene side taler hensynet til at fastholde momentum for forandringerne, og realisere de identificerede effektiviseringsmuligheder, for et kort forløb. På den anden side taler hensynet til udbredelse af ejerskab til forandringerne og opretholdelse af en sikker drift for et lidt længere forløb.

For det *femte* er det udvalgets vurdering, at politiet bør have en vis fleksibilitet i forbindelse med implementeringen af anbefalingerne for at kunne tage højde for eventuelle uforudsete forhold, ændrede vilkår mv.

### 2.3.4. Udvalgets samlede vurdering

Som det fremgår af de forudgående kapitler hviler udvalgets vurderinger og anbefalinger på grundige forarbejder og analyser, der har involveret navnlig Rigspolitiet og Københavns Politi. Det er derfor udvalgets vurdering, at udvalgets rapport udgør et solidt grundlag for at kunne træffe de nødvendige langsigtede og helhedsorienterede beslutninger, der kan sikre et veldrevet dansk politi i fremtiden.

Selvom rapportens forslag enkeltvis er både hensigtsmæssige og implementerbare, vurderer udvalget, at en samlet implementering af forslagene vil udgøre en betydelig opgave for politiet

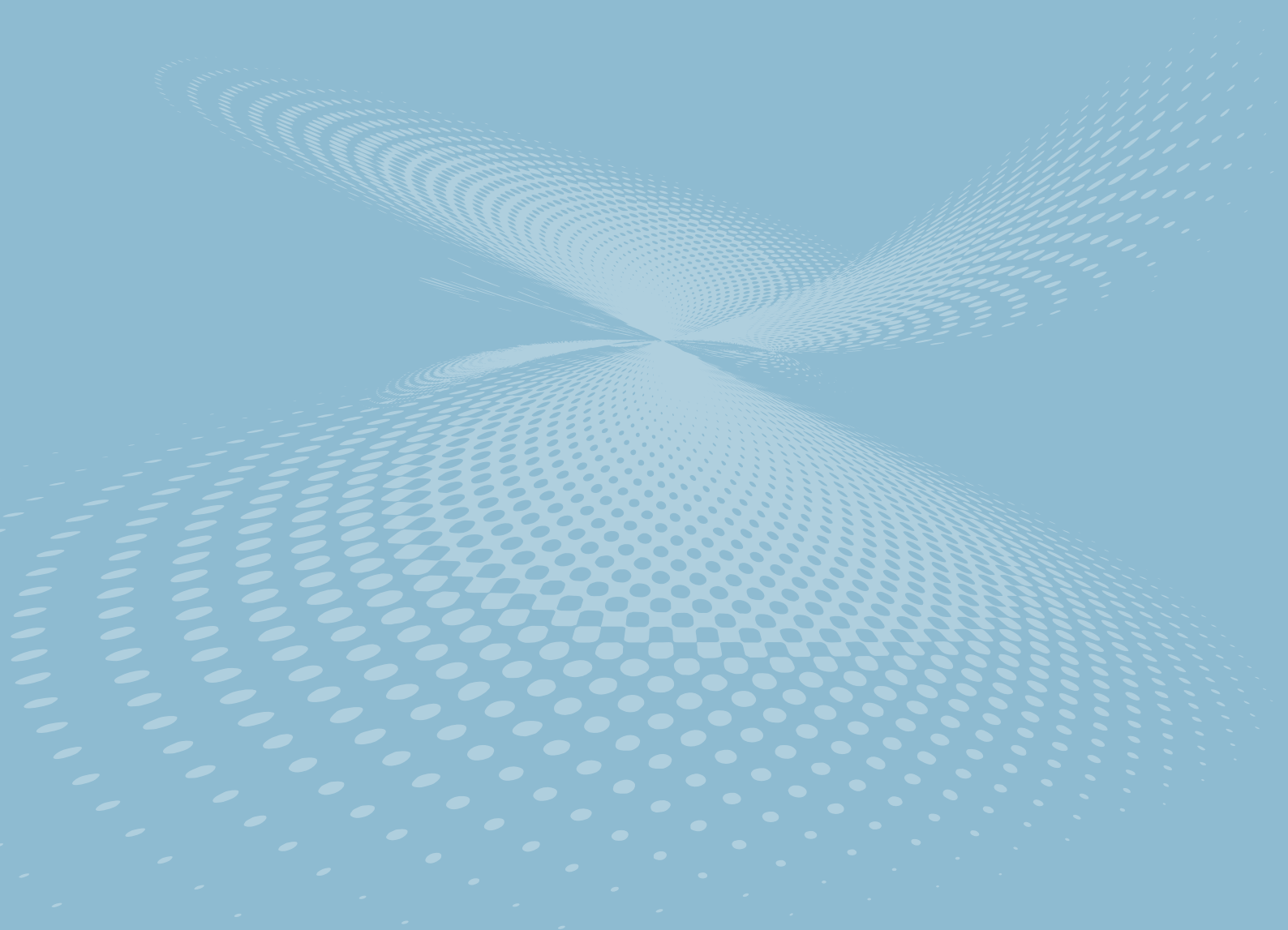
og anklagemyndigheden. Derfor bør de identificerede effektiviseringspotentialer i politiet og anklagemyndigheden ses i lyset af de ovenfor nævnte udfordringer og forudsætninger for en succesfuld implementering, *jf. afsnit 2.3.2. og 2.3.3.*

Udvalget har herudover vurderet konsulentvirksomhedernes forslag på de enkelte områder, herunder bl.a. i forhold til koordination med øvrige igangsatte initiativer i politiet, vægtige politifaglige hensyn, det organisatoriske udgangspunkt i politiet mv. Dette har givet anledning til, at nogle af forslagene er korrigeret, og andre forslag er vurderet vanskeligere at realisere på kort sigt, *jf. afsnittene med udvalgets vurdering i hvert af rapportens kapitler.*

På baggrund af ovenstående er det udvalgets samlede vurdering, at udvalget lever op til kommissoriet for udvalgets arbejde<sup>5</sup>, hvoraf det fremgår, at der skal identificeres effektiviseringspotentialer i politiet og anklagemyndigheden på i størrelsesordenen 300-500 mio. kr. årligt. Herudover vurderer udvalget, at der er skabt grundlag for en øget gennemsigtighed og en forbedret styring af politiets og anklagemyndighedens økonomi.

<sup>5</sup> Jf. "Kommissorium for analyse af politiet" (bilag 1).

### 3. POLITIETS ORGANISERING OG RESSOURCEFORBRUG



### 3.1.1. Politiets organisering og ressourceforbrug

#### 3.1.1.1. Politiets overordnede organisering

Politiets og anklagemyndighedens overordnede organisering er angivet nedenfor, *jf. figur 3.1.*

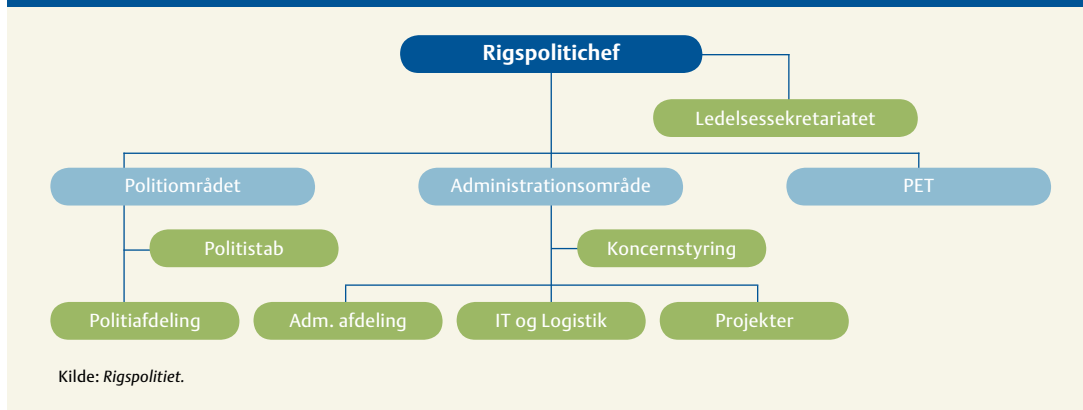


Politiets overordnede organisering er i Rigspolitiet og 12 kredse. Med politireformen kom Rigspolitiet til at fungere som en overordnet styrelse for politiet i hele landet. Samtidig indebar reformen en konsolidering af antallet af kredse med henblik på, at kredsene såvel personale- som ressourcemæssigt skulle have den fornødne størrelse til at kunne understøtte både administrative funktioner og operativt politiarbejde selvstændigt.

Anklagemyndighedens øverste organ er Rigsadvokaten. De 6 regionale statsadvokater såvel som Statsadvokaten for Særlige Internationale Straffesager og Statsadvokaten for Særlig Økonomisk Kriminalitet refererer alle direkte til Rigsadvokaten. Herudover består anklagemyndigheden af den lokale anklagemyndighed i kredsene, dvs. den del af kredsen, som hører under chef-anklageren. Politidirektøren leder den lokale anklagemyndighed og refererer på dette område til Statsadvokaten og Rigsadvokaten.

Rigspolitiet ledes af rigspolitichefen og er organiseret i to hovedområder: Politiområdet og administrationsområdet. Herudover hører Politiets Efterretningstjeneste (PET) også under Rigspolitiet, *jf. figur 3.2* på næste side.

Figur 3.2 Rigspolitiets nye organisation per 1. januar 2010



Administrationsområdet er opdelt i Koncernstyring, Administrationsafdelingen, IT og Logistik og afdelingen for Projekter:

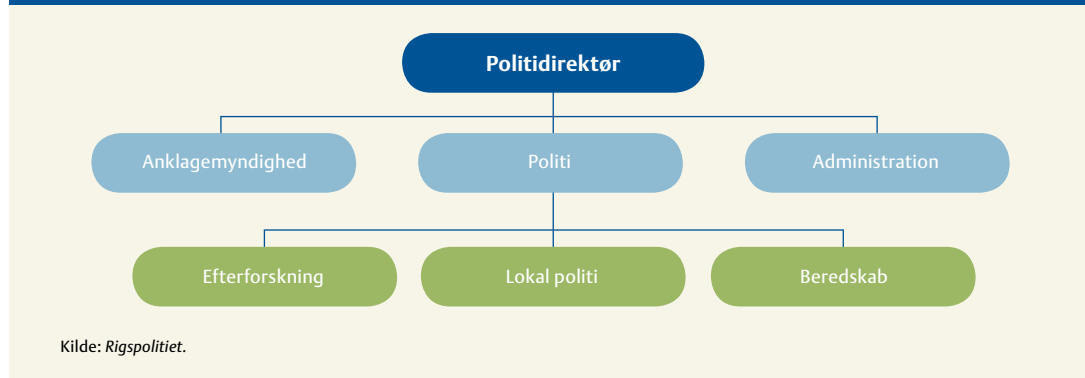
- *Koncernstyring* har til opgave at udvikle, implementere og fastholde en sammenhængende og strategisk forankret styring af hele politiet med henblik på at understøtte en effektiv anvendelse af politiets samlede ressourcer. Koncernstyring varetager således de overordnede opgaver i relation til strategi, personale- og ledelsesudvikling, økonomistyring/controlling, mål- og resultatstyring og ledelsesinformation. Herudover understøtter Koncernstyring kredsene med rådgivning og kompetenceudvikling i forbindelse med styringen af disse
- *Administrationsafdelingen* har ansvaret for alle driftsopgaver vedrørende løn og regnskab samt de personaleadministrative og personalejuridiske opgaver, der ikke ligger decentralt i kredsene. Herudover agerer Administrationsafdelingen support for kredsene og Rigspolitiets øvrige afdelinger på en række personalerelaterede opgaver. Administrationsafdelingen er organiseret i fire centre: Personalecentret, Center for Almen Jura, Politiets Uddannelsescenter og Regnskabscentret
- *IT og Logistik* har til opgave at sikre, at politiet har den IT og teleinfrastruktur og det materiel, der er nødvendig for at sikre en effektiv varetagelse af politiets opgaver. Således varetager IT og Logistik opgaver, der vedrører udvikling, vedligeholdelse og drift af politiets IT og teleinfrastruktur samt indkøb af fx materiel og udrustning. IT og Logistik er organiseret i fire centre: Center for IT, Center for Indkøb, Center for Logistik og SINE (politiets nye kommunikationssystem)
- Afdelingen for *Projekter* har ansvaret for at sikre en professionel og omkostningseffektiv gennemførelse af koncernprojekter og projekter for Rigspolitiet herunder styring af og opfølgning på den samlede opgaveportefølje

Politiområdet er opdelt i Politiafdelingen og Politistaben.

- *Politiafdelingen* har til opgave at stille specialistkompetencer til rådighed for kredsene og stå for planlægning og koordinering af den politifaglige indsats i overensstemmelse med den strategi, som er lagt for områderne. Politiafdelingen er organiseret i fire centre: National Beredskabsenhed (NBE), Nationalt Efterforskningscenter (NEC), National Kriminalteknisk Enhed (NKE) og Nationalt Udlændingecenter (NUC)
- *Politistabens* opgaver omfatter juridisk sagsbehandling i relation til Politiområdets opgaver, koordination mv. i forhold til internationale politiopgaver samt opgaver om national politimæssig strategi og policy. Herudover varetager Politistaben de administrative opgaver inden for Politiområdet

Kredsene har inden for visse rammer frihed til selv at beslutte sin organisering. I forbindelse med politireformen blev der imidlertid opstillet en ”modelpolitikreds”, som kredsene (ekskl. Københavns og Bornholms Politi) blev anbefalet at organisere sig efter, *jf. figur 3.3*.

**Figur 3.3** Kredsenes typiske organisering



Hver kreds ledes af en politidirektør, der refererer direkte til rigspolitichefen og er øverst ansvarlig for både politi og anklagemyndigheden i kredsen. Anklagemyndigheden er organiseret under en chefanklager, der har fem advokaturer under sig og som refererer direkte til politidirektøren.

Politiområdet er organiseret under én chefpolitiinspektør, der ligeledes refererer til politidirektøren. Under chefpolitiinspektøren er politiet funktionelt opdelt i efterforskning, beredskab og lokalpoliti, der hver ledes af en linjeforfører:

- *Efterforskningen* har til opgave at håndtere de alvorligste og mest efterforskningstunge forbrydelser i kredsen, hvilket typisk sker i tæt tilknytning til anklagemyndigheden
- *Beredskabet* har til opgave at stå til rådighed for og håndtere uforudsete beredskabskrævende opgaver
- *Lokalpolitiet* varetager politiets decentrale opgaver, særligt på de stationer der før politi-reformen var hovedstationer

Kredsens administrative funktioner i relation til bl.a. økonomi og personaleadministration er organiseret under vicepolitidirektøren, der samtidig er politidirektørens stedfortræder.

### 3.2. Politiets samlede ressourceanvendelse

I indeværende afsnit præsenteres udviklingen i politiets forbrug i perioden 2005-2009<sup>6</sup>. Hele afsnittet bygger på en analyse gennemført af McKinsey.

Politiets samlede indtægter og omkostninger i perioden 2005-2009 er angivet nedenfor, jf. tabel 3.1.

Tabel 3.1 Politiets samlede indtægter og omkostninger, 2005-2009					
Mio. kr.	2005	2006	2007	2008	2009
Indtægter (2011-priser)	8.227	8.249	8.662	8.340	9.420
Omkostninger (2011-priser)	8.275	8.351	8.706	8.615	8.944
Forskel (2011-priser)	-	-	-44	-275	476
Faktisk resultat (årets priser)	-	-	-48	-267	463

Note: Opgørelsen er ekskl. indtægter og omkostninger i forbindelse med COP15. Faldet i politiets indtægter fra 2007 til 2008 skyldtes bortfald af opgaver som følge af en digitalisering af motorregistreringen, overdragelse af opgaver vedrørende pas og kørekort til kommunerne, omlægning af AES-ordningen (Arbejdsmarkedets Erhvervs Sygdomssikring) samt obligatorisk opsparring. Politiets overskud i 2009 skal ses i lyset af den ekstraordinære merbevilling på knap 630 mio. kr. i 2009 til genopretning af politiets økonomi i lyset af politiets underskud i 2008. I 2005 og 2006 er bevillingstallene opgjort udgiftsbaseret, mens regnskabstallene er opgjort omkostningsbaseret. De kan derfor ikke umiddelbart sammenlignes.  
Kilde: McKinsey & Company og politiets årsrapport fra 2009.

McKinseys analyse viser, at politiets indtægter og omkostninger i den undersøgte periode har haft en stigende tendens. Således havde politiet i 2009 indtægter på i alt 9.420 mio. kr. og omkostninger på 8.944 mio. kr. Udviklingen i politiets indtægter og omkostninger uddybes i nedenstående afsnit, jf. afsnit 3.2.1 og 3.2.2.

<sup>6</sup> Bevillinger og omkostninger i relation til COP15 er ikke medregnet i opgørelserne af politiets forbrug. Politiets forbrug er opgjort omkostningsbaseret.



### 3.2.1. Politiets indtægter

Fordelingen af politiets indtægter i perioden 2005-2009 er angivet nedenfor, jf. tabel 3.2.

Mio. kr., 2011-priser	2005	2006	2007	2008	2009
Finanslovsbevilling	8.139	8.057	8.603	8.167	8.545
Tillægsbevilling	45	125	8	50	694
Salg af varer og tjenester	21	17	15	37	42
Andre indtægter	22	50	36	86	139
<b>Indtægter i alt</b>	<b>8.227</b>	<b>8.249</b>	<b>8.662</b>	<b>8.340</b>	<b>9.420</b>
- heraf styrkelse i løbet af flerårsaftaleperioderne	95,0	60,5	0	64,1	856,3

Note: Ekskl. omkostninger til COP15. Opgørelsen af merbevilling til styrkelse i løbet af flerårsaftaleperioderne dækker over styrkelse af politiets almindelige drift, herunder bl.a. til PET, bandeindsats mv.  
Kilde: McKinsey & Company og Rigspolitiet.

McKinseys analyse viser, at politiets indtægter hovedsageligt består af politiets bevilling på finansloven, der i 2009 udgjorde 8.545 mio. kr. I perioden fra 2005-2009 er finanslovsbevillingen steget med 406 mio. kr.

Stigningen fra 2006 til 2007 skyldtes primært forventede implementeringsomkostninger til politireformen, overgang til huslejeordningen SEA (Statens EjendomsAdministration) og justering af IT-udgifter. Faldet i finanslovsbevillingen fra 2007 til 2008 på 436 mio. kr. skyldtes bortfald af opgaver som følge af en digitalisering af motorregistreringen, overdragelse af opgaver vedrørende pas og kørekort til kommunerne, omlægning af AES-ordningen (Arbejdsmarkedets ErhvervsSygdomssikring) samt obligatorisk opsparing. Stigningen på knap 380 mio. kr. fra 2008 til 2009 var forårsaget af en aftale om frigørelse af 200 politiårsværk samt tilbageførsel af obligatorisk opsparing fra 2008 til 2009. Desuden blev der på finansloven for 2009 afsat en bevilling til at udvide politistyrken med i alt 300 politiårsværk i 2009 og 2010, heraf halvdelen i 2009.

Udover indtægter fra finanslovsbevillingen har politiet indtægter fra tillægsbevillinger, salg af varer og tjenester samt andre indtægter. Tillægsbevillingen i 2006 på 125 mio. kr. kan hovedsageligt henføres til en styrket indsats til bekæmpelse af terror og bidrag til internationale operationer. En stor del af stigningen i politiets indtægter fra 2008 til 2009 kan tilskrives en tillægsbevilling på 627 mio. kr. til genopretning af politiets økonomi, der blev givet som følge af et ekstraordinært merforbrug på 267 mio. kr. (årets priser) i 2008 og et tilsvarende forventet ekstraordinært merforbrug i 2009.

### 3.2.2. Politiets omkostninger

Fordelingen af politiets omkostninger på arter er angivet nedenfor, *jf. tabel 3.3.*

<b>Tabel 3.3</b> Politiets samlede omkostninger, 2005-2009					
Mio. kr., 2011-priser	2005	2006	2007	2008	2009
Lønomkostninger	6.381	6.396	6.364	6.328	6.602
Andre ordinære driftsomkostninger	1.545	1.585	1.649	1.524	1.489
Afskrivninger	166	196	204	177	190
Husleje mv.	104	105	371	405	413
Finansielle omkostninger	7	17	38	79	126
Andet	73	53	80	102	124
<b>Omkostninger i alt</b>	<b>8.275</b>	<b>8.351</b>	<b>8.706</b>	<b>8.615</b>	<b>8.944</b>

Note: Ekskl. omkostninger til COP15. Grundet afrundinger summer visse kolonner ikke til totalen (i alt).  
Kilde: McKinsey & Company.

McKinseys analyse viser, at lønomkostningerne udgør størstedelen af politiets samlede omkostninger. Således har lønomkostningerne i den undersøgte periode gennemsnitligt udgjort ca. 75 pct. af politiets samlede omkostninger. Politiets lønomkostninger består primært af grundløn, pension, løntillæg og overarbejde. Fra 2005 til 2009 er der sket en stigning i politiets lønomkostninger på 221 mio. kr. Stigningen kan overordnet set henføres til højere lønomkostninger (udover pris- og lønreguleringen) per medarbejder og en ændret medarbejdersammensætning.

Politiets andre ordinære driftsomkostninger udgjorde i 2009 1.489 mio. kr. og har i perioden 2005-2009 været nogenlunde konstant. I afsnit 3.2.3 nedenfor udspecificeres udviklingen i andre ordinære driftsomkostninger.

Politiets afskrivninger steg i perioden 2005-2009 og udgjorde i 2009 190 mio. kr. Stigningen på 24 mio. kr. fra 2005 til 2009 kan hovedsageligt henføres til en stigning i afskrivninger på IT-udstyr og en stigning i erhvervelser i øvrigt, herunder bl.a. radio og tv-udstyr. Herudover er afskrivninger på motorkøretøjer faldet fra 62 mio. kr. i 2005 til 35 mio. kr. i 2009, hvilket skyldes en aldring af politiets vognpark.

I den undersøgte periode er politiets huslejeomkostninger steget fra 104 mio. kr. i 2005 til 413 mio. kr. i 2009. Udviklingen skyldes hovedsageligt en stigning i omkostninger på 266 mio. kr., som følge af at politiets bygningsmasse i 2007 overgik til Slots- og Ejendomsstyrelsen.

Stigningen i omkostningerne afspejler, at politiet fra og med 2007 har afholdt husleje til Slots- og Ejendomsstyrelsen. De elementer af huslejeomkostningen, som ikke indgik i politiets oprindelige bevillingsniveau, er kompenseret bevillingsmæssigt fra 2007.

Politiets finansielle omkostninger (renter) er i perioden 2005-2009 steget med i alt 119 mio. kr. fra et udgangspunkt på 7 mio. kr. i 2005. Stigningen er generelt forårsaget af politiets underskud i 2008, men kan også tilskrives øgede renter til almindelig finansiering (løn, varekøb og husleje mv.) og afsluttede bygge- og IT-udviklingsaktiviteter.

### 3.2.3. *Politiets andre ordinære driftsomkostninger*

Sammensætningen af politiets andre ordinære driftsomkostninger er præsenteret nedenfor, jf. tabel 3.4.

<b>Tabel 3.4</b> Politiets andre ordinære driftsomkostninger, 2005-2009					
Mio. kr., 2011-priser	2005	2006	2007	2008	2009
Køb af tjenesteydelser i øvrigt	452	478	495	461	476
Køb af øvrige varer til forbrug	246	241	267	212	230
Reparation og vedligeholdelse	162	178	214	169	121
IT-drift	223	233	210	204	194
Køb af IT-hardware og -software	30	20	45	68	66
Rejser og befordring	147	147	138	139	123
Køb af energi til forbrug	115	113	121	124	129
Arbejdsmarkedsbidrag, ejendomsskatter og afgifter	80	84	83	66	79
Omkostningsdækning og kontante godtgørelser	63	63	60	62	41
Øvrige poster, herunder repræsentation mv.	26	27	17	18	29
<b>Andre ordinære driftsomkostninger i alt</b>	<b>1.545</b>	<b>1.585</b>	<b>1.649</b>	<b>1.524</b>	<b>1.489</b>

Note: Ekskl. omkostninger til COP15. Grundet afrundinger summer visse kolonner ikke til totalen (i alt).  
Kilde: McKinsey & Company.

McKinseys analyse viser, at den største post er køb af tjenesteydelser i øvrigt, hvor politiet i den undersøgte periode har haft gennemsnitlige omkostninger på 472 mio. kr. per år. Køb af tjenesteydelser i øvrigt dækker bl.a. over privat rengøring, kurser og undervisning, porto og

telefon- og teleafgifter. Fra 2005 til 2009 har der været en stigning på 24 mio. kr. i politiets omkostninger til køb af tjenesteydelser i øvrigt.

Den næststørste post er køb af øvrige varer til forbrug, hvor politiet i den undersøgte periode gennemsnitligt har haft omkostninger for i 239 mio. kr. per år. Køb af øvrige varer til forbrug dækker over køb af uniformer, møbler og inventar, kontorartikler, radio- og tv-udstyr mv. Fra 2005 til 2009 er der sket et fald i omkostningerne til køb af øvrige varer til forbrug på 16 mio. kr.

Politiets omkostninger til reparation og vedligeholdelse har årligt i perioden 2005-2009 været på 169 mio. kr. i gennemsnit. Reparation og vedligeholdelse dækker primært over omkostninger til bygningsændringer, tjenestekøretøjer og bygningsvedligeholdelse mv. Fra 2005 til 2007 steg politiets omkostninger til reparation og vedligeholdelse, mens disse i perioden 2007-2009 faldt til et niveau på 121 mio. kr. Samlet set er der sket et fald på 41 mio. kr. i omkostningerne til reparation og vedligeholdelse i perioden 2005-2009.

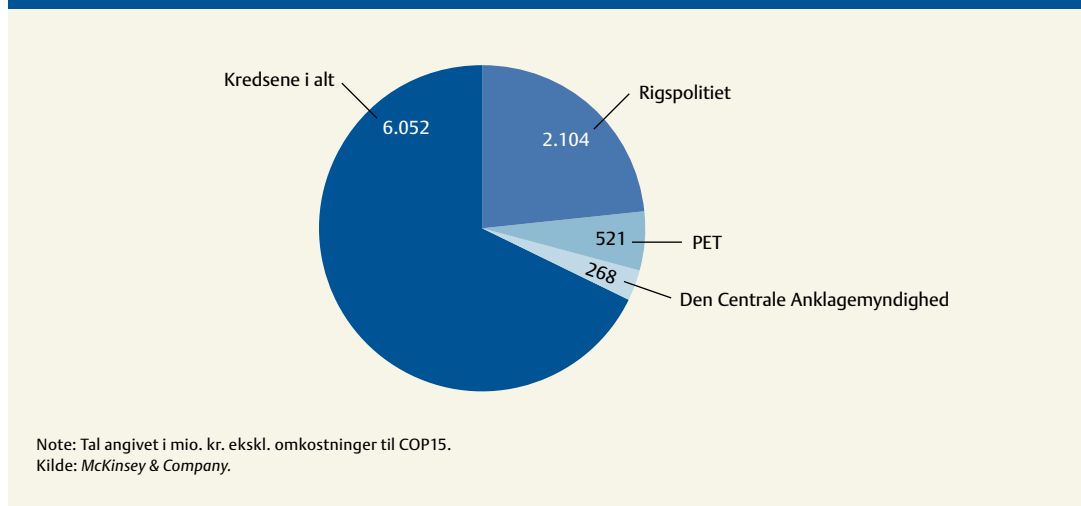
Politiet har i gennemsnit haft omkostninger til IT-drift på 213 mio. kr. per år. Disse er imidlertid faldet fra 223 mio. kr. i 2005 til 194 mio. kr. i 2009. Omkostningerne til IT-drift består primært af omkostninger til IT-konsulenter, databehandling og datatransmission.

Omkostningerne til køb af IT-hardware og -software i politiet har i den undersøgte periode været på i gennemsnit 46 mio. kr. per år. Dette tal dækker imidlertid over en stigning på 36 mio. kr. over hele perioden, hvilket skal ses i sammenhæng med et udgangspunkt på 30 mio. kr. i 2005. Den største post under køb af IT-hardware og -software er indkøb af licenser mv.

Herudover har politiet haft andre ordinære driftsomkostninger til rejser og befordring (139 mio. kr. i årligt gennemsnit), køb af energi til forbrug (120 mio. kr. i årligt gennemsnit), arbejdsmarkedsbidrag, ejendomsskatter og afgifter (78 mio. kr. i årligt gennemsnit), omkostningsdækning og kontante godtgørelser (58 mio. kr. i årligt gennemsnit) samt øvrige poster, herunder repræsentation mv. (23 mio. kr. i årligt gennemsnit).

#### **3.2.4. Omkostninger fordelt på organisatoriske enheder**

Fordelingen af politiets omkostninger for 2009 på Rigspolitiet, PET, Den Centrale Anklagemyndighed og kredsene fremgår, *jf. figur 3.4.*

**Figur 3.4** Omkostninger fordelt på politiets organisatoriske enheder, 2009

McKinseys analyse viser, at kredsene anvender 6.052 mio. kr. af politiets samlede omkostninger (8.944 mio. kr.), hvilket svarer til, at 68 pct. af politiets omkostninger forbruges i kredsene. Rigspolitiet har omkostninger for 2.104 mio. kr., hvilket svarer til 24 pct. af politiets samlede omkostninger. De resterende omkostninger fordeler sig på PET og Den Centrale Anklagemyndighed, der har omkostninger for henholdsvis 521 mio. kr. (6 pct.) og 268 mio. kr. (3 pct.).

Den nuværende omkostningsfordeling mellem de organisatoriske enheder er væsentlig forskellig fra omkostningsfordelingen før politireformen i 2007, hvor 85 pct. af politiets samlede omkostninger blev afholdt i Rigspolitiet, 10 pct. i kredsene og 5 pct. i PET. Politireformen medførte således, at kredsens driftsomkostninger fra at have ligget centralt i Rigspolitiet i vid udstrækning blev fordelt på de 12 kredse.

### 3.2.5. Politiets personaleressourcer

Politiet havde i 2009 i alt 14.653 ansatte, hvoraf 10.782 var politiuddannede.

Politiets ansatte løser en række opgaver, der overordnet kan kategoriseres som enten politiopgaver eller administrative opgaver. Resultaterne af McKinseys analyse af politiets ressourceforbrug på administrative opgaver, fordelt på henholdsvis administrative funktioner og organisatoriske enheder, er angivet, *jf. tabel 3.5* på næste side.

**Tabel 3.5** Politiets ressourceforbrug på administrative opgaver, 2009

Antal årsværk	Rigspolitiet	PET	Københavns Politi	Øvrige kredse	Politiet i alt
HR	98	11	56	125	289
Økonomi	75	1	40	123	238
IT	262	12	29	69	372
Indkøb	34	2	20	53	110
Ejendomsadministration	48	1	7	44	100
Servicefunktioner	171	4	63	169	406
Presse og myndighedsbetjening	15	28	29	93	164
Administrative opgaver i alt	703	57	245	676	1.681

Note: HR er opgjort ekskl. tjenesteplanlægning og politiklagesager. Grundet afrundinger summer visse kolonner ikke til totalen (i alt).  
Kilde: McKinsey & Company.

McKinseys analyse viser, at politiets samlede ressourceforbrug på administrative opgaver er 1.681 årsværk, hvoraf 703 er placeret i Rigspolitiet, 921 i kredsene (heraf 245 i København) og 57 i PET.

Servicefunktioner er med 406 årsværk det administrative område, hvor der anvendes flest ressourcer. Det største øvrige administrative ressourceforbrug er fordelt på IT (372 årsværk), HR (289 årsværk) og økonomi (238 årsværk). Herudover kommer ressourceforbruget til presse og myndighedsbetjening (164 årsværk), indkøb (110 årsværk) og ejendomsadministration (100 årsværk).

Politiets ressourceforbrug på politiopgaver i år 2009 fordelt på områder og organisatoriske enheder fremgår endvidere nedenfor, jf. tabel 3.6.

**Tabel 3.6** Politiets ressourceforbrug på politiopgaver, 2009

Antal årsværk	Rigspolitiet	Københavns Politi	Øvrige kredse	Politiet i alt
Tjenesteplanlægning	17	53	127	198
Kerneopgaver	746	2.043	6.381	9.170
Uddannelse	172	142	250	564
Interne møder, foreningsarbejde	18	39	2	59
Politielever (uanset opgave)	751	273	457	1.480
Politiopgaver i alt	1.704	2.551	7.217	11.471

Note: PET's ressourceforbrug på politiopgaver er ikke medtaget i opgørelsen. Grundet afrundinger summer visse kolonner ikke til totalen (i alt).  
Kilde: McKinsey & Company.

Politiets samlede ressourceforbrug på politiopgaver er 11.471 årsværk. Af disse er 1.704 placeret i Rigspolitiet, 2.551 i Københavns Politi og 7.217 i de øvrige kredse.

Politiets kerneopgaver, dvs. at sikre tryghed, sikkerhed, fred og orden i samfundet, er med i alt 9.170 årsværk det mest ressourcekrævende område i forhold til løsningen af politiopgaver. Herudover fordeler politiets samlede ressourceforbrug til politiopgaver sig på politielever (1.480 årsværk), uddannelse (564 årsværk), tjenestepanlægning (198 årsværk) og interne møder, herunder fagforeningsmøder (59 årsværk).

### 3.3. Samlet vurdering af politiets budgetoverskridelse i 2008

McKinsey vurderer samlet set, at politiets budgetoverskridelse i 2008 ikke kan henføres til et enkelt forhold, men derimod er en konsekvens af beslutninger på en række forskellige områder.

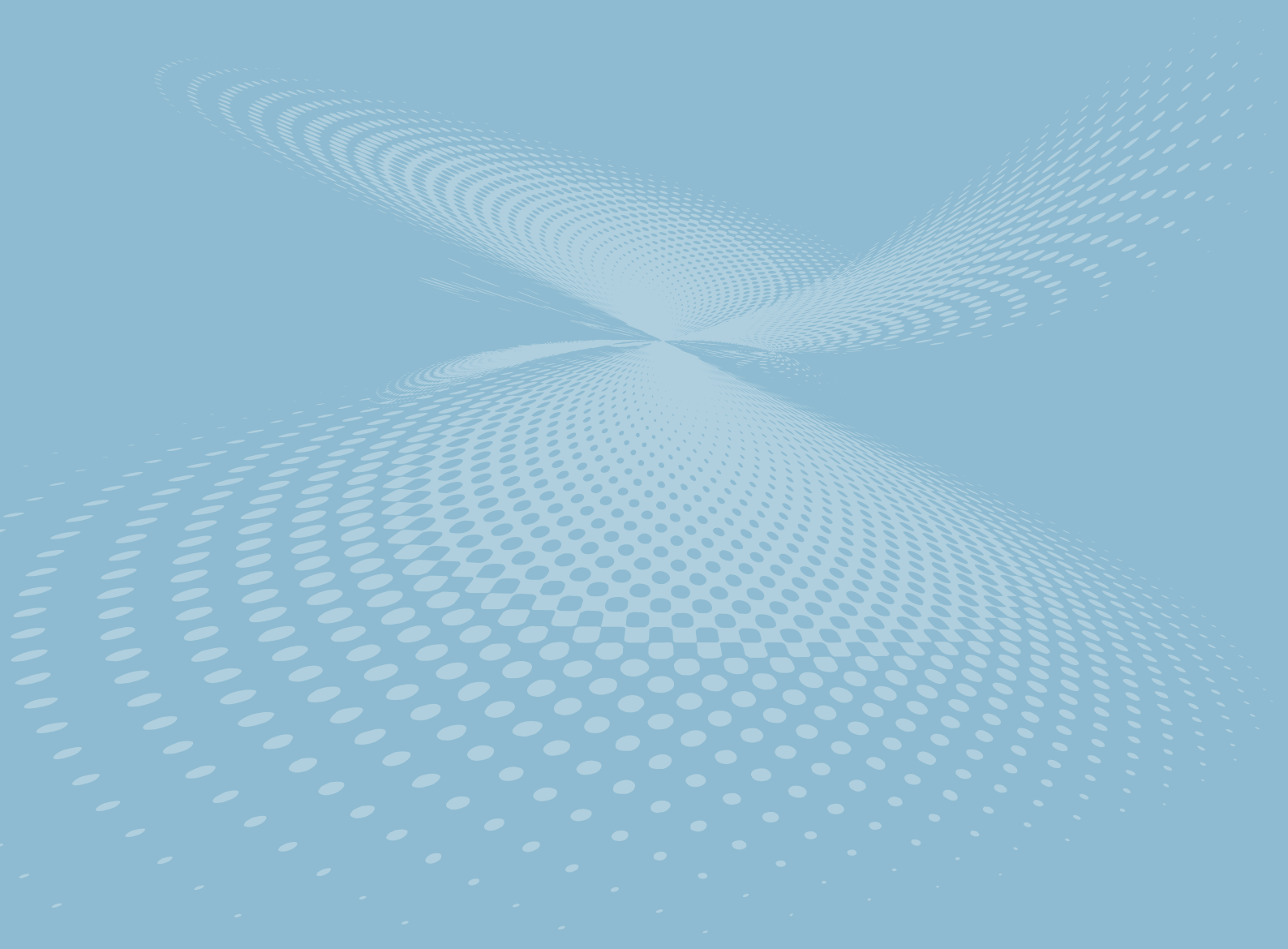
McKinsey vurderer for det første, at der har været et merforbrug til løn. Merforbruget kan henføres til højere lønomkostninger per medarbejder ud over den generelle lønudvikling (pris- og lønreguleringen) og en ændret medarbejdersammensætning. Merforbruget til løn er således ikke drevet af en stigning i antallet af medarbejdere.

McKinsey vurderer for det andet, at der har været et merforbrug på øvrige driftsomkostninger, om end fraværet af budgetter og detaljerede opgørelser af de bevillingsmæssige konsekvenser på enkeltkonti vanskeliggør en præcis opgørelse heraf. Samtidig har der i perioden 2006 til 2008 været en stigning i indkøbet af IT-hardware og -software, som ligger ud over de afsatte bevillingsløft til IT-investeringer.

McKinsey vurderer for det tredje, at den anstrengte likviditet i politiet i 2008 har medført ekstraordinære finansielle omkostninger. Det ses bl.a. ved, at renterne til den løbende finansiering (løn, varekøb og husleje mv.) er steget betydeligt fra 2007 til 2008.

McKinsey vurderer samlet, at udviklingen i politiets økonomi igennem de senere år 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 et beslutningsgrundlag, der har givet ledelsen det fornødne overblik over de økonomiske konsekvenser af en række af de enkeltbeslutninger, der samlet set skabte budgetunderskuddet i 2008.

# 4. ØGET MÅL- OG RESULTATSTYRING I POLITIET





## 4. Øget mål- og resultatstyring i politiet

### 4. Øget mål- og resultatstyring i politiet

Størstedelen af politiets samlede ressourcer (75 pct., jf. afsnit 3.2.2.) knytter sig til arbejdskraft, dvs. til aflønning af polititjenestemænd og øvrige medarbejdergrupper. Således er medarbejderstaben en afgørende ressource for opfyldelse af politiets overordnede formål – nemlig at virke for tryghed, sikkerhed, fred og orden i samfundet.

Antallet af polititjenestemænd er imidlertid kun ét blandt en række forhold, som afgør politiets muligheder for at opfylde sit overordnede formål. Der er således ikke en entydig relation mellem politiets styrke og kapabilitet, dvs. mellem antallet af polititjenestemænd og politiets opgaveløsning.

For at polititjenestemændene kan udføre deres arbejde effektivt og med høj kvalitet i opgaveløsningen, skal de bl.a. have adgang til professionelle administrative funktioner og systemer, og de administrative funktioner skal være besat med de rette kompetencer. Samtidig skal polititjenestemændenes arbejdstid kunne tilrettelægges på en måde, der sikrer, at så stor en del af arbejdstiden som muligt bruges til løsning af politiets kerneopgaver. Polititjenestemændene skal også have en ledelse, der har frihed til og grundlag for at disponere over ressourcerne efter behov.

Styring efter antallet af polititjenestemænd, dvs. efter et middel (input), er én måde at styre politiet på. Det er imidlertid udvalgets vurdering, at det vil være muligt at opnå en større effekt ved at styre politiet på andre måder fx ved en øget styring efter mål, resultater og effekter (output og outcome). Denne styringstankegang blev allerede lanceret i forbindelse med Visionsudvalgets anbefalinger og gennemførelsen af politireformen, og den harmonerer endvidere med den generelle udvikling i styringen af statslige institutioner.

Nedenfor uddybes de ovenfor beskrevne argumenter i følgende afsnit:

1. Ulemper ved inputstyring og fordele ved en øget outputstyring
2. Relevante mål for politisk styring af politiet
3. Politiets interne mål- og resultatstyring

#### 4.1. Ulemper ved inputstyring og fordele ved en øget outputstyring

Antallet af polititjenestemænd (styrketallet) har igennem en årrække været brugt som mål i den eksterne styring af politiet. Styring efter antallet af polititjenestemænd er imidlertid efter udvalgets vurdering ikke en hensigtsmæssig måde at styre politiet på<sup>7</sup>.

Det skyldes bl.a., at styrketallet gør det vanskeligt for politiets ledelse at prioritere, hvordan den bedste og mest effektive politiindsats tilvejebringes – også selvom politiets ledelse må formodes at have det bedste grundlag for at træffe fornuftige beslutninger om anvendelsen af politiets samlede ressourcer, jf. boks 4.1 på næste side.

<sup>7</sup> Ulemperne ved at fokusere på et styrketal, dvs. antallet af polititjenestemænd kan til en vis grad sammenlignes med ulemperne ved at fokusere på politiets udetid.

#### Boks 4.1 Ulemper ved styring efter antallet af polititjenestemænd (et styrketal)

En ulempe ved styrketallet er, at det fratager politiets ledelse den reelle mulighed for at beslutte, hvem der løser politiets opgaver bedst muligt. Kravet om et minimum antal polititjenestemænd er medvirkende til, at polititjenestemænd i mange tilfælde varetager administrative opgaver inden for fx HR og IT. Polititjenestemænd er som udgangspunkt ikke uddannet til at varetage sådanne opgaver, og det må forventes, at medarbejdere med andre relevante uddannelsesmæssige baggrunde og specialistkompetencer ofte vil kunne løse disse opgaver mere omkostningseffektivt.

Den nuværende fordeling mellem civile årsværk og politiårsværk på en række administrative funktioner i politiet er anført nedenfor, *jf. tabel 4.1*.

**Tabel 4.1** Fordeling mellem civile årsværk og politiårsværk på administrative funktioner i politiet (Rigspolitiet og kredsene), 2009

	Civile årsværk	Politiårsværk
HR	58 %	42 %
Økonomi	88 %	12 %
IT	67 %	33 %
Indkøb	69 %	31 %
Ejendomsadministration	86 %	14 %
Stabsfunktioner	55 %	45 %
Servicefunktioner	83 %	17 %

Note: Opgørelsen er et estimat baseret dels på McKinseys ressourcekortlægning og dels på Rigspolitiets personaleadministrations-system (POLPAI). Civile årsværk omfatter både kontoransatte og akademisk ansatte.

Kilde: McKinsey & Company.

En anden ulempe ved at styre efter antallet af polititjenestemænd er, at politiet kun opnår begrænsede fordele ved at effektivisere sine arbejdsgange og sin organisation generelt, idet politiets ledelse har begrænsede muligheder for at anvende de frigjorte ressourcer til det, de vurderer giver den størst mulige nytte. Dette skyldes, at styrketallet "fastlåser" politiets ressourcer til aflønning af polititjenestemænd og fjerner den reelle mulighed for at omprioritere ressourcerne til fx investeringer i systemer og materiel eller ansættelse af civile årsværk med en relevant uddannelsesmæssig baggrund eller relevante specialistkompetencer i forhold til såvel de politi- og anklagemæssige kerneopgaver som den administrative og ledelsesmæssige understøttelse.

En tredje ulempe ved et styrketal er, at det vanskeliggør løbende tilpasninger og omprioriteringer i politiet. Dette er særligt et problem ved identifikationen af budgetoverskridelser i løbet af året, da en stor del af politiets ressourcer er bundet til aflønning af polititjenestemænd.

Visionsudvalget fremhævede også ulemperne ved at styre politiet efter antallet af polititjenestemænd og påpegede, at styrketallet ikke siger noget om kvaliteten af det politi, der møder borgerne<sup>8</sup>. Denne vurdering lå ligeledes til grund for gennemførelsen af politireformen, idet det af bemærkningerne til lovforslaget bl.a. fremgik, at politiet skulle have frihed i sammensætningen af sit personale, *jf. boks 4.2*.

#### Boks 4.2 Uddrag fra bemærkningerne til lovforslaget om politireformen<sup>9</sup>

*"Politidirektøren bør have adgang til at sammensætte politikredsens personale på den måde, han eller hun finder mest hensigtsmæssig. Politiledelsen vil dermed kunne bemannes med de personalegrupper, der behøves for at kunne løfte politikredsens opgaver bedst muligt. Der bør være bedre muligheder end i dag for at sikre nødvendige specialkompetencer i kredsene i form af f.eks. it-specialister, revisorer eller specialuddannede efterforskere."* (Beskrivelse af Visionsudvalgets anbefalinger, bemærkninger til lovforslaget, side 71).

*"Politidirektøren vil som udgangspunkt kunne prioritere og anvende den samlede bevilling til politikredsen på den måde, som han eller hun anser for mest hensigtsmæssig for at løse politiets opgaver i kredsen.[...]. Ordningen vil endvidere blive tilrettelagt således, at politidirektøren inden for de givne bevillingsmæssige rammer som udgangspunkt kan træffe beslutning om sammensætningen og størrelsen af de forskellige personalegrupper med henblik på at løse kredsens politimæssige opgaver på den mest hensigtsmæssige måde. Det er således forudsat, at der ikke længere vil være centralt fastsatte personalenormativer, der fastlægger størrelsen af, og dermed fordelingen mellem de forskellige personalegrupper i politikredsen."* (Beskrivelse af politireformens hovedelementer, bemærkninger til lovforslaget, side 76).

Kilde: Lovforslag L 168. Forslag til Lov om ændring af retsplejeloven og forskellige andre love.

Ulemperne ved styring efter antallet af polititjenestemænd er også blevet påpeget af statsrevisorerne i Statsrevisionernes bemærkninger til Rigsrevisionens beretning om politireformen<sup>10</sup>.

I de seneste to flerårsaftaler for politiet og anklagemyndigheden er der ikke blevet fastsat mål for størrelsen af politistyrken. I forbindelse med finanslovsaftalerne for 2009 og 2010 er politistyrken dog besluttet udvidet med i alt 400 polititjenestemænd.

Udvalget støtter op om Visionsudvalgets og statsrevisorerernes vurdering og anbefaler, at politiske prioriteringer på politiets område fremover ikke udmøntes som "ekstra politiårsværk". Derimod bør politiske prioriteringer udmøntes ved nærmere fastsatte resultatmål, som politiet får frihed til at opnå uden bindinger i forhold til fx at omprioritere mellem politiuddannede og medarbejdere med andre uddannelsesmæssige baggrunde (herunder kontoruddannede og akademisk uddannede). På denne måde kan politiet prioritere ressourcerne internt, således at de politiske intentioner tilgodeses bedst muligt.

<sup>8</sup> Visionsudvalget: *"Fremtidens Politi"* (2005), side 114.

<sup>9</sup> Forslag til Lov om ændring af retsplejeloven og forskellige andre love (L168).

<sup>10</sup> Statsrevisorerne bemærkninger til Beretning 16/2008 om politireformen.

## 4.2. Relevante mål for politisk styring af politiet

Den nuværende styring af politiet fokuserer både på, hvad der tilføres politiet i form af arbejdskraft og andre ressourcer (input), men også på hvordan politiet formår at omsætte disse ressourcer til mål og resultater (output).

Forudsætningen for en øget vægt på outputstyring er, at der eksisterer relevante mål for kvaliteten af politiets indsats. Sådanne mål eksisterer i vid udstrækning allerede i dag i politiet, idet politiet gennem de senere år har udviklet en række mål- og resultatparametre for politiets indsats, der har som formål at bidrage til en bedre intern styring og ledelse i politiet. Det er udvalgets vurdering, at politiets nuværende styringsmodel er et godt udgangspunkt for en øget styring efter output – både politisk og internt i politiet.

Politiets overordnede formål er at ”*virke for tryghed, sikkerhed, fred og orden i samfundet*”<sup>11</sup>. Dette mål er imidlertid ikke direkte anvendeligt som politisk styringsinstrument. Det skyldes for det første, at niveauet for tryghed, sikkerhed, fred og orden vanskeligt kan måles på en objektiv og valid måde. Det skyldes også, at målet påvirkes af mange forskellige faktorer, der ikke alene afhænger af politiets indsats.

Der er således behov for en række mere konkrete mål i forbindelse med den politiske styring af politiet. Efter udvalgets vurdering bør disse mål opfylde følgende forudsætninger:

1. *Understøttelse af politiets overordnede formål:* Det er ikke umiddelbart muligt at anvende tryghed, sikkerhed, fred og orden som direkte mål for politiets indsats. Det er imidlertid en forudsætning, at de mål, der anvendes, understøtter disse overordnede formål herunder især ved at sikre hensigtsmæssige incitamenter i politiet
2. *Mål skal være klare og brugerorienterede:* Målene skal understøtte et fokus på borgerne, der er politiets primære brugere. Det er derfor nødvendigt, at målene er klare og brugerorienterede, så politiet kan vise, at der leveres høj kvalitet og god service<sup>12</sup>
3. *Klar sammenhæng mellem indsats og målopfyldelse:* Der skal være en klar sammenhæng mellem de resultater, der følger af politiets indsats, og de mål der opstilles. Dette betyder bl.a., at politiet gennem sin indsats skal kunne påvirke målene direkte, og at ydre faktorerers effekt på målopfyldelsen skal være så begrænset som muligt eller at der tages højde for eventuelle ydre faktorerers effekt
4. *Det rigtige detaljeringsniveau:* Målene skal hverken være for detaljerede eller for abstrakte. Det rigtige detaljeringsniveau finder således en balance mellem hensynet til politiets frihedsgrader og hensynet til det politiske styringsbehov
5. *Mål skal være målbare:* For at målene skal kunne fungere som et konkret redskab for politiske beslutninger, er det nødvendigt, at de over tid kan måles på en objektiv og valid måde. Kun hvis målene er målbare, er det muligt at foretage en evaluering af politiets indsats, der kan danne baggrund for politiske beslutninger

<sup>11</sup> Jf. Lov om politiets virksomhed, § 1.

<sup>12</sup> Jf. også regeringen: ”*Vejledning om klare mål og mere åbenhed*” (2004).

De nævnte forudsætninger indikerer, at det er nødvendigt med en tæt kobling mellem den eksterne politiske styring af politiet og politiets interne styring.

### 4.3. Politiets interne mål- og resultatstyring

I indeværende afsnit præsenteres arbejdet med mål- og resultatstyring i statslige institutioner generelt samt politiets konkrete arbejde med mål- og resultatstyring. Det er udvalgets vurdering, at politiets arbejde med sin interne styringsmodel, herunder arbejdet med mål- og resultatstyring, kan understøtte en større grad af ekstern styring efter outputmål og effekt.

#### 4.3.1. Mål- og resultatstyring i statslige institutioner

Mål- og resultatstyring er i øjeblikket et væsentligt fokuspunkt i de statslige institutioner. Politiets arbejde med mål- og resultatstyring skal således ikke betragtes som en isoleret øvelse, men som en del af en bredere administrationspolitisk dagsorden i staten. Finansministeriets anbefalinger til principper for mål- og resultatstyring i statslige institutioner er angivet nedenfor, jf. boks 4.3.

#### Boks 4.3 Mål- og resultatstyring i statslige institutioner

- Få strategisk vigtige mål
- Fokus på resultater og effekt
- Fokus på sammenhængen mellem omkostninger og opgaveløsning
- Langsigtet styring
- Fokus på brugerne

Kilde: Finansministeriet: "Ansvar for styring – vejledning om styring fra koncern til institution" (2010).

De anførte principper er rettet mod den interne brug af mål- og resultatstyring i de statslige institutioner. Principperne kan imidlertid også anvendes i den eksterne politiske styring af institutionerne og understøtte en højere grad af outputstyring.

#### 4.3.2. Resultatevaluering i politiet

I henhold til flerårsaftalen for politiet og anklagemyndigheden for 2004-2006 blev det som led i moderniseringen af politiets styring besluttet at opstille et antal målepunkter, der tilsammen skulle dække de centrale dele af politiets virksomhed. Dette var baggrunden for udviklingen af Politiets ResultatEvalueringssystem (PRES), der i dag er en integreret del af politiets interne styring.

PRES bygger på "KvalitetsVærktøj til udvikling af Innovation og Kompetence" (KVIK), der er udviklet af Statens Center for Kompetence- og Kvalitetsudvikling. Der er imidlertid foretaget en række tilpasninger af KVIK, idet den primære funktion for PRES er resultatopfølgning

og -evaluering og mere sekundært kvalitetsudvikling. Både indsats- og resultatsiden i KVIK-modellen (kvalitetsudviklingsværktøj) er baseret på evaluering af hovedsageligt interne indsatser, hvorimod resultatsiden i PRES hovedsageligt består af opfølgning på kvantitative nøgletal (resultater).

PRES er en model til brug for en samlet evaluering af indsatser og resultater i kredsene. Modellen danner udgangspunkt for formulering af lokale mål og handleplaner i kredsene. Efter årets udløb anvendes modellen til at evaluere indsatsen i forhold til de opstillede mål. Med PRES-modellen kan det således både måles, hvordan politiet som helhed udvikler sig fra år til år, og hvordan de enkelte kredse klarer sig i sammenligning med de andre. Det bliver på denne måde muligt for både politiets samlede ledelse og ledelsen i de enkelte kredse at identificere områder, der bør sættes særligt fokus på.

PRES-modellen er bygget op omkring 9 indbyrdes sammenhængende temaer (5 temaer vedrørende indsatser og 4 temaer vedrørende resultater), der hver især indeholder en række målepunkter. Modellen anvendes både til at følge udviklingen i den enkelte kreds og til at foretage sammenligninger på tværs af kredsene., *jf. boks 4.4.*

#### Boks 4.4 PRES-modellen

For hvert målepunkt i PRES gives der point afhængigt af kredsens resultat. Der kan maksimalt opnås 1.000 point i modellen. De 250 point kan opnås ved evaluering af hovedsageligt interne indsatser i de enkelte kredse, herunder ledelse, strategi og planlægning, medarbejdere, samarbejde samt ressourcer og arbejds-gange. De resterende 750 point er knyttet til nøgletallene på resultatsiden, der bl.a. påvirkes af politiets interne indsatser og typisk vedrører eksterne, borgerrettede forhold, herunder:

- Brugerundersøgelser af tilfredsheden blandt anmeldere af vold, tyveri og indbrud
- Brugerundersøgelser af tilfredsheden med politiets responstid og service i forbindelse med alarm 112-opkald
- Sagsbehandlingstiden i forbindelse med straffesagsbehandlingen
- Berømmelsestider på køre- og teoriprøver
- Opklaringsprocenter på såvel borgervendt kriminalitet som på øvrige overtrædelser af straffeloven
- Kriminalitetsniveauet for såvel borgervendt kriminalitet som for øvrige overtrædelser af straffeloven
- Responstidsmålinger på hastende politiopgaver (der måles særskilt på de gennemsnitlige responstider og de længerevarende tider)
- Målrettet færdselskontrol
- Antallet af dræbte og tilskadedekomne i trafikken
- Indsatsen på de særligt prioriterede kriminalitetsområder i flerårssaftalen
- Kvaliteten og effektiviteten i anklagemyndighedens straffesagsbehandling
- Politiets kontakt med lokalsamfundet
- De lokale offerrådgivninger

Kilde: Rigspolitiet.

I forbindelse med analyserne til understøttelse af politireformens implementering anbefalede BCG<sup>13</sup>, at PRES-modellen blev udvidet med tre nye nøgleresultater:

1. Produktiviteten i straffesagsbehandlingen (tidsforbrug per sigtelse)
2. Produktiviteten i beredskabet (ny målemetode udvikles pt.)
3. Ressourceforbrug på administration (målt på forskellige administrative konti)

Rigspolitiet vil indarbejde sådanne mål i PRES-modellen fra 2011. Det er udvalgets vurdering, at PRES-modellen er et godt redskab for både den interne styring i politiet og den eksterne styring af politiet, samt at udvidelsen af PRES-modellen understøtter dette. PRES-modellen kan imidlertid fortsat videreudvikles, og politiet bør fortsat have fokus herpå. Særligt vurderer udvalget, at der er brug for en kobling mellem anvendte ressourcer og aktiviteter med henblik på at kunne måle produktivitetsudvikling mv., jf. også kapitel 5 om en effektiv økonomistyring i politiet.

#### 4.3.3. Tiltag til styrkelse af politiets ledelse

Til understøttelse af politireformens implementering udarbejdede Deloitte/Conmoto en analyse om politiets ledelse<sup>14</sup>. Analysens overordnede anbefalinger er gengivet nedenfor, jf. boks 4.5.

#### Boks 4.5 Forslag til styrkelse af politiets ledelse

- 1) Klare mål for politiet og anklagemyndigheden: Forenkling af flerårsaftalen og kredsspecifikke resultatkontrakter
- 2) Koncernledelsens ledelseskraft: Styrkelse af koncernledelsens organisering, sammensætning og ledelse samt udvikling af koncernledelsens arbejdsform og fokus
- 3) Mål- og rammestyring: Revitalisering af mål- og rammestyring og forbedring af politiet målstyrings-system
- 4) God ledelse i kredsene: Udvikling af god lokal ledelse i politiet og anklagemyndigheden gennem ensartede rammer, konkretisering af ansvar og beføjelser og systematisk ledelsesvurdering
- 5) Strategisk kompetenceudvikling: Oprettelse af fælles lederuddannelse, fokus på resultatnær ledelsesudvikling, større effekt af udvikling og uddannelse samt højere grad af ekstern rekruttering
- 6) Styrkelse af ledelsesretten og ledelsesloyaliteten: Gennemførelse af regelforenkling, øget ledelsesrum og øget loyalitet
- 7) Distanceledelse: Fokus på en mere synlig ledelse og større ledelsesmæssigt fokus på kultur
- 8) Kommunikation: Styrkelse af politiets eksterne kommunikation, styrkelse af den kredsrettede kommunikation og styrkelse af kredsenes interne kommunikation
- 9) Implementeringskraft: Styrkelse af Rigspolitiets prioritering, koordinering og styring, øget involvering og delegering samt øget auditering

Kilde: Deloitte Business Consulting/Conmoto.

<sup>13</sup> Boston Consulting Group: "Understøttelse af politireformens implementering" (2009).

<sup>14</sup> Deloitte Business Consulting/Conmoto: "Styrkelse af politiets ledelse og rammer for ledelse" (2009).

Rigspolitiet har igangsat et arbejde med at implementere forslagene fra ledelsesanalysen. Dette har bl.a. udmøntet sig i etableringen af en ny enhed for Koncernstyring samt lanceringen af et nyt kontraktstyringskoncept. Der er endvidere taget flere initiativer til at styrke strategiuudviklingen samt kommunikationen i alle dele af politiets organisation.

Det er udvalgets vurdering, at implementeringen af de skitserede tiltag vil kunne styrke politiets ledelse. Endvidere vurderer udvalget, at arbejdet med at udvikle strategier og klare mål på alle niveauer i politiets virksomhed vil kunne understøtte både den interne styring i politiet og den eksterne styring af politiet.

#### 4.3.4. Udvikling af mål- og resultatstyring

Som en del af arbejdet med en ny økonomistyringsmodel for politiet<sup>15</sup> har PriceWaterhouse-Coopers anbefalet en udbygning af politiets mål- og resultatstyring. Mere konkret anbefales følgende tiltag:

- *Resultater*: Resultater opgøres for alle aktiviteter og/eller hovedformål og indgår i den løbende økonomiopfølgning
- *Aktivitetskatalog*: Aktivitetskataloget ombrydes i nye og færre hovedformål for at øge muligheden for opgørelse af resultater på primært overordnede formål
- *Målsætninger*: Der sættes målsætninger op for forventet eller planlagt ressourceforbrug på aktiviteter
- *Analyser*: Koblingen mellem ressourcer, aktiviteter og resultater etableres med henblik på tværgående analyser og sammenligninger

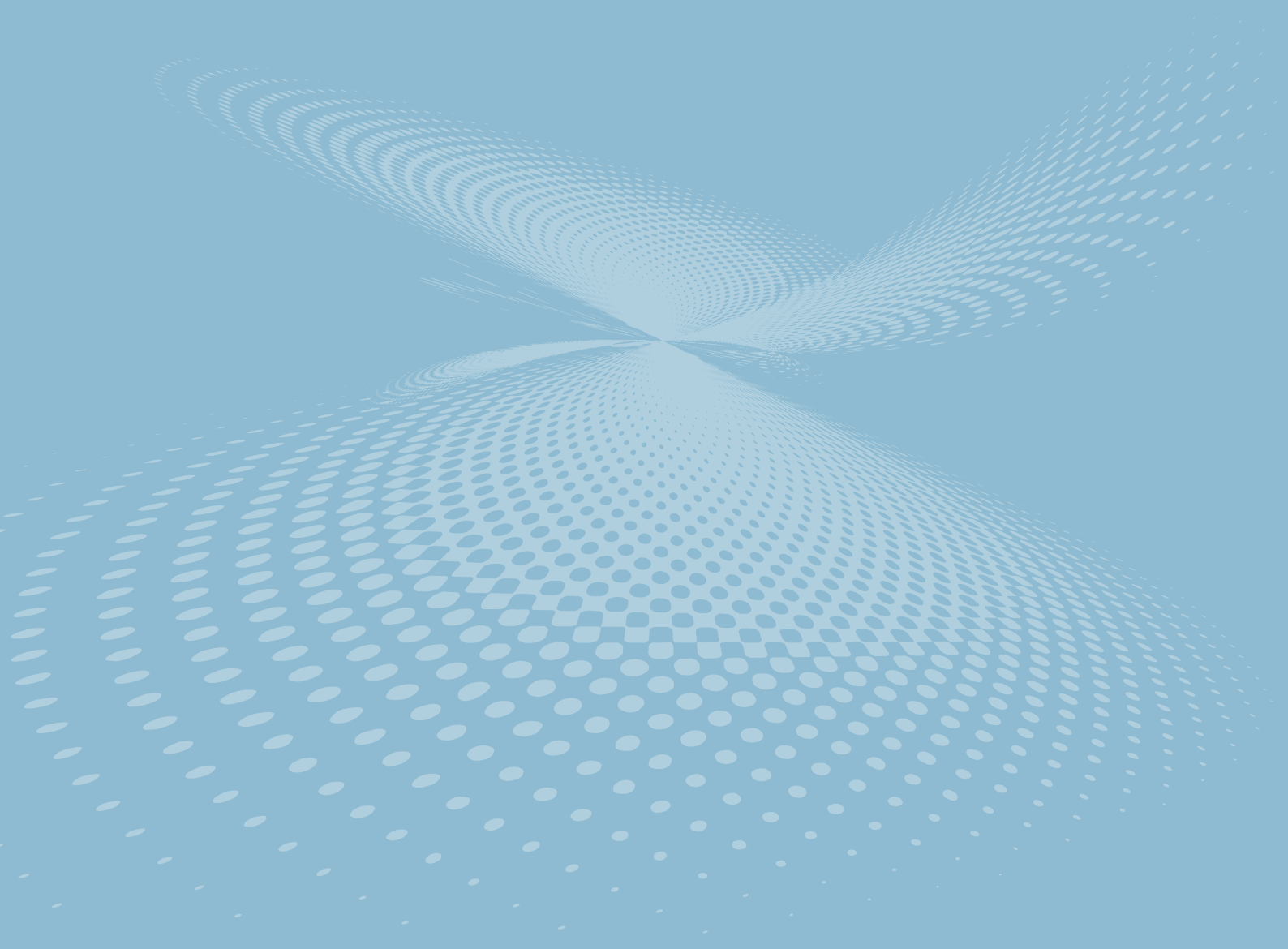
Der er udvalgets vurdering, at ovennævnte tiltag vil kunne styrke politiets interne mål- og resultatstyring samt understøtte en udvikling mod en højere grad af politisk styring efter output, dvs. mål, resultater og effekter.

<sup>15</sup> Jf. også kapitel 5 om en effektiv økonomistyring i politiet.





# 5. EN EFFEKTIV ØKONOMISTYRING I POLITIET



## 5. En effektiv økonomistyring i politiet

PriceWaterhouseCoopers har gennemført en analyse af politiets økonomistyring med fokus på procedurer for budgetlægning og -opfølgning. Analysen har til formål at opstille anbefalinger til en sammenhængende økonomistyringsmodel i politiet, der kan sikre, at politiets budgetlægning og -opfølgning understøtter decentral og central budgetoverholdelse, årsagsforklaring og analyse.

Politiet havde i 2008 en budgetoverskridelse på 267 mio. kr. og videreførte et samlet underskud på 341 mio. kr. til 2009 (årets priser). Merforbruget blev ikke identificeret i rette tid, og politiet har haft vanskeligt ved at pege på entydige årsager til budgetoverskridelsen.

Som følge heraf har analysen haft særligt fokus på at forbedre politiets finansielle styring, dvs. sikre en tæt og pålidelig opfølgning på bevilling, budget og regnskab med henblik på at fjerne risikoen for fremtidige budgetoverskridelser og sikre fokus på løbende tilpasning af omkostningsniveauet til bevillingsniveauet.

Analysen har herudover undersøgt, hvordan og i hvilket omfang det vil være hensigtsmæssigt, at politiet som led i en sammenhængende økonomistyringsmodel kan følge op på og styre efter aktiviteter koblet med ressourcer. Indsigt i udviklingen i politiets omkostninger per aktivitet kan bl.a. danne grundlag for sammenligninger af omkostningsniveauer mellem kredsene samt for analyser og årsagsforklaringer af en konstateret udgiftsudvikling på tværs af politiet.

### 5.1. En effektiv finansiel styring

PriceWaterhouseCoopers analyse har vist, at det på flere punkter er muligt at styrke politiets finansielle styring med henblik på en tæt og sikker opfølgning på bevilling, budget og regnskab. Analysen giver således en række konkrete forslag til styrkelse af den finansielle styring, *jf. boks 5.1.*

#### Boks 5.1 Forslag til styrkelse af politiets nuværende finansielle styring

- Etablering af dokumenterede og standardiserede principper for budgettering og opfølgning i Rigspolitiet og på tværs af kredse
- Ensartet praksis for udmøntning af og opfølgning på budgetter i de enkelte kredse
- Indlæsning af budgetter i Navision Stat, hvilket muliggør, at Rigspolitiet løbende kan følge op på kredsens overholdelse af budgetterne
- Implementering af en række finansielle basisrapporter, der sammenholder budgetterede og faktiske omkostninger på relevante organisatoriske enheder og artskonti
- Systematisk brug af supplerende finansielle nøgletal, der kan understøtte den økonomiske styring
- Indførelse af standardværktøjer til brug for styring af og opfølgning på projekter
- Indførelse af værktøjer, der understøtter nødvendige omprioriteringer i budgettet, hvis forbrugsudviklingen i løbet af året kræver dette
- Etablering af en ensartet periodebudgettering for hele politiet og anklagemyndigheden samt udarbejdelse af månedsopdelte prognoser ved budgetrevidering for den resterende del af budgetåret

Kilde: PriceWaterhouseCoopers.

Analysen bekræfter således behovet for den nye model for finansiel styring i politiet (den såkaldte KLAPS-model), hvis implementering er påbegyndt i sommeren 2009.

Analysen viser herudover et behov for, at Rigspolitiet forestår en øget central koordination af den finansielle styring i politiet for at sikre en standardiseret og effektiv finansiel styring i hele politiet. Det påpeges dog samtidig, at det egentlige budgetansvar bør flyttes tættere på det operationelle budgetarbejde i kredsene for at understøtte en øget økonomisk bevidsthed og en øget ansvarlighed i politiets organisatoriske enheder.

For at dække politiets aktuelle behov for en styrket finansiel styring er der udarbejdet et koncept for en finansiel basisrapporteringspakke, der muliggør, at Rigspolitiet systematisk kan følge op på kredsenes og egne budgetter. Basisrapporteringspakken vurderes at kunne implementeres på ca. 1 måned.

Den finansielle basisrapporteringspakke forudsætter, at politiets budgetter indlæses i Navision Stat, herunder at der foretages en periodisering af det årlige budget til månedlige budgetter. Det anbefales, at der såvel i Rigspolitiet som i kredsene anvendes periodebudgettering for løbende og mere præcist at kunne følge op på udsving i det faktiske forbrug i forhold til det forventede. De omkostninger, der udviser en begrænset variation over året bør periodiseres efter en lineær fordeling (fx husleje, afskrivninger og administrativt forbrugsmaterialer), mens de øvrige væsentlige omkostninger bør periodiseres på baggrund af forventet aktivitetsniveau (fx overarbejde og større investeringer). Sidstnævnte bør ske ud fra historiske data om forbrug eller erfaringsmæssige forventninger til forbruget over året.

Det bemærkes, at politiet som følge af implementeringen af den nye model for finansiel styring (KLAPS-modellen) allerede har iværksat indhentningen af månedlige budgetter fra kredsene og de internt budgetansvarlige i Rigspolitiet. Samtidig er indlæsningen i Navision Stat påbegyndt.

Den finansielle basisrapporteringspakke har fokus på den løbende (månedlige) budgetopfølgning på organisatoriske enheder og artskonti, dvs. overordnet set indtægter, lønomkostninger og øvrige driftsomkostninger. Den danner således grundlaget for analyser og opfølgning på afvigelser i forbrug i forhold til det forventede.

Den finansielle basisrapporteringspakke indeholder desuden supplerende finansielle nøgletal, der er relateret til både personale og likviditet. Herved bliver det muligt at følge udviklingen i de væsentligste omkostningsdrivere og andre vigtige faktorer, der påvirker politiets økonomi, samt at foretage sammenligninger på tværs af afdelinger og kredse, *jf. boks 5.2*.

### Boks 5.2 Forslag til supplerende finansielle nøgletal i basisrapporteringspakken

- Tilgodehavende frihed per medarbejder (timer)
- Gennemsnit af særlige ydelser per medarbejder (nat- og weekendtillæg)
- Sygefravær per medarbejder (kort- og langtidssygemelding)
- Antal årsværk og gennemsnitlig månedsløn per stillingskategori
- Omkostninger til rejser og befordring per medarbejder
- Afvigelse i budgetterede renteudgifter
- Afvigelser i forhold til det budgetterede likviditetstræk
- Afvigelser i forhold til investeringsplanen
- Løbende investeringsbehov for indeværende år og de to følgende år
- Gennemsnitlig alder per tjenestekøretøj
- Udnyttelse af låneramme i pct.

Kilde: PriceWaterhouseCoopers.

Den finansielle basisrapporteringspakke indeholder også forslag til en standardrapport til brug i forbindelse med udviklings- og driftsprojekter med særskilt finansiering i politiet. Standardrapporten sammenholder budget og realiseret forbrug per budget for projektperioden og gør det herudover muligt at sammenholde forbruget med projektets faglige og tidsmæssige fremdrift. Standardrapporten skal herigennem bidrage til en bedre projektstyring i politiet.

## 5.2. Styrkelse af controlling-aktiviteter

Analysen viser, at politiet bør styrke sine controlling-aktiviteter både på centralt og lokalt niveau. Dermed vil ressourceforbruget på efterfølgende kontroller af afrapporteringer og regnskaber kunne reduceres bl.a. gennem mere systematisk udarbejdelse af standarder, procedurer og vejledninger for politiets controlling-aktiviteter.

PriceWaterhouseCoopers foreslår på baggrund af analysen, at der etableres systematisk controlling i politiet med fokus på interne kontroller i politiets systemer og arbejdsprocesser. Dette vurderes at kunne effektivisere den samlede indsats i forhold til kvalitetssikring af det regnskabsmæssige grundlag.

Konkret foreslås det, at controlling-opgaven opdeles i finansiell controlling og forretningscontrolling, *jf. boks 5.3* på næste side.

### Boks 5.3 Finansiell controlling og forretnings-controlling

Finansiell controlling bør primært omfatte opgaver vedrørende:

- Vedligeholdelse af konteringsinstruks
- Vedligeholdelse af kontoplan
- Udarbejdelse og vedligeholdelse af arbejdsgange vedrørende bogholderi og regnskabsafregning (regnskabsinstruks)
- Sikring af overholdelse af politiets interne regler samt lovgivning
- Intern kontrol af skønsmæssige poster
- Interne kontroller i processer og systemer

Forretnings-controlling bør primært omfatte opgaver vedrørende:

- Aktivitetsbaseret budgettering
- Budgetopfølgning med aktivitetsbaserede afvigelsesforklaringer per budgetansvarlig enhed
- Analyser af sammenhænge mellem ressourceforbrug, aktiviteter, resultater, mål og økonomi
- Ad-hoc analyser af fx budgetafvigelser eller i forbindelse med fastsættelse af mål, udvikling af strategi, udarbejdelse af resultatkontrakter mv.
- Etablering af årsplan for controlling-funktionen

Kilde: PriceWaterhouseCoopers.

Den finansielle controlling er rettet mod den finansielle rapportering (regnskabet) og dens grundlag. Formålet er således at sikre, at de økonomiske registreringer til enhver tid er korrekte, rettidige og hensigtsmæssige i forhold til den videre anvendelse. Den forretningsmæssige controlling er rettet mod resultater og effekter af politiets arbejde samt mod sammenhængen mellem politiets mål, strategi og ressourceforbrug. Opgaverne har således fokus på aktivitets- og ressourcestyring samt mål- og resultatstyring i politiet.

Den foreslåede tilrettelæggelse af controlling-aktiviteter tilgodeser de behov i politiet, som analysen har afdækket, og er desuden i overensstemmelse med god skik for regnskabskontrol og -opfølgning i institutioner af politiets størrelse og kompleksitet.

Alle centrale controlling-aktiviteter bør forankres i Koncernstyring i Rigspolitiet. Desuden foreslås det, at der etableres et tæt samarbejde mellem det centrale og lokale niveau i forbindelse med controlling-aktiviteterne – om end det overordnede ansvar herfor er forankret i Rigspolitiet.

### 5.3. Øvrige forudsætninger for en effektiv økonomistyring

Udover de ovenfor beskrevne anbefalinger peger analysen også på en række forudsætninger, der skal opfyldes for at sikre en effektiv økonomistyring i politiet fremover.

### 5.3.1. Roller, ansvar og opgavefordeling

En væsentlig forudsætning for en effektiv økonomistyring i politiet er, at roller, ansvar og opgavefordeling er klart og entydigt defineret. Det gælder såvel roller og ansvar internt i Rigspolitiet som opgavesplittet mellem Rigspolitiet, kredsene og anklagemyndigheden.

Opgavesplittet skal understøtte rolle- og ansvarsfordelingen i Rigspolitiet og kredsene, herunder a) understøtte kredsens varetagelse af et selvstændigt budget og økonomiansvar, b) sikre en konsistent og gennemskuelig økonomi på tværs af kredse og afdelinger, c) understøtte Rigspolitiets varetagelse af det overordnede ansvar for politiets samlede økonomi samt d) understøtte samarbejde og kompetencemæssig udvikling i politiet.

Analysen lægger i forlængelse af ovenstående op til, at Rigspolitiet fortsat skal varetage den styrende og koordinerende rolle i forhold til at udstikke retninger og rammer for en effektiv økonomistyring i hele politiet. Rigspolitiet skal dog i større grad bistå kredsene i forbindelse med budgettering og planlægning, drive rapportering og opfølgning samt proaktivt kvalitetssikre data, rapporter mv. (controlling). Konkret vil dette betyde, at Koncernstyring i Rigspolitiet skal varetage en udvidet servicerende og styrende rolle i forhold til kredsene og afdelingernes lokale økonomistyring.

### 5.3.2. Regnskabsprocedurer og kontoplan

En anden væsentlig forudsætning for en effektiv økonomistyring i politiet er, at politiet har standardiserede regnskabsprocedurer og en ensartet kontoplan. Retvisende og rettidig information om politiets økonomi forudsætter en stringent registreringspraksis. Således må der nødvendigvis foreligge entydige instrukser og vejledninger for regnskabsaflæggelsen, der samtidig understøttes af effektive arbejdsprocesser.

Analysen viser, at politiets nuværende interne kontoplan med tilhørende konteringsdimensioner kan understøtte forslaget til den finansielle basis-rapporteringspakke samt opfølgning og budgettering på aktiviteter. Der påpeges dog forbedringsmuligheder bl.a. ved en mere konsekvent, standardiseret og entydig anvendelse af kontoplanens dimensioner. Endelig giver analysen tre konkrete anbefalinger:

1. *Oprettelse af en projektdimension* i politiets tidsregistreringssystemet (POLPAI), der kan understøtte en opfølgning på lønomkostninger i forbindelse med drifts- og udviklingsprojekter
2. *Udarbejdelse af procesbeskrivelser* for alle procedurer i forbindelse med regnskabsaflæggelse og -kontrol for herved at styrke kvaliteten i politiets regnskab samt at kommunikere mål, ansvar og frister for delleverancer
3. *Opretholdelse af den centrale styring af kontoplanen* således at alle ændringer i kontoplanerne, herunder i kontoplanens dimensioner, administreres af Rigspolitiet for at sikre en ensartet registreringspraksis og muligheder for konsolidering på tværs af kredse og afdelinger

#### 5.4. Aktivitetsbaseret økonomistyring

Analysen viser, at der er et generelt behov for at synliggøre, hvad der driver politiets omkostninger, hvorfor analysen vurderer muligheden for at styre og følge op på aktiviteter koblet med omkostninger i politiet inden for den givne bevillingsramme.

Analysen peger på introduktion af aktivitetsbaseret økonomistyring som et relevant værktøj, som kan supplere den almindelige finansielle styring og styrke det analytiske grundlag i budgetplanlægnings- og opfølgingsprocessen.

Aktivitetsbaseret økonomistyring kobler bevillingsfordeling med den løbende opfølgning ved hjælp af mål- og resultatstyring og vil dermed kunne bidrage til en sammenhængende styringsmodel i politiet. Med aktivitetsbaseret økonomistyring følger en data- og metodemæssig konsistens, som styrker grundlaget for planlægning, prioritering, analyse og opfølgning.

Såvel inden for de enkelte organisatoriske enheder som på tværs af kredsene forbedres mulighederne for analyser af produktivitetsudviklingen på væsentlige områder af politiets virke (i form af enhedsomkostninger per aktivitet over tid). Koblingen mellem forbrug og aktiviteter kan skabe større gennemsigtighed i ressourceanvendelsen, ved at vise hvad aktiviteterne koster. Endelig understøttes mulighederne for analyse og forklaringer af afvigelser fra det forudsatte forløb, ligesom grundlaget for løbende opfølgning på forbrugsudviklingen og heraf følgende omprioriteringer forbedres.

Analysen viser, at politiets datagrundlag giver gode muligheder for at koble aktivitets- og ressourcestyling. Således registrerer politiets medarbejdere allerede i dag deres samlede tidsanvendelse på en lang række styringsrelevante aktiviteter, *jf. figur 5.1.*



**Figur 5.1 Mål og opgaver samt aktiviteter for politiet og anklagemyndigheden**

Efterforskning og forfølgelse af strafbare forhold	Færdselslov	Forebyggende og målrettede indsatser	Opretholdelse af fred og orden	Pas- og udlændingekontrol
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Drab m.v.</li> <li>• Efterretningsvirksomhed</li> <li>• Indbrud</li> <li>• Kriminalitetsanalyse</li> <li>• Kriminalitetsteknik, foto</li> <li>• Narkotika og smugling</li> <li>• Røveri</li> <li>• Sædelighed</li> <li>• Tyveri</li> <li>• Vold</li> <li>• Økonomisk kriminalitet</li> <li>• Øvrige straffelov</li> <li>• Øvrige særlov</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Færdselslov</li> <li>• Færdselslov - initiativ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Andre forebyggende aktiviteter</li> <li>• Indbrud - initiativ</li> <li>• Indsats i og omkring værtshuse</li> <li>• Røveri – initiativ</li> <li>• Særlige begivenheder</li> <li>• Særlige geografiske områder</li> <li>• Særlige persongrupper</li> <li>• Tyveri – initiativ</li> <li>• Vold – initiativ</li> <li>• Øvrige særlov – initiativ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beredskabsarbejde</li> <li>• Administrative sager</li> <li>• Alarm 112</li> <li>• Eftersøgninger</li> <li>• Hændelser og undersøgelser</li> <li>• Parkeringskontrol</li> <li>• Patrulje, flere formål</li> <li>• Tilkaldt – ikke indsat</li> <li>• Tilsyn/eskorte/ beskyttelse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pas- og udlændingekontrol</li> </ul>
Internationalt samarbejde	Kundeservice	Uddannelse	Hjælpfunktioner	Generel ledelse og administration
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internationalt samarbejde</li> <li>• Internationale missioner</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bevillingssager</li> <li>• Fremmedsager</li> <li>• Færdselstekniske foranstaltninger</li> <li>• Hittegods, udsat bohav</li> <li>• Køre- og teoriprøve</li> <li>• Motorvæsen, pas, køretøj</li> <li>• Politiekspedition</li> <li>• Våbensager</li> <li>• Øvrige tilladelser og attester</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grunduddannelse</li> <li>• Lederuddannelse</li> <li>• Specialuddannelse</li> <li>• Vedligeholdelse/ videreuddannelse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EDB-udvikling og systemer</li> <li>• Informationsformidling</li> <li>• Intern post, arkiv</li> <li>• Telefonomstilling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inventar og udstyr</li> <li>• Administration af tjenesten</li> <li>• Administrativ analyse</li> <li>• Bygninger, køretøjer</li> <li>• Ledelse i øvrigt</li> <li>• Møder med eksterne interessenter</li> <li>• Personaleadministration</li> <li>• Økonomiforvaltning</li> </ul>

Note: Overskrifterne i de lyseblå felter repræsenterer mål og opgaver som anført på finanslovens § 11.23.01. Politiet og anklagemyndigheden mv. "Grønland og Færøerne" er dog udeladt. Punktopstillingerne i de beige felter repræsenterer politiets aktiviteter.  
Kilde: *Finansloven § 11.23.01 og Rigspolitiet.*

Aktivitetsbaseret økonomistyring i politiet forudsætter implementering af en model, der kan opgøre og fordele omkostningerne på de enkelte aktiviteter – både i forhold til det forventede forbrug og i forhold til de mål og resultater, som politiet opnår. Modellen vil også kunne understøtte den interne budgettering i politiet inden for den givne bevillingsramme. Dette vil dog kræve nye budget- og opfølgingsprocedurer i politiet samt udvikling af systemunderstøttelse, hvilket ifølge analysen forventeligt vil have en implementeringshorisont på ca. 1 år i forlængelse af styrkelsen af den grundlæggende finansielle styring og controlling.

Samlet set peger analysen på, at aktivitetsbaseret økonomistyring vil kunne udfylde tre væsentlige funktioner i politiets fremtidige økonomistyring:

1. *Opfølgning:* Aktivitetsbaseret økonomistyring giver bedre muligheder for at følge op på og analysere såvel omkostningsudviklingen som omkostningseffektiviteten i politiet, herunder produktivitsudviklingen på udvalgte driftsområder. Samtidig muliggør aktivitetsstyringen sammenligninger af produktivitet på tværs af kredse, fx enhedsomkostningerne på prioriterede aktiviteter som efterforskning af tyveri og/eller vold
2. *Mål- og resultatstyring:* Aktivitetsbaseret økonomistyring giver mulighed for at sætte mål og resultatkrav på enkelte aktiviteter og sammenholde ressourceforbruget på de forskellige aktiviteter – både internt i kredsene og mellem kredse. Dette kan sikre, at opstilling af mål og resultater i politiets flerårsaftale og udmøntningsplan samt i politidirektørernes resultatkontrakter omsættes i den løbende planlægning i tilknytning til budgetprocessen som supplement til politiets resultatevalueringssystem (PRES)
3. *Budgettering:* Aktivitetsbaseret økonomistyring kan understøtte den interne budgettering af politiets bevillinger. Det kan forbedre muligheden for at prioritere de givne ressourcer på politiets aktiviteter

### 5.5. Øget styrbarhed af udgifter til strafferetsplejen

Der fremgår af kommissoriet for udvalgets arbejde, at: *”Kortlægningen skal endvidere undersøge, hvilke dele af § 11.21.21. Strafferetspleje mv., der er reelt styrbar, og som med fordel vil kunne indgå under Rigspolitiets og/eller Rigsadvokatens nye hovedkonti”.*

På baggrund heraf har PriceWaterhouseCoopers gennemført en analyse med det formål at vurdere styrbarheden af strafferetsplejekontoen under Justitsministeriets område (finanslovens § 11.21.21).

Strafferetsplejekontoen vedrører både politiets, anklagemyndighedens og domstolenes virksomhed. Kontoen optræder adskilt fra de generelle konti vedrørende politiet og anklageklagemyndigheden samt domstolene på finansloven.

Kontoen omfatter udgifter i forbindelse med behandling af sager, der henhører under strafferetsplejen, herunder bl.a. udgifter til advokatsalærer, retsmedicinske ydelser, teleoplysninger, mentalundersøgelser, lægebistand, revisionshonorarer mv. Udgifterne på strafferetsplejekontoen udgjorde i 2009 samlet set ca. 850 mio. kr., jf. tabel 5.1.

**Tabel 5.1** Udgifter til politiets strafferetsplejekonto fordelt på underkonti, 2005-2009

Mio. kr., 2011-priser	2005	2006	2007	2008	2009	Gns. årlig vækstrate
Advokatsalær	386,7	392,3	324,0	362,8	394,3	0,5 %
Lægeerklæringer	22,3	21,8	20,9	21,5	21,2	-1,2 %
Revisionshonorar	17,8	23,0	18,7	17,5	18,4	0,8 %
Transport	3,7	3,1	2,7	3,5	3,8	0,9 %
Tekniske undersøgelser	4,5	7,1	6,1	7,8	9,3	19,8 %
Øvrige	0,5	0,4	1,1	0,3	8,0	99,8 %
<b>Sagsomkostninger i alt</b>	<b>435,5</b>	<b>447,7</b>	<b>373,5</b>	<b>413,4</b>	<b>455,0</b>	<b>1,1 %</b>
Retsmedicinske ydelser	155,2	171,1	200,6	222,0	253,9	13,1 %
Teleoplysninger m.v.	42,6	41,2	46,6	60,9	76,7	15,8 %
Mentalundersøgelser	21,5	24,2	21,0	26,7	26,6	5,4 %
Læger – detention	15,6	16,5	15,0	13,3	13,1	-4,4 %
Bistandsværger	7,3	8,3	8,0	9,4	9,7	7,4 %
Udgifter vedrørende lig	7,3	7,4	8,3	9,0	9,1	5,6 %
Eksterne anklagere	2,8	2,4	7,7	8,6	2,0	-7,7 %
Brandundersøgelser	6,1	6,4	6,0	6,9	6,0	-0,5 %
Øvrige	3,2	3,3	1,8	0,7	1,3	-20,7 %
<b>Direkte på strafferetsplejen i alt</b>	<b>261,6</b>	<b>280,8</b>	<b>315,0</b>	<b>357,5</b>	<b>398,3</b>	<b>11,1 %</b>
<b>I alt</b>	<b>697,1</b>	<b>728,5</b>	<b>688,5</b>	<b>770,9</b>	<b>853,4</b>	<b>5,2 %</b>

Note: Grundet afrunding summer visse kolonner ikke til totalen (i alt).  
Kilde: PriceWaterhouseCoopers.

Analysen viser, at udgifterne på strafferetsplejekontoen har haft en gennemsnitlig årlig realvækst i perioden 2005-2009 på ca. 5 pct.

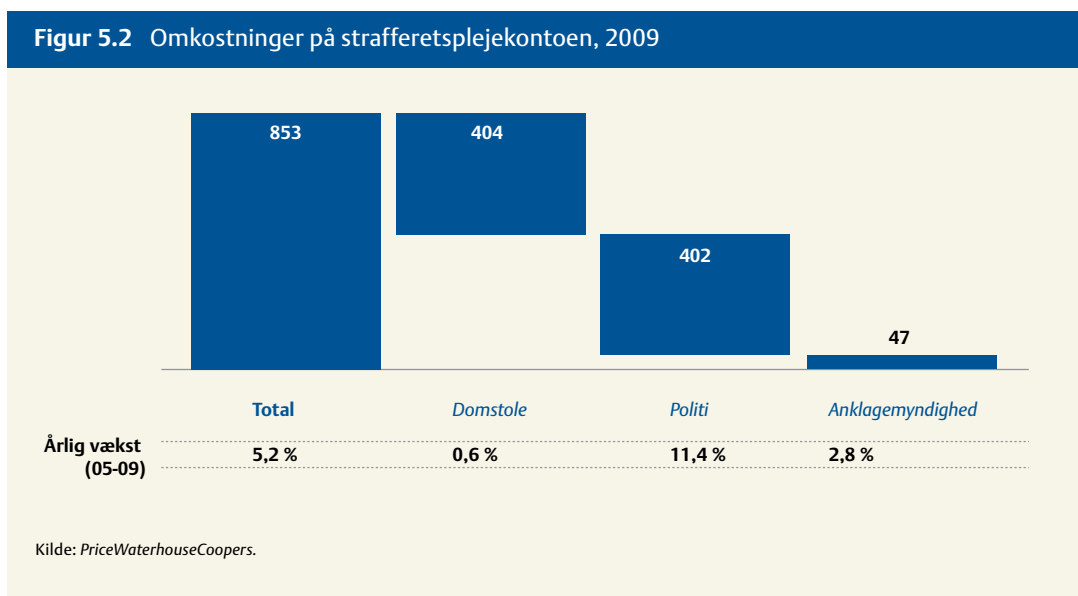
Herudover viser analyser, at der på strafferetsplejekontoen indtægtsføres sagsomkostninger, som dømte idømmes at betale og som optages som overførselsindtægter. Såfremt den dømte ikke betaler inden for seks måneder, overføres fordringen til inddrivelse hos SKAT og nedskrives som tilskud. I 2009 blev dømte idømt at betale 370 mio. kr., hvoraf ca. 292 mio. kr. blev overført til inddrivelse i SKAT, dvs. nedskrevet, *jf. tabel 5.2* på næste side.

**Tabel 5.2** Overførselsindtægter og tilskud overført til inddrivelse til SKAT, 2005-2009

Mio. kr., 2011-priser	2005	2006	2007	2008	2009
Overførselsindtægter	412,6	438,2	309,7	303,8	370,0
Tilskud overført til inddrivelse i SKAT	24,1	88,6	347,8	264,9	291,9

Kilde: PriceWaterhouseCoopers.

Analysen viser også, at politiet og domstolene hver disponerer over ca. 47 pct. af udgifterne på strafferetsplejekontoen, mens anklagemyndigheden disponerer over ca. 5 pct., *jf. figur 5.2*. nedenfor. Det bemærkes, at fordelingen er omtrentlig, idet det ikke i alle tilfælde er entydigt, hvem der disponerer, men er baseret på en vurdering i den konkrete sag.



Den årlige realvækst i perioden 2005-2009 har været 11,4 pct. for de udgifter, som politiet disponerer over, 2,8 pct. for de udgifter, som anklagemyndigheden disponerer over og 0,6 pct. for de udgifter, som domstolene disponerer over, *jf. tabel 5.3*.

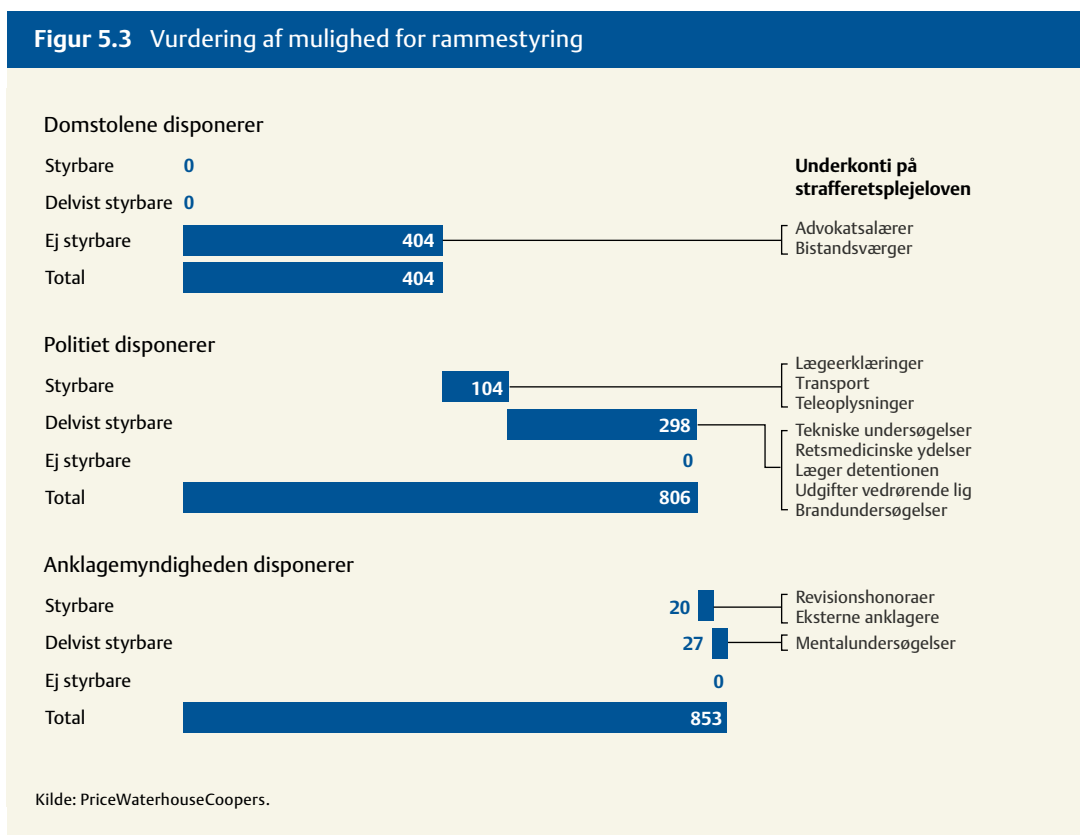
Tabel 5.3 Disponering af underkonti på strafferetsplejekontoen				
● = primær disponent				
	Beskrivelse	Domstole	Politi	Anklage- myndighed
Advokatsalær	Beskikkede forsvarere og bistandsadvokater	●		
Lægeerklæringer	Lægelig bistand ved blodprøveudtagning og lægeattester (fx spirituskørsel)		●	
Revisionshonorar	Revisorbistand ved fx sager omhandlende økonomisk kriminalitet			●
Transport	Transport af effekter til undersøgelse (fx køretøjer, pengeskabe mv.). Falck varetager hovedparten af transporten		●	
Tekniske undersøgelser	Ekstern bistand til tekniske undersøgelser i forbindelse med straffesager (ikke KTC undersøgelser)		●	
Retsmedicinske ydelser	Retsgenetik (DNA), retskemi (alkohol og narkotika), retspatologi mv. Udgifterne vedrører primært retsmedicinske institutter på København, Århus og Syddansk Universitet		●	
Teleoplysninger mv.	Oplysninger om teletrafik og adgang til telefonaflytning		●	
Mentalundersøgelser	Ambulante mentalundersøgelser			●
Læger – detention	Lægeligt tilsyn af berusede o.l. i detentionen		●	
Bistandsværger	Bistandsværger for sigtede og tiltalte	●		
Udgifter vedrørende lig	Transport af lig (Falck) og hospitaletspersonalets tilsyn ved ligsyn og obduktioner		●	
Eksterne anklagere	Beskikkede (af Rigspolitiets) advokater			●
Brandundersøgelser	Ekspertise fra Dansk Brand- og Sikringsteknisk Institut ved brande med fare for andres liv eller ødelæggelse af betydelige formuer		●	

Kilde: PriceWaterhouseCoopers.

PriceWaterhouseCoopers vurderer, at politiet og Justitsministeriet generelt har mulighed for at påvirke priserne på de ydelser, som finansieres over strafferetsplejekontoen. Det kan enten ske ved at forhandle eller udbyde ydelserne eller ved at fastsætte specifikationer for ydelserne. Analysen vurderer dog, at det kan være vanskeligt at påvirke priserne for advokatsalærer, idet domstolene fastsætter advokatsalærerne på baggrund af vejledende takster. Det samme gælder for lægerelaterede ydelser, fordi priserne for lægerelaterede ydelser i mange tilfælde er fastsat som minimumspriser.

Endvidere vurderer PriceWaterhouseCoopers, at der er forskellige muligheder for at styre mængden af de ydelser, som finansieres over strafferetsplejekontoen. Det kan fx enten ske gennem substitutionsmuligheder (fx hvis politiet selv kan levere ydelsen eller hvis en DNA-analyse kan reducere efterforskningsomkostningerne) eller gennem ændret lovpraksis.

PriceWaterhouseCoopers konkluderer, at de udgifter, som politiet og anklagemyndigheden disponerer over, enten er styrbare eller delvist styrbare. Domstolenes udgifter på strafferetsplejekontoen vurderes ikke at være styrbare, *jf. figur 5.3*.



## 5.6. Opsplitning af politiets og anklagemyndighedens hovedkonto

Der fremgår af kommissoriet for udvalgets arbejde, at: *”Kortlægningen af politiets ressourceanvendelse skal ske på bl.a. aktivitetsområder og politiets og anklagemyndighedens forskellige overordnede enheder, herunder bl.a. Rigspolitiet, Rigsadvokaten og politikredsene. Sidstnævnte kortlægning skal endvidere skabe grundlag for en efterfølgende opsplitning af politiets og anklagemyndighedens bevilling på separate hovedkonti på finansloven, herunder bl.a. hovedkonti for henholdsvis Rigspolitiet, politikredsene og anklagemyndigheden, med henblik på at øge gennemsigtigheden.”*

Som følge heraf har PriceWaterhouseCoopers gennemført en analyse af mulighederne for en opsplitning af politiets og anklagemyndighedens hovedkonto (finanslovens § 11.23.01) på separate hovedkonti på finansloven.

Analysen foretager vurderinger af fordele og ulemper ved forskellige mulige modeller i forhold til a) gennemsigtighed i bevillingen, b) prioriteringsmuligheder direkte på finansloven, c) transparens i rapporteringen af politiets forbrug og d) sammenhæng mellem politiets organisation og bevillingsstruktur.

PriceWaterhouseCoopers konkluderer, at såfremt politiets og anklagemyndighedens bevilling skal opsplittes, bør dette ske ud fra en model, der har en virksomhedsbærende hovedkonto for Rigspolitiet, hvortil der knyttes en hovedkonto for kredsene under ét samt separate hovedkonti for henholdsvis den centrale anklagemyndighed og PET. Kredsene, den centrale anklagemyndighed og PET vil således være underordnet Rigspolitiets virksomhed i bevillingsstrukturen.

PriceWaterhouseCoopers anfører, at denne model sikrer gennemsigtighed og styrbarhed, samtidig med at den i størst muligt omfang følger politiets nuværende organisationsstruktur. Det skyldes bl.a., at årsrapporten vil skulle indeholde information om bevilling og forbrug fordelt på hovedkonti samt information om eventuelle bevillingsoverførsler mellem hovedkonti. Modellen betyder også, at der vil være fri overførselsadgang mellem de forskellige hovedkonti. Endelig vil etablering af selvstændige bogføringskredse i sig selv udgøre et forbedret grundlag for detaljeret rapportering og årsagsforklaring på de opsplittede områder.

Analysen peger på, at det væsentligste tiltag i forhold til at sikre en god økonomistyring i politiet er implementering af arbejdsprocesser, der sikrer bedre budgettering og løbende opfølgning på politiets forbrug.

PriceWaterhouseCoopers konkluderer, at en eventuel opsplitning af hensyn til systemmæssige tilpasninger og implementering af øvrige initiativer på økonomistyringsområdet i Rigspolitiet mest realistisk vil kunne gennemføres på forslaget til finansloven for 2012.

### 5.7. Udvalgets vurdering

Udvalget er grundlæggende enig i analysens anbefalinger i forhold til at sikre en effektiv økonomistyring i politiet. Dog finder udvalget anledning til at fremhæve udvalgte forhold, der vurderes at være af særlig væsentlig betydning for at opnå det bedst mulige resultat i forbindelse med implementeringen af anbefalingerne i politiet.

Udvalget vurderer, at det er afgørende, at politiet på kort sigt prioriterer at styrke den basale økonomistyring. Således bør politiet først og fremmest fokusere på at gennemføre implementeringen af KLAPS-modellen samt analysens øvrige forslag til styrkelse af den finansielle styring, dvs. implementering af en finansiell basisrapporteringspakke samt styrkelse af controlling-aktiviteterne, rollefordeling og regnskabsprocedurer i politiet.

Udvalget anbefaler, at politiet gradvist introducerer aktivitetsbaseret økonomistyring. Det bør i første omgang ske som et analytisk baseret hjælpeværktøj til politiets interne økonomistyring og planlægning inden for politiets givne bevilling. Først i takt med at den grundlæggende økonomistyring er helt på plads, og der opnås erfaring med aktivitetsbaseret økonomistyring, bør der introduceres yderligere kompleksitet heri.

Udvalget bemærker i forlængelse af ovenstående, at snitfladerne og den nærmere opgavefordeling i relation til de controlling-aktiviteter, som i dag foregår hos Rigsadvokaten aftales nærmere mellem Rigspolitiet og Rigsadvokaten, således at der tages højde for Rigsadvokatens selvstændige ansvar for egen økonomi og for den lokale anklagemyndighed i kredsene.

Udvalget bemærker endvidere, at tiltagene i forhold til at forbedre den fremtidige interne økonomistyring i politiet bør understøtte kredsens reelle budgetansvar, herunder bør implementering af en i højere grad aktivitetsbaseret økonomistyring ikke medføre detailbudgettering fra centralt hold.

Det er endvidere udvalgets vurdering, at det på baggrund af analysen vil være muligt at opsplitte politiets og anklagemyndighedens hovedkonto på forslaget til finansloven for 2012<sup>16</sup>.

Det har på den ene side været anført, at en opsplitning vil skabe øget gennemsigtighed for eksterne interessenter i fordelingen af bevillingen inden for politiet og anklagemyndigheden og forbedre grundlaget for Finansministeriets overordnede budgetkontrol. Samtidig vil der skabes bedre mulighed for at prioritere ressourcer direkte på finansloven til de enkelte organisatoriske enheder, dvs. Rigspolitiet, kredsene under et, den centrale anklagemyndighed og PET.

<sup>16</sup> Jf. "Kommissorium for analyse af politiet" (bilag 1).



Det har på den anden side været anført, at en opsplitning af politiets og anklagemyndighedens hovedkonto i praksis kan begrænse politiets virksomhedsinterne styring ved at svække mulighederne for at anvende ressourcerne på den mest hensigtsmæssige måde.

Udvalget vurderer, at de væsentligste tiltag i forhold til at sikre en god økonomistyring i politiet er implementering af arbejdsprocesser, der sikrer bedre budgettering og løbende opfølgning på politiets forbrug.

Endelig anbefaler udvalget, at Justitsministeriet og Finansministeriet på baggrund af den gennemførte analyse af udgifterne på strafferetsplejekontoen overvejer hensigtsmæssigheden i at overføre hele eller dele af udgifterne på strafferetsplejekontoen til politiets og anklagemyndighedens hovedkonto.

## 6. EN EFFEKTIV UDNYTTELSE AF POLITI- TJENESTEMÆNDENES ARBEJDSSTID

## 6. En effektiv udnyttelse af polititjenestemændenes arbejdstid

### 6.1. Arbejdstidsregler og præsteret arbejdstid for polititjenestemænd

#### 6.1.1. Arbejdstidsregler for polititjenestemænd

Arbejdstiden for polititjenestemænd er primært reguleret af *"Aftale om arbejdstidsregler for tjenestemænd i politiet"*. Hovedtrækkene i politiets arbejdstidsaftale er angivet nedenfor, jf. boks 6.1

#### Boks 6.1 Hovedtræk i politiets arbejdstidsaftale

- Polititjenestemændenes almindelige arbejdstid er 37 timer per uge (såfremt der ikke er indgået aftale om plustid) beregnet over en normperiode på en måned
- Vagtplanen skal være fastlagt minimum 4 uger i forvejen, hvorefter vagtplanen "låses". Dette betyder, at der som udgangspunkt ikke kan ske ændringer af vagtplanen efter dette tidspunkt
- Såfremt der opstår behov for ændringer (fx på grund af sygdom eller akut mandskabsbehov) kan sådanne ændringer foretages mod, at polititjenestemændene i visse tilfælde får ret til kompensation
- De former for ændringer eller arbejde, der kan udløse ret til kompensation, er bl.a. overarbejde, omlægninger med mindre end 72 timers varsel, tilkald samt inddragelse af en fastlagt fridag
- Overarbejde opgøres på dagen frem for ved udgangen af normperioden

Kilde: Rigspolitiet: *"Aftale om arbejdstidsregler for tjenestemænd i politiet"* (2008).

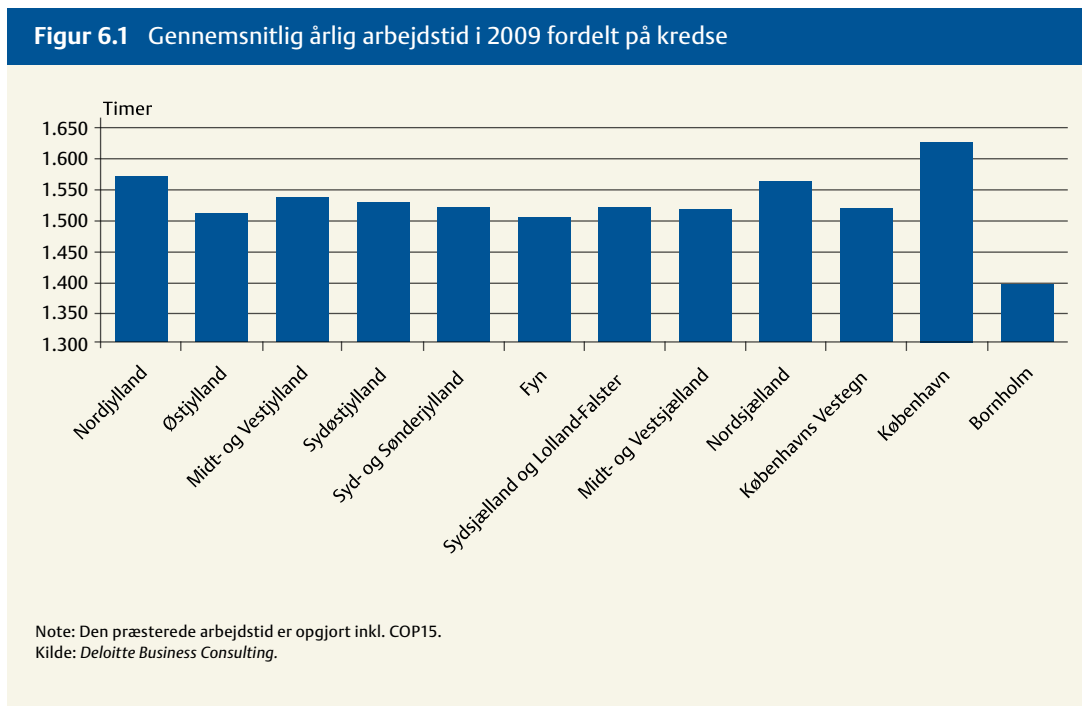
Af politiets arbejdstidsaftale følger det implicit, at politiet har mulighed for til enhver tid at tilkalde polititjenestemænd eller foretage ændringer i vagtplanerne, men at sådanne ændringer samtidig udløser kompensation til polititjenestemændene.

#### 6.1.2. Polititjenestemændenes præsterede arbejdstid

Deloitte har foretaget en analyse af polititjenestemændenes præsterede arbejdstid og den kompensation, der udløses i henhold til de gældende arbejdstidsregler. Analysen er afgrænset til polititjenestemænd underlagt politiets arbejdstidsregler i kredsene i 2009, og analysen omfatter således 9.151 polititjenestemænd.

Den normale arbejdstid for en polititjenestemand er eksklusiv sygdom fastsat til 1.633 timer årligt<sup>17</sup>. Analysen viser, at de fuldtidsansatte polititjenestemænd i 2009 i gennemsnit præsterede 1.533 timer, hvilket er 100 timer mindre end den fastsatte normale arbejdstid. Polititjenestemændenes præsterede arbejdstid lå endvidere under den generelle timenorm i staten, der er 1.555 timer årligt. Mellem kredsene var der imidlertid stor variation i den præsterede arbejdstid, jf. figur 6.1 på næste side.

<sup>17</sup> Udregnet som 1924 timer minus 25 feriedage (185 timer), 5 særlige feriedage (38 timer) og 9 sønehelligdage (68 timer)



Analysen viser, at polititjenestemændene i København i 2009 havde den højeste gennemsnitlige arbejdstid (1.622 timer), mens polititjenestemænd på Bornholm havde den laveste (1.393 timer). Den gennemsnitlige arbejdstid i de øvrige kredse lå mellem 1.500 og 1.570 timer. Det bemærkes, at tallene alene baserer sig på en opgørelse af arbejdstiden i 2009. Politiets indsats under COP15 indgår i tallene, hvilket særligt påvirker den gennemsnitlige arbejdstid i København.

Deloitte har endvidere undersøgt, i hvilket omfang polititjenestemændenes præsterede timer i 2009 udløste kompensation i henhold til arbejdstidsreglerne, jf. tabel 6.1.

<b>Tabel 6.1 Kompensationsudløsende hændelser i kredsene i 2009</b>				
	Antal hændelser	Ekstra præsterede timer (1000 timer)	Kompensation (1000 timer)	Samlet værdi (mio. kr.)
Overarbejde (1:1½)	121.658	243	123	147
Overarbejde (1:2)	24.798	57	57	46
Tilkald	8.366	49	50	40
Inddragede fridage	20.077	147	100	100
For korte fridage	18.023	-	162	65
Omlægning 0-24 timer	2.196	-	7	3
Omlægning 24-48 timer	1.078	-	2	1
Omlægning 48-72 timer	769	-	1	1
Særligt belastende tjeneste	1.262	-	10	4
<b>I alt</b>	<b>-</b>	<b>496</b>	<b>512</b>	<b>405</b>

Note: Opgørelsen af kompenserede for korte fridage i 2009 er behæftet med nogen usikkerhed. Det bemærkes, at politiet i løbet af 2009 har haft øget fokus på for korte fridage og at foreløbige tal tyder på, at antallet af for korte fridage i 2010 vil blive reduceret, og at antallet af timer, der kompenseres som følge af for korte fridage, vil blive reduceret i forhold til niveauet i 2009. Værdien af de kompensationsudløsende hændelser er udregnet på baggrund af værdien af de årsværk, som de modsvarer, dvs. på baggrund af en årsværkssats på 471.000 kr. plus værdien af overhead. Grundet afrundinger summer visse kolonner ikke til totalen (i alt).

Kilde: *Deloitte Business Consulting*.

Analysen viser, at der i 2009 blev præsteret knap en ½ mio. ekstra kompensationsudløsende timer som følge af overarbejde, tilkald og inddragede fridage. Herudover optjente polititjenestemændene kompensation svarende til godt en ½ mio. timer som følge af overarbejde, tilkald, inddragede og for korte fridage samt omlægninger og særligt belastende tjeneste. De ekstra præsterede timer såvel som den rene kompensation har en samlet værdi af 405 mio. kr. (svarende til 648 årsværk).

Der er store forskelle på, hvor omkostningsfulde de forskellige kompensationsudløsende hændelser har været. Der har været størst omkostninger forbundet med overarbejde og inddragede fridage, mens omkostningerne til omlægninger og særligt belastende tjeneste har været mindre.

## 6.2. Bedre anvendelse af gældende arbejdstidsregler

### 6.2.1. Fælles koncept for planlægning og styring af arbejdstid

Deloitte har gennemført en række kvalitative og kvantitative analyser af planlægningspraksis i de forskellige kredse og i politiets forskellige afdelinger. Analysen har identificeret væsentlige forskelle mellem enhederne, *jf. boks 6.2.*

#### Boks 6.2 Forskelle i planlægningspraksis på tværs af kredse og afdelinger

- Der anvendes forskellige planlægningsprincipper (faste planer, rulleplaner eller individuelle planer)
- Der er en forskellig grad af ledelsesmæssig involvering i vagtplanlægningen
- Rolledefinitionerne i planlægningsarbejdet er forskellige
- Der forefindes forskellige praksisser for kontrol af tjenesteplanerne
- Der er et varierende økonomisk fokus i enhedernes planlægningspraksis
- Der anvendes forskellige planlægningsværktøjer

Kilde: Deloitte Business Consulting.

Politiet består af afdelinger af meget forskellig karakter, herunder færdselsafdelingen, specialpatroljerne, lokalpolitiet, beredskabet og efterforskningen. Disse afdelinger opererer alle under de samme arbejdstidsregler, men har forskellige planlægningsbehov. Ifølge Deloitte kan visse af de identificerede forskelle i planlægningspraksis tilskrives disse forskellige planlægningsbehov.

De gennemførte analyser viser imidlertid, at den primære årsag til de identificerede forskelle i planlægningspraksis skyldes mangel på centralt fastsatte retningslinjer for tilrettelæggelsen af vagtplanlægningen.

Deloitte vurderer, at der med et fælles planlægnings- og styringskoncept for polititjenestemændenes arbejdstid kan ske en bedre udnyttelse af polititjenestemændenes arbejdstid. Dette understøttes af, at der mellem kredsene kan identificeres væsentlige forskelle i antallet af kompensationsudløsende hændelser.

Konkret foreslår Deloitte, at der etableres et fælles planlægningskoncept, et fælles styringskoncept og et koncept for udbredelse af god planlægningspraksis, *jf. boks 6.3.*

### Boks 6.3 Udvikling af et fælles planlægnings- og styringskoncept

#### Etablering af et fælles planlægningskoncept

Planlægningskonceptet skal udvikles og vedligeholdes i et kredsfælles forum og indeholde retningslinjer for planlægningsprocessens forløb, rolle- og ansvarsfordeling samt værktøjs- og systemanvendelse. I konceptet skal der endvidere opstilles retningslinjer for, hvordan kompensationsudløsende situationer minimeres.

På baggrund af analysen foreslår Deloitte følgende tiltag inkluderet i konceptet:

- Større anvendelse af skiftende mødetidspunkter (overlapsvagter)
- Fastsættelse af retningslinjer for, hvilke sagstyper der skal færdigbehandles på vagten
- Fastsættelse af retningslinjer for godkendelse af overarbejde
- Større anvendelse af omlægning frem for tilkald
- Anvendelsen af tilkald skal afvente konkret behov
- Bedre opfølgning på om vagtændringer påvirker afholdelsen af senere vagter

#### Etablering af et fælles styringskoncept

Det fælles styringskoncept skal ligeledes udarbejdes og vedligeholdes i et kredsfælles forum. Styringskonceptet skal sikre en mere systematisk kontrol og opfølgning i forhold til arbejdstid og udløst kompensation efter et ensartet, systemunderstøttet koncept.

#### Koncept for udbredelse af god planlægningspraksis

Et centralt element i udviklingen af et fælles planlægnings- og styringskoncept er udbredelsen af god planlægningspraksis. Dette skal blandt andet ske gennem løbende benchmarking mellem kredsene kombineret med erfaringsudveksling, læring og identifikation af bedste praksis.

Kilde: Deloitte Business Consulting.

Effektiviseringspotentialet ved indførelsen af et fælles styrings- og planlægningskoncept er udregnet på baggrund af forskelle mellem kredsene i antallet af kompensationsudløsende situationer per polititjenestemand. Forskelle mellem antallet af kompensationsudløsende hændelser mellem kredsene kan imidlertid skyldes en række faktorer.

Deloitte har derfor gennemført en række kvantitative analyser for at undersøge effekten af andre forklarende faktorer, herunder forskelle i kredsenes sammensætning og opgaver. Analyserne viser, at arbejdsområde (dvs. om polititjenestemændene arbejder i beredskabet, lokalpolitiet, efterforskningen eller administrationen) forklarer en vis del af forskellene mellem kredsene. Derudover har analyserne vist, at der er flere kompensationsudløsende situationer i kredse, hvor polititjenestemændene præsterer flere timer, har lavere anciennitet og har et højere sygefravær.

Deloitte vurderer, at den del af variationen mellem kredsene, der ikke kan forklares af de nævnte faktorer, i vid udstrækning afspejler de skitserede forskelle i planlægningspraksis mellem kredsene. Variationen vurderes at angive en øvre ramme for et effektiviseringspotentiale, der vil kunne realiseres ved, gennem et fælles planlægningskoncept, at opnå en bedre og mere effektiv

vagtplanlægning. Beregningen af det konkrete effektiviseringspotentiale er baseret på praksis i de tre bedste kredse. Deloitte har på denne måde søgt at tage højde for eventuelle øvrige forklaringsfaktorer, der ikke har været inkluderet i de statistiske modeller.

### **6.2.3. Systemunderstøttelse af vagtplanlægningen**

Politiet er pt. ved at udrulle et fælles vagtplanlægningssystem (POLVAGT) i alle kredsene. POLVAGT er et IT-baseret vagtplanlægningssystem, der er udviklet til at lette planlægningen bl.a. i forhold til overholdelsen af arbejdstidsreglerne. POLVAGT er desuden udarbejdet med henblik på at lette muligheden for at anvende individuel vagtplanlægning frem for rulleplaner eller faste planer.

Deloitte vurderer, at POLVAGT kan bidrage til at reducere ressourceforbruget til vagtplanlægning. Dette skyldes, at POLVAGT forventes at reducere antallet af manuelle planlægningsopgaver, herunder især fordi behovet for manuel kontrol af planerne forsvinder. Ifølge analysen forventes POLVAGT endvidere at bidrage til, at der sker en reduktion i antallet af kompensationsudløsende situationer (herunder særligt for korte fridage) som følge af de indbyggede systemkontroller.

Den igangværende udrulning af POLVAGT er karakteriseret ved at være decentral, for så vidt angår træning, kommunikation og kredsspecifik opsætning af systemet. Deloitte vurderer, at denne decentrale tilgang til implementeringen indebærer en risiko for en suboptimal systemanvendelse og en deraf følgende begrænset mulighed for at realisere de forventede gevinster. Deloitte anbefaler på denne baggrund, at den igangsatte udrulning af POLVAGT følges op af en fase 2, hvor der stilles krav om en ensartet anvendelse af systemet, og hvor der sker en central opfølgning på implementering og gevinstrealisering.

POLVAGT er som beskrevet udarbejdet med henblik på at muliggøre individuel vagtplanlægning, hvilket primært har relevans for beredskabet. Deloitte har foretaget en analyse af sammenhængen mellem ressourceforbruget på vagtplanlægning og de vagtplanlægningsprincipper, der før udrulningen af POLVAGT anvendes i kredsene. Analysen viser, at kredse, der anvender individuelle vagtplaner, har et højere ressourceforbrug på vagtplanlægning end kredse, der anvender mere faste planlægningsprincipper. Det bemærkes, at Deloitte ikke har analyseret det forventede ressourceforbrug på individuel vagtplanlægning efter implementeringen af POLVAGT.

### **6.2.4. Forøgelse af polititjenestemændenes præsterede arbejdstid**

Som tidligere beskrevet (afsnit 6.1.2.) har analysen vist, at polititjenestemændene i 2009 havde en gennemsnitlig arbejdstid på 1.533 timer årligt, hvilket var 100 timer mindre end den i arbejdstidsaftalen anførte normale arbejdstid. Dette skyldes ud over sygdom bl.a. politiets praksis med at afspadsere størstedelen af den tilgodehavende frihed.



Deloitte's analyser viser, at et præsteret politiårsværk (1.555 timer) er dyrere, når det produceres af én ekstra polititjenestemand frem for af polititjenestemænd med en højere præsteret arbejdstid. Dette skyldes, at en given politiindsats udført med færre polititjenestemænd giver færre omkostninger til pension, sygdom og afholdelse af ferie samt muliggør en reduktion i omkostningerne til overhead.

Deloitte peger på muligheden for at øge polititjenestemændenes gennemsnitlige præsterede arbejdstid gennem øget udbetaling af tilgodehavende frihed og en samtidig tilpasning i antallet af polititjenestemænd. Deloitte har beregnet konsekvenserne af at hæve den nuværende udbetalingsandel på omkring 15 pct. til 80 pct. Dette indebærer, at polititjenestemændene i gennemsnit vil skulle arbejde 1 time mere om ugen og vil muliggøre, at den samme politiindsats kan leveres for færre midler, alternativt at der kan leveres en større politiindsats for de samme midler. Begge modeller forudsætter imidlertid, at den samlede politiindsats leveres med en højere gennemsnitlig arbejdstid og færre polititjenestemænd.

Det bemærkes, at politiets arbejdstidsregler indebærer, at den enkelte polititjenestemand under normale omstændigheder ikke kan vælge at få overarbejde udbetalt kontant. Således fremgår følgende af vejledningen til politiets arbejdstidsaftale, *jf. boks 6.4*.

#### Boks 6.4 Uddrag fra vejledning til politiets arbejdstidsaftale

*"Der vil ikke under normale omstændigheder ske udbetaling af afspadseringsfrihed optjent i forbindelse med den almindelige løbende tjenesteafregning.*

*Udbetaling af afspadseringsfrihed kan dog ske i særlige tilfælde. Det vil særligt gælde, når overarbejdet præsteres som led i løsning af opgaver, hvortil der er afsat særskilt finansiering, eller løsningen af sådanne særlige opgaver forudsætter, at de nødvendige personalemæssige ressourcer kan frigøres gennem betaling af anden afspadseringsfrihed. Dette kan fx være i forbindelse med gennemførelse af særlige træningsprojekter, løsning af særlige opgaver, som finansieres ved særskilt aktstykke eller anden ekstern bevilling. Der kan endvidere ske udbetaling af afspadseringsfrihed, når dette er forudsat ved bevillingsfastsættelsen for politiet.*

*Forinden rigspolitechefen/politidirektøren træffer beslutning om udbetaling af afspadseringsfrihed, skal udbetalingen drøftes med tillidsrepræsentanten.*

*Såfremt formålet med betaling af afspadseringsfriheden kan nås gennem udbetaling til medarbejdere, som indvilger i at modtage betaling, skal denne fremgangsmåde benyttes."*

*(Vejledning til § 10, stk. 2 i politiets arbejdstidsaftale)*

Note: Vejledningen relaterer sig til politiets tidligere arbejdstidsaftale, men bestemmelserne vedrørende udbetaling af tilgodehavende frihed er uændret, og fortolkes fortsat i overensstemmelse med teksten i vejledningen.

Kilde: Rigspolitiet.

### 6.2.5 Sammenfatning af effektiviseringsmuligheder

På baggrund af analysen anbefaler Deloitte, at:

- Politiet udvikler et fælles planlægnings- og styringskoncept for arbejdstiden i politiet
- Der sker en harmonisering af POLVAGT gennem en 2. fase i udrulningen
- Politiet tager initiativ til at øge polititjenestemændenes præsterede arbejdstid gennem øget udbetaling af tilgodehavende frihed og en tilsvarende tilpasning af politistyrken

De samlede effektiviseringsmuligheder fremgår af *tabel 6.2*.

<b>Tabel 6.2 Sammenfatning af effektiviseringsmuligheder inden for gældende arbejdstidsregler</b>					
<i>Mio. kr. 2011-priser</i>	2010	2011	2012	2013	2014
Bruttopotentiale	0	127	199	199	212
Øgede driftsomkostninger	0	-3	-3	-3	-3
Engangsinvesteringer	-8	0	0	0	0
<b>Nettopotentiale</b>	<b>-8</b>	<b>124</b>	<b>196</b>	<b>196</b>	<b>209</b>

Kilde: Deloitte Business Consulting.

Det fremgår, at der i 2010 er et negativt nettopotentiale på 8 mio. kr. I 2011 er nettopotentialet på 124 mio. kr., mens det i 2012 og 2013 er på 196 mio. kr. Det fulde nettopotentiale på 209 mio. kr. årligt er fuldt indfaset i 2014.

Det fuldt indfasede bruttopotentiale på 212 mio. kr. årligt svarer til 339 frigjorte politiårsværk. De øgede driftsomkostninger på 3 mio. kr. årligt kan henføres til afsættelsen af årsværk til drift og videreudvikling af det fælles planlægnings- og styringskoncept. Engangsinvesteringen i 2010 kan henføres til afsættelsen af årsværk til etableringen af planlægnings- og styringskonceptet og opfølgning på implementeringen af POLVAGT.

### 6.2.6 Udvalgets vurdering

Det er udvalgets vurdering, at der kan ske en bedre og mere effektiv udnyttelse af polititjenestemændenes arbejdstid inden for de gældende arbejdstidsregler.

Udvalget har noteret sig det antal kompensationsudløsende hændelser i kredsen i 2009, som Deloitte har identificeret. Udvalget bemærker imidlertid, at arbejdstidsreglernes eventuelle effekt på dimensioneringen og planlægningen af polititjenestemændenes arbejdstid ikke er kvantificeret i analysen.

Udvalget er enig i Deloitte's anbefaling om, at der bør etableres et centralt forankret fælles planlægnings- og styringskoncept for arbejdstiden i politiet.

Udvalget vurderer, at der med indførelsen af et sådant koncept kan opnås en mere effektiv udnyttelse af polititjenestemændenes arbejdstid. Det er imidlertid udvalgets vurdering, at det kan være vanskeligt at realisere det fulde effektiviseringspotentiale, som Deloitte har peget på – ikke mindst i relation til en reduktion i antallet af præsterede timer. Det skyldes, at analysen rent metodisk ikke har haft mulighed for at tage højde for kompleksiteten i hændelserne i de enkelte politikredse såvel som ekstraordinært store hændelser, der kan medføre store mængder overarbejde, tilkald mv.

Det er udvalgets vurdering, at det nye fælles vagtplanlægningssystem POLVAGT kan medvirke til at understøtte en mere effektiv udnyttelse af polititjenestemændenes arbejdstid. Udvalget støtter imidlertid Deloitte's anbefaling om en 2. udrulningsfase, idet udvalget vurderer, at en central styring af gennemførelsen af POLVAGT i kredsene vil kunne bidrage til realisere de fulde gevinster ved POLVAGT ved blandt andet yderligere at nedbringe den uforudsete økonomiske belastning, som for korte fridage har forårsaget.

Udvalget vurderer ligeledes, at politiet fremadrettet bør have fokus på, om individuelle vagtplaner efter udrulningen af POLVAGT fortsat vil være mere ressourcekrævende at administrere end rullelagtplaner.

Udvalget konstaterer på baggrund af Deloitte's analyse, at en given politiindsats er dyrere, når den præsteres af ekstra polititjenestemænd frem for af polititjenestemænd med en højere præsteret arbejdstid. Udvalget anbefaler på denne baggrund, at politiet tager initiativ til at øge polititjenestemændenes gennemsnitlige præsterede arbejdstid gennem øget udbetalingen af tilgodehavende frihed og foretager en tilsvarende tilpasning i antallet af polititjenestemænd. I forlængelse heraf vurderer udvalget, at initiativet forudsætter en bilateral aftale mellem parterne (Politiforbundet og Rigspolitiet) eller et andet tiltag, der muliggør, at arbejdsgiveren kan vælge at udbetale merarbejde.

### 6.3. Fleksible og effektive arbejdstidsregler

#### 6.3.1. Sammenligning af den lokale og den centrale aftale

Arbejdstiden for polititjenestemænd er primært reguleret af *"Aftale om arbejdstidsregler for tjenestemænd i politiet"* (den lokale aftale), der er indgået i overensstemmelse med bestemmelserne om lokalaftaler i *"Aftale om arbejdstid for tjenestemænd i staten"* (den centrale aftale).

Udvalget har foretaget en sammenlignende juridisk analyse af den lokale og den centrale aftale<sup>18</sup>. Mere præcist har udvalget foretaget en tilbagefaldsanalyse, dvs. en analyse af, hvordan politiansattes arbejdstid ville være reguleret, hvis der skete et tilbagefald til den centrale aftale.

<sup>18</sup> Jf. *"Juridisk sammenligning af aftale om arbejdstid for tjenestemænd i staten og aftale om arbejdstidsregler for tjenestemænd i politiet mv."* (bilag 7).

Analysen viser, at visse bestemmelser i den lokale aftale er identiske med bestemmelserne i den centrale aftale, mens andre af bestemmelserne i den lokale aftale er forskellige fra den centrale aftale. De områder, hvor den lokale aftale adskiller sig væsentligst fra den centrale aftale, er anført nedenfor, *jf. boks 6.5*.

#### Boks 6.5 Forskelle på den lokale og den centrale aftale

I den lokale aftale er der, i modsætning til i den centrale aftale:

- Angivet en frist for, hvornår tjenesteplanen skal være fastlagt
- En særskilt honorering af omlægning af tjenesten
- En opgørelse af overarbejde på dagsbasis frem for på månedsbasis
- En højere honorering af overarbejde over 12 præsterede arbejdstimer
- En særskilt kompensation for særligt belastende tjeneste (70 præsterede arbejdstimer på 7 dage)
- Et særligt tilkaldehonorar
- Højere kompensation ved tilkald
- Højere tillæg ved weekendarbejde og arbejde på helligdage
- Mulighed for at anvende kortvarig tjeneste på en fridag
- Kun i særlige tilfælde frihed i valget mellem afspadsering og udbetaling af overarbejde mv.
- Mulighed for at overføre underskudstimer (præsterede timer under månedsnormen), der således ikke annulleres
- Mulighed for at overføre overskudstimer (præsterede timer over månedsnormen), der således ikke medregnes som overarbejde

Kilde: Udvalgets egne analyser.

### 6.3.2. Arbejdstidsregler for sammenlignelige danske personalegrupper og udenlandske politikorps

For at vurdere hvorvidt de gældende arbejdstidsregler giver politiet de bedste muligheder for en effektiv arbejdstidsplanlægning har Deloitte med bistand fra advokatfirmaet Rønne og Lundgren foretaget en sammenlignende analyse af arbejdstidsregler for sammenlignelige personalegrupper og for en række udenlandske politikorps.

De sammenlignelige personalegrupper er sygeplejerskerne ved Rigshospitalet, brand- og ambulancepersonalet ved Københavns Brandvæsen, brand- og ambulancepersonalet ved Falck, vægterne ved G4S samt forsvarets vagtpersonel. Disse grupper er udvalgt, idet de ligesom politiet nødvendigvis må være underlagt arbejdstidsregler, der sikrer en høj grad af fleksibilitet, herunder muligheden for løbende og akut at kunne tilpasse personaleressourcer til opgaver.

De efter Deloittes vurdering væsentligste forskelle på arbejdstidsreglerne for politiet og de sammenlignelige personalegrupper er angivet, *jf. boks 6.6*.

### Boks 6.6 Forskelle på politiets og sammenlignelige personalegruppers arbejdstidsregler

- Normperioden for sammenligningsgrupperne varierer mellem 3 måneder (vægtere og sygeplejersker) og 1 år (forsvarets vagtpersonel), mens den i politiet er en måned
- Overarbejde opgøres for to sammenligningsgrupper (forsvarets vagtpersonel og vægterne) efter normperiodens udløb. For de resterende tre sammenligningsgrupper opgøres overarbejde både på dagen og efter normperiodens udløb. For politiet opgøres overarbejde kun på dagen
- Den låste periode er overordnet set længere i politiet end hos de andre sammenligningsgrupper. Kun for sygeplejerskerne er den låste periode ligesom i politiet fire uger

Kilde: Deloitte Business Consulting.

Ud over disse forskelle i selve reglerne viser analysen forskelle i brugen af reglerne mellem politiet og sammenligningsgrupperne. Analysen viser fx, at der i flere sammenligningsgrupper (sygeplejersker og Falck-reddere) anvendes 12-timers vagter, mens politiet som udgangspunkt anvender 8-timers vagter. Endvidere anvendes der i sammenligningsgrupperne som oftest rulleplaner, mens politiet i høj grad anvender individuelle vagtplaner.

Deloitte har endvidere sammenlignet arbejdstidsreglerne for dansk politi med arbejdstidsreglerne for politikorpserne i Sverige, Norge og Holland. De væsentligste forskelle er beskrevet nedenfor, *jf. boks 6.7*.

### Boks 6.7 Forskelle på arbejdstidsregler i dansk politi og udenlandske politikorps

- Normperioden i Holland er på 1 år, mens den i Sverige og Norge varierer afhængigt af vagtplanens længde. For alle tre sammenligningslande gælder det dog, at normperioden er længere end i Danmark (1 måned)
- Overarbejde kompenseres i Holland efter normperiodens udløb og i Norge både på dagen og efter normperiodens udløb. Både i Sverige og i Danmark sker compensationen for overarbejde på dagen
- I Holland, Sverige og Norge er den låste periode henholdsvis 4, 7 og 14 dage. Dette er kortere tid end i Danmark, hvor vagtplanen låses fire uger før tjeneste afholdes

Kilde: Deloitte Business Consulting.

Analysen har vist, at der endvidere kan konstateres forskelle i vagtplanlægningen, idet Sverige og Norge i højere grad end Danmark og Holland benytter sig af faste vagtplaner.

### 6.3.3. Effekten af ændrede arbejdstidsregler

På baggrund af ovenstående sammenligning mellem politiets arbejdstidsregler og arbejdstidsreglerne i sammenlignelige danske personalegrupper og udenlandske politikorps vurderer Deloitte, at der er en række områder, hvor politiets arbejdstidsregler fremstår mindre omkostningseffektive og fleksible. Det samme billede gør sig efter Deloitte's vurdering gældende, når den lokale aftale sammenlignes med den centrale.

I tilfælde af at den lokale aftale bortfalder<sup>19</sup>, vil reglerne i den centrale aftale være gældende. Deloitte har analyseret konsekvenserne af et tilbagefald til den centrale aftale ud fra tre parametre: De økonomiske effekter, planlægningsfleksibilitet og arbejdsvilkår. Deloitte's overordnede konklusioner er præsenteret nedenfor, *jf. boks 6.8*.

#### Boks 6.8 Konsekvenser af et tilbagefald til den centrale aftale

##### Økonomiske effekter

Der vurderes at være en besparelse forbundet med et tilbagefald til den centrale aftale. Potentialen kan primært henføres til, at der ikke længere vil være krav til fastlåsning af vagtplanen, og at overarbejde ikke længere opgøres på dagen. Et tilbagefald til den centrale aftale vil dog medføre øgede omkostninger, idet overskudstimer på månedsnormen ikke længere overføres til næste måned, men genererer kompensation til overarbejde.

##### Planlægningsfleksibilitet

Et tilbagefald til den centrale aftale vurderes at kunne give en større planlægningsfleksibilitet. Dette kan primært henføres til, at der ikke længere vil være krav til fastlåsning af vagtplanen og at overarbejde ikke længere opgøres på dagen. Det vil dog mindske planlægningsfleksibiliteten, at der i den centrale aftale ikke længere er mulighed for kortvarig tjeneste på en fridag.

##### Arbejdsvilkår

Et tilbagefald til den centrale aftale betyder, at der ikke længere vil være krav til fastlåsning af vagtplanen. Dette vil alt andet lige reducere polititjenestemænds vished om deres fremtidige arbejdstid.

Kilde: Deloitte Business Consulting.

Analysen viser, at et tilbagefald overordnet set vil have positive økonomiske effekter for politiet samt øge politiets planlægningsfleksibilitet. Derimod vil polititjenestemændenes vished om deres fremtidige arbejdstid blive reduceret.

Deloitte har endvidere undersøgt konsekvenserne af en overgang fra reglerne i den lokale aftale til arbejdstidsregler, der kan genfindes hos nogle af de sammenlignelige danske personalegrupper eller de udenlandske politikorps, herunder:

<sup>19</sup> Rigspolitiet og Politiforbundet har en gensidig ret til at opsiges den lokale aftale til bortfald med 3 måneders varsel til udgangen af en måned.

- *Fastlåsning af tjenesteplanen 1 eller 2 uger før tjenesten afholdes:* En senere fastlåsning af tjenesteplanen end i dag vurderes at have en positiv økonomisk effekt og give en øget planlægningsfleksibilitet. Effekterne er dog mindre, end hvis der ikke eksisterer krav til fastlåsning af tjenesteplanen
- *Opgørelse af overarbejde, hvor normperioden er 3 måneder eller et år:* Kombineret med en ændring af reglen om, at overarbejde opgøres på dagen, vil en forlængelse af normperioden alt andet lige både have en stor økonomisk effekt og en positiv effekt på planlægningsfleksibiliteten
- *Reduktion af fridagslængden til 32 timer<sup>20</sup>:* En sådan ændring vil (baseret på niveauet for korte fridage i 2009) have en stor økonomisk effekt samt en positiv effekt på planlægningsfleksibiliteten. Det bemærkes, at bestemmelsen om en fridagslængde på 36 timer gælder for alle tjenestemænd i staten.

#### 6.3.4. Udvalgets vurdering

Det er udvalgets vurdering, at de til enhver tid gældende arbejdstidsregler i politiet skal adressere en række overordnede hensyn, jf. boks 6.9.

#### Boks 6.9 Overordnede hensyn i politiets arbejdstidsregler

- **Fleksibilitet:** Politiet skal løbende (herunder akut) kunne tilpasse personaleressourcerne til opgaverne
- **Omkostningseffektivitet:** Tildelingen af compensation skal stå i et rimeligt forhold til egentligt merarbejde og ikke alene ydes for ulemper
- **Økonomistyringshensyn:** Reglerne skal understøtte en god økonomistyring
- **Helbredsmæssige og sociale hensyn:** Reglerne skal sikre, at der tages rimelige hensyn til medarbejdernes helbred og privatliv
- **Enkle og administrerbare regler:** Reglerne skal gøre planlægningsprocessen så let og gennemskuelig som mulig for medarbejdere såvel som ledelse

Kilde: Udvalgets egne analyser.

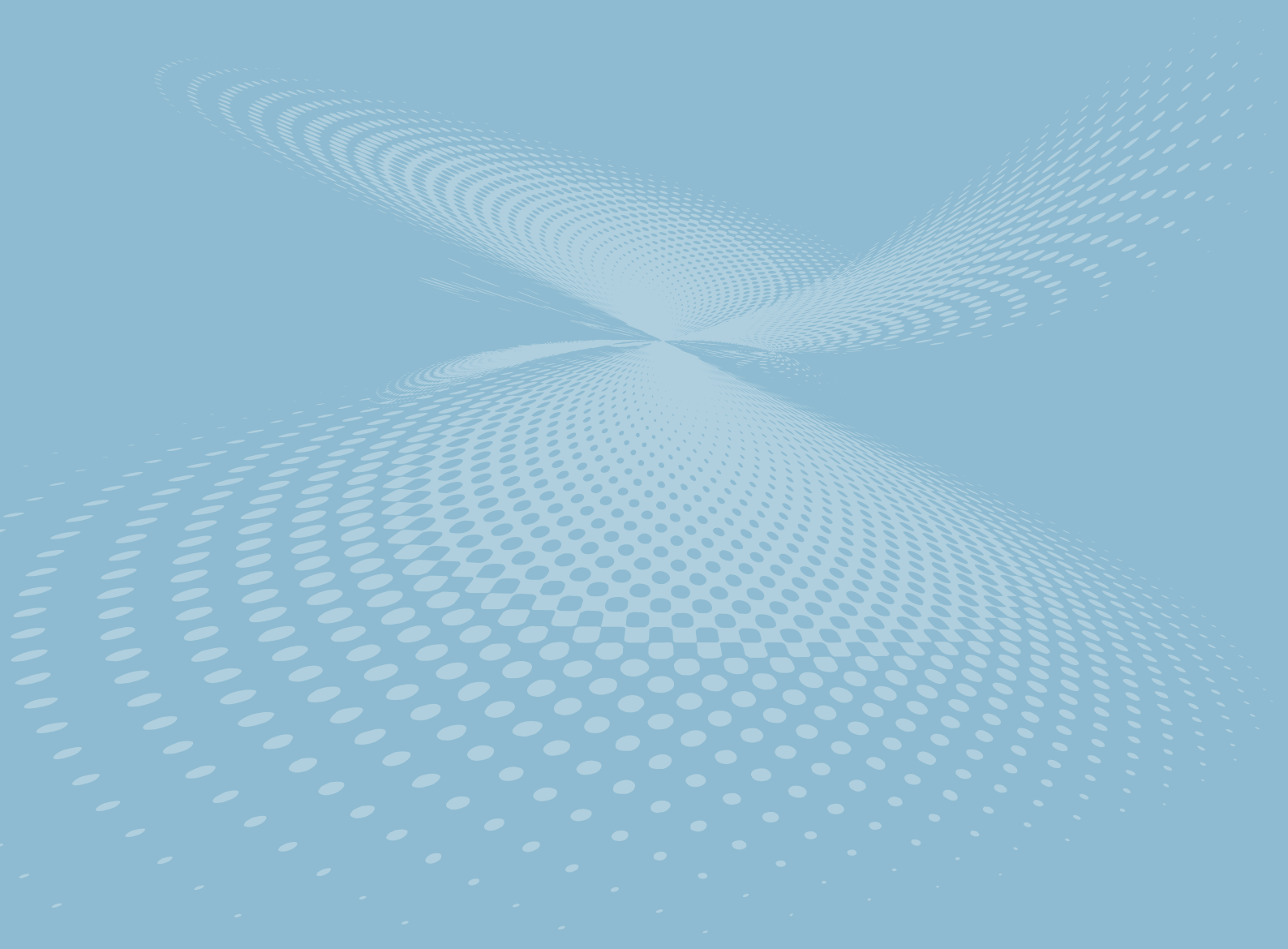
Disse overordnede hensyn bør efter udvalgets vurdering være styrende for Rigspolitiets overvejelser om en eventuel genforhandling af den lokale arbejdstidsaftale.

Det er endvidere udvalgets vurdering, at Deloitte's analyse af arbejdstidsreglerne for sammenlignelige personalegrupper og udenlandske politikorps kan anvendes som inspiration ved en eventuel genforhandling af den eksisterende arbejdstidsaftale.

Udvalget peger endelig på, at lokalaf-talen med Politiforbundet i forhold til den centrale aftale medfører en række ulemper af såvel økonomisk som planlægningsmæssig karakter, som Rigspolitiet bør tage initiativ til at mindske.

<sup>20</sup> Det bemærkes dog, at ansatte i henhold til arbejdsmiljøloven inden for hver periode på 7 døgn skal have et ugentligt fridøgn, der skal ligge i umiddelbar tilslutning til en daglig hvileperiode, dvs. en sammenhængende frihed på 35 timer. Det vil således ikke være muligt generelt at planlægge med en fridagslængde på 32 timer, men der kan overvejes modeller, hvor der inden for arbejdsmiljølovens regler kan ske afkortning af en planlagt fridag til 32 timer fx af udefra kommende årsager, uden at dette medfører, at fridagen betragtes som inddraget.

# 7. EN VELORGANISERET OG EFFEKTIV POLITISTRUKTUR





## 7. En velorganiseret og effektiv politistruktur

### 7.1. Forholdet mellem Rigspolitiet og kredsene

Kredsene er de centrale aktører, når det gælder varetagelse af politiets kerneopgaver, dvs. opgaver i relation til politiets forebyggende virksomhed, fareafværgelse og efterforskning samt forfølgelse af begåede forbrydelser. Således spiller kredsene en afgørende rolle i forhold til at yde service af høj kvalitet til borgerne.

Visionsudvalget lagde vægt på, at de fremtidige kredse skulle være bæredygtige og ensartede enheder, der ville være i stand til at løse langt de fleste opgaver selv med den højest mulige faglige kvalitet og effektivitet. Den nye enstrengede ledelsesstruktur skulle sikre et ensartet politi med udstrakte decentrale kompetencer i kredsene og ledelsesmæssig forankring hos rigspolitichefen.

Det fremgår endvidere af Visionsudvalgets betænkning, at rigspolitichefen udover at varetage en række overordnede opgaver på det operative område (fx fastsættelse af overordnede mål, varetagelse af metodeudvikling og uddannelse) også skal varetage en række specialiserede opgaver og støttefunktioner samt have ansvar for de fælles servicefunktioner ved at understøtte kredsene med service og fastlægge fælles standarder.

Udvalget er grundlæggende enig i Visionsudvalgets anbefaling om store bæredygtige, ensartede enheder, der har kerneopgaverne i fokus. For at kunne sætte kerneopgaverne i fokus er det afgørende, at kredsene understøttes bedst muligt med veldrevne og professionelle administrative funktioner.

Det er ligeledes afgørende, at der sker en hensigtsmæssig koordination i forhold til kredsens løsning af politiets kerneopgaver. Det gælder fx i de tilfælde, hvor løsningen af kerneopgaverne kræver særlige specialistkompetencer på det politifaglige område eller fælles nationale operationsplaner og -strategier.

Det er udvalgets vurdering, at kompetencefordelingen mellem Rigspolitiet og kredsene, dvs. mellem det centrale og lokale niveau, bør ske under hensyntagen til de ovenfor beskrevne principper, der samtidig sikrer en omkostningseffektiv udnyttelse af politiets samlede ressourcer.

Disse overordnede principper for kompetencefordelingen mellem centralt og lokalt niveau i politiet ligger til grund for udvalgets vurderinger i indeværende kapitel.

### 7.2. En professionel HR-administration

Human Resources (HR) kan overordnet set inddeles i HR-strategi, organisationsudvikling, rekruttering og ansættelse, personaleadministration samt kompetenceudvikling. Politiets ressourceforbrug til løsning af disse opgaver er 289 årsværk, hvoraf godt 20 pct. er placeret i Rigspolitiet og resten fordelt i kredsene.

McKinseys analyse viser, at politiets ressourceanvendelse på HR-området svarer til gennemsnittet på tværs af ministerområder i staten, dvs. departementer og styrelser og til gennemsnittet blandt organisationer med sammenlignelige opgaver. Der er imidlertid et forbedringspotentiale på ca. 30 pct. i forhold til de 5-10 pct. bedste organisationer med sammenlignelige opgaver. McKinsey vurderer, at politiet givet sin størrelse og deraf følgende mulighed for at udnytte stordriftsfordele bør ligge blandt de bedste i staten, dvs. under gennemsnittet i ressourceanvendelse per medarbejder.

I sammenligning med organisationer, som på en række parametre (fx størrelse og opgavesammensætning) vurderes at ligne politiet – nemlig SKAT, DONG, Post Danmark og DR – vurderer McKinsey tillige, at der er et forbedringspotentiale på ca. 30 pct. Desuden viser McKinseys analyse, at kredsene i flere tilfælde anvender ressourcer på HR-opgaver, der burde varetages i Rigspolitiet, og at politiets arbejds- og sagsgange på HR-området i flere tilfælde kan optimeres gennem bl.a. styrket styring, opbygning af relevante kompetencer og øget systemunderstøttelse.

Effektiviseringsmulighederne på HR-området kan ifølge analysen realiseres ved en øget standardisering og ved udnyttelse af stordriftsfordele. Dette indebærer, at flere HR-funktioner forankres organisatorisk i Rigspolitiet. I denne nye organisering af HR-området anbefales det, at strategi, udvikling og support håndteres i Rigspolitiet med henblik på at opnå en så professionel understøttelse af kredsens HR-arbejde som muligt.

Kredsens HR-afdelinger anbefales samtidig at skulle fungere som strategiske HR-partnere, der understøtter den lokale ledelse i HR-relaterede beslutninger (fx rekruttering af nye medarbejdere) og er bindeled til Rigspolitiets HR-funktioner. Konkret foreslår analysen en opgavefordeling som indebærer, at 2/3 af politiets HR-medarbejdere placeres centralt i Rigspolitiet, mens 1/3 placeres i kredsene.

Ifølge analysen er tre forudsætninger væsentlige i forhold til at opnå en succesfuld implementering af den anbefalede nye HR-organisation i politiet:

1. *Etablering af solide styringsmekanismer:* En HR-styregruppe med repræsentanter fra både Rigspolitiet og kredsene bør sikre, at der sker en fastlæggelse og beskrivelse af alle processer, og at der defineres en overordnet serviceleveringsaftale mellem Rigspolitiet og kredsene
2. *Systemunderstøttelse:* Den nye HR-organisation bør understøttes af et system, der sikrer enkel adgang til HR-information, muliggør korrekt og rettidig sagsbehandling i overensstemmelse med de standardiserede processer og understøtter papirløse sagsgange
3. *Oparbejdelse af kompetencer:* HR-området er afhængig af medarbejdere med de rette kompetencer på alle niveauer i den nye organisation. Der skal derfor sikres tilgang af relevante eksisterende kompetencer samt en opgradering af kompetenceniveauet hos eksisterende medarbejdere

### 7.2.1. Sammenfatning af effektiviseringsmuligheder

På baggrund af analysen anbefaler McKinsey, at der sker en reorganisering af HR-området i politiet således, at strategi, udvikling og support håndteres i Rigspolitiet og kredsene fungerer som strategiske HR-partnere.

Gennemførelsen af de beskrevne initiativer vurderes at kræve følgende investeringer og medføre følgende effektiviseringspotentialer, *jf. tabel 7.1.*

<b>Tabel 7.1 Sammenfatning af effektiviseringsmuligheder på HR-området</b>					
Mio. kr. 2011-priser	2010	2011	2012	2013	2014
Bruttopotentiale	0	2	18	30	30
Øgede driftsomkostninger	-1	-2	-3	-3	-3
Engangsinvesteringer	0	-3	0	0	0
<b>Nettopotentiale</b>	<b>-1</b>	<b>-2</b>	<b>15</b>	<b>27</b>	<b>27</b>

Note: Grundet afrundinger summer visse kolonner ikke til totalen (nettopotentialet).  
Kilde: McKinsey og Company.

Det fremgår, at der i 2010 og 2011 vurderes at være negative nettopotentiale på henholdsvis 1 og 2 mio. kr., mens der i 2012 vurderes at være et positivt nettopotentiale på 15 mio. kr. Fra 2013 og frem vurderes nettopotentialet at udgøre 27 mio. kr. årligt.

Det fuldt indfasede bruttopotentiale svarer til 41 frigjorte politiårsværk og 12 frigjorte civile årsværk. De øgede driftsomkostninger kan henføres til ansættelsen af medarbejdere med særlige kompetencer såvel som til bedre systemunderstøttelse (drift og licenser). Engangsinvesteringen i 2011 kan henføres til systemmodifikationer ligeledes i relation til bedre systemunderstøttelse.

### 7.2.2. Udvalgets vurdering

Udvalget er overordnet set enig i analysens anbefalinger. Det er således udvalgets vurdering, at det er muligt at opnå en bedre organisering og en bedre opgavevaretagelse på HR-området, end tilfældet er i dag. Det er ligeledes udvalgets vurdering, at reorganiseringen vil betyde, at politiets HR-funktioner kan løses med færre ressourcer end i dag.

En højt kvalificeret og veldrevet central HR-enhed i Rigspolitiet, som yder hurtig og kompetent service til kredsene, vil kunne hæve kvaliteten i HR-arbejdet på de driftsprægede HR-opgaver og gøre det muligt for kredsene at fokusere HR-indsatsen på de strategisk vigtige områder.

Det er således hverken hensigtsmæssigt ud fra en kvalitets- eller en effektivitetsmæssig synsvinkel, at hver enkelt kreds skal opbygge og vedligeholde HR-kompetencer inden for en bred palet af driftsmæssige opgaver. Sådanne opgaver løses mere effektivt og med en bedre kvalitet i en stor, central serviceorganisation. Der er på den anden side en række strategiske HR-opgaver omkring bl.a. talentspotting, organisationsudvikling mv., som er en central del af den lokale ledelses opgaver, og som kun kan løses lokalt.

Det er udvalgets opfattelse, at en reorganisering af opgavevaretagelsen inden for disse rammer vil indebære fordele for politiets medarbejdere generelt, men også for de medarbejdere, som varetager de HR-relaterede opgaver såvel centralt i Rigspolitiet som i kredsene. Reorganiseringen vil indebære, at politiet får mulighed for at skabe et stærkt fagligt miljø omkring HR-opgaverne, hvor det er muligt at tiltrække, fastholde og videreudvikle de rette medarbejdere til opgaveløsningen.

Medarbejderne i politiet vil gennem den moderne IT-understøttelse opleve en nemt tilgængelig og professionel HR-funktion, som er i stand til at løse opgaven hurtigt og med en ensartet kvalitet.

Udvalget lægger vægt på, at kredsene fortsat råder over et antal HR-medarbejdere, som skal medvirke til at sikre lokal implementering af personalepolitikker og som støtte for ledelsen i forhold til de strategiske HR-opgaver i forbindelse med fx personaleressourcestyling, ansættelser, jobtilfredshedsundersøgelser, kompetenceudvikling af ledere og medarbejdere og organisationsudvikling. Reorganiseringen skal således sikre, at ledelsen såvel i Rigspolitiet som i kredsene vil få adgang til kompetente HR-sparringspartnere.

Udvalget vurderer, at solide styringsmekanismer, systemunderstøttelse og oparbejdelse af kompetencer er væsentlige forudsætninger for en succesfuld implementering af den nye HR-organisation. Det er derfor centralt, at der i forbindelse med reorganiseringen afsættes ressourcer til disse formål.

For at sikre en solid opbygning af den nye organisation anbefaler udvalget endvidere, at der sker en gradvis implementering af den nye HR-organisation.

### **7.3. Bedre drift og projektstyring på IT-området**

Politiet bruger 415 mio. kr. årligt på IT-drift. Herudover anvender politiet ressourcer til IT-projekter, der i 2010 forventes at være på 493 mio. kr. McKinseys analyser viser, at der både er muligheder for forbedringer – i form af en øget brugertilfredshed med politiets IT-ydelser – og effektiviseringer på IT-området. Størstedelen af de identificerede effektiviseringsmuligheder vedrører politiets IT-drift og en mindre del politiets IT-projekter.

### **7.3.1. Centralisering af it-support**

Politiets nuværende IT-support er primært placeret i kredsene. Dette til trods for, at kredsens IT-support i ca. 90 pct. af tilfældene har karakter af fjernarbejde. Analysen viser, at der mellem kredsene er væsentlige forskelle på henholdsvis antallet af pc'ere og henvendelser, som hver af politiets supportmedarbejder håndterer. I sammenligning med lignende organisationer, herunder bl.a. Forsvaret, SKAT, Statens IT og DR vurderes politiets samlede ressourceforbrug på IT-support endvidere at være højt.

Analysen anbefaler på den baggrund, at der sker en delvis centralisering af politiets IT-support, hvor softwaresupporten og brugeradministrationen centraliseres, mens support af hardware forankres i kredsene. Konkret anbefales det, at 60 pct. af politiets supportmedarbejdere placeres i et centralt IT-supportcenter, mens 40 pct. placeres lokalt.

Denne nye organisering vil muliggøre en bedre ressourceudnyttelse og samtidig vil antallet af henvendelser og den gennemsnitlige tid til håndtering af henvendelser kunne nedbringes. Den nye organisering vil også muliggøre, at politiets samlede antal supportmedarbejdere i højere grad tilpasses til politiets faktiske behov som følge af bedre muligheder for at udjævne perioder med spidsbelastning.

### **7.3.2. Anvendelse af billigere software**

Politiet anvender i dag 2007-versionen af Microsoft Office, hvilket er en nyere version end den version, som mange andre offentlige og private organisationer pt. benytter sig af.

I den nuværende aftale med Microsoft er der planlagt en opgradering til en nyere version inden for 3-4 år, men fordelene herved vurderes ifølge analysen imidlertid at være begrænsede. McKinsey anbefaler derfor, at politiet udskyder opgraderingen til nye versioner af Microsoft Office og Windows. Dette vil medføre en reduktion i driftsomkostningerne på ca. 13 mio. kr. årligt.

### **7.3.3. Mere effektivt indkøb af IT-ydelser**

Rigspolitiet køber en stor del af deres IT-ydelser hos eksterne leverandører og indkøbene er fordelt på få kerneleverandører og mere end 30 mindre leverandører. McKinseys analyse viser imidlertid, at politiet savner væsentlige kompetencer til at håndtere brugen af disse eksterne leverandører.

McKinsey har analyseret politiets kontrakter med en af politiets centrale leverandører og vurderer på baggrund heraf, at der er flere uhensigtsmæssigheder i de nuværende IT-kontrakter, der er meget langt fra bedste praksis. I analysen er der bl.a. identificeret problemer i relation til unødvendigt høje serviceniveauer for ikke-kritiske systemer, ikke-konkurrencedygtige priser for specifikke ydelser og et mangelfuldt dokumentationsniveau.

På baggrund af analysen anbefaler McKinsey, at der sker genforhandling eller en konkurrenceudsættelse af flere af politiets kontrakter på IT-området.

#### 7.3.4. Konsolidering af applikationer og infrastruktur

På trods af at store dele af politiets IT er outsourcet, råder politiet selv over ca. 200 applikationer på ca. 520 servere fordelt på 8 datacentre. McKinseys analyse har identificeret overlappende funktionalitet i forskellige lokalt udviklede applikationer og en mangelfuld indsigt i applikationernes anvendelse, funktioner og omkostninger.

På baggrund af analysen anbefales det, at politiets applikationer og infrastruktur konsolideres. Rationaliseringer af politiets applikationer, virtualisering af servere og forøgelse af effektiviteten i IT-driftsprocesserne vil kunne muliggøre effektiviseringer i form af reducerede driftsomkostninger og et reduceret antal supportmedarbejdere. Desuden vil virtualiseringen af servere bidrage til at nedbringe fremtidige investeringer i servere og licenser.

#### 7.3.5. IT-projekter

Politiet har de seneste år haft en betydelig projektportefølje på IT-området. Som et af de største projekter kan fx nævnes det nye sagsbehandlingssystem (POLSAG). Analysen viser, at politiets generelle styring af IT-projekter har været under standard.

Rigspolitiet har per 1. januar 2010 etableret en selvstændig projektafdeling, som retter sig mod at professionalisere politiets projektarbejde og den overordnede projekt- og porteføljestyling. På baggrund af de identificerede svagheder i styringen af den hidtidige projektportefølje peger McKinsey på følgende fokusområder for den nye afdeling:

- *Strategisk styring af projekter:* Der foreligger ikke en systematiske business case-model, og der eksisterer ikke et veldefineret forum for beslutningstagning
- *Organisation og kompetencer:* Der er en uklar ansvarsfordeling mellem Projektafdelingen og Center for IT
- *Understøttende systemer og metoder for rapportering og opfølgning:* Der sker ikke en tilstrækkelig løbende projektstyring, og der gøres ikke brug af standardiserede statusrapporter

For at realisere de ønskede forbedringer anbefaler analysen følgende tiltag, som er i overensstemmelse med det igangsatte arbejde i Rigspolitiets Projektafdeling:

- *Konsekvent udarbejdelse af business cases:* Der skal foreligge en gennemarbejdet business case før igangsættelsen af ethvert større IT-projekt. Business casen skal bl.a. indeholde beskrivelser af klare forudsætninger, centrale risici og realistiske scenarier for omkostninger og effektiviseringspotentialer. Formålet hermed er at kunne skabe overblik over mulige omkostningsreduktioner, mulige tekniske løsninger og pragmatiske tilgange

- *Systematisk proces med klare beslutningspunkter:* Standardiserede projektgennemgange og systematisk involvering af politiets projektstyregruppe skal sikre, at initieringen af projekter sker på et gennemarbejdet grundlag og indgår i mere generelle prioriteringsovervejelser
- *Klar governance model for IT-projekter:* Der bør bygges videre på et allerede igangsat forløb med at udvikle en standardiseret proces for beslutningsprocessen, hvor direktionsgodkendelse ved opstart af nye projekter er et blandt flere elementer

Analysen indikerer, at opbygningen af en forbedret og kompetent projektorganisation vil kunne sikre en mere effektiv projektstyring og nedbringe projektomkostningerne, men at der skal tages hensyn til, at en kompetent organisation først skal opbygges.

Konkret peger McKinseys analyse på, at der kan opnås en besparelse ved at udskyde håndteringen af et arkiveringskrav fra Statens Arkiver for politiets nuværende sagsbehandlingssystem (POLSAS), indtil POLSAS er offline.

### 7.3.6. Sammenfatning af effektiviseringsmuligheder

På baggrund af analysen anbefaler McKinsey, at:

- Politiets IT-support reorganiseres, så softwaresupport og brugeradministration centraliseres, mens hardwaresupport forbliver i kredsene
- Opgraderingen til nye versioner af Microsoft Office og Windows udskydes
- Politiets kompetencer i forhold til IT-indkøb opgraderes, og at eksisterende kontrakter genforhandles eller konkurrenceudsættes
- IT-applikationer og -infrastruktur konsolideres
- Styringen, driften og den ledelsesmæssige forankring af Politiets IT-projekter forbedres

Gennemførelsen af disse initiativer vurderes at kræve følgende investeringer og medføre følgende effektiviseringspotentialer, jf. tabel 7.2.

Tabel 7.2 Sammenfatning af effektiviseringsmuligheder på IT-området					
Mio. kr. 2011-priser	2010	2011	2012	2013	2014
Bruttopotentiale	22	30	51	57	57
Øgede driftsomkostninger	-3	-3	-5	-5	-5
Engangsinvesteringer	-21	-7	0	0	0
<b>Nettopotentiale</b>	<b>-2</b>	<b>20</b>	<b>45</b>	<b>52</b>	<b>52</b>

Note: Grundet afrundinger summer visse kolonner ikke til totalen (nettopotentialet).  
Kilde: McKinsey & Company.

Det fremgår, at der i 2010 vurderes at være et negativt nettopotentiale på 2 mio. kr. I 2011 og 2012 stiger nettopotentialet til henholdsvis 20 og 45 mio. kr. Fra 2013 og frem vurderes nettopotentialet at være på 52 mio. kr.

Det fuldt indfasede bruttopotentiale på 57 mio. kr. kan henføres til 12 frigjorte politiårsværk, 30 frigjorte civile årsværk og 32 mio. kr. i reducerede driftsomkostninger. De øgede driftsomkostninger kan primært henføres til ansættelsen af medarbejdere med særlige kompetencer. Engangsinvesteringerne i 2010 og 2011 kan henføres til indretningsomkostninger, konsulentbistand og et omstillingsværktøj vedrørende centraliseringen af IT-supporten samt dokumentationsomkostninger vedrørende mere effektivt it-indkøb og forskellige tiltag til konsolidering af applikationer og infrastruktur.

### *7.3.7. Udvalgets vurdering*

Udvalget er enig i analysens anbefaling om delvist at centralisere politiets brugersupport på IT-området. Udvalget vurderer, at en professionel IT-supportenhed i Rigspolitiet vil bidrage til at sikre en bedre koordinering af den faglige udvikling, øget videndeling, fælles standarder i politiet samt ensartede procedurer og guidelines på tværs af decentrale IT-funktioner. Udvalget vurderer også, at den ændrede organisering kan medvirke til at øge fokus på brugertilfredsheden med politiets IT blandt politiets medarbejdere.

Udvalget vurderer, at politiet bør genforhandle eller konkurrenceudsætte flere kontrakter på IT-området. Udvalget anerkender dog, at resultatet af denne strategi er vanskeligt at forudsige. Herudover vurderer udvalget, at der bør ske en opgradering af politiets kompetencer i forhold til IT-indkøb for at sikre et mere effektivt indkøb af IT-ydelser fremover.

På baggrund af analysen vurderer udvalget, at der er muligheder for at konsolidere politiets portefølje af IT-applikationer og IT-infrastruktur med henblik på at reducere ressourceforbruget hertil. Udvalget anbefaler, at politiet gennemfører konsolideringen med udgangspunkt i de i analysen opstillede kriterier.

Udvalget vurderer, at Rigspolitiets nye Projektafdeling kombineret med analysens skitse-rede anbefalinger udgør et fornuftigt udgangspunkt for at sikre mere omkostningseffektive IT-projekter i politiet. I forlængelse heraf vurderer udvalget, at politiet så vidt muligt bør undgå, at der sker en ”dobbeltarkivering” af sager i POLSAS, og anbefaler derfor, at politiet retter henvendelse til Statens Arkiver for at drøfte mulighederne for en udskydelse af arkiveringen, til efter POLSAG er bragt i anvendelse.



#### 7.4. Konsolidering af bygningsmassen

Politiets samlede udgifter til bygninger beløber sig til ca. 450 mio. kr., hvoraf ca. 93 pct. går til husleje og resten til vedligeholdelse. Rigspolitiet og Københavns Politi afholder ca. halvdelen af huslejudgifterne, mens øvrige kredse afholder omkring 4-7 pct. hver (Bornholm dog væsentligt mindre).

Politiets bygninger er spredt på ca. 350 forskellige adresser i hele landet og omfatter ca. 480.000 m<sup>2</sup> (heraf ca. 325.000 m<sup>2</sup> kontorareal).

McKinsey opstiller på baggrund af deres analyse en række konkrete principper for optimering af politiets bygningsmasse, *jf. boks 7.1*.

##### Boks 7.1 Principper for optimering af politiets bygningsmasse

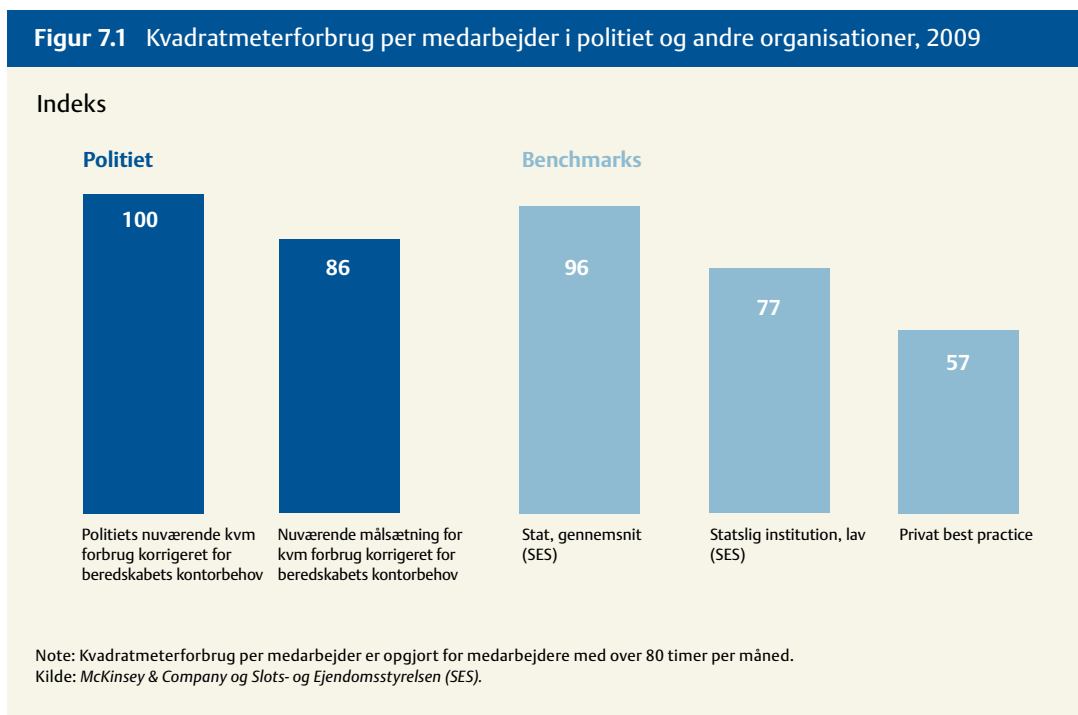
- Rigspolitiets "hovedkontor" bør lokaliseres centralt og i nærheden af relevante politiske institutioner
- Politiets administrative funktioner bør så vidt muligt lokaliseres i omkostningsbevidste områder uden for bykernerne, og det bør sikres, at lokalerne muliggør en effektiv pladsudnyttelse
- Operative opgaver bør lokaliseres mest hensigtsmæssigt i forhold til løsning af kerneopgaven, kriminalitetsmønstre mv.
- Borgerservice bør lokaliseres på steder, der sikrer en let adgang for borgerne

Kilde: McKinsey & Company.

Dernæst peges i analysen på muligheder for effektiviseringer af politiets bygningsmasse på baggrund af dels sammenligninger med øvrige offentlige og private organisationer, og dels mere dybdegående analyser af Rigspolitiet og to kredse (Københavns Politi og Midt- og Vestjyllands Politi).

Det fremgår af analysen, at politiets kvadratmeterforbrug per medarbejder (korrigeret for beredskabets udetid og 3-holdsskift) er 4 pct. højere end gennemsnittet for øvrige statslige institutioner<sup>21</sup>. Sammenlignes med bedste praksis i staten er kvadratmeterforbrug per medarbejder 23 pct. højere i politiet, og sammenlignes med bedste praksis i private virksomheder er kvadratmeterforbruget per medarbejder 43 pct. højere i politiet, *jf. figur 7.1* på næste side.

<sup>21</sup> Der er ikke korrigeret for omfanget af kontorpladsbehov ved udadrettede funktioner for de øvrige statslige institutioner.



Analysen viser også, at der er stor variation i kvadratmeterforbruget per medarbejder på tværs af kredsene og politiets bygninger, og at en del af politiets bygninger er beliggende på forholdsvis dyre adresser.

McKinseys analyser af Rigspolitiet, Københavns Politi og Midt- og Vestjyllands Politi er foretaget på baggrund af bl.a. interviews med bygningsansvarlige i disse kredse, besigtigelse af disse kredsens bygningsforhold, kvantitative analyser af bygningsmassen og indhentning af konkrete alternativer til visse af politiets adresser.

Analyserne indikerer et effektiviseringspotentiale på 11-13 pct. svarende til 19-23 mio. kr. årligt. For at kunne høste dette effektiviseringspotentiale forudsættes engangsinvesteringer i Rigspolitiet, Københavns Politi og Midt- og Vestjyllands Politi til bl.a. flytninger, indretning af nye lokaler, og dobbelt husleje. Sker der en tilsvarende effektivisering for den øvrige del af politiet, svarer dette til 43-48 mio. kr. (fuldt indfaset).

McKinsey anbefaler at implementere effektiviseringsforslagene på bygningsområdet i to bølger, dvs. på kort og på længere sigt. I den første bølge anbefales det bl.a. at fokusere på de mest oplagte effektiviseringsforslag, der kræver en begrænset engangsinvestering og som kan gennemføres uden omfattende planlægning. I den anden bølge anbefales det med afsæt i en detaljeret strategi for hele politiets bygningsstruktur at fokusere på de effektiviseringsforslag, der kræver større engangsinvesteringer og en mere omfattende planlægning.

Tidshorizonten for implementering af effektiviseringsforslagene for hele politiet vurderes at strække sig over 2-3 år, idet der først skal gennemføres analyser af den resterende bygningsmasse, identificeres nye lejemål, foretages flytninger mv. Således forventes implementeringen at være fuldt ud gennemført efter 2014.

#### 7.4.1. Sammenfatning af effektiviseringsmuligheder

På baggrund af analysen anbefaler McKinsey, at:

- Politiet følger de opstillede principper for optimering af bygningsmassen
- Politiet gennemfører en optimering af bygningsmassen i to faser, hvor umiddelbart oplagte tiltag gennemføres først og mere omfattende og investeringstunge tiltag gennemføres efterfølgende

Gennemførelsen af de beskrevne initiativer vurderes at kræve følgende investeringer og medføre følgende effektiviseringspotentialer, jf. tabel 7.3.

Tabel 7.3 Sammenfatning af effektiviseringsmuligheder på bygningsområdet						
Mio. kr. 2011-priser	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Bruttopotentiale	0	13	19	30	40	45
Øgede driftsomkostninger	0	0	0	0	0	0
Engangsinvesteringer	-2	-15	-20	-32	-25	0
Nettopotentiale	-2	-2	-1	-3	15	45

Note: Grundet afrundinger summer visse kolonner ikke til totalen (nettopotentialet).  
Kilde: McKinsey & Company.

Det fremgår, at der årligt i perioden 2010-2013 vurderes at være mindre negative nettopotentiale på mellem 1 og 3 mio. kr. 2014 er første år med et positivt nettopotentiale, der er på 15 mio. kr. Først fra 2015 er det årlige nettopotentiale på 45 mio. kr. fuldt indfaset.

Det fuldt indfasede bruttopotentiale på 45 mio. kr. årligt fra 2015 kan henføres til reducerede driftsomkostninger. De relativt store engangsinvesteringer på op til 32 mio. kr. årligt kan henføres til bl.a. flytteomkostninger, fraflytningsgodtgørelse til Slots- og Ejendomsstyrelsen, mindre ombygninger og særindretning i nye lejemål samt overgangsperioder med dobbelt husleje.

### 7.4.2. Udvalgets vurdering

Rigspolitiet har forud for og parallelt med udvalgsarbejdet arbejdet med en nivelleringsplan på bygningsområdet. Nivelleringsplanen er udmeldt til alle kredse med det formål at søge at ensarte og nedbringe huslejeomkostningerne på tværs af kredsene. Nivelleringsplanen tager udgangspunkt i kredsenes bygningsmasse i 2007 og beregner – på baggrund af en målsætning om et kvadratmeterforbrug på 19 m<sup>2</sup> per medarbejder – et fremadrettet bevillingsniveau. Der er ikke i nivelleringsplanen taget højde for udeståender vedrørende hovedpolitistationerne i et mindre antal politikredse, som begrænser muligheden for at foretage den nødvendige nivellevring i disse kredse. Det beregnede bevillingsniveau svarer til en reduktion af de aktuelle huslejeudgifter på ca. 11 pct. årligt. Samtidig arbejder politiet med at optimere Rigspolitiets lokationsstruktur bl.a. ved at samle politiområdet i et nyt lejemål udenfor bykernen.

Det er udvalgets vurdering, at anbefalingerne vedrørende politiets bygningsmasse vil understøtte Rigspolitiets nivelleringsplan, herunder at der kan gennemføres effektiviseringer af politiets samlede bygningsmasse (inklusive Rigspolitiet) på i størrelsesordenen 11-13 pct. Udvalget anerkender, at realiseringen af dette effektiviseringspotentialer forudsætter engangsinvesteringer og først vil være fuldt indfaset i 2015, bl.a. som følge af behovet for et forberedende arbejde i politiet.

Det er endvidere udvalgets vurdering, at politiet både på det operative og det administrative bygningsområde bør arbejde for at efterleve analysens principper for optimering af politiets bygningsmasse, idet der dog skal tages hensyn til behovet for en vis grad af strategisk administrativ understøttelse af kredsenes og Rigspolitiets øverste ledelse.

### 7.5. En optimeret vognpark

Politiet bruger i alt ca. 210 mio. kr. årligt på vognparken, der omfatter knap 2.700 køretøjer fordelt på patruljevogne, sagsbehandlervogne, motorcykler, specialkøretøjer mv.

McKinseys analyser viser, at der er flere muligheder for at optimere politiets vognpark, bl.a. ved indførelse af fælles politikker, data og systemer, der understøtter en mere optimal dimensionering og vedligeholdelse af vognparken.

Analysen peger på potentialer for en effektivisering af politiets vognpark på flere forskellige områder:

1. Dimensioneringen af politiets vognpark bør ske på baggrund af data for udnyttelsesgraden (km, timer mv.) for alle køretøjer i stedet for på baggrund af tidligere års dimensionering
2. Adgang til køretøjer bør styres gennem centralt fastsatte og konsistente politikker, der sikrer, at køretøjer udlånes og prioriteres i overensstemmelse med det reelle behov
3. Konsolidering af antallet af leverandører til 1-2 per type af køretøj, idet der i dag findes fx 15 bilmærker inden for patruljevogne og 9 bilmærker inden for sagsbehandlervogne
4. Beregning af den optimale levetid for køretøjer ved at sammenholde køretøjets totalomkostninger med køretøjets alder for at undgå en dyr og aldrende vognpark
5. Drift og indkøb af køretøjer samt dataindsamling og analyse bør i større udstrækning forankres centralt for sikre en tværgående prioritering af brugere og køretøjer på et vel-dokumenteret og transparent grundlag
6. Afdækning af mulighederne for en øget outsourcing af fx drift og vedligehold af køretøjer således, at politiet i højere grad kan fokusere på de politimæssige kerneopgaver

På baggrund af analysen anbefaler McKinsey også, at der etableres en central enhed i Rigspolitiet med ansvaret for politiets samlede vognpark, herunder ansvaret for dimensionering, servicering, vedligehold og udskiftning mv.

### 7.5.1. Sammenfatning af effektiviseringsmuligheder

På baggrund af analysen anbefaler McKinsey, at politiet udarbejder og håndhæver fælles politikker, data og systemer for dimensionering og vedligeholdelse af vognparken.

Gennemførelsen af initiativet vurderes at medføre følgende effektiviseringspotentialer, jf. tabel 7.4.

Tabel 7.4 Sammenfatning af effektiviseringsmuligheder for vognparken					
Mio. kr. 2011-priser	2010	2011	2012	2013	2014
Bruttopotentiale	0	27	36	39	41
Øgede driftsomkostninger	0	0	0	0	0
Engangsinvesteringer	0	0	0	0	0
Nettopotentiale	0	27	36	39	41

Kilde: McKinsey & Company.

Det fremgår, at der i 2011 er et potentiale på 27 mio. kr. Potentialet stiger herefter gradvist for med 41 mio. kr. at være fuldt indfaset i 2014 og frem.

Hele effektiviseringspotentialet kan relateres til reducerede driftsomkostninger. McKinsey vurderer ikke, at der vil være øgede driftsomkostninger eller engangsinvesteringer forbundet med realiseringen af potentialet.

### 7.5.2. Udvalgets vurdering

Udvalget er overordnet set enig i analysens påpegede effektiviseringsmuligheder og anbefalinger, herunder anbefalingen om at etablere en central enhed i Rigspolitiet med ansvaret for politiets samlede vognpark.

Desuden hæfter udvalget sig ved, at analysen anviser metoder til, hvordan politiet kan reducere alderen på deres eksisterende vognpark gennem analyser af køretøjernes optimale alder for udskiftning – om end det vil strække sig over en årrække.

### 7.6. Et effektivt indkøb

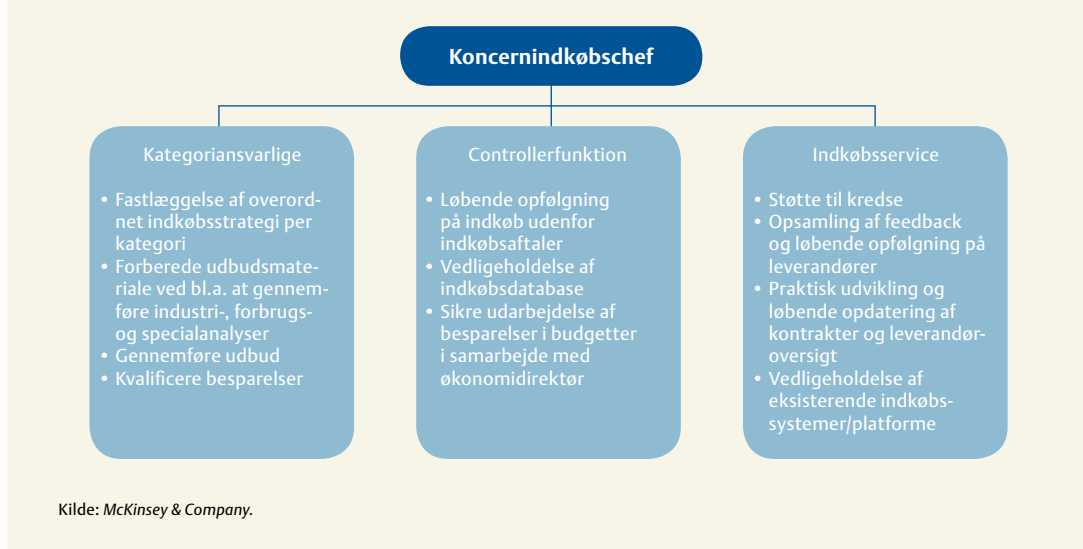
Politiets indkøb udgør knap 900 mio. kr. årligt, når der bortses fra indkøbskategorier relateret til IT, vognpark og strafferetspleje. Omkring 30 pct. af politiets indkøb er omfattet af statens indkøbsaftaler.

Ansvaret for politiets indkøb er i dag delvist placeret i kredsene og delvist i Rigspolitiet. Rigspolitiet varetager indkøbet for hele politiet på udvalgte kategorier (fx køretøjer og uniformer), mens kredsene varetager det øvrige indkøb i lokale indkøbsafdelinger.

McKinseys analyser viser, at politiet gennem en bedre og mere effektiv indkøbsorganisation kan købe billigere ind. På baggrund af analysen foreslås følgende præmisser for den fremtidige indkøbsorganisation i politiet:

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

Analysen viser, at en succesfuld gennemførelse af denne reorganisering af politiets indkøb forudsætter, at der sker en væsentlig styrkelse af indkøbsafdelingen i Rigspolitiet både med hensyn til kompetencer og mandat. Den foreslåede organisering af den styrkede centrale indkøbsenhed er anført, *jf. figur 7.2.*

**Figur 7.2** Foreslået organisering af Rigspolitiets indkøbsenhed

Opbygningen af en central indkøbsenhed i tråd med ovenstående anbefalinger kræver, at der sker en ressourcemæssig opgradering af Rigspolitiets indkøbsenhed. Reorganiseringen medfører samtidig, at en række af de indkøbsrelaterede opgaver, der før lå i kredsene, ikke længere skal varetages lokalt. Dette betyder, at politiet samlet kan varetage de indkøbsrelaterede opgaver med færre ressourcer end i dag.

Udover potentialerne ved en ændret organisering af indkøbsområdet i politiet kan der ske effektiviseringer af selve politiets indkøb. Indikatorerne for et væsentligt effektiviseringspotentiale er bl.a. fremkommet via detaljerede analyser af fire udvalgte områder, hvor nedenstående forhold er observeret, *jf. boks 7.2*.

### Boks 7.2 Indikatorer for et effektiviseringspotentiale på indkøbsområdet

- 1) Uniformer: Der er op til 30 pct. variation i kredsenes forbrug og politiets samlede forbrug er højere end i sammenlignelige organisationer. Endvidere er der en stor fragmentering i leverandørbasen samt forbedringspotentiale i forbrugsstyringen
- 2) Pas: Priserne på pas er højere end i andre lande, den nuværende kontrakt er syv år gammel og specifikationsniveauet er højt
- 3) Kurser og konferencer: Der er op til 50 pct. variation i kredsenes forbrug og leverandørbasen er fragmenteret. Endvidere kan der erfaringsmæssigt spares mellem 10 og 30 pct. ved en konsolidering af området
- 4) Fragt og porto: Der er op til 20 pct. prisvariation mellem kredsene og der er ingen samlet dækkende aftale med Post Danmark, der er den største leverandør

Kilde: McKinsey & Company.

På baggrund af de detaljerede analyser af de fire førnævnte områder såvel som analytisk baserede erfaringer fra øvrige indkøbskategorier vurderes de identificerede indikatorer for effektiviseringspotentialer at eksistere bredt ud over politiets indkøb. Analysen viser, at effektiviseringspotentialerne kan realiseres via følgende tiltag:

1. Konsolidering af indkøb på færre leverandører
2. Tilpasning af krav og standarder til egentlige behov
3. Fastlæggelse af politikker for forbrug og standarder

Centraliseringen af politiets indkøbsfunktion understøtter realiseringen af disse tiltag og de deraf følgende effektiviseringspotentialer. En styrket indkøbsenhed i Rigspolitiet vil have den analytiske og strategiske gennemslagskraft, der skal til for at kunne gennemføre mere effektive indkøb end tilfældet er i dag, hvor ansvaret i højere grad ligger i de enkelte kredse.

#### 7.6.1. Sammenfatning af effektiviseringsmuligheder

På baggrund af analysen anbefaler McKinsey, at:

- Der sker en reorganisering af indkøbsområdet i politiet således, at strategi, udvikling og aftaleindgåelse håndteres i Rigspolitiet og bestilling og varemottagelse i kredsene
- Der sker en konsolidering af indkøb på færre leverandører, en udvikling af politikker for forbrug og en tilpasning af standarder til behov

Gennemførelsen af ovennævnte initiativer vurderes at medføre følgende effektiviseringspotentialer, jf. tabel 7.5.

Tabel 7.5 Sammenfatning af effektiviseringsmuligheder på indkøbsområdet					
Mio. kr. 2011-priser	2010	2011	2012	2013	2014
Bruttopotentiale	10	69	100	108	108
Øgede driftsomkostninger	-3	-6	-6	-6	-6
Engangsinvesteringer	0	0	0	0	0
<b>Nettopotentiale</b>	<b>7</b>	<b>63</b>	<b>94</b>	<b>102</b>	<b>102</b>

Kilde: McKinsey og Company.



Det fremgår, at nettopotentialet stiger fra 7 mio. kr. i 2010 til 102 mio. kr. i 2013 og frem.

Det fuldt indfasede bruttopotentiale på 108 mio. kr. i 2013 og frem kan henføres til 20 frigjorte politiårsværk, 39 frigjorte civile årsværk og 75 mio. kr. i reducerede driftsomkostninger. De øgede driftsomkostninger på 3 mio. kr. i 2010 og 6 mio. kr. i følgende år kan henføres til ansættelsen af medarbejdere med særlige kompetencer.

### **7.6.2. Udvalgets vurdering**

Udvalget er enig i analysens anbefalinger om en ændret organisering af indkøbsområdet i politiet, herunder i at indkøbet kan effektiviseres. Udvalget vurderer således, at politiet med den foreslåede nye indkøbsorganisation vil kunne opnå den fornødne strategiske og analytiske styrke, der skal til for at iværksætte de i analysen identificerede effektiviseringsforslag. Udvalget vurderer desuden, at det vil være nødvendigt at styrke den centrale indkøbsenhed i Rigspolitiet med kompetencer, som ikke findes i politiet i dag. Denne styrkelse bør kombineres med et opgavebortfald i kredsene på indkøbsområdet.

Udvalget peger på, at det vil være vanskeligt at realisere et effektiviseringspotentiale på pasproduktionen i den størrelsesorden, som analysen indikerer. Dels er omkostningerne knyttet til den aktuelle danske passtandard, som der ikke vurderes grundlag for at nedgradere. Dels har tidsplanen for udbuddet ikke levnet plads til yderligere markedsanalyser.

## **7.7. Optimering af facility management**

### **7.7.1. En mere effektiv facility management organisation**

Politiets samlede ressourceforbrug på facility management (bygningsvedligehold, intern service<sup>22</sup> og rengøring) er på 236 mio. kr., der udgøres dels af interne ressourcer (ca. 324 årsværk) og dels af eksterne omkostninger til fx outsourcet rengøring.

Ifølge McKinseys analyse håndteres politiets facility management i dag på flere underafdelinger i de enkelte kredse og i Rigspolitiet. Denne decentrale organisering medfører bl.a., at en del ledelsesressourcer i politiet er forbundet hermed, samt at det eksterne indkøb af rengøring, håndværkerservices og -materialer håndteres separat i hver kreds.

<sup>22</sup> Med intern service forstås generelle services såsom postfordeling, pedelopgaver, kørsel, adgangskontrol, overvågning mv.

På baggrund af de gennemførte analyser har McKinsey identificeret følgende 3 overordnede indikatorer på eksistensen af et effektiviseringspotentiale på facility management området:

1. Tilstedeværelsen af forskelle i omkostninger til forskellige facility management opgaver på tværs af politiets enheder
2. Sammenlignet med øvrige organisationer har politiet højere omkostninger til forskellige facility management opgaver
3. Øvrige indikatorer, herunder case-eksempler på outsourcing og interne analyser af dimensioneringen

McKinseys analyse viser, at en reorganisering af politiets facility management kan sikre en mere effektiv og professionel varetagelse af opgaverne i relation til bygningsvedligehold, intern service og rengøring, *jf. boks 7.3.*

#### Boks 7.3 Effektiviseringspotentialer ved reorganisering af politiets facility management

- Eliminering af dobbeltarbejde (fx samlet udarbejdelse af diverse udbud)
- Udnyttelse af ressourcer på tværs af lokationer (fx central koordinering af interne ressourcer)
- Optimering af balance mellem intern opgavevaretagelse og outsourcing (fx nedlæggelse af intern håndværksafdeling i Rigspolitiet)
- Standardisering af serviceniveauer og udnyttelse af stordriftsfordele ved eksterne køb (fx samlet indkøb af services og materialer)

Kilde: McKinsey & Company.

Professionaliseringen af facility management organisationen såvel som realiseringen af de ovennævnte effektiviseringspotentialer kan ifølge analysen både realiseres i en national facility management organisation og gennem outsourcing.

En national intern organisation vil kunne organiseres således, at der oprettes en central enhed i Rigspolitiet, der består af en indkøbs- og bygningsadministration og en driftssektion. På baggrund af serviceaftaler, der klart specificerer de enkelte opgaver samt serviceniveauet, vil lokalt placerede medarbejdere fra facility management organisationen løse de daglige opgaver på de forskellige lokationer i de enkelte kredse.

Variationer af denne facility management model findes i flere statslige organisationer og aktieselskaber herunder fx SKAT, Dong og Post Danmark. En fordel ved modellen er, at der kan vælges en fleksibel og selektiv tilgang til outsourcing af opgaver. En udfordring ved modellen kan derimod være, at interne forbedringer ofte tager lang tid og kræver ledelsesfokus på et ikke-politifagligt kerneområde.

Alternativt kan det vælges at outsource politiets opgaver i relation til facility management til eksterne leverandører. Dette ville kræve en organisering, hvor ansvaret for leverandørkontakterne på facility management området vil skulle overgå fra de enkelte kredse til en central enhed, der vil skulle indgå aftaler med eksterne leverandører på vegne af hele politiet. Den centrale enhed vil skulle udstyres med de fornødne kompetencer til gennem løbende udbud og leverandørstyring at opretholde et passende serviceniveau til den lavest mulige pris.

Outsourcing af facility management opgaver i andre organisationer har ifølge analysen typisk resulteret i både lavere omkostninger og højere service. Dette skyldes bl.a., at varetagelsen af de pågældende opgaver professionaliseres, idet de eksterne leverandører har disse som kerneopgaver. Endvidere vil outsourcing af politiets facility management opgaver medføre, at politiets ledelse i højere grad kan fokusere på varetagelsen af kerneopgaverne. En mulig risiko ved modellen er, at indgåelsen af de mest fordelagtige kontrakter kræver stor viden om og indsigt i de opgaver, der skal outsources.

Analysen vurderer, at politiet med begge de beskrevne modeller vil kunne varetage facility management området bedre og mere effektivt end i dag. På baggrund af de i analysen beskrevne fordele og ulemper anbefales det imidlertid, at politiet vælger outsourcingmodellen. For at sikre indgåelsen af de mest fordelagtige kontrakter og den deraf følgende realisering af de beskrevne effektiviseringspotentialer anbefales det endvidere, at der sker en faseopdelte implementering med grundige forberedelser og gennemførelse af pilotudbud.

### **7.7.2. Nedlæggelse af Rigspolitiets trykkeri**

Rigspolitiet har et internt trykkeri, der varetager lettere grafiske opgaver samt trykning af diverse materialer og blanketter for hele politiet. De samlede omkostninger til at drive trykkeriet er 6 mio. kr. årligt.

McKinseys analyse viser, at eksterne indkøb af de opgaver som trykkeriet varetager, vil koste omkring 4 mio. kr., og der vurderes på denne baggrund at være effektiviseringsmuligheder ved at lade eksterne leverandører varetage de opgaver, som Rigspolitiets trykkeri varetager i dag.

### **7.7.3. Rigspolitiets udstyrsdepot**

Driftsomkostningerne til Rigspolitiets centrale udstyrsdepot er 9 mio. kr. ekskl. omkostninger til varespild og varelager. Depotet opbevarer en lang række varer, herunder uniformsgenstande, kriminalteknisk udstyr, skudsikre veste mv.

McKinseys analyse viser, at der er en meget begrænset styring og optimering af depotet, *jf. boks 7.4* på næste side.

#### Boks 7.4 Uhensigtsmæssigheder ved styringen af Rigspolitiets udstyrsdepot

- Datakvalitet: Ingen opgørelse over varebeholdning eller vareflow og kun sporadisk manuel optælling
- Prognoser for behov: Ingen systematiseret tilgang til udarbejdelse af prognoser for behov
- Leveranceparameter: Bestilling baseres som udgangspunkt på erfaring og manuel observation
- Styring af varebeholdning: Ingen klar politik for lagerbeholdning

Kilde: McKinsey & Company.

Ovenstående uhensigtsmæssigheder indikerer, at der er behov for at indføre en bedre lagerstyring af Rigspolitiets udstyrsdepot. Herudover viser analysen, at udstyrsdepotet kan effektiviseres gennem en tilpasning af lagervaresortimentet, en optimering af ordrehåndteringen og en tilpasning af serviceniveaueu.

#### 7.7.4. Sammenfatning af effektiviseringsmuligheder

På baggrund af analysen anbefaler McKinsey, at:

- Politiet outsourcer sine opgaver i relation til facility management
- Facility management området reorganiseres således, at en nyetableret central enhed varetager kontraktindgåelse for hele politiet.
- Rigspolitiets interne trykkeri nedlægges
- Lagerstyringen på Rigspolitiets udstyrsdepot forbedres

Gennemførelsen af ovennævnte initiativer vurderes at medføre følgende effektiviseringspotentialer, jf. tabel 7.6.

**Tabel 7.6** Sammenfatning af effektiviseringsmuligheder på facility managementområdet

Mio. kr. 2011-priser	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Bruttopotentiale	0	5	38	61	76	81
Øgede driftsomkostninger	-1	-3	-3	-3	-3	-3
Engangsinvesteringer	0	0	0	0	0	0
<b>Nettopotentiale</b>	<b>-1</b>	<b>2</b>	<b>35</b>	<b>58</b>	<b>73</b>	<b>78</b>

Kilde: McKinsey & Company.

Det fremgår, at der er et negativt potentiale på 1 mio. kr. i 2010. Herefter er der et positivt nettoeffektiviseringspotentiale på 2 mio. kr. stigende til 78 mio. kr. i 2015, hvor potentialet er fuldt indfaset.

Bruttopotentialet på 81 mio. kr. er sammensat af 99 frigjorte civile årsværk og 28 mio. kr. i reducerede driftsomkostninger. De øgede driftsomkostninger på 1 mio. kr. i 2010 og 3 mio. kr. i følgende år kan henføres til ansættelsen af medarbejdere med særlige kompetencer.

#### **7.7.5. Udvalgets vurdering**

Udvalget vurderer, at det vil være muligt at professionalisere og effektivisere varetagelsen af politiets facility management opgaver.

Udvalget vurderer, at dette bedst sker ved outsourcing af politiets facility management opgaver til eksterne leverandører samt en reorganisering af facility management området, så en nyetableret central enhed varetager kontraktindgåelse for hele politiet. Outsourcing vurderes udover at medføre en professionalisering og effektivisering af opgaveløsningen på facility management området også at frigøre ledelsestid i politiet til løsning af politiets kerneopgaver.

Udvalget anbefaler, at politiet forud for outsourcing af facility management opgaverne tilpasser ressourceniveauet til løsning af opgaverne med henblik på at sikre, at effektiviseringerne tilfalder politiet og ikke de eksterne leverandører.

Udvalget vurderer i forlængelse af ovenstående, at det vil være nødvendigt at rekruttere eksterne kompetencer, hvis outsourcingmodellen på facility management området skal få succes, herunder at de identificerede effektiviseringsmuligheder realiseres.

### **7.8. Sammenlægning af 112-alarmcentralerne**

Modtagelse af opkald til 112 varetages i dag af syv alarmcentraler spredt over hele landet, der betjenes af politiet og en ottende alarmcentral i København, der betjenes af Københavns Brandvæsen. Der er således tale om en forholdsvis decentral organisering.

Konkret består alarmcentralernes opgave i at modtage 112-alarmopkald. Alarmcentralerne visiterer opkaldene til politiets vagtcentraler, redningsberedskabets vagtcentraler eller sundhedsberedskabets vagtcentraler. Ca. 80 pct. af opkaldene indeholder en sundhedsfaglig problemstilling. 112-operatøren skal i den forbindelse dels tage stilling til behovet for at aktivere ambulance, læge mv. og i øvrigt yde vejledning om håndtering af situationen (fx førstehjælpsvejledning og psykologisk vejledning).

Det samlede ressourceforbrug for politiets alarmcentraler er 101 årsværk. Hertil kommer udgifter til drift og vedligehold af servere, licenser og teleudstyr samt udgifter til husleje.

Denne decentrale organisering af alarmcentralerne medfører ifølge McKinseys analyser et overskud af kapacitet. Konkret er bemanningen på alarmcentralerne i gennemsnit 65-70 pct. højere end den reelle belastning (målt ved antallet af indgående opkald). Overkapaciteten skyldes, at hver alarmcentral er nødt til at være bemanded med mindst to certificerede operatører for at kunne besvare alle opkald i alle tilfælde – uanset hvor stor den reelle belastning er.

Det anbefales på denne baggrund, at politiets alarmcentraler samles to steder i landet i stedet for syv. Herved tilpasses bemanningen til det faktiske behov med 2-3 operatører på hver alarmcentral per vagt.

Analysen viser, at én alarmcentral kapacitetsmæssigt vil være tilstrækkelig til at kunne håndtere alle 112-opkald på tilfredsstillende vis. McKinsey anbefaler imidlertid at opretholde to alarmcentraler af hensyn til back-up sikkerhed i forhold til eventuelle tekniske nedbrud, større IT-opdateringer mv.

### 7.8.1. Sammenfatning af effektiviseringsmuligheder

På baggrund af analysen anbefaler McKinsey, at antallet af alarmcentralerne reduceres til 2.

Gennemførelsen af initiativet vurderes at medføre følgende effektiviseringspotentialer, jf. tabel 7.7.

Tabel 7.7 Sammenfatning af effektiviseringsmuligheder for 112-alarmcentraler					
Mio. kr. 2011-priser	2010	2011	2012	2013	2014
Bruttopotentiale	6	35	47	47	47
Øgede driftsomkostninger	0	0	0	0	0
Engangsinvesteringer	-5	0	0	0	0
Nettopotentiale	1	35	47	47	47

Kilde: McKinsey & Company.

Det fremgår, at der er et nettopotentiale på 1 mio. kr. i 2010, der stiger til 35 mio. kr. i 2011. Fra 2012 og frem er potentialet på 47 mio. kr. årligt fuldt indfaset.

Det fuldt indfasede bruttopotentiale kan henføres til 65 frigjorte politiårsværk og 9 mio. kr. i reducerede driftsomkostninger. Engangsinvesteringen på 5 mio. kr. i 2010 kan henføres til tekniske etableringsomkostninger.

### 7.8.2. Udvalgets vurderinger

Udvalget er enig i McKinseys anbefaling om at samle modtagelsen af 112-opkald på to lokationer. Således er det udvalgets vurdering, at der hverken er praktiske eller tekniske hindringer for at sammenlægge de nuværende 7 alarmcentraler til 2.

Det skyldes primært, at operatørerne ikke stedfæster ulykkestedet ud fra lokalkendskab, men derimod typisk ved hjælp af interviewteknik, celle-id fra mobiltelefoner og diverse tilgængelige databaser. Der er således ikke noget behov for fysisk nærhed til opkaldenes oprindelsessted.

Endvidere vurderer udvalget, at en sammenlægning af alarmcentralerne kan øge operatørernes rutiner og derigennem yderligere styrke opgaveløsningen.

Endelig anbefaler udvalget, at bemanningen og organiseringen af alarmcentralerne fastsættes under hensyntagen til de ofte krævende arbejdsforhold for operatørerne.

## 7.9. Øvrige områder

### 7.9.1. Færdselsområdet

Politiet løser i dag en række opgaver på færdselsområdet, herunder bl.a.:

- *Tilladelse til særtransporter*, dvs. transporter, som går ud over de normalt tilladte grænser for vægt og størrelse eller som i væsentlig grad kan genere den øvrige trafik (fx transport af vindmøllevinger)
- *Udstedelse af fartskriverkort*, dvs. den digitale kontrolmekanisme til sikring af overholdelse af køre- og hviletidsregler for chauffører
- *Virksomhedskontrol af vognmænd*, dvs. den administrative kontrolopgave vedrørende overholdelse af hviletidsregler

McKinsey vurderer, at løsningen af disse primært administrative opgaver ikke forudsætter særlige politifaglige kompetencer, og derfor ikke henhører til politiets kerneopgaver. McKinsey anbefaler derfor, at det overvejes, om disse opgaver bør overgå til andre myndigheder med en større ekspertise på området eller hvor opgaverne kan løses i synergi med andre færdselsrelaterede opgaver. McKinsey vurderer, at dette vil kunne bidrage til et øget fokus på politiets kerneopgaver.

McKinseys vurderer endvidere, at det vil være muligt at opnå en bedre organisering af opgaverne vedrørende tilladelser til særtransporter, hvis opgaverne forbliver under politiet. I dag foregår administration af tilladelserne på syv forskellige kontorer i kredsene, der hver beskæftiger ca. 3 årsværk. Hertil kommer 2 årsværk i Rigspolitiet. McKinsey vurderer, at en samling af opgaverne på et kontor med ca. 11 årsværk vil betyde, at opgaverne kan varetages mere professionelt end i dag og med færre ressourcer til følge.

McKinsey vurderer, at gennemførelsen af en ændret organisering af opgaverne vedrørende til-ladelser til særtransporter i politiet medfører følgende effektiviseringsmuligheder, *jf. tabel 7.8.*

<b>Tabel 7.8 Sammenfatning af effektiviseringsmuligheder på færdselsområdet</b>					
Mio. kr. 2011-priser	2010	2011	2012	2013	2014
Bruttopotentiale	0	3	6	6	6
Øgede driftsomkostninger	0	0	0	0	0
Engangsinvesteringer	0	0	0	0	0
<b>Nettopotentiale</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>

Kilde: McKinsey & Company.

Det fremgår, at der er et nettopotentiale på 3 mio. kr. i 2011 stigende til 6 mio. kr. i 2012 og frem. Potentialet kan henføres til 10 frigjorte politiårsværk. Der er hverken øgede driftsomkostninger eller engangsinvesteringer relateret til forslaget gennemførelse.

### 7.9.2. Udlændingeområdet

Politiet varetager i dag en række opgaver i relation til udlændingekontrollen, herunder:

- Administrative ekspeditions- og sagsbehandlingsopgaver
- Modtagelse og sagsbehandling i den indledende asylfase
- Indhentelse og bekræftelse af oplysninger i forbindelse med udlændingesager
- Forkyndelse af afgørelser og udrejsekontrol

Rigspolitiet og Ministeriet for Flygtninge, Indvandrere og Integration har i fællesskab vurderet, at det kan undersøges, om opgaver, der ikke er af politifaglig karakter, kan udføres mere effektivt af andre myndigheder, herunder hvorvidt der kan ske effektiviseringer af arbejdsgange.

Rigspolitiet og Ministeriet for Flygtninge, Indvandrere og Integration er enige om, at:

- En overflytning og reorganisering af konkrete opgaver på udlændingeområdet potentielt set vil kunne give en bedre og mere effektiv opgavevaretagelse
- Områder, hvor der kan finde magtanvendelse sted, ikke bør overgå fra politiet til andre myndigheder
- En eventuel overgang af opgaver på udlændingeområdet fra politiet til andre myndigheder bør undersøges nærmere før det kan vurderes, hvordan den bedste og mest effektive opgavevaretagelse organiseres, herunder i relation til regional tilstedeværelse mv.



### *7.9.3. Udvalgets vurdering*

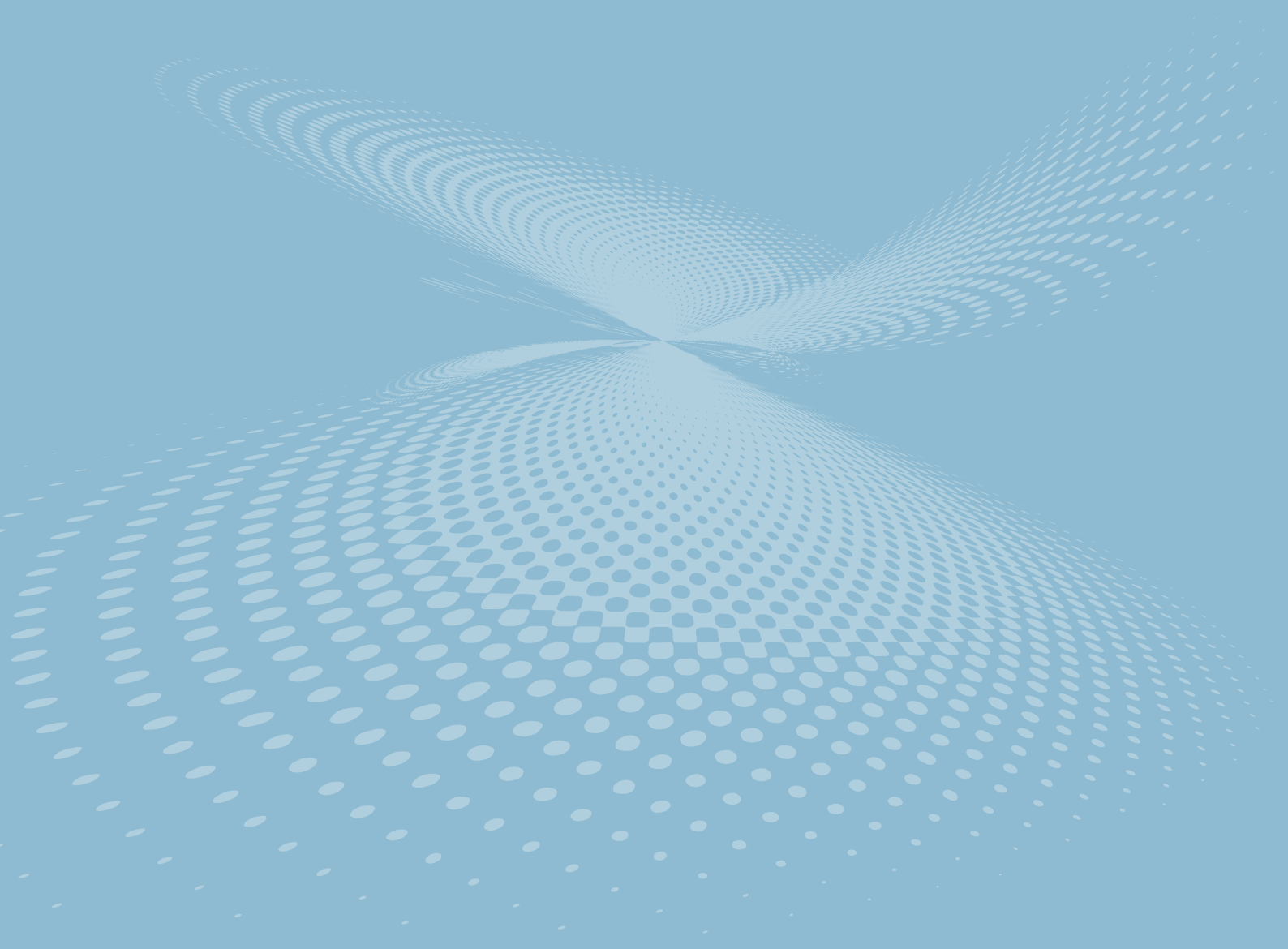
Det er udvalgets vurdering, at politiet til enhver tid skal prioritere løsningen af kerneopgaverne højt for at sikre tryghed, sikkerhed, fred og orden i samfundet.

Derfor vurderer udvalget, at det er fornuftigt at overveje om opgaver i politiet, der ikke er knyttet til politiets kerneopgaver, kan løses bedre og billigere af andre myndigheder.

Udvalget vurderer derfor, at det bør undersøges nærmere, om politiets opgaver i relation til til-ladelse af særtransporter, udstedelse af fartsriverkontrol og virksomhedskontrol af vognmænd kan løses bedre og billigere af andre myndigheder og understøtte et øget fokus på kerneopga-verne i politiet.

På baggrund af vurderingerne fra Rigspolitiet og Ministeriet for Flygtninge, Indvandrere og Integration vurderer udvalget endvidere, at der er grundlag for at undersøge nærmere, om de ovenfor nævnte opgaver på udlændingeområdet kan varetages bedre af andre myndigheder med en mere effektiv ressourceudnyttelse til følge.

# 8. REORGANISERING AF KØBENHAVNS POLITI



## 8. Reorganisering af Københavns Politi

### 8.1. Den største kreds

Københavns Politi er den største af landets 12 kredse. Således beskæftiger Københavns Politi knap 2.800 årsværk og afholdt i 2009 16 pct. af politiets samlede omkostninger.

56 pct. af personaleressourcerne i Københavns Politi har tjenestested på en af kredsens fire stationer: Amager, Bellahøj, City eller Lufthavnen. Øvrigt personale er ansat i en af de centrale enheder i Københavns Politi, herunder fx den centrale ledelse, centrale efterforskning, centrale administrative afdelinger, specialafdelinger, politiadvokaturer mv. De fire stationer har en bred opgaveportefølje, dvs. indeholder både beredskabsforpligtelser, lokalpolitiarbejde, efterforskning og anklagemyndighed og agerer relativt selvstændigt i opgaveløsningen.

Københavns status som hovedstad medfører en række særlige forhold, som Københavns Politi skal kunne håndtere, og som ikke umiddelbart kan genfindes i samme omfang i landets øvrige kredse. For det første oplever København en væsentlig befolkningstilgang i dagtimerne på grund af en række erhvervs- og kulturaktiviteter samt i aften- og nattetimerne grundet et rigt byliv. For det andet omfatter Københavns befolkning en relativt stor andel af socialt marginaliserede befolkningsgrupper. For det tredje har København nogle særegne sagsområder som fx Københavns Lufthavn, Christiansborg, ministerier, kongehuset, ambassader og statsbesøg mv.

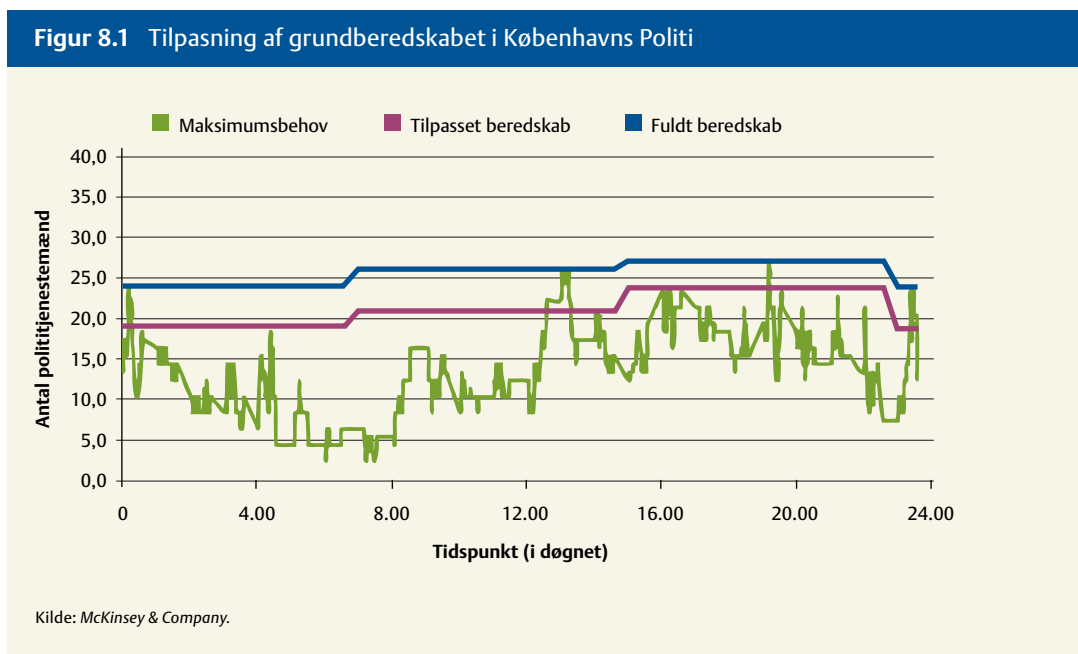
### 8.2. Beredskabets dimensionering og organisering

Der anvendes i dag godt 1.100 årsværk på beredskabet i Københavns Politi. Det københavnske beredskab løser både traditionelle beredskabsopgaver og opgaver, der er særlige for hovedstadsområdet, herunder den obligatoriske beredskabsuddannelse, løsning af store beredskabsopgaver som internationale topmøder (fx COP15, IOC, EU-formandskaber) samt internationale fodboldkampe og koncerter.

#### 8.2.1. En tilpasset dimensionering af beredskabet

McKinsey har sammenlignet den nuværende grunddimensionering med de faktiske beredskabskrævende hændelser og den efterfølgende nødvendige sagsbehandling i Københavns Politi. Analysen viser, at grundberedskabet i Københavns Politi overstiger behovet i forhold til reaktion på akutte hændelser.

McKinsey foreslår på denne baggrund, at der sker en tilpasning af grundberedskabet i Københavns Politi for at sikre en mere optimal udnyttelse af grundberedskabets ressourcer, *jf. figur 8.1* på næste side.



Analysen er foretaget på baggrund af data fra november 2009, hvor antallet af beredskabshændelser ligger over gennemsnittet for de seneste 3 år. Data for beredskabshændelser er anvendt for hver ugedag, således at der tages højde for forskelle mellem ugedagene. Endvidere er der taget udgangspunkt i det maksimale beredskabsbehov.

En sådan tilpasning af beredskabet forventes at betyde, at 1 ud af 360 beredskabshændelser vil skulle løses af andre ressourcer end grundberedskabet. Dette kan fx være af en golfpatrulje (sekspersoners minibuss), der normalt løser ekstraordinære beredskabsopgaver, men som i sagens natur har nogen ledig kapacitet. Golfpatruljerne kan således i særlige tilfælde anvendes til løsning af enkelte af grundberedskabets traditionelle opgaver. Alternativt vil der som i dag kunne trækkes på lokalpoliti, efterforskere mv.

Analysen viser, at et tilpasset grundberedskab vil øge den gennemsnitlige responstid fra 3,5 til knap 4 minutter (svarende til at responstiden øges med 14 pct.), hvilket er en responstid, der ligger betydeligt lavere end politiets gennemsnitlige responstid.

På denne baggrund vurderer McKinsey, at marginalomkostningerne ved den nuværende dimensionering af det københavnske beredskab er høje, og foreslår derfor en tilpasning af grundberedskabet i Københavns Politi.

### 8.2.2. Centralisering af disponeringsfunktionen

Grundberedskabet i Københavns Politi består af både centrale og lokale ressourcer, der disponeres dels fra centralt hold (Central Disponering) og dels vagthavendefunktionerne på de enkelte stationer. McKinseys analyse viser, at det vil være muligt at optimere disponeringen af beredskabet ved at samle de nuværende centrale og lokale ressourcer.

Der anvendes i dag 71 årsværk på stationernes vagthavendefunktioner, der udover delvist at disponere over egne beredskabsressourcer også anvendes til grundregistrering af sager i politiets sagsbehandlingssystem såvel som støtte og vejledning i relation til beredskabets opgaveløsning. En samling af disse opgaver i Central Disponering vil kræve ekstra årsværk til den centrale disponeringsfunktion såvel som ekstra centralt placerede sagsledere. Ifølge analysen vil opgavebortfaldet på stationerne imidlertid betyde, at antallet af årsværk samlet set kan reduceres med 33.

### 8.2.3. Stationsmodel vs. linjemodel

De ovenstående forslag i relation til en mere effektiv dimensionering og en centralisering af disponeringsfunktionen kan ifølge analysen realiseres inden for den nuværende organisering af beredskabet, hvor beredskabsressourcerne er placeret decentralt på de enkelte stationer (stationsmodel).

De ovennævnte potentialer kan ligeledes realiseres i en organisering, hvor beredskabsressourcerne er placeret på samme fysiske beliggenhed (linje-model). I en linjemodel er der endvidere mulighed for at realisere et yderligere potentiale i relation til en centralisering af anholdelsesberedskabet.

Anholdelsesberedskabet er i dag organiseret således, at der på hver af stationerne City, Bellahøj og Amager er en døgnbemandet tomandspatrulje, hvis primære opgave er at håndtere samt holde opsyn med anholdte. På trods af at en centralisering af anholdelsesberedskabet øger den gennemsnitlige transporttid, viser McKinseys analyser, at der er et effektiviseringspotentiale i relation til en centralisering.

McKinsey vurderer, at den ændrede organisering af anholdelsesberedskabet i Københavns Politi vil kunne reducere ressourcer hertil med 23 årsværk årligt. Dette vil medføre, at der ikke længere vil være døgnbemanding på Station Bellahøj og Station Amager. McKinsey vurderer dog, at der er tilstrækkelig kapacitet på Artillerivej og Station City til at kunne håndtere ekspeditionerne i nattetimerne. Det bemærkes endvidere, at den ændrede organisering vil kræve en engangsinvestering på ca. 15 mio. kr. til at sikre den tilstrækkelige kapacitet for detentioner og venterum i hele Københavns Politi.

### 8.3. Sammenlægning af Station Amager og Station Lufthavnen

Station Amager og Station Lufthavnen ligger kun 1,8 km fra hinanden og er hver især kun ca. halvt så store som Station Bellahøj og Station City. Analysen viser, at en sammenlægning af Station Lufthavnen og Station Amager vil kunne medføre effektiviseringer i relation til:

1. *Reduktion i antallet af administrative årsværk:* En sammenlægning vil betyde, at en række administrative dobbeltfunktioner kan fjernes
2. *Reduktion i antallet af ledere:* En sammenlægning vil betyde, at behovet for ledere på en ny samlet station mindskes
3. *Reduktion i huslejemkostninger:* En sammenlægning af de to stationer på en fælles beliggenhed vil reducere huslejemkostningerne
4. *Effektivisering af efterforskningen:* En sammenlægning vil bl.a. betyde, at efterforskningen af Station Lufthavnens relativt simple sager kan optimeres
5. *Integration af Lufthavnsbutikken i Station Amager:* En sammenlægning vil betyde, at Lufthavnsbutikken, der er den primære ekspedition i forhold til servicering af lufthavnens brugere, kan integreres i Station Amagers ekspedition

McKinsey foreslår, at den nye Station Amager organiseres således, at der oprettes en søjle, som tager sig af lufthavnsspecifikke opgaver. For at sikre den bedste integration mellem den almindelige og den lufthavnsspecifikke søjle anbefales det, at der skabes en rotationsordning mellem lufthavnssøjlen og de øvrige områder.

### 8.4. Øvrige områder

#### 8.4.1. Samling af Operativ Planlægning og Analyse

Operativ Planlægning og Analyse (OPA) forestår opgaver i relation til operativ planlægning, herunder bl.a. beredskabsplaner og alarmplaner samt analyser af operative forhold som fx kriminalitetsmønstre. OPA beskæftiger 37 årsværk i en central enhed og i alt 2 årsværk på stationerne.

Analysen viser, at en kombination af både centrale og lokale OPA-ressourcer giver en ineffektiv udnyttelse af ressourcerne, der endvidere skaber tvivl om pålideligheden af data og den overordnede strategi for det operative arbejde. Således anvendes OPA's analyser ikke systematisk og strategisk i forhold til det operative arbejde i Københavns Politi, hvilket hindrer en ensartet indsats og prioritering af det operative arbejde på tværs af de fire stationer. På baggrund heraf anbefaler McKinsey, at alle OPA-ressourcer samles i Københavns Politi i den nuværende centrale OPA-enhed.

#### 8.4.2. En effektiv HR-administration

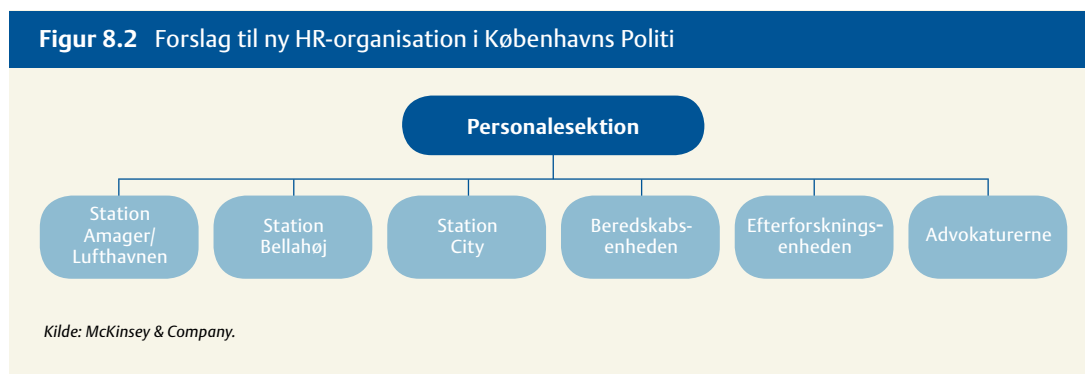
Københavns Politi anvender i dag i alt 56 årsværk på HR, heraf er 24 årsværk ansat centralt under vicepolitidirektøren i Københavns Politi, mens 32 årsværk er ansat decentralt på

stationerne. Hovedparten af HR-opgaverne varetages både på centralt og decentralt niveau. Det gælder fx strategiske HR-opgaver, rekruttering og ansættelse, personaleadministration samt kompetenceudvikling. Dette medfører et betydeligt overlap i opgavevaretagelsen og som følge heraf en ineffektiv udnyttelse af de eksisterende HR-ressourcer i Københavns Politi.

Analysen viser, at der kan sikres en mere effektiv anvendelse af HR-ressourcerne i Københavns Politi ved at forankre HR-administrationen i en central enhed. Dette vil sikre en ensretning af de strategiske HR-opgaver, professionalisere og effektivisere serviceringen af stationerne inden for alle HR-områder samt skabe mulighed for en bedre prioritering af HR-arbejdet på tværs af stationerne. En central HR-enhed vil endvidere give stationerne mulighed for at fokusere endnu mere på politiets kerneopgaver i bl.a. beredskabet og efterforskningen.

Den foreslåede reorganisering af HR-ressourcerne i Københavns Politi skal ses i lyset af McKinseys anbefalinger i forhold til den optimale opgavefordeling mellem kredsene og Rigspolitiet (jf. afsnit 7.2). Således anbefales det, at den centrale HR-enhed i Københavns Politi får ansvaret for at understøtte ledelsen, og at baggrunden for dette skal være de centrale HR-politikker, der udarbejdes i Rigspolitiet, herunder lokal implementering af personalepolitikker, opfølgning på personaletilfredshedsundersøgelser, udarbejdelse af kompetenceudviklingsplaner, støtte til ledelsen ved lokallønsprocesser og intern omorganisering mv.

Den anbefalede reorganisering af HR-ressourcerne i Københavns Politi er anført nedenfor, *jf. figur 8.2.*



#### 8.4.3. Forbedrede arbejdsprocesser i efterforskningen og anklagemyndigheden

McKinsey har analyseret mulighederne for at forbedre arbejdsprocesserne inden for efterforskningen og anklagemyndigheden i Københavns Politi. På baggrund heraf vurderes det, at Københavns Politi såvel som de øvrige kredse kan forbedre arbejdsprocesserne inden for efterforskningen og anklagemyndigheden. Mere specifikt foreslås, at der arbejdes med at forbedre arbejdsprocesserne efter følgende principper, *jf. boks 8.1* på næste side.

## Boks 8.1 Forbedrede arbejdsprocesser inden for efterforskningen og i anklagemyndigheden

### Efterforskningen

#### 1. Mål og prioriteter

- Styrket forankring af ledelsens mål og prioriteter på medarbejderniveau

#### 2. Arbejdsprocesser

- Bedre udnyttelser af ressourcer på tværs af medarbejdergrupper, herunder identificering og udbredelse af bedste praksis principper for arbejdsdeling mellem efterforskere og administrativt personale
- Udbredelse af fælles retningslinjer og standardiserede arbejdsprocesser fx i forhold til informationsniveau og kvalitet

#### 3. Ledelsesinfrastruktur

- Bedre systemunderstøttet registrering og opfølgning på produktivitet og udnyttelsesgrad af ressourcerne til efterforskning

#### 4. Holdninger og adfærd

- Øget anvendelse af præstationsmål for hver enkelt medarbejder for at sikre løbende forbedringer af arbejdsgange

### Anklagemyndigheden

#### 1. Arbejdsprocesser:

- Gennemførelse af en større del af sagsforberedelsen i starten af sagsforløbet med det formål at reducere forberedelsestiden mest muligt forud for retsmødet
- Reducering af forberedelsestiden per sag gennem centrale retningslinjer og standarder for sagsbehandlingen
- Øget anvendelse af "bunkeberammelser", dvs. anklageren møder i retten og gennemfører en række sager (typisk relativt simple sager) uafhængigt af, om vedkommende selv har forberedt den pågældende sag
- Fastsættelse af standarder for sagsoverdragelse mellem efterforskningen og anklagemyndigheden

#### 2. Ledelsesinfrastruktur

- Tilvejebringelse af systemunderstøttet styringsgrundlag, der måler de enkelte medarbejders præstationer

#### 3. Holdning og adfærd

- Styrket forankring af ledelsens mål og strategier på medarbejderniveau

Kilde: McKinsey & Company.

## 8.5. Sammenfatning af effektiviseringsmuligheder

På baggrund af analysen anbefaler McKinsey, at:

- Der sker en tilpasning af grundberedskabet
- Der sker en samling af beredskabsdisponeringen i Central Disponering
- Beredskabet overgår til en linjemodel med ét fælles anholdelsesberedskab
- Station Amager og Station Lufthavnen lægges sammen



- Opgaverne vedrørende Operativ Planlægning og Analyse (OPA) sammenlægges
- HR-opgaverne samles i højere grad end i dag i én central HR-enhed
- Der arbejdes med at forbedre arbejdsprocesserne inden for efterforskningen og anklage-myndigheden

Gennemførelsen af ovennævnte initiativer vurderes at medføre følgende effektiviseringsmuligheder, jf. tabel 8.1.

<b>Tabel 8.1 Sammenfatning af effektiviseringsmuligheder for Københavns Politi</b>					
Mio. kr. 2011-priser	2010	2011	2012	2013	2014
Bruttopotentiale	0	56	106	106	106
Øgede driftsomkostninger	0	0	0	0	0
Engangsinvesteringer	0	-21	0	0	0
<b>Nettopotentiale</b>	<b>0</b>	<b>35</b>	<b>106</b>	<b>106</b>	<b>106</b>

Kilde: McKinsey & Company.

Det fremgår, at der er et nettoeffektiviseringspotentiale på 35 mio. kr. i 2011 stigende til 106 mio. kr. i 2012 og frem.

Det fuldt indfasede bruttoeffektiviseringspotentiale på 106 mio. kr. kan henføres til 163 frigjorte politiårsværk, 1 frigjort civilt årsværk og 2 mio. kr. i reducerede driftsomkostninger. Engangsinvesteringen på 21 mio. kr. i 2011 kan henføres til flytte- og byggeomkostninger.

## 8.6. Udvalgets vurdering

Det er udvalgets vurdering, at det er vanskeligt at opnå en perfekt dimensionering af beredskabet i praksis. Dette skyldes, at det er beredskabets opgave at være til rådighed i tilfælde af uforudsete hændelser, hvilket vil medføre en vis overkapacitet i nogle perioder.

Det er dog udvalgets vurdering, at politiet skal tilstræbe, at det valgte serviceniveau vedrørende beredskabet medvirker til en effektiv udnyttelse af politiets ressourcer samlet set.

Udvalget har noteret sig, at Københavns Politi lægger vægt på de positive implikationer, som en eventuel overdimensionering af beredskabet har for politiets almindelige patruljering og synlighed i det københavnske gadebillede, og at den foreslåede dimensionering vil føre til et fald i politiets synlighed på gaden. Udvalget vurderer dog, at Københavns Politi bør afveje gevinsterne ved den større synlighed mod omkostningerne ved en overkapacitet i beredskabet og derfor fremadrettet bør tilstræbe en omkostningseffektiv dimensionering af beredskabet.

Udvalget vurderer, at der i første omgang bør fokuseres på en centralisering af beredskabet for at øge kvaliteten i opgaveløsningen. Dette gælder ikke mindst centraliseringen af disponeringsfunktionen i Københavns Politi, som efter udvalgets vurdering vil kunne sikre en professionel og velkoordineret sagsledelse og disponering. Udvalget vurderer ligeledes, at en samling af beredskabsressourcerne på samme fysiske beliggenhed (linje-model) vil kunne medvirke til et øget fokus på beredskabet, som er en af politiets kerneopgaver, og samtidig forbedre rammerne for en ensartet opgaveløsning på tværs af Københavns Politi.

En sammenlægning af Station Amager og Station Lufthavnen på Amager vil efter udvalgets vurdering muliggøre en række positive synergieffekter i politifagligt henseende. Desuden vil sammenlægningen frigøre administrative ressourcer.

Udvalget vurderer, at der bør ske en reorganisering af den centrale OPA-enhed med henblik på i højere grad at fokusere på analyser af funktionelle sagsområder (fx indbrud, vold, narko og færdsel), da dette vil øge den centrale OPA-enheds mulighed for at yde dedikeret service til de operative enheder på de enkelte stationer.

Udvalget vurderer, at HR-funktionen i Københavns Politi kan styrkes ved at forankre HR-opgaverne i en central enhed. På denne måde vil der kunne sikres en ensretning af de strategiske HR-opgaver, en professionalisering af serviceringen af stationerne samt en bedre prioritering af HR-arbejdet på tværs af stationerne.

Det er udvalgets vurdering, at det er væsentligt, at der i hele politiets virksomhed er et konstant fokus på optimering af arbejdsprocesserne omkring kerneopgaverne. På denne baggrund, bør der i Københavns Politi – såvel som i de øvrige kredse – igangsættes et arbejde med at optimere arbejdsprocesserne inden for efterforskningen og anklagemyndigheden med henblik på at give borgerne den bedst mulige service.



## 9. MODERNISERING AF POLITIUEDDANNELSEN

## 9. Modernisering af politiuddannelsen

Dette kapitel bygger dels på analyser gennemført af McKinsey og dels på analyser gennemført internt i udvalget. Således har McKinsey analyseret tilpasninger ved overgang til en professionsbacheloruddannelse (afsnit 9.2) og en justering af beredskabsuddannelsen (afsnit 9.4), mens udvalget selv har gennemført analyser af en ændret aflønning af politielever (afsnit 9.3).

### 9.1. Politiuddannelsen bliver en professionsbachelor

På baggrund af anbefalingerne i Visionsudvalgets rapport og som et led i politireformen blev der i 2007 igangsat et arbejde med at gennemføre en generel forbedring af politiuddannelsen. Formålet var at sikre, at politiuddannelsen modsvarer tilsvarende uddannelser i det almindelige uddannelsessystem – både i krav til omfang og fagligt niveau. Forbedringen af politiuddannelsen skal bl.a. sikre en vedvarende rekruttering af kvalificerede ansøgere i politiet, styrke professionen, muliggøre opnåelsen af merit med henblik på videreuddannelse i det almindelige uddannelsessystem samt skabe basis for et internationalt sammenligningsgrundlag.

Rigspolitiet har ansøgt Akkrediteringsrådet om, at politiuddannelsen akkrediteres som en professionsbacheloruddannelse, der forventes at træde i kraft 1. februar 2011. Såfremt ansøgningen godkendes, vil den nye politiuddannelse blive akkrediteret som en professionsbacheloruddannelse på linje med bl.a. pædagoguddannelsen, sygeplejerskeuddannelsen og læreruddannelsen. Den nye politiuddannelse har et ændret indhold, herunder en højere vægtning af teori i undervisningen. Politielevernes skoleperiode udvides således med 14 uger, mens praktikperioden mindskes tilsvarende. Politiuddannelsens længde fastholdes på 3 år plus en obligatorisk beredskabsuddannelse ved Københavns Politi af ca. et ½ års varighed. Den nærmere opbygning af den nye politiuddannelse er beskrevet nedenfor, *jf. boks 9.1*.

#### Boks 9.1 Den nye politiuddannelses opbygning

- *Modul 1:* 35 ugers skoleophold på Politiskolen med temaerne "Fag og profession", "Trafikkultur", "Magt og autoritet" samt "Voldsomme hændelser"
- *Modul 2:* 32 ugers praktik i en kreds
- *Modul 3:* 20 ugers skoleophold på Politiskolen med temaerne "Politiidentitet, organisation, kultur og etik", "Politi – individ og samfund" samt "Danmark som demokratisk retsstat"
- *Modul 4:* 32 ugers praktik i en kreds
- *Modul 5:* 37 ugers skoleophold på Politiskolen med temaerne "Forebyggelse", "Udsatte grupper, subkulturer og misbrug", "Politi og kulturel mangfoldighed", "Forbrydelse, straf, frihed og overvågning" samt "Professionsbachelorprojekt"

Kilde: Rigspolitiet.

## 9.2. Tilpasninger ved overgang til en professionsbacheloruddannelse

### 9.2.1. Tilpasset undervisning, lærerstab mv.

Den nye politiuddannelse indebærer, at antallet af undervisningstimer, som politieleverne modtager på Politiskolen reduceres – også selvom politielevernes skoleperioder udvides. Det skyldes bl.a., at den nye politiuddannelse i lighed med andre professionsbacheloruddannelser er opbygget omkring en kombination af undervisning og selvstudier. I forbindelse med overgangen til den nye politiuddannelse har politiet planlagt at tilpasse lærerressourcerne på Politiskolen til det reducerede antal undervisningstimer.

McKinseys analyser viser, at lærerne på Politiskolen i gennemsnit har 18 undervisningstimer for hver 100 arbejdstimer, mens lærere på andre professionsbacheloruddannelser (social- og sundhedsfaglige uddannelser, ingeniøruddannelsen, pædagoguddannelsen og læreruddannelsen) gennemsnitligt har 21,5. Blandt de nævnte professionsbacheloruddannelser har lærerne på læreruddannelsen 24 undervisningstimer for hver 100 arbejdstimer.

Det relativt lave niveau for konfrontationstimer skyldes ifølge analysen arbejdsgangene på Politiskolen, herunder en begrænset standardisering af pensum, en stor løbende udskiftning i lærerstaben og store udsving i størrelsen af de hold, der optages fire gange om året. Gennem en adressering af disse uhensigtsmæssigheder vurderer McKinsey det som muligt at øge den gennemsnitlige konfrontationstid for lærerne på politiuddannelsen til niveauet på læreruddannelsen.

McKinsey vurderer dog, at Politiskolen i forbindelse med overgangen til en professionsbacheloruddannelse står over for en udfordring med at løfte lærernes kompetenceniveau bl.a. gennem formaliseret efteruddannelse. Desuden er Politiskolen den eneste udbyder af politiuddannelsen, hvilket kan medføre et højere ressourceforbrug på udvikling af undervisningsmateriale sammenlignet med andre professionsbacheloruddannelser.

### 9.2.2. Ændret klassestørrelse og bygningsforhold

I dag er der 16 elever per klasse på politiuddannelsen og Politiskolen planlægger at fastholde denne klassestørrelse ved overgangen til den nye politiuddannelse. På eksisterende professionsbacheloruddannelser (læreruddannelsen og sygeplejerskeuddannelsen) er klassestørrelsen mellem 30 og 40 elever per klasse, mens klassestørrelsen på politiuddannelserne i Norge og Sverige er på 24 elever.

På denne baggrund anbefaler McKinsey, at der sker en tilpasning af klassestørrelsen på politiuddannelsen, så der fremover er 30 elever i hver klasse. Denne vurdering skal bl.a. ses i lyset af, at politieleverne for så vidt angår 29 pct. af undervisningstimerne fortsat vil modtage undervisning i noget mindre hold.

Politiskolens nuværende lokaler og indretning betyder, at der er grænser for, hvor meget klassestørrelsen kan udvides. En forøgelse af klassestørrelsen til 30 elever kræver ændringer i de nuværende bygningsforhold, mens en klassestørrelse på 24 elever med et ændret møblement vil kunne rummes inden for de nuværende fysiske rammer. Alternativt kan Politiskolen flytte til et andet og mere velegnet lejemål for Politiskolens aktiviteter. Dette vil endvidere kunne give effektiviseringer, idet Politiskolen har et højere kvadratmeterforbrug per elev end sammenlignelige undervisningsinstitutioner.

### 9.3. Ændret aflønning af politielever

#### 9.3.1. Den nuværende aflønning af politielever

Under hele politiuddannelsen er politieleverne ansat ved politiet som tjenestemænd på prøve og modtager en gennemsnitlig grundløn på 25.834 kr. per måned (inkl. tjenestemandspension<sup>23</sup>), dvs. en gennemsnitlig indkomst på 310.007 kr. per år. Herudover modtager politieleverne tillæg for skiftende tjeneste i deres praktikperioder på i gennemsnit ca. 3.200 kr. per måned.

En sammenligning af politielevers indkomstniveau med indkomstniveauet for studerende på andre sammenlignelige uddannelser viser, at politieleverne har en betydeligt højere indkomst, jf. tabel 9.1.

Tabel 9.1 Indkomstniveau for studerende på udvalgte uddannelser			
Kr., 2011-priser	Indkomsttype	Månedligt indkomstniveau (gns.)	Årligt indkomstniveau (gns.)
Politi	Løn	25.834	310.007
<i>Udvalgte professionsbacheloruddannelser</i>			
Sygeplejerske	SU	5.519	66.223
Lærer	SU	5.519	66.223
Pædagog	SU/løn	7.098	85.170
<i>Øvrige udvalgte uddannelser</i>			
Redder	Løn	11.720	140.646
Træfag	Løn	11.624	139.484

Note: Indkomstniveauet er opgjort som den gennemsnitlige henholdsvis månedlige og årlige indkomst i løbet af hele uddannelsen og dækker over bruttoløn (før fratræk af AM-bidrag, inkl. pensionsbidrag og ekskl. tillæg). SU (ekskl. SU-lån) eller en kombination af disse. Politieleverne modtager som den eneste af de undersøgte uddannelsesgrupper særlige tillæg på i gennemsnit ca. 3.200 kr. per måned.  
Kilde: Undervisningsministeriet, Rigspolitiet, BUPL, 3F, Byggeriets uddannelser og udvalgets egne beregninger.

<sup>23</sup> Politieleverne optjener fra deres fyldte 25. år pensionsalder i henhold til reglerne om tjenestemandspension. Den gennemsnitlige værdi af politiets indbetaling til § 36. Pensionsvæsenet (der er fastsat til 15 pct. af den pensionsgivende løn) for politielever på minimum 25 år er medregnet i grundlønnen.

### 9.3.2 Ansøgerfeltet til politiuddannelsen

Dette afsnit beskriver karakteristika ved ansøgere til politiuddannelsen og sammenlignelige uddannelser, forskning i motiverne bag uddannelsesvalg, erfaringer fra reformen af de danske sundhedsuddannelser i 2000 samt overgangen fra løn til SU på den svenske og norske politiuddannelse i 1990'erne<sup>24</sup>.

Antallet af ansøgere til politiuddannelsen er ca. 4 gange så højt som antallet af optagne. Denne ratio er væsentlig højere end på flere af professionsbacheloruddannelser, herunder lærer-, pædagog- og sygeplejerskeuddannelserne, hvor antallet af ansøgere er ca. 2 gange højere end antallet af optagne – og hvor flere af ansøgerne har andre uddannelser som første prioritet.

Nedenfor er fakta om optagne på politiuddannelsen og øvrige udvalgte uddannelser beskrevet, jf. tabel 9.2.

Tabel 9.2 Fakta om optagne på udvalgte uddannelser				
	Gennemsnitsalder (år)	Gymnasialt uddannede (andel)	Udeboende (andel)	Forsørgere (andel)
Politi	25,1	78 %	87 %	7 %
<i>Udvalgte professionsbacheloruddannelser</i>				
Sygeplejerske	25,0	76 %	72 %	19 %
Pædagog	26,9	53 %	77 %	25 %
Lærer	25,4	82 %	66 %	16 %
<i>Øvrige udvalgte uddannelser</i>				
Redder	25,8	44 %	83 %	23 %
Træfag	20,0	11 %	31 %	10 %

Noter: Gennemsnitsalderen og andelen af gymnasialt uddannede er opgjort som et gennemsnit for perioden 2004-2008. Andelen af udeboende og andelen af forsørgere er opgjort for 2007.  
Kilde: Finansministeriet, Undervisningsministeriet og udvalgets egne beregninger.

Gennemsnitsalderen for nyoptagne politielever er 25,1 år. Dette adskiller sig ikke væsentligt fra gennemsnitsalderen på de tre professionsbacheloruddannelser og redderuddannelsen, mens gennemsnitsalderen for optagne på træfagsuddannelsen er noget lavere.

Andelen af nyoptagne politielever med minimum en gymnasial uddannelse har i perioden 2004-2008 være 78 pct. i gennemsnit. Dette svarer nogenlunde til andelen af nyoptagne med minimum en gymnasial uddannelse på sygeplejerske- og læreruddannelserne, der i samme

<sup>24</sup> Udvalgets analyser er beskrevet i detaljer i analysen af "Ændret aflønning af politielever" (bilag 3).



periode har været henholdsvis 76 og 82 pct. i gennemsnit. Den gennemsnitlige andel af nyoptagne med minimum en gymnasial uddannelse på pædagog-, redder- og træfagsuddannelserne har derimod været noget lavere.

Andelen af politielever, der er udeboende ved uddannelsesstart, er højere end andelen af nystartede udeboende på de øvrige udvalgte uddannelser. Derimod er andelen af forsørgere blandt nystartede politielever lavere end blandt nystartede på de øvrige udvalgte uddannelser.

Politielevernes indkomstniveau før uddannelsesstart er højere end indkomstniveauet før uddannelsesstart for studerende på øvrige udvalgte uddannelser. På trods heraf er de nystartede politielever – med undtagelse af nystartede på træfagsuddannelsen, der starter på et relativt lavt indkomstniveau – de eneste, der gennemsnitligt øger deres indkomst ved at påbegynde deres uddannelse, *jf. tabel 9.3*.

**Tabel 9.3** Indkomstniveau før og efter uddannelsesstart for nyoptagne på udvalgte uddannelser

	Indkomst før uddannelsesstart	Indkomst under uddannelse	Difference
Politi	236.260	261.627	+25.367
<i>Udvalgte professionsbacheloruddannelser</i>			
Sygeplejerske	154.563	66.223	-88.340
Pædagog	155.937	81.888	-74.049
Lærer	142.259	66.223	-76.036
<i>Øvrige udvalgte uddannelser</i>			
Redder	220.553	128.380	-92.173
Træfag	90.950	127.319	+36.369

Note: De gennemsnitlige indkomstniveauer er opgjort efter fratræk af AM-bidrag og ekskl. pension. Dette skyldes, at det kun har været muligt at opgøre indkomsten før uddannelsesstart på denne måde. Dermed adskiller indkomstniveauerne under uddannelse sig fra de indkomstniveauer, som i tabel 9.1 ovenfor er opgjort før fratræk af AM-bidrag og inkl. pension. Indkomstniveauet før studiestart er opgjort som det gennemsnitlige niveau for personlig indkomst i perioden 2005-2007, mens indkomstniveauer under uddannelse er opgjort for 2010. Kilde: Finansministeriet, Undervisningsministeriet, Rigspolitiet, BUPL, 3F, Byggeriets uddannelser og udvalgets egne beregninger.

Der eksisterer så vidt vides ikke specifik forskning vedrørende sammenhængen mellem indkomstniveauet under uddannelse og unges uddannelsesvalg. I tre nyere danske undersøgelser af unges uddannelsesvalg<sup>25</sup> er det imidlertid en gennemgående konklusion, at den væsentligste drivkraft bag valget af uddannelse er faglig interesse. I disse undersøgelser er effekten af den forventede indkomst efter endt uddannelse også undersøgt, men konklusionerne er blandede. Der er således ikke noget entydigt billede af, hvordan økonomiske incitamenter påvirker uddannelsesvalg.

<sup>25</sup> AKF, 2008 "Professionsbacheloruddannelserne – de studerendes vurdering af studiemiljø, studieformer og motivation for at gennemføre", Capacent Epinion, 2008 "Analyse af den faldende søgning til professionsbacheloruddannelserne" og Capacent Epinion, 2008 "Valg og fravalg af lærer- pædagog- sygeplejerske- og socialrådgiveruddannelsen".

I 2000 blev det besluttet at reformere og standardisere de 6 mellemlange videregående sundhedsuddannelser. Reformen betød blandt andet, at 3 af sundhedsuddannelserne (radiograf, bioanalytiker og sygeplejerske) overgik fra at modtage hel eller delvis elevløn til fra 2001 at modtage fuld SU. De ændrede aflønningsstrukturer på uddannelserne medførte hverken et fald i antallet af ansøgere eller et fald i gennemsnitsalderen for optagne<sup>26</sup>.

I 1990'erne skete der væsentlige reformer af både den norske og den svenske politiuddannelse. I begge lande har politiuddannelsen nærmet sig det almindelige uddannelsessystem gennem bl.a. en tilpasning af politiuddannelsernes struktur og et øget fokus på den teoretiske undervisning. I Norge og Sverige indeholdt uddannelsesreformerne endvidere overgange fra fuld elevløn til henholdsvis hel og delvis SU. Erfaringerne fra både den norske og den svenske overgang fra elevløn til henholdsvis hel og delvis SU har været, at ændringerne ikke har haft mærkbar effekt på ansøgerfeltet – hverken for så vidt angår antal eller kvalitet<sup>27</sup>.

Betragtes den norske og den svenske politiuddannelse i dag, har begge lande et højere antal ansøgere per optagne end i Danmark. Gennemsnitsalderen for optagne på den norske og svenske politiuddannelse er 24-25 år, hvilket er nogenlunde på niveau med gennemsnitsalderen for optagne på den danske politiuddannelse.

En væsentlig forskel på politiuddannelsen i Danmark og politiuddannelserne i Norge og Sverige er, at politieleverne i Danmark er ansatte ved politiet, mens politieleverne i Norge og Sverige betragtes som studerende. Denne forskel betyder bl.a., at politieleverne i Danmark i modsætning til i Norge og Sverige medregnes som en ressource for politiet<sup>28</sup>.

#### 9.3.4 Mulige modeller for ændret aflønning

Udvalget har analyseret følgende tre modeller for en ændret aflønning af politielever:

- *Model A*, hvor politieleverne modtager SU i skoleperioderne (modul 1, 3 og 5) og løn svarende til det nuværende niveau i praktikperioderne (modul 2 og 4)
- *Model B*, hvor politieleverne modtager SU i første skoleperiode (modul 1) og en løn på 15.618 kr. per måned<sup>29</sup> under resten af uddannelsen
- *Model C*, hvor politieleverne modtager SU under hele politiuddannelsen

<sup>26</sup> Effekten af en ændret aflønning på ansøgerfeltet til sundhedsuddannelserne er beskrevet nærmere i analysen af "Ændret aflønning af politielever" (bilag 3).

<sup>27</sup> En nærmere beskrivelse af reformerne af politiuddannelserne i Norge og Sverige såvel som effekterne på ansøgerfeltet foreligger i analysen af "Ændret aflønning af politielever" (bilag 3).

<sup>28</sup> En nærmere beskrivelse af politiuddannelserne i Norge og Sverige og en sammenligning med den danske politiuddannelse foreligger i analysen af "Ændret aflønning af politielever" (bilag 3).

<sup>29</sup> Dette niveau svarer til den pensionsgivende løn på skalatrin 1 (14.512,66 kr. per måned) plus værdien af tjenestemandspension, der er opgjort som politiets gennemsnitlige indbetaling til pensionsvæsenet for politielever på minimum 25 år.

For hver af de tre modeller er politielevernes månedlige indkomst ved en ændret aflønning samt bruttobesparelserne for politiet, merudgifterne til SU, nettomerudgifterne til tjenestemandspension og nettobesparelserne for staten angivet nedenfor, *jf. tabel 9.4.*

<b>Tabel 9.4 Modeller for ændret aflønning af politielever</b>				
Kr., 2011-priser	Model A	Model B	Model C	Nuværende niveau
Indkomst per måned (gns.)	13.853	13.510	5.519	25.834
- heraf pension (gns.)	876	1.014	0	2.135
Bruttobesparelse for politiet (mio. kr.)	214	193	363	-
Merudgifter til SU (mio. kr.)	43	16	74	-
Nettomerudgifter til tjenestemandspension (mio. kr.)	28	17	47	-
Nettobesparelse for staten (mio. kr.)	143	160	242	-

Kilde: Udvalgets egne beregninger.

Implementeringen af en ændret aflønning af politielever har forskellige implikationer, der vil skulle adresseres<sup>30</sup>.

Politieleverne er i dag ansat som tjenestemænd på prøve. I model A ansættes politieleverne som tjenestemænd på prøve efter det første teoretiske modul og meddeles tjenestefrihed uden løn til de to resterende teoretiske moduler. Selvom eleverne har tjenestefrihed uden løn under de to resterende teoretiske moduler, består ansættelsesforholdet ved politiet fortsat. Modellen indebærer ikke behov for ændring af gældende aftaler om løn til politielever. I model B ansættes politieleverne ligeledes efter første teorimodul og modtager herefter løn under resten af uddannelsen. Lønnen i model B er lavere end den, der aktuelt er aftalt for politielever, og der skal derfor indgås aftale mellem Finansministeriet og den relevante centralorganisation m.fl. om den ændrede aflønning. Politieleverne i model C ansættes først ved politiet efter endt uddannelse. Fra ansættelsestidspunktet gælder de til enhver tid aftalte lønvilkår for de færdiguddannede polititjenestemænd.

I dag betragtes politieleverne – særligt i praktikperioderne – som en ressource for politiet og er en del af politiets generelle beredskab. I deres praktikperioder udfører politieleverne i stort omfang politiopgaver svarende til fastansatte politifolk, mens de under de teoretiske forløb kan anvendes ved politiopgaver med særlige mandskabsmæssige behov. Denne anvendelse af

<sup>30</sup> En nærmere beskrivelse af implementeringsovervejelserne ved en ændring af aflønning af politielever foreligger i analysen af "Ændret aflønning af politielever" (bilag 3).

politieleverne kan som udgangspunkt ikke foregå, hvis politieleverne ikke er i et ansættelsesforhold med politiet. Det bemærkes imidlertid, at politieleverne kun i begrænset omfang er blevet anvendt til særlige politiopgaver under de teoretiske forløb på Politiskolen, herunder i meget begrænset omfang under det første teoriforløb<sup>31</sup>.

I model A vil politiet som udgangspunkt ikke længere have mulighed for at disponere over politieleverne på det første teoretiske modul, da de ikke på det tidspunkt er ansat ved politiet. Under den resterende del af politiuddannelsen kan politiet som i dag anvende politieleverne til operativt politiarbejde – dog vil anvendelsen af politielever på et af de to sidste teoriforløb kræve, at politielevernes tjenestefrihed uden løn suspenderes.

I model B vil politiet som udgangspunkt ikke længere have mulighed for at disponere over politieleverne under det første teorimodul, mens politieleverne på samme måde som i dag kan anvendes under den resterende del af politiuddannelsen.

I model C vil politiet som udgangspunkt ikke længere kunne anvende politieleverne til operativt politiarbejde – hverken i praktikperioderne, ved særlige politiopgaver eller som en del af det generelle beredskab. Det skyldes, at politieleverne er studerende på SU og ikke er i et ansættelsesforhold ved politiet. Under praktikperioderne kan politieleverne ikke længere medregnes som en ressource for politikredsene, men kan fortsat deltage ved løsningen af politiopgaver i læringsøjemed, hvilket vil betyde, at politieleverne som udgangspunkt kun kan agere under supervision. Der er i modellen ingen hindringer for, at politieleverne indgår aftale med politiet om, mod en given honorering, at stå til rådighed for politiets generelle beredskab og ved særlige politiopgaver. Såfremt politieleverne modtager SU, er de ikke i et ansættelsesforhold og har derfor som udgangspunkt ikke politimyndighed, men der er ingen hindringer for, at der i politiloven mv. tilføjes bestemmelser, der giver politieleverne politimyndighed.

Der vurderes ikke i nogen af de 3 modeller at være hindringer for, at politiuddannelsen godkendes som en SU-berettigende uddannelse. I model A vil der dog være en problemstilling i relation til den maksimale indtjening ved siden af SU (fribeløbet). Politielevernes høje indkomst i praktikperioderne (25.834 kr. per måned plus tillæg på ca. 3.200 kr. per måned) betyder, at politieleverne som udgangspunkt vil overskride fribeløbet og dermed være nødsaget til at framelde enkelte måneders SU. Dette vil kunne undgås, hvis der sker en justering i SU-lovgivningen, så politielevernes fribeløb forhøjes med den indtægt, politieleverne modtager i praktikperioderne og ved udførelsen af særlige politiopgaver. En lignende ordning findes allerede for studerende, der har indgået kontrakt med Forsvaret og deltager i internationale missioner.

<sup>31</sup> Jf. analyse af *”Ændrer aflønning af politielever”* (bilag 3).

#### 9.4. Justering af beredskabsuddannelsen

Efter at have færdiggjort den nye politiuddannelse skal de nyuddannede polititjenestemænd gennemføre en 28 ugers beredskabsuddannelse, der er fordelt på 4 ugers teori og 24 ugers praktik.

Beredskabsuddannelsen har karakter af en obligatorisk efteruddannelse i Københavns Politi. De nyuddannede polititjenestemænd har imidlertid tjenestested i deres respektive kredse og beredskabsuddannelsen betragtes derfor som tjeneste væk fra deres hjemkreds. Dette berettiger politieleverne til transporttillæg, timedagpenge og kompensation for boligomkostningerne fra deres hjemkreds (gælder dog ikke politielever fra København, Københavns Vestegn og Nordsjælland).

Behovet for uddannelse og rutiner i beredskabsmæssige færdigheder varierer fra kreds til kreds og generelt er koncentrationen af særlige beredskabsmæssige opgaver som fx mobiltaktiske opgaver langt højere i Københavnsområdet end i øvrige kredse. Således tilkalder Københavns Politi typisk assistance fra de sjællandske kredse, mens der stort set aldrig er behov for at tilkalde assistance fra Fyn, Jylland og Bornholm.

McKinseys analyser viser, at der er stor variation i kredsenes udgifter til boligomkostninger mv. til polititjenestemændene på PG4, og anbefaler derfor, at kredsenes tilpasser deres boligomkostninger mv. til bedste praksis, fx gennem tilbud om kollegieværelser. Endvidere anbefales det, at praktikforløbet under beredskabsuddannelsen reduceres fra 24 til 12 uger for politielever fra Fyn, Jylland og Bornholm. Slutteligt anbefales det, at politiet integrerer de 4 ugers teori samt de 12 ugers praktisk beredskabsuddannelse i den nye politiuddannelse, da dette vil betyde, at færre skal have dækket omkostninger til transport og bolig samt have timedagpenge.

#### 9.5. Sammenfatning af effektiviseringsmuligheder

På baggrund af analysen anbefaler McKinsey, at:

- Lærerstaben på Politiskolen øger sin gennemsnitlige undervisningstid til et niveau lidt under niveauet for læreruddannelsen
- Klassestørrelsen på Politiskolen øges til 30
- Politiskolen flytter til mere fordelagtige bygninger
- Den obligatoriske beredskabsuddannelse justeres, således at der differentieres i uddannelsens længde mellem kredsenes
- Den del af den obligatoriske beredskabsuddannelse, der herefter er obligatorisk for nyuddannede fra alle kredse, integreres i den nye politiuddannelse

Gennemførelsen af ovennævnte forslag vurderes at medføre følgende effektiviseringsmuligheder<sup>32</sup>, jf. tabel 9.5 på næste side.

<sup>32</sup> Det bemærkes, at McKinseys vurderinger af effektiviseringsmuligheder for politiuddannelsen bygger på en forventning om, at den nye politiuddannelse træder i kraft per 1. august 2010. Ifølge Rigspolitiet er det forventede tidspunkt for ikrafttræden imidlertid blevet rykket til 1. februar 2011 efter afslutningen af McKinseys analyse.

<b>Tabel 9.5</b> Sammenfatning af effektiviseringsmuligheder for politiuddannelsen						
Mio. kr., 2011-priser	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Bruttopotentiale	-3	32	34	51	62	66
Øgede driftsomkostninger	0	0	0	0	0	0
Engangsinvesteringer	0	-21	-2	-2	0	0
<b>Nettopotentiale</b>	<b>-3</b>	<b>11</b>	<b>32</b>	<b>49</b>	<b>62</b>	<b>66</b>

Kilde: McKinsey & Company.

Det fremgår, at der i 2010 og 2011 er nettopotentiale på henholdsvis -3 og 11 mio. kr. Herefter stiger nettopotentialet indtil 2015, hvor det med 66 mio. kr. årligt er fuldt indfaset.

Det fuldt indfasede bruttopotentiale kan henføres til 59 frigjorte politiårsværk, 7 frigjorte civile årsværk og 26 mio. kr. i reducerede driftsomkostninger. Engangsinvesteringen i 2011 kan primært henføres til omkostninger i relation til flytning, mens der i perioden 2011-2013 er afsat 2 mio. kr. til investeringer i kompetencemæssig opkvalificering af lærerne på Politiskolen.

## 9.6. Udvalgets vurdering

I forbindelse med politiuddannelsens overgang til en professionsbacheloruddannelse, som er iværksat af politiet, vurderer udvalget, at det er naturligt at kigge på muligheden for tilpasninger af politiuddannelsen, der ligger udover tilpasningen af politiuddannelsens indhold.

Det er udvalgets vurdering, at den gennemsnitlige konfrontationstid for lærerne på Politiskolen bør hæves til det gennemsnitlige niveau for eksisterende professionsbacheloruddannelser med henblik på den bedst mulige udnyttelse af Politiskolens lærerressourcer. Udvalget vurderer samtidig, at Politiskolen i forbindelse med overgangen til en professionsbacheloruddannelse står over for en udfordring med at løfte lærernes kompetenceniveau, og at nogle af de frigjorte ressourcer derfor bør prioriteres til dette formål.

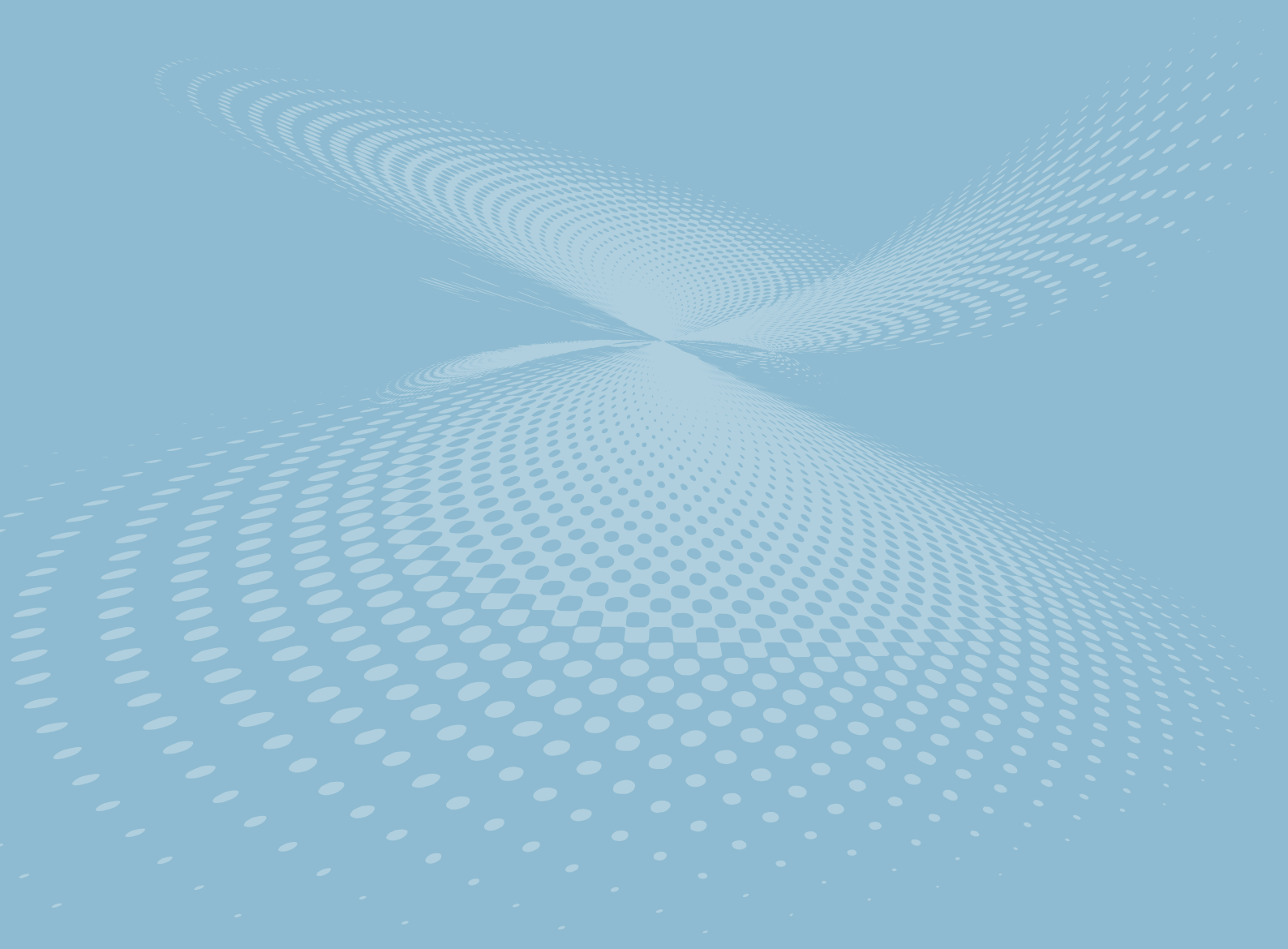
Udvalget vurderer, at Politiskolens nuværende klassestørrelse på 16 elever per klasse er relativt lav, og at politiuddannelsen for så vidt angår klassestørrelse bør tilnærme sig øvrige danske professionsbacheloruddannelser såvel som politiuddannelserne i Sverige og Norge. Det vurderes således, at Politiskolen kan undervise på et kvalificeret niveau med en klassestørrelse på 24 elever. Samtidig muliggør Politiskolens nuværende bygningsforhold en sådan klassestørrelse.

Udvalget lægger vægt på, at alle nyuddannede polititjenestemænd får en fælles træning og rutiner i beredskabsmæssige opgaver, men vurderer samtidig, at der i dag anvendes mange ressourcer i forbindelse med gennemførelsen af beredskabsuddannelsen. Udvalget vurderer derfor, at beredskabsuddannelsens længde bør reduceres for politielever fra Fyn, Jylland og Bornholm. Endvidere bør den del af beredskabsuddannelsen, der er obligatorisk for politielever i alle landsdele, inkluderes i politiets grunduddannelse.

Udvalget gik ind i analysearbejdet med en forventning om, at en ændret aflønning af politielever kunne påvirke ansøgerfeltet på Politiskolen. På baggrund af erfaringerne fra Sverige og Norge og de gennemførte analyser af bl.a. politielevernes indkomst før studiestart er det imidlertid udvalgets vurdering, at politiet også efter en ændring af aflønningen af politielever vil have et stort antal velkvalificerede ansøgere til politiuddannelsen.

Udvalget anbefaler derfor, at politielevernes aflønning ændres således, at politieleverne fremover modtager SU i skoleperioderne og løn i praktikperioderne (model A). Denne model er at foretrække, idet den efter udvalgets vurdering mest hensigtsmæssigt balancerer hensynet mellem at tilnærme politiuddannelsen til det øvrige uddannelsessystem og muliggøre politiets fortsatte anvendelse af politieleverne til operativt politiarbejde.

# 10. UDVALGETS SAMLEDE VURDERING





## 10. Udvalgets samlede vurdering

### 10.1. Identificerede effektiviseringspotentialer og besparelser

Konsulentvirksomhederne har samlet set identificeret nettoeffektiviseringspotentialer i politiet og anklagemyndigheden på 315 mio. kr. i 2011 stigende til 781 mio. kr. i 2015 og frem, jf. tabel 10.1 nedenfor. Effektiviseringspotentialerne er udregnet på baggrund af data for øvrig drift i 2008 og data for årsværk i 2009 på de relevante områder.

<b>Tabel 10.1</b> Konsulentvirksomhedernes identificerede nettoeffektiviseringspotentialer, 2010-2015						
Mio. kr. 2011-priser	2010	2011	2012	2013	2014	2015
1. Effektiv udnyttelse af polititjenestemændenes arbejdstid	-8	124	196	196	209	209
2. En professionel HR-administration	-1	-2	15	27	27	27
3. Bedre drift og projektstyring på IT-området	-2	20	45	52	52	52
4. Konsolidering af bygningsmassen	-1	-2	-1	-3	15	45
5. En optimeret vognpark	0	27	36	39	41	41
6. Et effektivt indkøb	7	63	94	102	102	102
7. Optimering af servicefunktioner (facility management)	-1	2	35	58	73	78
8. Sammenlægning af 112-alarcentralerne	1	35	47	47	47	47
9. Øvrige områder	0	3	6	6	6	6
10. Reorganisering af Københavns Politi	0	35	106	106	106	106
11. Modernisering af politiuddannelsen	-3	11	32	49	62	66
12. Den Centrale Anklagemyndighed	0	6	6	6	6	6
13. En succesfuld implementering	-1	-4	-4	0	0	0
14. Effektiv økonomistyring i politiet	-3	-4	-4	-4	-4	-4
<b>I alt</b>	<b>-12</b>	<b>315</b>	<b>610</b>	<b>681</b>	<b>742</b>	<b>781</b>
- heraf politiårsværk (mio. kr.)	0	246	393	414	436	436
- heraf civile årsværk (mio. kr.)	-4	8	41	68	76	83
- heraf øvrig drift (mio. kr.)	-8	61	176	200	230	263

Note: Grundet afrundinger summer visse kolonner ikke til totalen (i alt).  
Kilde: McKinsey & Company, Deloitte Business Consulting og udvalgets egne beregninger.

Det bemærkes, at effektiviseringspotentialerne er nettoeffektiviseringspotentialer, idet konsulentvirksomhederne har taget højde for nødvendige engangsinvesteringer og afledte driftsomkostninger knyttet til hvert af forslagene, *jf. tabel 10.2*.

<b>Tabel 10.2</b> Bruttoeffektiviseringspotentiale, engangsinvesteringer og afledte driftsomkostninger, 2010-2015						
Mio. kr. 2011-priser	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Bruttoeffektiviseringspotentiale	35	406	660	740	791	806
Engangsinvesteringer	-36	-66	-22	-34	-25	0
Afledte driftsomkostninger	-10	-25	-28	-24	-24	-24
<b>Nettoeffektiviseringspotentiale</b>	<b>-12</b>	<b>315</b>	<b>610</b>	<b>681</b>	<b>742</b>	<b>781</b>

Note: Grundet afrundinger summer visse kolonner ikke til totalen (nettoeffektiviseringspotentialet).  
Kilde: McKinsey & Company, Deloitte Business Consulting og udvalgets egne beregninger.

Desuden har konsulentvirksomhederne taget højde for, at forslagene i flere tilfælde strækker sig over en længere årrække, hvilket medfører, at effektiviseringspotentialerne først forventes fuldt indfaset i 2015.

Udvalget har herudover peget på muligheden for, at politieleverne overgår til SU i skoleperioderne ligesom politiuddannelserne i Norge og Sverige samt eksisterende professionsbacheloruddannelser og fastholder det nuværende lønniveau i praktikperioderne, *jf. kapitel 9*.

Mindreudgiften herved udgør 55 mio. kr. i 2011 stigende til 143 mio. kr. i 2014 og frem, *jf. tabel 10.3* nedenfor. Det bemærkes, at mindreudgiften er fratrukket statens merudgifter til SU og nettomerudgifter til tjenestemandspension.

<b>Tabel 10.3</b> Mindreudgiften for staten ved en ændret aflønning af politielever, 2010-2015						
Mio. kr. 2011-priser	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Mindreudgifter brutto	0	82	129	204	214	214
Merudgifter til SU	0	-16	-26	-41	-43	-43
Nettomerudgifter til tjenestemandspension	0	-11	-17	-26	-28	-28
<b>Mindreudgifter netto</b>	<b>0</b>	<b>55</b>	<b>86</b>	<b>137</b>	<b>143</b>	<b>143</b>

Kilde: Udvalgets egne beregninger.

## 10.2. En betydelig implementeringsopgave

Det er udvalgets overordnede vurdering, at konsulenternes anbefalinger enkeltvist, og med de af udvalget anførte modifikationer og præciseringer, er hensigtsmæssige og implementerbare. Samtidig anerkender udvalget dog, at en samlet implementering af anbefalingerne vil udgøre en betydelig opgave for politiet.

For det *første* betyder bredden af anbefalingerne, at implementeringen vil have konsekvenser for og involvere store dele af politiets organisation. Fx vil der skulle ske opgaveomlægninger mellem Rigspolitiet og kredsene på det administrative område. Samtidig er det en udfordring, at administrationsområdet i Rigspolitiet vil skulle have en nøglerolle i forbindelse med planlægning og koordinering af anbefalingernes implementering, samtidig med at administrationsområdet selv vil skulle reorganiseres både som konsekvens af de foreslåede tiltag, og for at kunne løfte implementeringsopgaven.

For det *andet* vil dybden af anbefalingerne medføre betydelige forandringer i det daglige arbejde, idet der vil skulle udvikles og tilrettelægges nye arbejdsprocesser og politikker, ligesom tiltagene vil medføre nye opgaver og roller for såvel enkeltmedarbejdere som organisatoriske enheder. Dette vil dog fortrinsvis vedrøre politiets administrative opgaver.

For det *tredje* vil en samtidig implementering af anbefalingerne medføre en relativ kompleks proces med store krav til styring og planlægning, idet flere af anbefalingerne er indbyrdes afhængige, ligesom nogle organisatoriske enheder vil være involveret i flere tiltag på samme tid. Det stiller store krav til politiets virksomhedsstyring og kompetencer på administrative nøglefunktioner, som skal sikre en professionel styring af implementeringsforløbet og realiseringen af gevinsterne. I lyset af erfaringerne med implementering af politireformen bør der være fokus på, at de nødvendige omlægninger gennemføres under hensyntagen til løsningen af politiets kerneopgaver, som dog kun i begrænset omfang har været genstand for analysens fokus. Det understreger behovet for planlægning og for, at de nødvendige kompetencer er på plads på de kritiske tidspunkter i forløbet.

For det *fjerde* forventes implementeringen af anbefalingerne at strække sig over en årrække, idet nogle anbefalinger vurderes at kunne igangsættes umiddelbart, mens andre anbefalinger kræver forudgående omdisponeringer og/eller investeringer.

Endelig vil de foreslåede tiltag, idet de involverer en række organisatoriske og personalemæssige ændringer, også skulle ske under hensyntagen til at sikre en hensigtsmæssig anvendelse af politiets bygninger.

### 10.3. Forudsætninger for en succesfuld implementering

Udvalget vurderer i lyset af ovenstående, at en succesfuld implementering af alle anbefalingerne på samme tid forudsætter tilstedeværelsen af en række forskellige forhold i politiet.

For det *første* vurderer udvalget, at det er afgørende med en stærk ledelsesmæssig forankring af forandringsprocessen med fokus på kommunikation, udførelse og opfølgning på implementeringen i alle de involverede dele i politiet, herunder bl.a. for at udbrede ejerskabet til processen. Rigspolitiet spiller en afgørende rolle i forhold til at planlægge, koordinere og understøtte implementeringen af anbefalingerne.

For det *andet* anbefaler udvalget, at der etableres et centralt implementeringssekretariat i politiet med det formål at drive processen og understøtte de enheder i politiets basisorganisation, der har ansvaret for implementeringen af anbefalingerne. Sekretariatet skal tilføre analysekraft og momentum til de mange, store implementeringsprojekter samt følge op på projekternes fremdrift og resultater.

For det *tredje* vurderer udvalget, at en succesfuld implementering af anbefalingerne forudsætter et kompetenceløft i forhold til flere af politiets administrative støttefunktioner, herunder IT, HR, økonomi, indkøb og servicefunktioner (facility management). Udvalget vurderer, at der i nogle tilfælde vil være brug for at rekruttere de rette kompetencer udefra.

For det *førde* vurderer udvalget, at det er nødvendigt at balancere den tidsmæssige eksekvering af implementeringsprocessen i forhold til modstående hensyn. På den ene side taler hensynet til at fastholde momentum for forandringerne, og realisere de identificerede effektiviseringsmuligheder, for et kort forløb. På den anden side taler hensynet til udbredelse af ejerskab til forandringerne og opretholdelse af en sikker drift for et lidt længere forløb.

For det *femte* er det udvalgets vurdering, at politiet bør have en vis fleksibilitet i forbindelse med implementeringen af anbefalingerne for at kunne tage højde for eventuelle uforudsete forhold, ændrede vilkår mv.

### 10.4. Udvalgets samlede vurdering

Som det fremgår af de forudgående kapitler hviler udvalgets vurderinger og anbefalinger på grundige forarbejder og analyser, der har involveret navnlig Rigspolitiet og Københavns Politi. Det er derfor udvalgets vurdering, at udvalgets rapport udgør et solidt grundlag for at kunne træffe de nødvendige langsigtede og helhedsorienterede beslutninger, der kan sikre et veldrevet dansk politi i fremtiden.

Selvom rapportens forslag enkeltvis er både hensigtsmæssige og implementerbare, vurderer udvalget, at en samlet implementering af forslagene vil udgøre en betydelig opgave for politiet

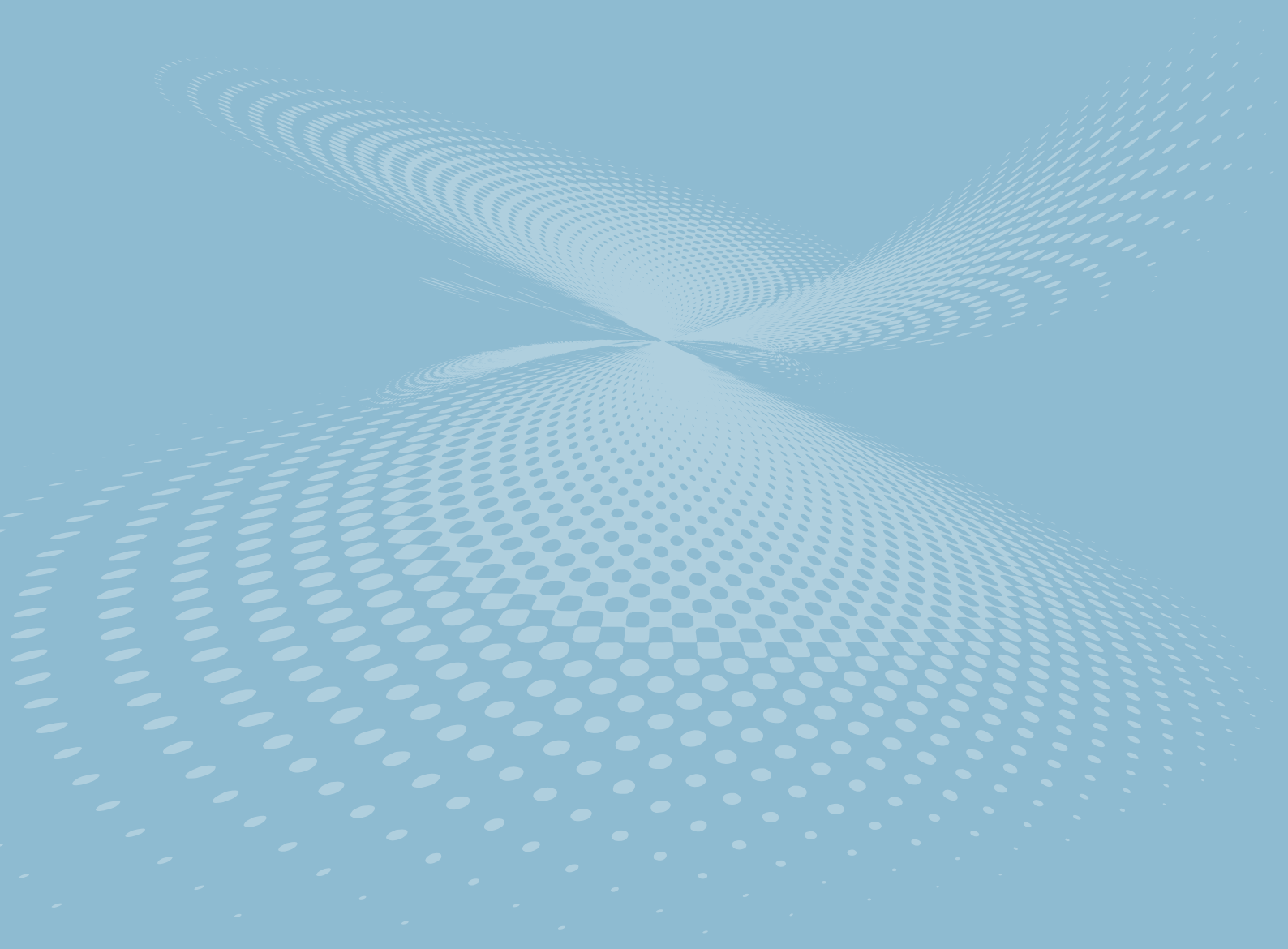
og anklagemyndigheden. Derfor bør de identificerede effektiviseringspotentialer i politiet og anklagemyndigheden ses i lyset af de ovenfor nævnte udfordringer og forudsætninger for en succesfuld implementering, *jf. afsnit 10.2. og 10.3.*

Udvalget har herudover vurderet konsulentvirksomhedernes forslag på de enkelte områder, herunder bl.a. i forhold til koordination med øvrige igangsatte initiativer i politiet, vægtige politifaglige hensyn, det organisatoriske udgangspunkt i politiet mv. Dette har givet anledning til, at nogle af forslagene er korrigeret, og andre forslag er vurderet vanskeligere at realisere på kort sigt, *jf. afsnittene med udvalgets vurdering i hvert af rapportens kapitler.*

På baggrund af ovenstående er det udvalgets samlede vurdering, at udvalget lever op til kommissoriet for udvalgets arbejde<sup>33</sup>, hvoraf det fremgår, at der skal identificeres effektiviseringspotentialer i politiet og anklagemyndigheden på i størrelsesordenen 300-500 mio. kr. årligt. Herudover vurderer udvalget, at der er skabt grundlag for en øget gennemsigtighed og en forbedret styring af politiets og anklagemyndighedens økonomi.

<sup>33</sup> Jf. "Kommissorium for analyse af politiet" (bilag 1).

# 11. BILAGSOVERSIGT



## 11. BILAGSOVERSIGT

Bilag 1: Kommissorium for analyse af politiet

Bilag 2: Oversigt over udvalgets medlemmer

Bilag 3: Analyse af en ændret aflønning af politielever

Bilag 4: Analyse af politiets økonomistyring v. PriceWaterhouseCoopers

Bilag 5: Budgetanalyse af politiet 2009-2010 v. McKinsey & Company

Bilag 6: Analyse af arbejdstiden for politibetjente v. Deloitte Business Consulting

Bilag 7: Sammenligning af den centrale og lokale arbejdstidsaftale<sup>34</sup>

<sup>34</sup> Alle bilag foreligger på Justitsministeriets hjemmeside ([www.jm.dk](http://www.jm.dk)) og Finansministeriets hjemmeside ([www.fm.dk](http://www.fm.dk)).











