

HVIDBOG

REORGANISERING I KRIMINALFORSOR- GEN



Juli 2013

Indholdsfortegnelse

Sammenfatning.....	4
1 Indledning.....	6
1.1 Baggrund og formål.....	6
1.2 Understøttelse af vision og strategi	7
1.3 Afgrænsning	8
1.4 Processen	8
1.5 Begrebsapparat	10
2 Model af ny struktur	12
2.1 Designprincipper – fundamentet for forslaget til ny struktur	12
2.2 Den geografiske struktur - de fire regioner.....	13
2.3 Den formelle struktur - overordnet organisationsdesign	17
2.3.1 Direktoratet.....	18
2.3.2 Regioner	19
2.4 Den opgavemæssige struktur - opgavefordeling mellem centralt og regionalt niveau.....	20
2.4.1 Hovedopgaver.....	21
2.5 Opmærksomhedspunkter vedrørende placering af opgaver	23
2.6 Opsamling på kapitel 2.....	24
3 Ledelses- og styringsmodel	25
3.1 Koncernledelsen og partnerskabsstrukturen	26
3.1.1 Koncernledelsen	27
3.1.2 Partnerskabsstrukturen.....	28
3.2 Den nye samarbejdsorganisation	28
3.3 Regionsledelsen.....	28
3.4 Ledelse på institutionerne i regionen.....	29
3.5 Den fremtidige styringsmodel i Kriminalforsorgen	30
3.5.1 Hovedelementerne i den nye styringsmodel.....	31
3.5.2 Fastlæggelse af regionsbudgetterne.....	32
3.5.3 Omkostningsfordeling i Kriminalforsorgen	34
3.6 Opsamling på kapitel 3	34
4 Effektiviseringer	35

4.1	Effektiviseringer i direktoratet og Kriminalforsorgens uddannelsescenter ved opgaveomlægninger	35
4.1.1	Regionale effektiviseringer ved opgaveomlægninger	36
4.1.2	Effektiviseringer på ledelses- og administrationsområdet.....	36
4.1.3	Øvrige potentielle effektiviseringer som følge af reorganiseringen	37
4.2	Indfasning af effektiviseringer.....	37
4.2.1	Udmøntning af effektiviseringer i koncerntre, stab og regioner	38
4.3	Opsamling på kapitel 4	38
5	Den videre proces og implementering.....	39
5.1	Den umiddelbart forestående proces – kvalificering og godkendelse af struktur.....	39
5.2	Etablering af task force.....	40
5.3	Det samlede arbejde med detaljering og implementering – fem spor	40
5.3.1	Detaljering af organisationsstruktur	41
5.3.2	Besættelse af nye stillinger	41
5.3.3	Lovændringer.....	42
5.3.4	Styringsmodel.....	42
5.3.5	Forandringsledelse og lederprogram	42
5.4	Implementeringsudgifter	44

Sammenfatning

Formålet med reorganiseringen er i hovedtræk, at opgaven skal i centrum, og at der skal genereres en effektivisering på 25 mio. kr. årligt fra 2015 og fremefter.

Med hvidbogen foreslås en struktur bestående af et slankt direktorat og fire regioner. Direktoratets overordnede rolle bliver strategi, styring, kontrol og service. Direktoratet vil bestå af en stabsfunktion og tre centre. Hver region består af en række institutioner (arresthuse, fængsler, KiF-afdelinger og pensioner) og én samlet regionsledelse. Regionernes overordnede rolle bliver ledelse og styring af driften, herunder at sikre flow på tværs i opgaveløsningen. De enkelte institutioner sikrer udførelse af driften og refererer til regionsledelsen.

Direktoratet udgør et myndighedsniveau, og regionerne udgør et myndighedsniveau. Det vil sige, at der i alt er to myndighedsniveauer i Kriminalforsorgen og fem myndigheder (direktoratet og hver af de fire regioner).

Direktoratets struktur forenkles og skal fremover bestå af tre centre: Koncern Fuldbyrkelse, Koncern HR og Ressourcestyring samt Koncern IT. Reorganiseringen af direktoratet vil sikre en mere effektiv og bedre koordineret opgavevaretagelse centralt. Som følge af oprettelse af regioner, og dermed en anden volumen i den decentrale opgavevaretagelse, skabes mulighed for at udflytte opgaver fra direktoratet, som bedre varetages tættere på klienterne og personalet i regionerne. Samlet medfører reorganiseringen i direktoratet mulighed for effektiviseringer på estimeret 13,2 mio. kr.

De fire regioner bliver store organisatoriske enheder med budgetter på op til 700 mio. kr. og med ca. 1200 ansatte. Dette medfører, at de udfører opgaver, som hidtil er blevet varetaget i direktoratet. Ved etableringen af regionerne skal der endvidere oprettes faglige fællesskaber inden for regionen, på områder der tidligere er varetaget på institutionsniveau, og der skal gennemføres en ændring i ledelsesudøvelsen i regionen. Udover at dette vil være kilde til bedre kvalitet i opgaveløsningen, vil det ligeledes generere et besparelspotentiale på estimeret 14,5 mio. kr.

For at sikre en sammenhængende opgaveløsning for ikke bare den enkelte region, men hele Kriminalforsorgen, skal der indføres en ny sammenhængende ledelses- og styringsmodel for hele koncernen. Dette indbefatter dels etablering af en koncernledelse bestående af direktøren, regions- og centercheferne. Dermed vil alle dele af Kriminalforsorgen være repræsenteret i den strategiske ledelsesudøvelse. Der etableres ligeledes en række faglige partnerskaber, der skal sikre den faglige sammenhæng i hele Kriminalforsorgens opgavevaretagelse. I sammenhæng med dette skal der iværksættes en ny mål- og resultatstyringsmodel, der indebærer en tættere kobling mellem økonomi og effekt/resultater af Kriminalforsorgens arbejde.

Det fremgår oven for, at både det centrale niveau samt regionerne bidrager til at opnå de forudsatte effektiviseringer. For at sikre, at opgaven er i centrum, vurderes følgende elementer af reorganiseringen at være helt centrale:

- For klienten skal reorganiseringen bidrage til at skabe sammenhængende forløb. Dette indebærer bl.a., at klienten ikke spørges om de samme ting flere gange, og at handleplanen ikke startes op forfra ved overførsel mellem institutionerne.
- Den strategiske koncernledelse, hvor både regionscheferne, centercheferne i direktoratet og direktøren arbejder tæt sammen om den fælles retning, bidrager til, at der sikres et samlet flow.
- Én samlet ledelse i regionerne, hvor arresthuse, fængsler, KIF-afdelinger og pensioner ledes af den samme ledelse betyder, at der tænkes i helheder og i sammenhængende tværgående løsninger.

- Med regionaliseringen af faglige opgaver skabes større faglige fællesskaber, hvilket understøtter arbejdet med opgaven i centrum.
- De faglige partnerskaber, hvor der aftales og følges op på efterlevelsen af fælles standarder, er et centralt omdrejningspunkt for at sikre den nødvendige koordinering og helhedstænkning.
- Øget rokering og fleksibilitet i forhold til hvor medarbejderne gør tjeneste inden for regionen betyder, at der skabes et øget kendskab til forskellige typer af opgaver på institutioner, og at silotænkning kan undgås.
- Styrings- og ledelsesmodellen samt øget brug af faglige standarder understøtter tilsammen en mere ensartet opgaveløsning og et større flow.

I forlængelse af trykprøvningen, der gennemføres ved Implement Consulting Group, nedsættes der i efteråret 2013 en task force, der kan forestå den videre detaljering og styring af reorganiseringssproessen.

1 Indledning

I dette kapitel beskrives baggrunden for og formålet med Kriminalforsorgens reorganisering. Der leveres en sammenfatning af hvidbogens forslag samt en gennemgang af processen, der har ledt frem til den endelige udfærdigelse af hvidbogen. Afslutningsvis præsenteres det begrebsapparat, der benyttes i hvidbogen.

1.1 Baggrund og formål

I 2011 gennemførte Deloitte en omfattende budgetanalyse af Kriminalforsorgen, som foreslog en administrativ og ledelsesmæssig sammenlægning af Kriminalforsorgens institutioner i to søjler med et stort estimeret effektiviseringspotentiale. I foråret 2012 gennemførte Kriminalforsorgen en kvalificering af Deloitte's budgetanalyse. På den baggrund er det som led i flerårsaftalen for 2013-2016 besluttet, at der skal gennemføres en reorganisering af Kriminalforsorgen, og at der med denne reorganisering skal opnås et samlet effektiviseringspotentiale på 75 mio. kr. i flerårsaftaleperioden.

Kriminalforsorgen har tillige en række strukturelle problemer, som reorganiseringen særligt skal tage hånd om, at opgaven på nuværende tidspunkt ikke i tilstrækkelig grad er i centrum for organiseringen, at der er silotænkning og manglende flow på tværs.

På den baggrund er formålet med reorganiseringen at designe Kriminalforsorgens fremtidige organisationsstruktur og gennemføre en reorganiseringsproces. Reorganiseringen skal tilvejebringe den nødvendige effektivisering og samtidig sikre en høj kvalitet i den kriminalforsorgsfaglige opgaveløsning.

I foråret 2013 er der udarbejdet en vision og strategi for Kriminalforsorgen, som reorganiseringen skal understøtte opfyldelsen af.

Der lægges stor vægt på en balanceret reorganiseringsproces. Det vil sige en proces, hvor både effektivisering og kvalitet vægtes højt, og hvor den bedst mulige struktur for Kriminalforsorgen designes. Derudover lægges der stor vægt på en åben proces, for dermed at afbøde oplevelsen af usikkerhed i organisationen samt en proces, hvor der samtidigt arbejdes med forandringsledelse.

Reorganiseringen er formelt organiseret som et flerårsaftaleprojekt (35h).

Succeskriterier for reorganiseringen

- At Kriminalforsorgens fremtidige organisering baserer sig på principperne om opgaven i centrum, bæredygtige enheder, nærhed mellem opgaven og klienten samt effektivitet og kvalitet
- At projektet fører til en samlet effektivisering på 75 mio. kr. i flerårsaftaleperioden
- At projektets gennemførelsestakt sikrer den årlige forudsatte effektivisering
- At der sikres en hensigtsmæssig balance mellem centrale og lokale opgaver og ledelsesrum
- At der gennemføres en balanceret reorganiseringsproces, hvor både effektivitet og kvalitet vægtes højt
- At der gennemføres en kvalificeret forandringsledelsesproces, der understøtter implementeringen af den nye struktur

1.2 Understøttelse af vision og strategi

Kriminalforsorgens vision og strategi indeholder flerårsaftalens mål og resultatkrav samt skitserer de vigtigste elementer af Kriminalforsorgens virke, som skal være i særligt fokus i de kommende år. Derudover er strategien blandt andet baseret på Kriminalforsorgens principprogram samt Kriminalforsorgens leder- og medarbejderkrav. Strategien har fem overordnede temaer:

- Tæt samarbejde med omverdenen
- Fleksibel kapacitet
- Effektiv opgavevaretagelse
- Sikkerhed og ordentlighed for den enkelte
- Mindre tilbagefald

Reorganiseringen skal sikre den bedst mulige understøttelse af Kriminalforsorgens vision og strategi og dermed de fem strategiske temaer. Designprincipperne for reorganiseringen opstilles, så den nye organisation indrettes til bedst muligt at opfylde målene i strategien. Den underliggende forudsætning er, at bedre samarbejde og sammenhæng på tværs af organisationen kan skabe både effektivitet og kvalitet i opgavevaretagelsen og dermed sætte opgaven i centrum. Det skal medvirke til, at Kriminalforsorgen bevæger sig nærmere visionen om, at *vi bringer mennesker sikkert videre til et liv uden kriminalitet*.



Krav om effektivisering

Der skal med reorganiseringen opnås et samlet effektiviseringspotentiale på 75 mio. kr. i flerårsaftaleperioden. Det medfører en årlig effektivisering på 25 mio. kr. fra 2015 og fremefter. I 2013 og 2014 skal effektiviseringen være på henholdsvis 10 mio. kr. og 15. mio. kr. (jf. flerårsaftalen).

Effektiviseringen målrettes ledelse og administration.

1.3 Afgrænsning

Hvidbogen opstiller det overordnede forslag til reorganisering af Kriminalforsorgen. En efterfølgende implementeringsfase påbegyndes i efteråret 2013.

Hvidbogen består derfor af det overordnede design samt en beskrivelse af de overordnede linjer for den nye struktur, opgaveplacering og ledelses- og styringsmodel. I udarbejdelsen af hvidbogen er der bl.a. fokuseret på den overordnede opgavefordeling mellem det centrale niveau og det regionale niveau. Derimod udestår den specifikke opgavesondring mellem regionskontoret og de tilhørende institutioner fortsat. Dette arbejde skal specificeres, når de kommende regionschefer er ansat.

Derudover er det væsentligt at bemærke, at Grønland og Færøerne ikke er omfattet af reorganiseringprocessen, men at disse institutioner fortsat vil blive styret fra direktoratet.

1.4 Processen

Udarbejdelsen af forslaget til reorganisering, som er beskrevet i denne hvidbog har været forankret i Udviklings- og controllerenheden i direktoratet.

Projektejer:

Direktør Johan Reimann

Projektgruppe:

Udviklingschef Lars Thuesen

Chefkonsulent Mads Fly-Hansen

Specialkonsulent Laura Schmidt-Hansen

Udviklingskonsulent Anne Larsen

Projektgruppen har undervejs indgået et særligt samarbejde med souschef Diana Søe-Sandell (PSK) og chefkonsulent Peter Schultz-Nielsen (RSK).

Derudover har der løbende været inddraget faglig ekspertise fra direktoratets øvrige fagkontorer og fra ledere og medarbejdere i hele Kriminalforsorgen.

Deloittes budgetanalyse

Som nævnt startede reorganiseringen allerede med Deloittes budgetanalyse og Kriminalforsorgens heraf følgende kvalificering i foråret 2012. Til det arbejde blev der nedsat en projektgruppe med repræsentanter for Kriminalforsorgens forskellige institutioner. Projektgruppen analyserede på baggrund af input fra store dele af organisationen bl.a. fordele og ulemper ved Deloittes forslag og opstillede væsentlige principper for en ny organisering i Kriminalforsorgen. Det bærende princip om opgaven i centrum stammer fra dette arbejde.

Projektgruppen har løbende været inddraget i arbejdet med hvidbogen.

Dialog og løbende sparring med relevante parter

I processen omkring udarbejdelsen af denne hvidbog har der været lagt vægt på at gennemføre en åben dialog og foretage løbende sparring med relevante parter både internt og eksternt. Der har været gennemført en lang række møder og dialoger med både ledere og medarbejdere, hvilket har bidraget værdifuldt til det endelige forslag samt medvirket til at forberede organisationen på de kommende forandringer.

Inddragelse af faglige organisationer

I tillæg til de løbende drøftelser i CSU (det centrale samarbejdsudvalg) er der nedsat en særskilt følgegruppe til projekt 35h om reorganisering, som består af repræsentanter for de faglige organisationer. Der har undervejs i udarbejdelsen af hvidbogen været afholdt tre møder med følgegruppen, hvor aktuelle problemstillinger har været drøftet, og hvor følgegruppen har bidraget med væsentlige input. De faglige organisationer har derudover haft mulighed for at afholde særskilte møder med projektgruppen for at bidrage med yderligere faglige input og forslag.

Eksterne erfaringer

I arbejdet med forslaget til reorganisering er der løbende inddraget relevante og lærerige erfaringer fra andre organisationer og eksterne samarbejdspartner. Der er indhentet erfaringer fra Post Danmark, Region Sjælland, Rigspolitiet og SKAT. Derudover har der været sparring med en række eksterne konsulenter undervejs i arbejdet.

Arbejdsseminar

Den 17. og 18. juni 2013 afholdtes et to-dages arbejdsseminar i Svendborg med deltagelse af ca. 40 repræsentanter fra forskellige dele af Kriminalforsorgen. Formålet med seminaret var at kvalificere de foreløbige forslag til reorganiseringen samt detaljere opgavefordelingen mellem det centrale og regionale niveau i den nye organisation. På seminaret blev grundstenene til forslagene til opgavefordelingen lagt.

Drøftelser om alternative modeller

Der har undervejs i processen været tale om flere forskellige modeller for etablering af en regionsstruktur i Kriminalforsorgen. Der har været regnet på modeller med henholdsvis tre, fire og fem regioner, hvor alternativerne til den foreslåede model alle har vist sig ikke at kunne leve op til princippet om ligeværdighed og ensartethed mellem regionerne (jf. kap. 2). Ligeledes har det været væsentligt at tage højde for, at antallet af regioner ikke blev for stort, idet det ikke ville kunne levere effektiviseringskravene.

Ligeledes har der været drøftet flere versioner af direktoratets struktur. Der har været tale om at etablere et selvstændigt HR-koncerncenter for at fremhæve området som særligt vigtigt for at kunne understøtte den nye organisations første leveår. Det er imidlertid blevet vurderet, at et HR-koncerncenter vil blive for småt i sammenligning med de øvrige koncerncentre, og derudover ville et fjerde center i direktoratet medføre en for stor repræsentation af støttefunktioner i koncernledelsen i forhold til direkte kerneopgave-relaterede funktioner (jf. kap. 2).

Den videre proces

Forslaget til reorganiseringen af Kriminalforsorgen afleveres til direktionen den 1. juli 2013 sammen med principper for en ny styringsmodel og for et understøttende lederprogram. Henover sommeren gennemføres en ekstern validering af forslaget til reorganiseringen, som afsluttes den 12. august 2013. Herefter offentliggøres forslaget og sendes i høring internt i Kriminalforsorgen. Derefter skal den nye organisation

godkendes politisk. I efteråret 2013 arbejdes der videre med en detaljering af forslaget og planlægning af implementering. Den nye organisation træder i kraft den 1. juli 2014.

Efter den nye organisation formelt træder i kraft, vil der fortsat være en række elementer og udfordringer, som vil være nødvendige at håndtere, udvikle, justere og tilrette løbende i resten af flerårssaftaleperioden.

1.5 Begrebsapparat

Dette afsnit beskriver kort, hvilket begrebsapparat, der er benyttet i denne hvidbog. Det foreslås, at et lignende begrebsapparat vedtages endeligt i implementeringsfasen, så den nye organisation understøttes af fælles begreber på tværs af Kriminalforsorgen.

Klient

For at understrege sammenhængen på tværs i den nye organisation benyttes der i hvidbogen en fælles betegnelse for Kriminalforsorgens samlede klientel. Traditionelt har betegnelsen været opdelt afhængigt af tilknytningen til bestemte institutionstyper. I principprogrammet fremgår det: "af praktiske grunde bruger principprogrammet kun tre betegnelser for klientellet (uanset dets retslige status): "dømte" omfatter hele klientellet, "indsatte" omfatter alle, der er frihedsberøvet, og "klienter" omfatter den del af klientellet, der ikke er frihedsberøvet". Betegnelsen klienter benyttes her, da det vil være betegnende, uanset hvilken institutionstype personen har kontakt med.

Region

Reorganiseringen medfører en ledelsesmæssig og administrativ sammenlægning af mindre institutioner i større enheder. Af forståelsesmæssige årsager benyttes begrebet regioner som arbejdstitel i denne hvidbog om enhederne. Betegnelsen synes at vække genklang, da der størrelsesmæssigt og geografisk er en vis lighed med de øvrige regioner i Danmark.

Regionschef

Den øverste leder af regionen kaldes i denne hvidbog for regionschef. Betegnelsen chef benyttes frem for regionsdirektør for at indikere et underordningsforhold til direktøren for Kriminalforsorgen samt en ligestilling i forhold til direktoratets centerchefer.

Koncerncenter

Direktoratets kontorer erstattes af færre enheder, som betegnes koncerncentre for at tydeliggøre deres berettigelse som centrale enheder med det formål at understøtte og servicere den samlede koncern.

Centerchef

Ledere af hvert center betegnes centerchef for at indikere et underordningsforhold til direktøren for Kriminalforsorgen samt en ligestilling i forhold til regionscheferne.

Institution

En væsentlig del af den nye organisation bliver medarbejdernes tilhørsforhold til en region, hvor formålet bl.a. er at understøtte sammenhængen på tværs af institutioner og fleksibiliteten på tværs. Begrebet 'tjenestesteder' indikerer et tilhørsforhold til en enkelt arbejdsplads, hvilket ikke understøtter formålet på bedste vis. På den baggrund benyttes begrebet institutioner om de fængsler, ar-

resthuse, KIF-afdelinger og pensioner, der fremover vil udgøre regionerne. Udtryk som 'regionens institutioner' vil også blive brugt.

Institutionsleder

Den lokale ledelseskraft er en væsentlig forudsætning for at få den nye organisation til at fungere efter hensigten. Begrebet institutionsleder benyttes om lederen på de enkelte institutioner i regionen.

2 Model af ny struktur

På baggrund af den i kapitel 1 beskrevne proces er der udarbejdet et forslag til en ny struktur for Kriminalforsorgen.

Overordnet lægges der med forslaget op til en struktur bestående af et slankt direktorat og fire regioner. Direktoratets overordnede rolle bliver strategi, styring, kontrol og service. Direktoratet vil bestå af en stabsenhed og tre centre. Hver region består af en række institutioner (arresthuse, fængsler, KiF og pensioner) og én samlet regionsledelse. Regionsledelsens overordnede rolle bliver ledelse og styring af driften, herunder at sikre flow på tværs i opgaveløsningen. Institutionerne refererer til regionsledelsen.

Direktoratet udgør et myndighedsniveau, og regionerne udgør et myndighedsniveau. Det vil sige, at der i alt er to myndighedsniveauer i Kriminalforsorgen og fem myndigheder (direktoratet og hver af de fire regioner).

Kriminalforsorgen ledes og styres overordnet af direktøren og en samlet koncernledelse. Koncernledelsen består af direktøren, tre centerchefer og fire regionschefer. Direktøren for Kriminalforsorgen sidder for bordenden i koncernledelsen. I tillæg til koncernledelsen etableres en partnerskabsstruktur med tilhørende partnerskaber på en række faglige kerneområder.

I dette kapitel foldes forslaget til ny struktur yderligere ud. Kapitlet består overordnet i fire hoveddele:

- Designprincipper – fundamentet for forslaget til ny struktur
- Den geografiske struktur – de fire regioner
- Den formelle struktur - overordnet organisationsdesign
- Den opgavemæssige struktur - opgavefordeling mellem centralt og regionalt niveau

I kapitel 3 beskrives den fremtidige ledelses- og styringsmodel.

2.1 Designprincipper – fundamentet for forslaget til ny struktur

Der er opstillet en række grundlæggende principper, som ligger til grund for designet af organisationen.

Designprincipperne er blevet til på baggrund af en række forskellige kilder, herunder Kriminalforsorgens strategi, rapporten omkring principper for reorganisering i Kriminalforsorgen (foråret 2012), direktionens opdrag om reorganisering, et generelt kendskab til strukturelle udfordringer i Kriminalforsorgen (manglende flow i opgaveløsningen, silotænkning mv.) samt ekstern kritik via bl.a. Rigsrevisionen i forhold til manglende tværgående sammenhæng.

De opstillede designprincipper er følgende:

Opgaven i centrum

Kriminalforsorgen skal indrettes således, at *opgaven er i centrum* for det faglige arbejde. Det vil sige, at hver region rummer den samlede opgaveportefølje, hvorimod den enkelte klient fortsat vil bevæge sig mellem regioner. Og at strukturen fremadrettet understøtter en større sammenhæng og koordinering i Kriminalforsorgen.

Sammenhængende klientforløb

Kriminalforsorgen skal indrettes sådan, at der skabes bedre flow på tværs mellem de forskellige institutioner i regionen og på tværs mellem regionerne og mellem det regionale og det centrale niveau.

Klar rollefordeling

Rolle- og opgavefordelingen skal fremadrettet være mere entydig, således skal direktoratet varetage strategiske, styrings- og kontrolmæssige opgaver, mens det regionale niveau skal lede og styre driften samt sikre driftens udførelse.

Én samlet ledelse

Alle dele af Kriminalforsorgens klientrelaterede ydelser (fra personundersøgelse/arrest til afsluttet tilsyn) skal være samlet under én ledelse (de regionale ledelser).

Bæredygtige enheder

Kriminalforsorgens organisatoriske enheder skal være både fagligt og organisatoriske bæredygtige, og der skal være tilstrækkelig volumen (kritisk masse) til, at opgaver både varetages ressourceeffektivt og på et højt fagligt niveau.

Styrket samarbejde og kendskab

Kriminalforsorgen skal indrettes således, at der er en tæt koordinering og et tæt samarbejde på tværs af Kriminalforsorgens organisatoriske enheder

Faglige fællesskaber

Ansvar og faglige opgaver samles i regionen, og al sagsbehandling varetages i faglige fællesskaber på tværs i regionen. Det betyder bl.a., at sagsbehandlingen styres i faglige fællesskaber, så den personnære praksis varetages smidigere og mere ensartet.

Modernisering og tilpasning af direktoratet

Der skal foretages en forenkling af den interne organisering i direktoratet, og direktoratets ministerumiddelbarhed skal afskaffes.

Ensartet design af regioner

Kriminalforsorgens regioner skal designes ud fra ovenstående principper og så vidt muligt være ligeværdige og ensartede, særligt i relation til økonomi, pladstyper, antal pladser, tilsyn m.m. og medarbejdere.

Samarbejde med omverdenen

Regionerne bør i videst muligt omfang følge de eksisterende politikredse, regioner (sundhed mv.), retskredse og kommunegrænser for at sikre de bedst mulige betingelser for samarbejde med omverdenen.

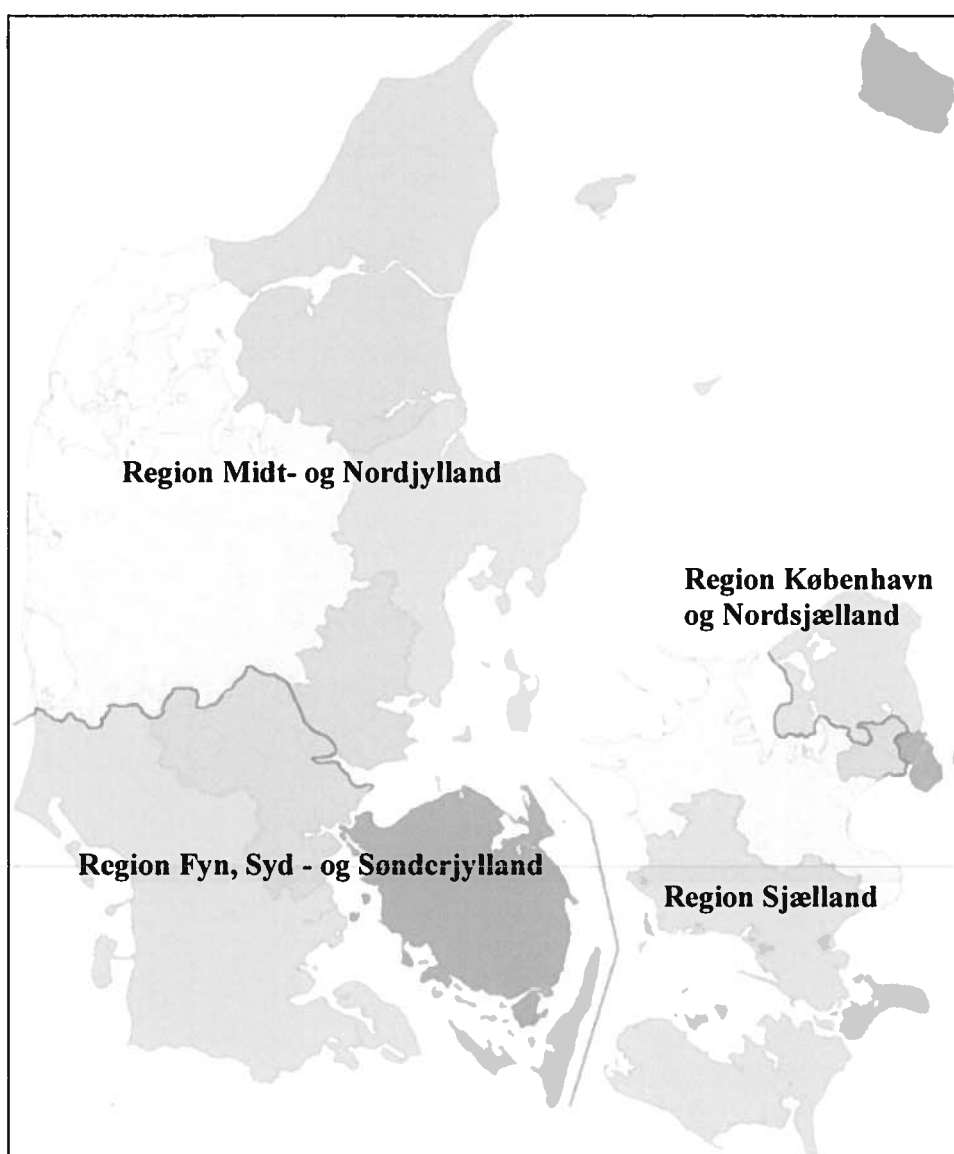
2.2 Den geografiske struktur - de fire regioner

Jf. designprincipperne lægges der vægt på, at regionerne designes så ensartet som muligt, og at hele Kriminalforsorgens opgaveportefølje er samlet under én ledelse i regionen. På den baggrund designes der fire regioner:

- Region København og Nordsjælland
- Region Sjælland
- Region Fyn, Syd- og Sønderjylland
- Region Midt- og Nordjylland

Regionsgrænserne er desuden, jf. designprincipperne, fastsat under størst mulig hensyntagen til de eksisterende grænser for politikredse, retskredse, regioner (sundhed m.m.) og kommuner. Enkelte steder er der forhold internt i Kriminalforsorgen, hvor hensynet til samarbejde, samdrift og/eller fælles klientel samt hensynet til ensartethed har vejet tungere end at følge de eksisterende grænser. Dette udbygges senere i kapitlet.

Geografisk ser regionsinddelingen således ud (de grønne streger er Kriminalforsorgens regionsgrænser):



Region København og Nordsjælland Regionen består af Københavns og Nordsjællands Politikreds og omfatter følgende 13 institutioner:	
<ul style="list-style-type: none"> • Københavns Fængsler • Institutionen Ellebæk • Statsfængslet ved Horserød • KiF København • Samfundstjenesten • KiF Nordsjælland • KiF Vestegnen 	<ul style="list-style-type: none"> • KiF Bornholm • Pension Engelsborg • Arresthuset i Frederikssund • Arresthuset i Helsingør • Arresthuset i Hillerød • Arresthuset i Rønne
Region Sjælland Regionen består af Vestegnens, Midt- og Vestsjællands og Sydsjælland og Lolland-Falsters politikredse og omfatter følgende 17 institutioner:	
<ul style="list-style-type: none"> • Anstalten ved Herstedvester • Statsfængslet i Jyderup • Statsfængslet på Nordfalster (SV) • KiF Midt- og Vestsjælland • KiF Sydsjælland og Lolland-Falster • Pension Avedøre • Pensionen Brøndbyhus • Arresthuset i Roskilde • Arresthuset i Holbæk 	<ul style="list-style-type: none"> • Arresthuset i Kalundborg • Arresthuset i Ringsted • Arresthuset i Køge • Arresthuset i Slagelse • Arresthuset i Næstved • Arresthuset i Nykøbing Falster • Arresthuset i Maribo • Arresthuset i Nakskov
Region Fyn, Syd- og Sønderjylland Regionen består af Fyns, Syd- og Sønderjyllands samt halvdelen af Sydøstjyllands politikredse og omfatter følgende 20 institutioner:	
<ul style="list-style-type: none"> • Statsfængslet i Nyborg • Statsfængslet på Søbysøgård • Statsfængslet i Ringe • Statsfængslet Renbæk • Statsfængslet ved Sdr. Omme • KiF Fyn • KiF Syd- og Sønderjylland • KiF Sydøstjylland • Kontrakt pension Fyn • Pension Lyng 	<ul style="list-style-type: none"> • Arresthuset i Odense • Arresthuset i Svendborg • Arresthuset i Assens • Arresthuset i Kolding • Arresthuset i Esbjerg • Arresthuset i Vejle • Arresthuset i Haderslev • Arresthuset i Aabenraa • Arresthuset i Tønder • Arresthuset i Sønderborg
Region Midt- og Nordjylland Regionen består af Midt- og Vestjyllands, Østjyllands, Nordjyllands samt halvdelen af Sydøstjyllands politikredse og omfatter følgende 21 institutioner:	
<ul style="list-style-type: none"> • Statsfængslet Møgelkær • Statsfængslet Østjylland • Statsfængslet Midtjylland • Statsfængslet på Kragsskovhede • KiF Østjylland • KiF Midt- og Vestjylland • KiF Nordjylland • Pension Skejby • Pension Nordjylland • Arresthuset i Aarhus • Arresthuset i Randers 	<ul style="list-style-type: none"> • Arresthuset i Silkeborg • Arresthuset i Herning • Arresthuset i Ringkøbing • Arresthuset i Holstebro • Arresthuset i Viborg • Arresthuset i Nykøbing Mors • Arresthuset i Hobro • Arresthuset i Aalborg • Arresthuset i Hjørring • Arresthuset i Frederikshavn

Nøgletal for de fire regioner

Budget	Ansatte	Ledelse	Opsyn	Forsorg	Åbne	Lukkede	Arresthus	Pension	Tilsyn	IO
Region København og Nordsjælland										
577.199.023	1108	98	678	119	190	18	702	25	2978	74
Region Sjælland										
519.501.988	953	102	573	105	158	329	316	68	1598	49
Region Fyn, Syd- og Sønderjylland										
598.406.185	1118	128	653	133	432	284	435	47	2241	66
Region Midt- og Nordjylland										
644.503.541	1180	135	689	146	541	315	401	40	2735	95

Ovenstående tal er baseret på data fra foråret 2013 og er dermed ikke udtryk for den eksakte dimensionering af de kommende regioner. Derudover bemærkes det, at fællesudgifterne for KiF og arresthuse ikke er medtaget i ovenstående.

Det har været nødvendigt at lave en række undtagelser til princippet om at følge eksisterende grænser. Disse er følgende:

KiF Sydøstjylland – deling af Sydøstjyllands politikreds

Det har været nødvendigt at trække grænsen mellem Region Midt- og Nordjylland samt Region Fyn, Syd- og Sønderjylland igennem Sydøstjyllands politikreds for at sikre hensynet til ligestilling mellem de to regioner vedrørende pladstyper og pladsantal. For at sikre et ligestillet antal lukkede pladser (med ringmur) samt åbne pladser i Region Midt- og Nordjylland er Statsfængslet Østjylland og Statsfængslet Møgelkær nødt til at høre med her. Det indebærer, at den nuværende KiF Sydøstjylland også deles, hvorefter Hovedkontoret i Kolding hører til Region Fyn, Syd- og Sønderjylland, mens lokalkontoret i Horsens hører til Region Midt- og Nordjylland.

KiF Vestegnen/Vestegnens politikreds

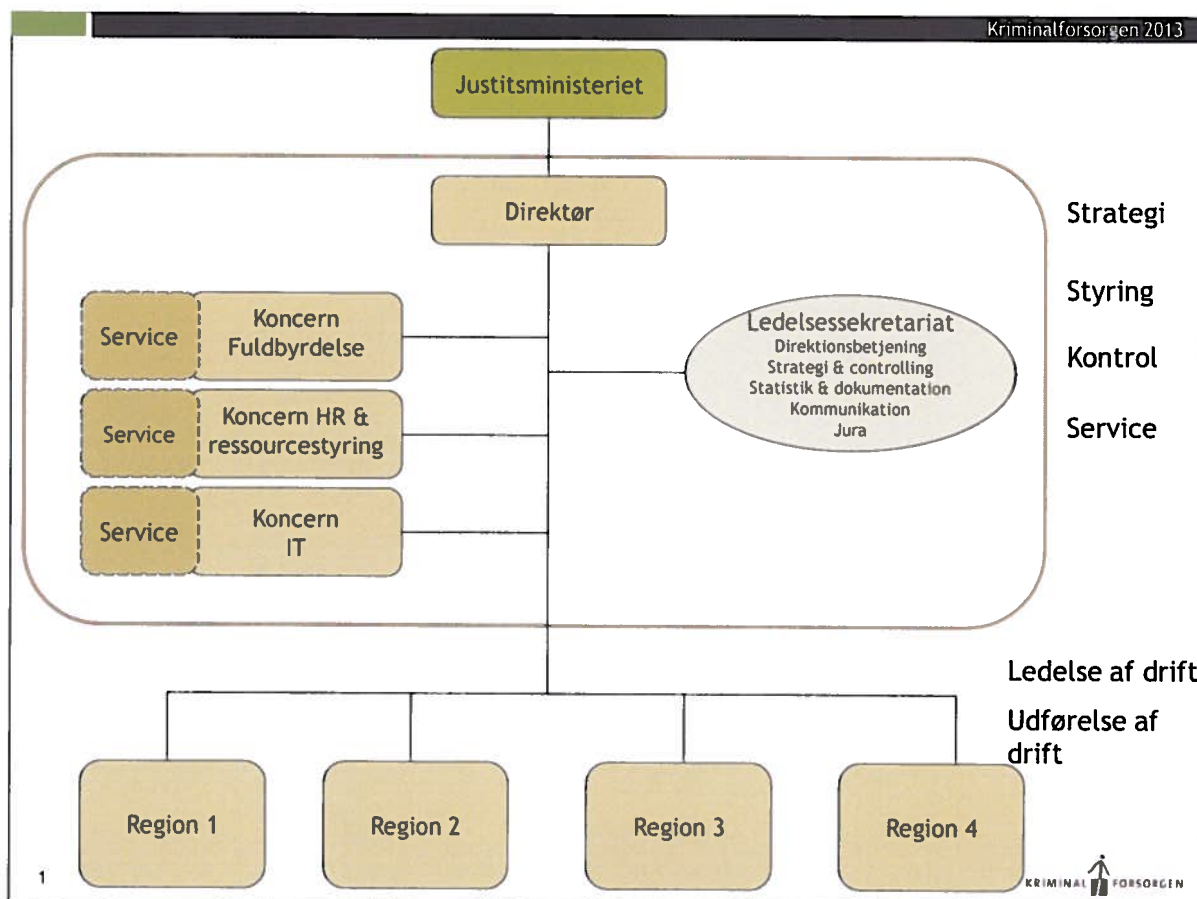
Der lægges op til, at KiF Vestegnen hører med til Region København og Nordsjælland på trods af den fysiske placering i Vestegnens politikreds. Dette begrundes med at Københavns Fængsler er arresthus for Vestegnens Politi og ofte fremstiller i Glostrup. Derudover er Vestegnen en del af Region Hovedstaden og KiF Vestegnen samarbejder i forvejen med region Hovedstaden om behandlingsdømte klienter. Derudover samarbejder KiF Vestegnen også med IO-afdelingen i København om bl.a. samfundstjenestesteder og prøveløsladelser, og samarbejdet med Københavns Politi er i forvejen større end med de øvrige Sjællandske politikredse.

Pensionen Lyng

Grundet samdriften mellem Statsfængslet ved Sdr. Omme og Pensionen Lyng bør disse to institutioner ligge i samme region, selvom de geografisk ligger på hver sin side af grænsen mellem regionerne. Det foreslås derfor, at der laves en "lomme" omkring Lyng, således at pensionen kommer til at høre med til region Fyn, Syd- og Sønderjylland. Udover samdriften med Statsfængslet ved Sdr. Omme vil det også betyde, at der med denne "lomme" kommer til at være to pensioner i den nordjyske region og to i Fyn, Syd- og Sønderjylland og dermed øget ensartethed i forhold til pensionspladser.

2.3 Den formelle struktur - overordnet organisationsdesign

Det overordnede organisationsdesign er afbilledet i nedenstående model. Som skrevet indledningsvist består Kriminalforsorgen af to myndighedsniveauer og i alt fem myndigheder. Direktoratet er overordnet myndighed i forhold til regionerne.



Den overordnede sondring mellem det centrale niveau (direktoratet) og det regionale niveau (regionsledelsen og institutionerne) ser således ud. Dette udbygges i afsnittet om den opgavemæssige struktur.

Direktoratets rolle og opgaver	Det regionale niveauets rolle og opgaver
<ul style="list-style-type: none"> • Overordnet strategi • Styring, kontrol og koordinering • Varetage visse serviceopgaver for hele Kriminalforsorgen • Servicere opadtil – departement mv. • Håndtering af sager med høj kompleksitet og lav volumen 	<ul style="list-style-type: none"> • Lede og styre driften på tværs af alle fagområder inden for regionen • Udførelse af driften • Varetage kontrol af opgavevaretagelsen • Sikre et flow i opgavevaretagelsen på tværs af institutioner

2.3.1 Direktoratet

Direktoratet bliver slankere end i dag, fordi både medarbejdere og opgaver flyttes til regionen. Direktoratets rolle består af overordnet ledelse, strategi, styring og service i forhold til regionerne samt betjening af det politiske niveau og samarbejde med eksterne parter.

Der lægges op til, at direktoratet struktureres med en samlet stabsfunktion til direktøren bestående af direktionsbetjening, kommunikation, strategi og controlling (herunder de evalueringsindsatser, der understøtter controlling), statistik samt jura.

Herudover vil direktoratet bestå af tre koncerncentre: Koncern Fuldbordelse, Koncern HR og Ressourcestyring og Koncern IT, jf. ovenstående model.

Hvert center skal som udgangspunkt bestå af en del, hvor der arbejdes med styring, strategi, udvikling mv. og en servicedel. I Koncern HR og Ressourcestyring vil der eksempelvis være en servicedel, der varetager løn- og regnskabservice for hele systemet samt en del, der varetager serviceopgaver på HR-området i form af en, på sigt, HR-portal. I Koncern IT vil der fortsat være IT-service. Derudover vil direktoratets koncerncentre fremover skulle varetage både styrings- og serviceopgaver for de fire regioner. Det indebærer bl.a., at der i den fremtidige struktur arbejdes målrettet med at udvikle og styrke en udpræget service- og samarbejdskultur.

Ministermiddelbarhed

Som en del af moderniseringen og tilpasningen af direktoratet skal Kriminalforsorgens umiddelbare referat til justitsministeren ændres, da denne ordning ikke vurderes hensigtsmæssig og tidssvarende.

Generelt set gælder det, at et direktorat indgår i et almindeligt hierarkisk system, hvor vedkommende departement har de sædvanlige instruktionsbeføjelser mv. over for det underordnede direktorat. Et departement kan altså som udgangspunkt udstede generelle og konkrete tjenestebefalinger til et direktorat, herunder indkalde sager til afgørelse fra det pågældende direktorat.

Ovenstående almindelige hierarkiske forhold mellem et direktorat og et departement gælder imidlertid ikke generelt i relationen mellem Justitsministeriets departement og Direktoratet for Kriminalforsorgen.

Det fremgår således af sfbl. § 2, at "Justitsministeriet, Direktoratet for Kriminalforsorgen" varetager den centrale ledelse af fuldbyrdelsen af de straffe mv., som reguleres i straffuldbyrdelsesloven. Formuleringen "Justitsministeriet, Direktoratet for Kriminalforsorgen" understreger, at direktøren for kriminalforsorgen står umiddelbart under justitsministeren og altså ikke refererer til justitsministeriets departement. Ligeledes følger det af sfbl. § 111, at klager over afgørelser efter straffuldbyrdelsesloven ikke kan påklages til justitsministeriets departement, idet direktoratet er sidste administrative instans på dette område under justitsministerens ledelse.

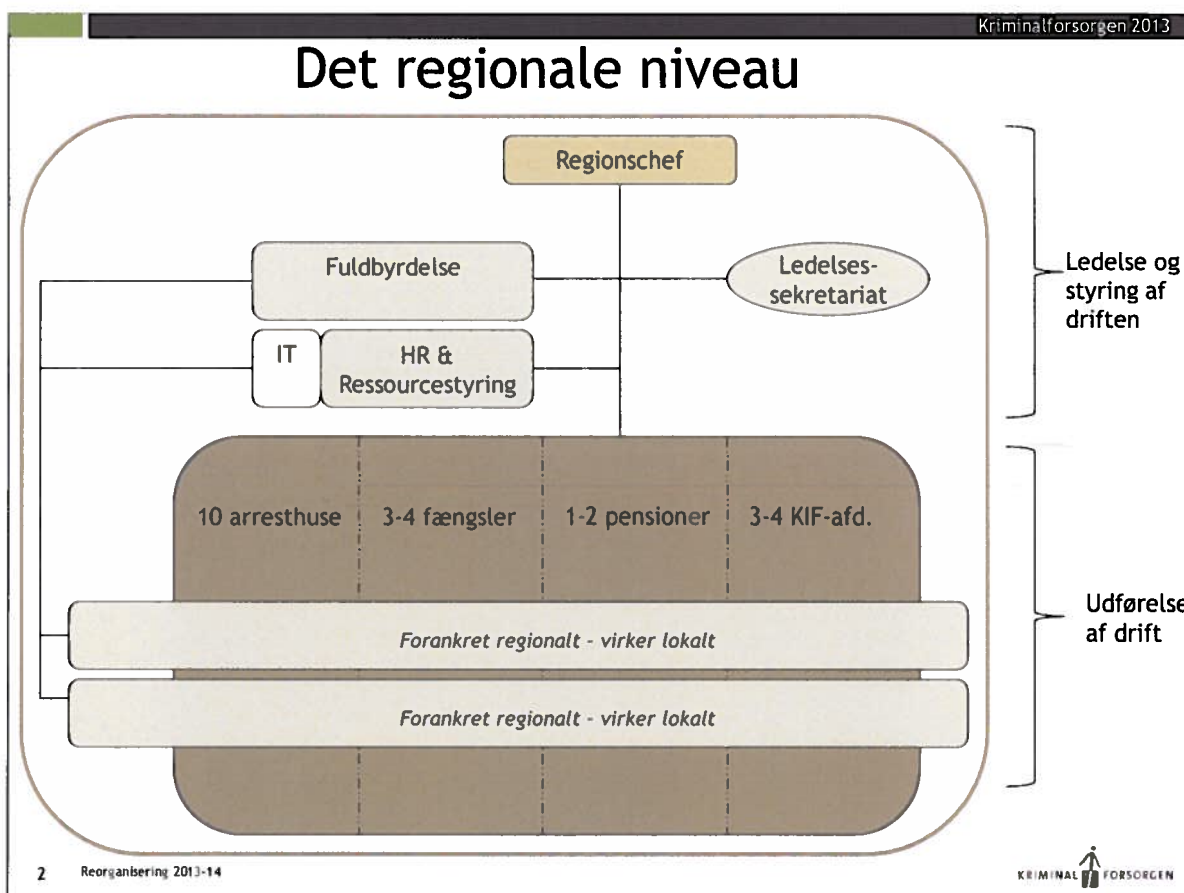
Som skitse for en ændring af det eksisterende umiddelbare ministerreferat på kriminalforsorgens område kan der skeles til den ordning, der følger af retsplejelovens §§ 108-109 vedrørende Rigspolitechefens referat til justitsministeriets departement. Af disse bestemmelser følger det, at justitsministeriets departement er overordnet Rigspolitechefen i et sædvanligt administrativt over-/underordningsforhold. Endvidere er det bl.a. fastsat, at Rigspolitechefens afgørelser i klagesager ikke kan påklages til justitsministeriets departement.

Ved at ændre kriminalforsorgens umiddelbare ministerreferat på den skitserede måde vil Direktoratet for Kriminalforsorgens indplacering i forhold til justitsministeriets departement kunne sammen-

lignes med det, som i dag gælder for departementets stilling i forhold til andre styrelser på justitsministeriets område og rigspolicechefen.

2.3.2 Regioner

Designprincipperne indebærer, at opgaven skal i centrum, og at alle klientrelaterede ydelser er samlet under en ledelse, som kan lede og styre samtlige institutionstyper og den samlede opgaveportefølje og dermed understøtte samlede klientforløb. Den enkelte region udgør én myndighed og består af en regionsledelse, nogle centrale regionsfunktioner placeret i et regionskontor samt en række institutioner (jf. nedenstående model).



Regionskontoret

Ledelse og styring af driften i regionen varetages i regionskontoret. Regionsledelsen, understøttet af regionskontoret, har til opgave at sikre et flow i opgavevaretagelsen på tværs af institutioner samt understøtte og servicere de enkelte institutioner i opgavevaretagelsen. Hertil kommer varetagelsen af samarbejdet med direktoratet og de øvrige regioner med henblik på at sikre ensartethed og fælles faglige standarder på tværs af Kriminalforsorgen.

I regionskontoret etableres en række støttefunktioner, som varetager administration og sagsbehandling for de enkelte institutioner i regionen. Regionskontorerne bør i videst muligt omfang afspejle

strukturen i direktoratet og skal således dække områderne fuldbyrkelse samt HR og ressourcesty-
ring. Herudover er der et ledelsessekretariat, der betjener regionschefen samt en mindre IT-enhed
bestående af koordinatore, som er ansat i Koncern IT og refererer til centerchefen i Koncern IT.

Der vil være en række medarbejdere i regionskontoret, hvis primære opgave er at understøtte og
servicere institutionerne i regionen. Der vil primært være tale om medarbejdere, som er beskæftiget
inden for sagsbehandling, HR, økonomi, sikkerhed og andre specialfunktioner. Disse medarbejdere
har formel reference til en chef i regionskontoret og vil være en del af et fagligt fællesskab i regio-
nen. Samtidig vil de, en betydelig del af deres arbejdsdage, være at finde ude på de enkelte instituti-
oner, hvor de dermed virker lokalt. Dette er forsøgt illustreret med ovenstående model ved boksene,
der går på tværs.

Der er en række udeståender i forhold til, hvordan arbejdet konkret organiseres i regionen, herunder
hvordan medarbejderne bedst er forankret regionalt, men virker lokalt. I tilrettelæggelsen af dette
skal der findes en fornuftig balance. Dette gøres som en del af detaljeringsfase i efteråret 2013.

Overordnet set skal den endelige tilrettelæggelse designes ud fra, hvad der bedst giver mening i
forhold til opgavevaretagelsen, herunder geografiske afstande og dermed det økonomiske og tids-
mæssige forbrug på transport. Dette gøres bl.a. med afsæt i grundlæggende LEAN-principper. Her-
til kommer, at det kan være hensigtsmæssigt, at regionerne fungerer nogenlunde på samme måde
(dog med rum til lokal variation), hvorfor det detaljerede design bør besluttes i koncernledelsen.

Fleksibilitet i ansættelsen i regionerne

I forbindelse med reorganiseringen er det en forudsætning, at fleksibiliteten i regionerne øges, såle-
des at det bliver muligt at anvende medarbejderressourcerne mere optimalt i forhold til driften inden
for de enkelte regioner. Det betyder bl.a., at man ønsker en højere grad af fleksibilitet i institutions-
tilknytningen, end det er tilfældet i dag.

Den præcise detaljering af ansættelsesformen finder sted henover sommeren 2013. Der er til brug
for arbejdet indhentet erfaringer vedrørende fleksibilitet i ansættelsen fra Post Danmark, Region
Hovedstaden og Rigspolitiet.

Institutioner

I designprincipperne lægges der vægt på, at opgaven skal i centrum, og at der med reorganiseringen
etableres bæredygtige enheder, der kan varetage opgaver både effektivt og på et højt fagligt niveau.
De enkelte institutioner i regionen vil i højere grad skulle fokusere på den enkelte klient frem for på
administrative støtteprocesser, og på de områder, hvor der i dag kun sidder en enkelt eller ganske få
medarbejdere med ansvaret for et opgaveområde, lægges der op til at samle ressourcerne i regionen.
De enkelte institutioner vil i højere grad skulle koncentrere sig om udførelse af driften og derudover
hente støtte, rådgivning og service i regionskontoret (jf. kap 3).

2.4 Den opgavemæssige struktur - opgavefordeling mellem centralt og regionalt ni- veau

I forhold til organiseringen og snittet mellem det regionale og centrale niveau er det nødvendigt at
lave en sondring mellem, hvilke opgaver der varetages regionalt, og hvilke der varetages centralt. I
det videre er der således foretaget en overordnet sondring mellem det centrale niveau (direktoratet)
og det regionale niveau (regionskontor og tilhørende institutioner).

Fordelingen af opgaver mellem centralt og regionalt niveau er baseret på en række principper:

- Opgaver placeres der, hvor de varetages bedst og billigst.
- Det skal med opgavefordelingen tilstræbes, at dobbeltarbejde og overdragelsesbarrierer undgås.
- Opgaver placeres, så der er tilstrækkelig kritisk masse eller volumen – jf. designprincippet om bæredygtige enheder.
- Opgaver med høj kompleksitet (og dermed behov for særlig specialistviden) bør placeres centralt.
- Opgaver med behov for lokal toning bør ligge regionalt.
- Homogene opgaver, hvor det er muligt at standardisere, og hvor der ikke er behov for lokal toning, placeres centralt.

2.4.1 Hovedopgaver

I arbejdet med at lave en fordeling af opgaver mellem centralt og regionalt niveau er der taget udgangspunkt i de overordnede hovedopgaver i den nuværende struktur og inden for de fire områder, hvor det vurderes, at der skal ske størst forandringer.

Der er således, ud fra principperne, arbejdet med hovedopgaver inden for følgende fire områder:

- Fuldbyrkelse
- Ressourcestyring
- HR
- Sikkerhed

På disse fire hovedområder er det vurderet, om opgaveansvaret bedst ligger regionalt eller centralt. Med afsæt i denne vurdering er der foretaget en yderligere fordeling af hovedopgaver på de kommende koncerncenterområder (og dermed på de tilsvarende områder i regionerne). Fordelingen fremgår af nedenstående.

I forhold til den grundlæggende opgavefordeling inden for de fire ovennævnte områder er det vigtigt at understrege, at der ikke er tale om udtømmende lister. Detailfordelingen af opgaver følger, når den endelige struktur er vedtaget.

Nedenstående fordeling af opgaver på koncerncenterområder er afgørende for, hvor medarbejderne skal placeres i den nye struktur. Derudover skal det bemærkes, at der i fordelingen er lagt vægt på ansvaret for opgavevaretagelsen og dermed ikke nødvendigvis en entydig placering af udførelsen af den enkelte opgave.

Koncern Fuldbyrkelse

Koncerncenteret for fuldbyrkelse samler de overordnede, faglige opgaver vedrørende strategi, styring, udvikling og service i forhold til regionerne samt enkelte sagsbehandlingsopgaver fra de tidligere kontorer: KK, SFK, SIK og KAN.

På klientområdet kommer følgende sagsområder og udviklingsopgaver til at være centrale:

- Anmeldelse
- Regler, retningslinjer og praksisstyring vedrørende benådning, IO, § 78-anbringelse, personundersøgelser, handleplaner

- Konkrete sager vedrørende overførsel til afsoning i andre lande, udelukkelse fra fællesskab over 3 måneder, udgang i særlige sager, udelukkelse fra fællesskab over 3 måneder, prøveløsladelse over 8 år i særlige sager, domstolsprøvelsessager
- Overførsel fra lukket til åbent/åbent til lukket i særlige sager samt klagesager
- Klagesager vedrørende magtanvendelse, sikringsmidler, disciplinærstraf, strafaftbrydelse og udsættelse (hvis kompetencen er hos politiet), udelukkelse fra fællesskab under 3 måneder, genindsættelse og vilkårsovertrædelse, besøg, magtanvendelse, sikringsmidler og disciplinærstraf.
- Call in på visse særlige sager
- Faglige udviklingsområder, bl.a. uddannelse, programmer, fritid, løsladelse, evaluering af resocialiserende indsatser m.m.
- Satspuljemidler
- Nybyggeri

Det betyder, at regionerne varetager de konkrete sager på ovenstående områder.

På sikkerhedsområdet kommer følgende opgaver til at være centrale:

- Overordnet strategisk styring af indsatsen mod indsmugling
- Koordinering af efterretninger mellem regionerne og med eksterne samarbejdspartner
- Typegodkendelse af sikkerhedsudstyr (statisk sikkerhed og personligt udstyr)
- Videndeling og second opinion vedrørende undersøgelse af alvorlige episoder
- Placering og flytning af indsatte efter konfliktbilledet samt strategisk indsats vedrørende rock-er/bandeexit
- ID-kort
- Sikkerhed og rådgivning i forbindelse med større byggesager
- Rådgivning vedrørende beredskab og sikkerhedsinspektion
- Personalesager med sikkerhedsmæssige aspekter
- Indsatslederuddannelse

Det betyder, at regionerne varetager de konkrete sager og driftsmæssige opgaver i relation hertil, herunder narkohunde og mobildetektering, indsamling af efterretningsoplysninger og rapportering, indkøb af typegodkendt sikkerhedsudstyr, undersøgelse af alvorlige episoder, sikkerhed i forhold til mindre byggesager, test og udarbejdelse af beredskabsplaner, sikkerhedsinspektioner, gruppeførerindsats samt administration og styring af rejsehold.

Koncern HR & Ressourcestyring

Koncerncenteret for HR og ressourcestyring samler de overordnede, faglige opgaver vedrørende strategi, styring, udvikling og service i forhold til regionerne fra de tidligere kontorer: RSK, ADM, PSK, KUC og UCE.

På ressourceområdet kommer følgende overordnede opgaver til at være centrale:

- Finanslovsarbejde
- Overordnet og tværgående styring af kapacitet og belæg
- Budgetramme samt budgetopfølgning i forhold til regionerne
- Koncernregnskab, fælles administration og bogholderi
- Løbende økonomisk controlling af regioner
- Større bygge- og vedligeholdelsesopgaver
- Fastlæggelse af styringssystemer, formidling og undervisning

- Retningslinjer for indkøb og gennemførelse af udbud
- Retningslinjer for produktionsvirksomhed

Det betyder, at regionerne varetager de driftsmæssige opgaver i relation hertil, herunder indkaldelse til afsoning, mindre byggeri og vedligehold, konkrete indkøb samt drift af produktionsværksteder. Derudover varetager regionerne controlling af regionens institutioner samt budgetramme og – opfølgning i forhold til institutionerne, ligesom de har ansvaret for regionens regnskab, administration og bogholderi.

På HR-området kommer følgende opgaver til at være centrale:

- Overenskomster og den overordnede relation til Moderniseringsstyrelsen
- Udvikling af personalesystemet, herunder etablering af en HR-portal
- Central udmelding om tjenestetid
- Klagesager vedrørende tjenestemandsansættelser, disciplinærsager, hvor der sanktioneres med mere end bøde, sager vedrørende uansøgt afsked samt sygesager i Helbredsnet.
- Grunduddannelse og rekruttering af fængselsbetjente samt understøttelse og centralt indkøb af leder- og efteruddannelse
- Strategisk HR-udvikling og centrale initiativer som fx trivselsundersøgelser, talentprogrammer og fælles politikker
- Ansættelse og afskedigelse fra lønramme 37 og opefter

Det betyder, at regionerne varetager de konkrete sager og driftsmæssige opgaver i relation hertil, herunder almindelige personalsager fra ansættelse til afsked til og med lønramme 36 samt konkrete sygesager og disciplinærsager indtil bøde. Regionerne varetager den konkrete udvikling og fastholdelse af medarbejdere inkl. efteruddannelse samt løbende talentspotting, udvikling af arbejdsmiljø og trivsel samt udfyldelse af overordnede politikker.

Koncern IT

Koncern IT bevarer overordnet set de samme opgaver og den samme struktur som i den gamle organisering. Der placeres en IT-ansvarlig i hver region, som har til opgave at sikre rettelig brug af IT i regionen samt understøttelse af ensartethed på tværs af regionerne. De IT-ansvarlige i regionerne refererer til Koncern IT.

2.5 Opmærksomhedspunkter vedrørende placering af opgaver

Instruktionsbeføjelse uden ”skøn under regel”

Med uddelegering af afgørelseskompetence i klientsagsbehandling til regionerne er der et væsentligt opmærksomhedspunkt i forhold til at sikre ensartet sagsbehandling i de fire regioner. Dette gør sig bl.a. gældende for så vidt angår retssikkerhedsaspektet i relation til varetagelse af den materielle retssikkerhed, hvor der er fokus på forudsigelighed vedrørende afgørelsens udfald. Her vil det være nødvendigt at udbygge de eksisterende praksisbeskrivelser udstedt fra centralt hold. Med den nye organisation er det fortsat direktoratet, der skal ”varetage den centrale ledelse og administration af fuldbyrdelsen af straf”, jf. straffuldbyrdelsesloven § 2. Det vil sige, at direktoratet har instruktionsbeføjelse over regionerne, som bl.a. skal udøves gennem udbyggede praksisbeskrivelser, der skal være med til at sikre ensartetheden på tværs. Ensartet praksis drøftes bl.a. i de relevante partnerskabsfora, og praksisbeskrivelser udarbejdes i Koncern Fuldbyrdelse.

Det er afgørende, at normering af praksis løbende undergives en nøje vurdering blandt andet for at sikre, at nye pejlemærker for udøvelse af skøn i klientsager, som behandles i regionerne, ikke resulterer i ”skøn under regel”.

I den nye organisation vil udstedelse og ajourføring af administrative straffuldbyrdelsesregler ligge i stabsenheden. Ved siden af retsreglerne er der (jf. ovenstående) behov for at udsende praksisbeskrivelser, som omhandler udpræget skønsmæssige områder. Disse praksisbeskrivelser udarbejdes i Koncern Fuldbydelse.

Klageadgang og remonstration

På klientsagsområder, hvor klageadgangen begrænses, skal ændringen behandles af lovgiver. Det vurderes, at begrænsningen af klageadgangen kan behandles i forbindelse med den øvrige ændring af straffuldbyrdelsesloven vedrørende ministerumiddelbarheden. For at afbøde den afskårne 2. instans på en række sagsområder vil det på nogle af disse områder være anbefalelsesværdigt at indføre remonstration i regionen. På disse områder, hvor der ikke er klageadgang, bør der etableres en pligt til, at regionschefen revurderer afgørelsen, modsat i dag, hvor det blot er en mulighed. Etablering af en pligtig remonstration vurderes også at skulle indarbejdes i en lovændring.

Den overordnede rettesnor på klagesagsområdet er, at der på mindre indgribende områder bør etableres remonstration og på mere indgribende områder bevares klageadgangen til direktoratet.

Derudover er der mulighed for at regelbestemme, at det på visse sagsområder, eksempelvis områder af indgribende karakter, skal være regionschefen, der træffer afgørelsen, og hvor det dermed ikke er muligt at delegere afgørelsen. Vurderingen af på hvilke områder, det vil være relevant, henstår til implementeringsfasen.

Kobling af anmeldelse og kapacitetsstyring

Samling af de tilbageværende opgaver i direktoratet i koncerncentrene kræver, at der sikres tætte samarbejdsrelationer på tværs af centrene. Det skal bl.a. sikres, at der skabes en tæt kobling mellem anmeldelsesfunktionen i Koncern Fuldbydelse og kapacitets- og belægsstyringen i Koncern HR & ressourcestyring for at udnytte de tætte, faglige sammenhænge.

Derudover skal de to funktioner sikre, at målet om et stabilt belæg opfyldes på alle institutioner. Anmeldelsen skal fremover foregå i to spor:

- Direkte anmeldelse til sær-institutioner
- Anmeldelse til regionen, som herefter anmelder videre til de mest egnede institutioner, herunder også på tværs af regioner, hvor det er mest hensigtsmæssigt.

2.6 Opsamling på kapitel 2

Med udgangspunkt i designprincipperne, der blev præsenteret indledningsvis i dette kapitel, er der udarbejdet et bud på en overordnet struktur for Kriminalforsorgen. Direktoratet fremstår slankere og mere entydig i forhold til at være strategisk, styrende, kontrollerende og servicerende. Det fremgår, at der i høj grad er tale om homogene regioner, der hver især indeholder alle dele af Kriminalforsorgens opgavevaretagelse. Dette er afgørende for, at det kan sikres, at opgaven kommer i centrum. Den beskrevne opgavefordeling viser ligeledes en mere entydig adskillelse mellem de overordnede ansvarsområder for direktoratet og regionernes ansvar for ledelse og udførelse af driften.

3 Ledelses- og styringsmodel

Med dette kapitel beskrives først en række kritiske forudsætninger, som skal opfyldes, for at Kriminalforsorgen som organisation kommer til at virke på den tilsigtede måde. Dernæst beskrives den ledelses- og styringsmodel, som skal sikre, at de kritiske forudsætninger opfyldes. Modellen består af forskellige elementer, herunder en model for koncernledelse, for partnerskaber og principper for en styringsmodel. Det vil grundlæggende sige, at der i dette kapitel opstilles de elementer, der skal binde organisationen sammen og sikre, at den kommer til at virke.

Kritiske forudsætninger

En styrket service og samarbejdskultur

Reorganiseringen indebærer nye roller og opgaver for direktoratet og nye måder at samarbejde på. Direktoratet skal i højere grad servicere regionerne med de ydelser, de har brug for og følge op på, om de fastsatte mål og fælles standarder efterleves. Tilsvarende skal regionerne stille krav til, hvad direktoratet skal hjælpe med for at regioner kan levere det, de skal leve op til.

Der er selvsagt tale om forskellige roller og opgaver for henholdsvis regionerne og direktoratet, men det er en fælles, strategisk opgave at sikre den nødvendige dialog og det gode samarbejde mellem parterne. Dette skal ske i kraft af styrket samarbejde og tæt koordinering mellem det regionale og centrale niveau.

Det er dermed fuldstændigt afgørende, at der fremadrettet arbejdes med etableringen af en stærkere service- og samarbejdskultur i Kriminalforsorgen, og at dette understøttes af koncernledelsen, de tværgående ledelsesforaer og af partnerskaberne.

Overholdelse af fælles standarder

Det er helt afgørende, at regler og fælles standarder overholdes i højere grad, end det er tilfældet i dag for at opnå en mere ensartet praksis. Ansvar for, at de fælles standarder efterleves, er en opgave for de faglige partnerskaber, men er selvfølgelig i sidste instans et regionalt og lokalt ledelsesansvar. Koncernledelsen har et overordnet ansvar i forhold til at beslutte, på hvilke områder der er behov for fælles standarder og dermed højere grad af ensartethed.

Forbedrede styringsredskaber til sikring af målopfyldelse (compliance)

Det er afgørende, at fokus rettes mod at forbedre datagrundlaget, herunder aktivitetsregistrering, styrket ledelsesinformation, økonomiske nøgletal, gennemsigtighed og evidens. Derfor skal Kriminalforsorgens styringsredskaber forbedres således, at resultater og effekter løbende kan dokumenteres, og at der dermed skabes yderligere ensartethed og en forbedret opgaveløsning.

Stærk og kompetent ledelse

Reorganiseringen indebærer, at der fremover vil være færre ledere på de enkelte institutioner end i dag. Det er afgørende, at der på alle niveauer i den nye organisation er stærk og kompetent ledelse til stede, som kan eksekvere de fælles mål og standarder. På den enkelte institution skal der sikres lokal, værdiorienteret ledelseskraft, så Kriminalforsorgens grundlæggende værdier og principper i de daglige relationer efterleves.

En høj grad af specialiseret faglighed i regionerne og i direktoratet

Et af de meget væsentlige formål med reorganiseringen er at samle opgaver i faglige fællesskaber i regioner. Dette skal sikre en højt specialiseret faglighed og mulighed for sparring mellem regionens

medarbejdere. Tilsvarende får direktoratet en ny faglig profil i forhold til i højere grad at sætte retning, styre og servicere. At styrke og balancere disse forskellige fagligheder er en væsentlig forudsætning for, at reorganiseringen lykkes.

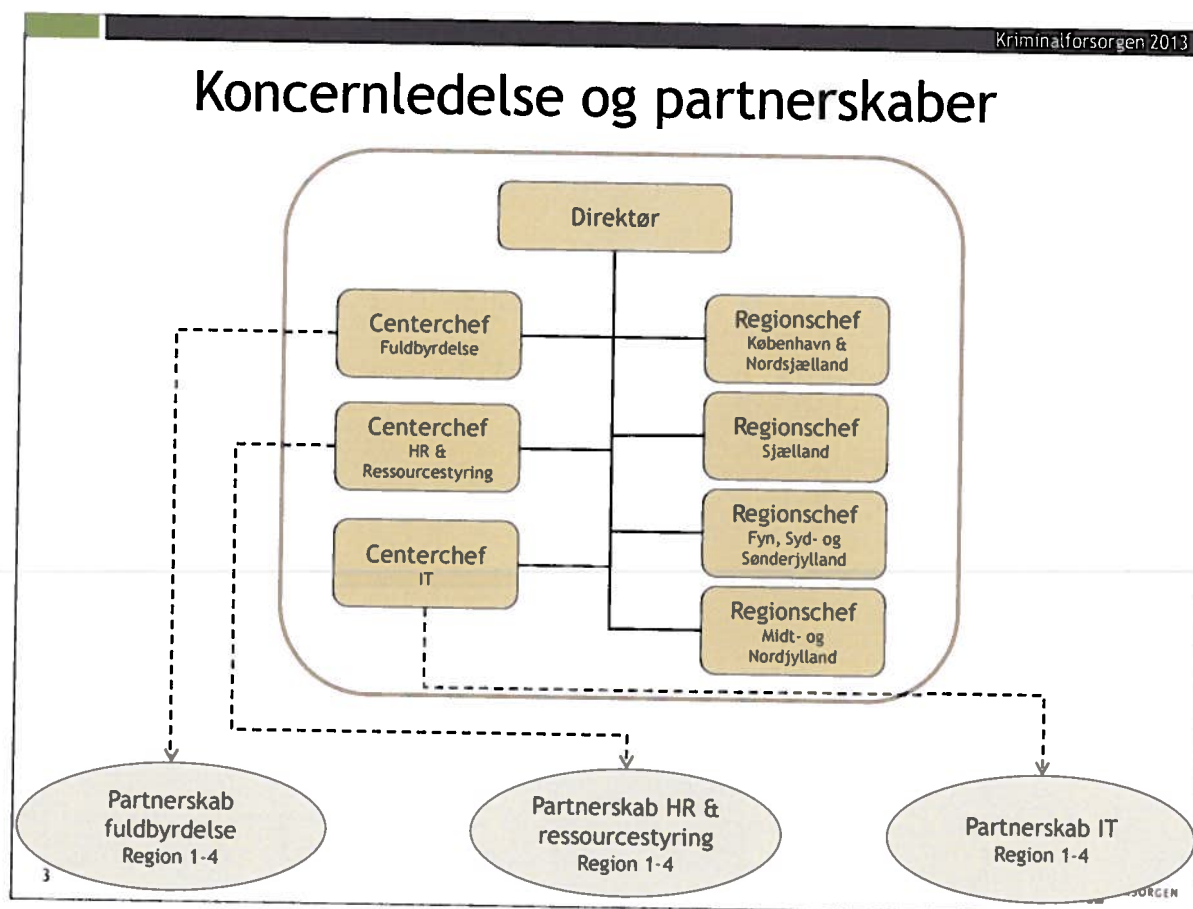
Sammenhæng på tværs i hele Kriminalforsorgen

Det væsentligste formål med reorganiseringen er i højere grad at sætte opgaven i centrum. Det er derfor afgørende, at hele organiseringen afspejler en grundlæggende tænkning omkring sammenhæng, og at dette understøttes af ledelses- og styringsmodellen.

3.1 Koncernledelsen og partnerskabsstrukturen

Der etableres en koncernledelse i Kriminalforsorgen og en partnerskabsstruktur. Formålet hermed er at etablere en fælles beslutnings- og ledelsesproces, hvor hver enkelt ser det som sin rolle at varetage helhedens interesser.

Af nedenstående model fremgår det dels, hvordan den samlede koncernledelse ser ud, samt hvordan sammenhængen er mellem koncernledelsen og partnerskaberne. Af modellen fremgår det således også, at der er en tæt koordination mellem koncernledelsen og partnerskaberne, og denne koordination skal netop bidrage til understøttelsen af en fælles opgaveløsning og sammenhæng på tværs i Kriminalforsorgen, styrket service- og samarbejdskultur og stærk og kompetent ledelse, der kan sikre, at Kriminalforsorgens strategi føres ud i livet.



3.1.1 Koncernledelsen

For at sikre en klar strategisk retning samt et tæt samspil mellem det centrale og det regionale niveau etableres der i den nye struktur en koncernledelse bestående af direktøren for Kriminalforsorgen, de tre centerchefer fra direktoratet og de fire regionschefer. Koncernledelsens overordnede opgave er at sikre, at Kriminalforsorgens strategi føres ud i livet og som et centralt element heri sikrer, at opgavevaretagelsen forløber tilfredsstillende og at det samlede ledelsessystem understøtter dette.

Koncernledelsen har grundlæggende et stort ansvar for at sikre en bred koordination og sammenhæng i Kriminalforsorgen. Overordnet skal koncernledelsen være garant for fælles identitet og loyalitet og skal sikre samarbejde, ensartethed og effektivitet. Dette betyder også, at koncernledelsen skal sikre, at regionerne trækker i samme retning, og at der ikke opstår suboptimering i de enkelte regioner. Netop fordi koncernledelsen består af repræsentanter for både det centrale og det regionale niveau vurderes det muligt at løfte denne samlede komplekse opgave.

En forudsætning herfor er, at den samlede koncernledelse skal have en hyppig mødefrekvens. Dette kan foregå via fysiske møder og via elektronisk baserede møder. Koncernledelsen drøfter og beslutter konkrete opgavetiltag, strategiske og retningssættende aktiviteter mv. På baggrund af disse drøftelser bestiller koncernledelsen udførelse af konkrete opgaver i de tilknyttede partnerskaber ad udførelse i direktoratets centre og i regionerne.

En anden forudsætning for koncernledelsens virke er, at den er understøttet af en klar styringsmodel, herunder resultatkontrakter samt klart implementerede og efterlevede faglige standarder. Dette skal suppleres med dels resultatvurderinger gennem informationssystemer, dels gennem hyppige møder og dialoger med relevante aktører fra systemet.

Dermed etableres der med koncernledelsen en styrket strategisk og sammenhængende ledelsesmodel. Der er dog nogle væsentlige opmærksomhedspunkter, som skal have en mente.

I koncernledelsen bør der i arbejdet med styring og ledelse være opmærksomhed på risikoen for dekobling i organisationen. Det vil sige, at hvis det ikke i tilstrækkelig grad lykkes at forankre koncerntænkning og koncernstrategier i ledelsessystemet, risikerer organisationen at knække over mellem top og bund. Konsekvensen heraf vil være, at de regionale ledere ikke føler sig som en del af det store fællesskab, deres identitet og loyalitet ligger i det lille fællesskab, de går deres egne veje, og den samlede udvikling for koncernen peger i forskellige retninger.

Et andet opmærksomhedspunkt i forhold til etableringen af koncernledelse er en risiko for, at koncerntænkningen udfolder sig meget top-down-drevet og meget snævert rammesættende eller som koblet med rigide mistillidsbaserede kontrol- og evalueringssystemer. Det kan medføre en risiko for at mindske det potentiale, der bl.a. ligger i konstruktiv kritik, og bottom-up-processer mindskes og dermed forringe noget af baggrunden for ejerskab, motivation, innovation og kreativitet i organisationen.

Ovenstående opmærksomhedspunkter understreger, at det også i koncernledelsen bliver en væsentlig værdi at mestre balancen mellem det hårde og det bløde. Og at der dermed både ledes gennem hårde styringsværktøjer, og bløde dialogformer og at disse tilsammen skaber sammenhængskraften både horisontalt og vertikalt.

3.1.2 Partnerskabsstrukturen

Udover koncernledelsen etableres en partnerskabsstruktur på en række grundlæggende opgaveområder.

Partnerskabsstrukturen skal, som koncernledelsen, understøtte sammenhæng på tværs af organisationen og sikre et tæt samspil mellem det centrale og det regionale niveau på konkrete områder. Derudover skal partnerskaberne sikre den fælles, faglige koordinering og udvikling mellem de fire regioner, hvilket fordrer, at de specialiserede fagligheder både i regionerne og direktoratet samarbejder tæt om opgaveløsningen.

Der etableres overordnet partnerskaber inden for områderne IT, HR & Ressourcestyring og Fuldbordelse. Centerchefen i de respektive koncerncentre har det formelle ansvar for de enkelte partnerskaber for dermed at sikre en direkte sammenhæng til koncernledelsen. Der er i partnerskaberne deltagelse fra alle fem myndigheder i Kriminalforsorgen. Deltagerne i partnerskaberne fastsættes af henholdsvis centerchefen og regionscheferne. De respektive centre i direktoratet varetager sekretariatsfunktionen af de enkelte partnerskaber.

Partnerskaberne modtager bestillinger fra koncernledelsen på udvikling af specifikke opgaver, eksempelvis fælles faglige standarder. Partnerskabsforummet kan herefter videregive opgaven til udførelse af de medarbejdere, der har størst kompetence i direktoratet eller i regionerne, hvorefter koncernledelsen endeligt godkender. Tilsvarende har partnerskaberne en forpligtigelse til at gå til koncernledelsen med faglige temaer, som det er væsentligt at sætte fokus på.

Det er en grundlæggende forudsætning for partnerskabernes virke, at de reelt fungerer som tværgående organer, der sammen arbejder for en fælles opgave. Arbejdet i partnerskaberne skal være mere forpligtende end arbejds-/følgegrupper, hvor der, i værste fald, drøftes fælles problemstillinger, men hvor der ikke tages fælles ansvar for den videre løsning af den enkelte problemstilling. Det er således afgørende, at ansvaret ikke lægges over på centerchefen, blot fordi denne har det formelle ansvar og er en del af koncernledelsen, men at alle i partnerskabet er aktive medspillere.

Inden for hvert af de tre fagområder kan der være behov for flere partnerskabsfora for at sikre den faglige dybde, f.eks. på fuldbordelsesområdet vil det være relevant med et sikkerhedsforum og et juraforum, og på ressourceområdet kan det være relevant med et økonomiforum, et HR-forum og et administrativt forum. Det overordnede partnerskab har beslutningskompetence ved centerchefen og dermed repræsentanten fra koncernledelsen til at vurdere, om der skal etableres underliggende fora, og om de skal være faste eller ad hoc.

3.2 Den nye samarbejdsorganisation

En væsentlig opgave i forbindelse med reorganiseringen er at tilpasse den eksisterende samarbejdsorganisation, så den matcher principperne i den nye organisering, herunder strukturen omkring koncernledelse, partnerskaber og regionsledelse. Udarbejdelsen af en ny samarbejdsstruktur gennemføres i regi af det nuværende CSU.

3.3 Regionsledelsen

Som skrevet etableres der en samlet regionsledelse i hver region. Regionsledelsen er under ledelse af regionschefen, som også er repræsenteret i koncernledelsen. Regionschefen er, sammen med regionsledelsen, leder for alle institutionerne i den pågældende region. Jf. principperne for udarbej-

delsen af den nye struktur er der netop lagt vægt på, at de forskellige institutionstyper skal være samlet under én ledelse og derfor spiller regionsledelsen en nøglerolle i forhold til at sikre et større flow i opgaveløsningen i Kriminalforsorgen.

Derudover er det regionsledelsens opgave at lede og styre driften i regionen, at understøtte og servicere de enkelte institutioner og at bidrage til den fælles sammenhæng, koordinering, ensartethed og opgaveløsning på tværs i Kriminalforsorgen.

Det er endnu ikke fastlagt præcis, hvordan regionsledelsen skal sammensættes. Dette følger i detaljeringsfasen i efteråret 2013. Der er dog for nuværende opstillet en række principper, der skal ligge til grund for designet af regionsledelserne.

Principper for design af regionsledelserne:

- Koncernledelsen træffer den endelige beslutning om designet af regionsledelserne for dermed at sikre en vis ensartethed. Dog er det væsentligt, at der er lokalt råderum til indretning i den enkelte region
- Strukturen i regionsledelsen skal, i videst muligt omfang, spejle ledelsesstrukturen i direktoratet. Det vil sige, at regionsdirektøren har et ledelsessekretariat samt regionsledere for en regional fuldbyrdelsesenhed samt en HR- og ressourcestyringsenhed
- Der skal findes en passende balance mellem repræsentation af henholdsvis stab og drift i regionsledelsen (repræsentation fra institutionsledelserne)
- Det operative niveau og forskellige fagligheder skal være repræsenteret i regionsledelsen (det vil sige, at regionsledelsen skal spejle regionens samlede opgaveløsning)
- Regionsledelsen bør hverken være for stor eller for lille – estimeret bør den bestå af 5 – 7 personer

Derudover er det væsentligt for koordineringen internt i regionen og i forhold til understøttelsen af opgaven i centrum, at der jævnligt holdes ledermøder på tværs i regionen med deltagelse af regionsledelsen og øverste ledere på tværs af de forskellige institutionstyper.

I forhold til detailplanlægning af, hvordan regionskontoret og samarbejde internt i regionen skal fungere, udestår dette til detaljeringsfasen i efteråret 2013.

3.4 Ledelse på institutionerne i regionen

Med etableringen af regionerne er det forudsat, at en væsentlig del af den faglige ledelse skal regionaliseres og dermed ikke i fuldt omfang være til stede på regionens institutioner. Dermed vil en del af den daglige ledelsesopgave fremover blive udført fra regionen. På det faglige område er det vurderingen, at det er en styrkelse.

Det vurderes dog ligeledes afgørende, at der fortsat er markant ledelsestilstedeværelse på alle institutionerne. Dette skyldes, at ledelsen er en afgørende faktor i at etablere og vedligeholde det rette værdisæt og den rette kultur i hverdagen for personalet. Kriminalforsorgens opgavevaretagelse indebærer på hovedparten af institutionerne, at der dagligt udøves magt, hvilket fordrer et særligt hensyn til, at denne udføres korrekt over for de mennesker, der er i Kriminalforsorgens varetægt. Risikoen ved at fjerne ledelse fra institutionen er i forlængelse heraf, at der kan komme gentagelser af

nogle negative kulturudviklinger i enkelte afdelinger, bl.a. vedrørende magtanvendelse, der til dels har skyldtes manglende ledelsestilstedeværelse.

Med regionaliseringen skal alle institutioner være tilstrækkeligt ledelsesmæssigt understøttet for at kunne varetage den daglige opgaveudførelse og for at sikre en kultur, der understøtter de strategiske målsætninger på en ordentlig måde for både personale og klienter. Det skal videre overvejes, hvordan denne understøttelse bedst sker, herunder hvordan referenceforholdene skal være internt i regionen.

Der skal opstilles nogle minimumskrav til den institutionelle ledelse. Den institutionelle ledelse skal sikre at:

- Kriminalforsorgens værdi, vision og strategi efterleves og oversættes til praktisk adfærd i dagligdagen
- Kriminalforsorgens ledelseskrav og medarbejderkrav efterleves
- Den enkelte medarbejder til hver en tid formår at reflektere over og praktisere balancen mellem det hårde og det bløde
- Der tænkes i helheder og på tværs i det daglige arbejde med henblik på at holde opgaven i centrum
- Der udøves konsekvent og tillidsbaseret ledelse i dagligdagen, herunder robust personaleledelse, hvor der evnes at rose/rise/gribe ind ved uhensigtsmæssigheder
- Der er kendskab til den enkelte medarbejder og medarbejderens styrker og svagheder
- Institutionen er en integreret del af regionen, og medarbejderne er bevidste om dette
- Der er fokus på kvalitet i de daglige relationer mellem klienter og ansatte
- Forskellige fagligheder favnes og inddrages og dermed undgå, at det bliver en for endimensionel/banal opgave at fuldbyrde straf
- Høje etiske standarder og åbenhed og gennemsigtighed i opgavevaretagelsen

Som konsekvens af, at de overordnede faglige opgaver er regionaliseret, er det afgørende, at ledelsen i institutionen har fokus på dagligdagen for både klienter og ansatte, herunder almindelig daglig livsførelse for klienten og ordentlige og varierede fritidsaktiviteter. Ledelsen skal ligeledes sikre et ordentligt regime i institutionen. Det er i arbejdet på regionens institutioner, at opgaven skal i centrum på en måde, der styrker kvaliteten mærkbart for både medarbejdere og klienter. Institutionens ledelse skal være garant herfor – understøttet af regionsledelsen samt direktoratet.

3.5 Den fremtidige styringsmodel i Kriminalforsorgen

I det følgende beskrives de overordnede rammer for Kriminalforsorgens fremtidige styringsmodel – både den økonomiske og faglige del. Udgangspunktet for styringsmodellen er altovervejende Kriminalforsorgens nye strategi og særligt, de fem strategiske temaer samt resultat- og effektmål, der også vil danne rammen for de kommende resultatkontrakter på Kriminalforsorgens område.

Beskrivelsen tager ligeledes hensyn til de krav til styringen, der kan udledes af Kriminalforsorgens nye organisation samt flerårsaftalens konkrete krav og mål, der skal følges op på, ligesom der tages hensyn til de eksterne krav fra bl.a. Justitsministeriet og Finansministeriet, herunder anbefalingen vedrørende øget aktivitetsstyring.

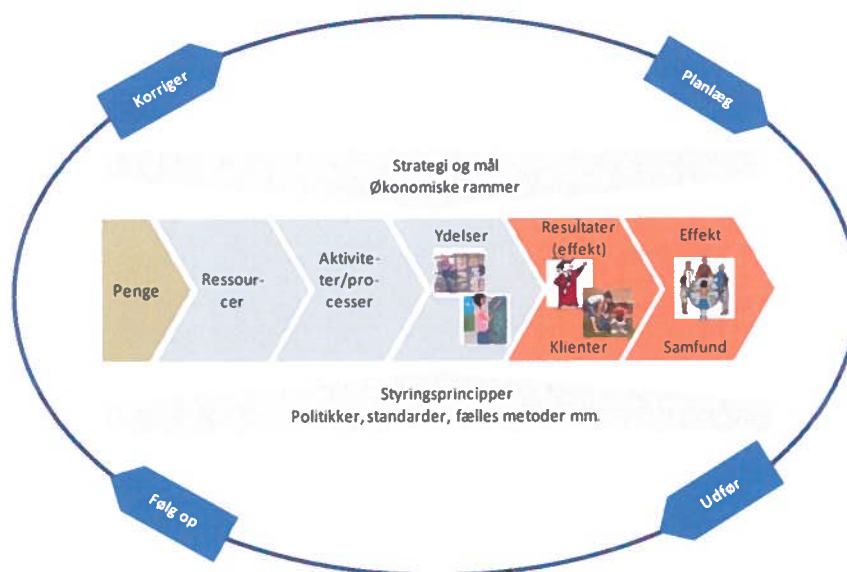
Mål for den nye styringsmodel:

- Understøtte implementeringen af den nye strategi og organisation ved både at sikre klarhed i styringsroller, -ansvar og -kompetencer på de enkelte organisatoriske niveauer.
- Sikre en tydeligere sammenhæng mellem den økonomiske og faglige styring, herunder en forbedret mål- og resultatstyring, der er koblet sammen med økonomistyringen.
- Anvende incitamenter aktivt til at fremme motivation og resultatskabelse.
- Sikre tydelig konsekvens i forhold til opnåede resultater både fagligt og økonomisk.
- Øget gennemsigtighed, bl.a. i forhold til hvad det koster at producere Kriminalforsorgens ydelser.
- At pengene følger resultaterne – altså at de økonomiske rammer prioriteres efter størst mulig resultat/effekt.
- At ansvar, kompetence og ressourcer skal følges ad.

3.5.1 Hovedelementerne i den nye styringsmodel

Den fremtidige styringsmodel er illustreret i nedenstående figur.

Kriminalforsorgens styringsmodel



Centralt i modellen er den sammenhængende styringskæde, der beskriver, hvordan penge (bevillinger) ”omveksles” til resultater for Kriminalforsorgens klienter og ultimativt effekter for samfundet. I Kriminalforsorgens aktuelle styring er der især fokus på styring af pengene - totalrammestyring baseret på takster for plads- og sagstyper.

Den nuværende totalrammestyring skal derfor videreudvikles til en mål- og resultatstyring, hvor økonomiske rammer og resultat-/effektmål aftales i sammenhæng.

Som led i den samlede styring skal der udarbejdes resultatkontrakter for alle dele af koncernen. For direktøren indgås der en direktørkontrakt med Justitsministeriets departementschef. For regionerne og koncerncentrene indgås resultatkontrakt med direktøren for Kriminalforsorgen.

Det skal være et bærende princip i det videre arbejde med at designe og implementere en ny styringsmodel, at detailstyringen af aktiviteter og ressourcer fra direktoratets side skal reduceres til et minimum og helst undgås, mens styringen på resultater og effekter skal udvikles betydeligt.

Balanceringen af de regionale ledelses- og råderum og de fælles standarder for koncernen sker via udformning af fælles rammer for styring i form af styringsprincipper, politikker, standarder og metoder, der udarbejdes i de forskellige partnerskabsfora, og koordineres og beslattes i koncernledelsen.

Styringsindsatsen tilrettelægges som en kontinuerlig proces i en styringsløjfe, der integrerer strategi og mål, drift samt økonomi i et forløb med fire trin:

- **Planlæg:** Formulering og opdatering af strategi og mål, sammenhængende udformning af resultatmål og budgetrammer, resultatkontrakter mm.
- **Udfør:** Driftstyring af ydelsesproduktion, processer/aktiviteter og ressourcer samt dataregistrering.
- **Følg op:** Opgørelse af målopfyldelse og ressourceforbrug, nøgletal mm. Ledelsesrapportering. Analyser på afvigelser.
- **Korriger:** Indgriben med korrigerende handlinger ved afvigelser. Erfaringsopsamling og indspil til Planlæg trinnet.

Styringsløjfen udmøntes i et sammenhængende årshjul, der for hvert trin i sløjfen beskriver styringsopgaverne fordelt hen over året samt ansvar og involvering af de enkelte styringsniveauer og -fora.

3.5.2 Fastlæggelse af regionsbudgetterne

De kommende regioner får en økonomisk volumen på op mod 700 mio. kr. årligt, og der bliver således tale om økonomisk meget store organisatoriske enheder, der vil være større end f.eks. en lang række øvrige styrelser på statens område. Regionerne får således en størrelse, der begrundes, at disse gøres økonomisk selvforvaltende.

Den kommende styringsmodel skal bygge på et totalrammestyringsprincip, hvor der i kontraktform aftales et totalbudget for regionen. Totalrammestyringsmodellen ajourføres på baggrund af den eksisterende ressourceallokeringsmodel, således at der i budgettildelingen skelnes mellem faste og variable omkostninger, svarende til illustrationen i nedenstående figur.

Totalbudgettet:

Grundtilskud (Faste omkostninger)	Ydelsesafhængigt tilskud (variable omkostninger)	Konkrete forhold/ Forhandlinger
<ul style="list-style-type: none">• Dækker samtlige faste omkostninger. Eksempelvis generel ledelse, administration, skatter, afgifter, bygningsvedligeholdelse og bygningsdrift m.v.	<ul style="list-style-type: none">• Fastsættes ud fra et takstkatalog, der indeholder regionernes kerneydelser.• XX• YY	<ul style="list-style-type: none">• Fastsættes på baggrund af konkrete aftaler/forhandlinger med udgangspunkt i særlige forhold.

Grundtilskuddet vil i forhold til den enkelte region skulle fastsættes ud fra en definition af, hvilke faste omkostninger der er forbundet med drift af regionen (definitionen af faste omkostninger kan hentes fra ABC-modellen eller i standardkontoplanen).

Det ydelsesbaserede tilskud er i den nuværende model baseret på en række takster i forhold til institutionernes ydelser. I en fremadrettet økonomistyringsmodel vil det være formålstjenligt fortsat at lade det ydelsesafhængige tilskud være takststyret.

Takstkataloget vil skulle udvides, således at dette omfatter de væsentligste af regionernes ydelser.

Et eksempel på elementerne i et kommende takstkatalog kunne være, at der fastsættes takster for følgende ydelser:

- Lukkede pladser
- Åbne pladser
- Arresthus pladser (eksklusiv Københavns Fængsler)
- Halvåbne pladser
- Lukket i åben
- Negativ/stærke
- Kontrakts pladser, lukkede
- Kontrakts pladser, åbne
- Herstedvester pladser
- Københavns Fængsler pladser
- Ellebæk pladser
- Kærshovedgård pladser
- Pensions pladser
- Fodlænke pladser
- KiF takst i forhold til sagsmængde (vægttalsmodel)

Hertil kommer de ydelser/aktiviteter, der besluttes for at skabe en forbedret sammenhæng mellem ydelser/aktiviteter og ressourcer som et led i udviklingen af den nye styringsmodel.

Denne styring kan indgå i en økonomistyringsmodel på forskellige måder, og i den forbindelse er det vigtigt, at dette sker under iagttagelse af regionernes behov for at have et vist råderum. En udvidet styring på ydelser/aktiviteter og resultater skal endvidere indrettes inden for de eksisterende budgetrammer, idet der ikke findes en overordnet reguleringsmekanisme for disse udvidede ydelser/aktiviteter i Finansloven.

Styringen på aktiviteter, ydelser og resultater i Kriminalforsorgens fremadrettede styringsmodel bør derfor implementeres ved at justere den eksisterende totalrammestyringsmodel med en række yderligere reguleringsmekanismer (costdrivere).

Kriminalforsorgens væsentligste ydelser i økonomisk henseende er belægget, der samtidig også er Kriminalforsorgens væsentligste costdriver, hvorfor belægget fortsat bør være den væsentligste costdriver med henblik på fastsættelse af totalbudgettet for regionen. I tillæg hertil bør der fremover styres på yderligere en række ydelser/aktiviteter og dermed sikres en større sammenhæng mellem ressourcer og resultater ved at gennemføre årlige justeringer af budgetterne på baggrund af regionernes opnåede resultater. Det kunne eksempelvis være følgende ydelser/aktiviteter:

- Budgetoverholdelse
- Sygefravær
- Beskæftigelse af indsatte
- Henstående timer
- Forbedret arbejdsmiljø
- Samarbejdet mellem Kriminalforsorgen og relevante samarbejdspartnere
- Ingen ventekø
- Reduktion i antallet af undvigelse

3.5.3 Omkostningsfordeling i Kriminalforsorgen

Opgørelse af omkostninger i forhold til Kriminalforsorgens aktiviteter og ydelser er helt afgørende i forhold til at kunne analysere omkostningsstrukturen i alle elementer af Kriminalforsorgens virksomhed.

I Kriminalforsorgens nuværende struktur er der etableret en fuldfordelingsmodel (activity based costing), der fordeler samtlige Kriminalforsorgens omkostninger på ydelser og aktiviteter for samtlige Kriminalforsorgens institutioner. Fremadrettet vil en sådan model kunne udbredes til alle regioner og centre således, at der bliver gennemsigtighed i forhold til, hvad aktiviteter og ydelser medfører af omkostninger samt muligheder for benchmarking regionerne i mellem.

3.6 Opsamling på kapitel 3

I kapitel 3 er skitsen til den nye ledelses- og styringsmodel beskrevet. Ledelses- og styringsmodellen sikrer, at Kriminalforsorgens nye organisation kommer til at virke på den tilsigtede måde, og at Kriminalforsorgen når sine mål. Koncernledelsen, regionsledelsen og institutionsledelserne samt den nye partnerskabsstruktur skal alle medvirke til, at målene for den nye organisation opnås, herunder den styrkede service – og samarbejdskultur og sammenhæng på tværs. Den nye styringsmodel skal understøtte dette og medvirke til at sikre en bedre sammenhæng mellem aktiviteter og ressourcestyring, overholdelse af fælles standarder og målopfyldelse vedrørende væsentlige resultater og effekter.

4 Effektiviseringer

I dette kapitel redegøres der for et samlet bud på effektiviseringer ved reorganiseringen samt en gennemgang af hovedkilderne til effektivisering. Der gives endvidere et bud på øvrige potentielle effektiviseringskilder, hvor effektiviseringspotentialet ikke er estimeret. Derudover indeholder kapitlet overvejelser om indfasning af effektiviseringerne samt en oversigt over forventede omkostningsdrivere i forbindelse med implementering.

Fra 2015 og fremefter skal der udmøntes en effektivisering på 25. mio. kr. årligt som følge af reorganiseringen. I 2013 er tallet 10 mio. kr. og i 2014 15 mio. kr. Ved indførelse af en ny organisationsstruktur som skitseret, er der følgende overordnede effektiviseringskilder:

1. Effektiviseringer i direktoratet og Kriminalforsorgens Uddannelsescenter ved opgaveomlægninger (ca. 13,2 mio. kr. årligt)
2. Regionale effektiviseringer ved opgaveomlægninger (ca. 10,7 mio. kr. årligt)
3. Effektiviseringer på ledelses- og administrationsområdet (ca. 3,8 mio. kr. årligt)
4. Øvrige potentielle effektiviseringer som følge af reorganiseringen (forslagene kræver yderligere analyse)

Ovenstående estimater er baseret på risikovægtede beregninger. Samlet vurderes reorganiseringen på denne baggrund at kunne indfri et effektiviseringspotentiale på 27,6 mio. kr. årligt, når reorganiseringen er fuldt indfaset. Der effektiviseres relativt mere fra centralt niveau end fra det nuværende lokale niveau.

4.1 Effektiviseringer i direktoratet og Kriminalforsorgens uddannelsescenter ved opgaveomlægninger

Med henblik på at kunne sikre at regionerne får opgaven i centrum, skal der ske en regionalisering af en række af de opgaver, som direktoratet løser i dag. Det betyder, at en række arbejdsområder vil skulle flyttes fra direktoratet til regionerne.

På nuværende tidspunkt udføres der sagsbehandling vedrørende klienter i det nuværende klientkontor i direktoratet, der skal regionaliseres. Da der er tale om 1. instans afgørelser i direktoratet med forudgående sagsbehandling og indstilling fra institutionerne til direktoratet, kan der ske en effektivisering ved at reducere en mængde dobbeltarbejde. Det estimeres, at effektiviseringen svarer til 3,7 mio. kr.

På personalesagsbehandlingen, sikkerhedsområdet og klientområdet er det vurderingen, at der ligeledes kan effektiviseres ved at lade regionerne overtage en række opgaver, da der med regionerne opstår mulighed for at forankre disse i bæredygtige faglige fællesskaber. Dette vurderes, at kunne generere en effektivisering på 1,5 mio. kr.

I tillæg til effektiviseringer ved udflytning og minimering af dobbeltarbejde vil der ske en forenkling af direktoratets styrings- og koordineringsopgave af institutionerne, der skyldes, at direktoratet går fra at have fokus på knap 70 institutioner til at have fokus på 4 regioner. Dette medfører effektiviseringspotentiale i alle centre og i staben svarende til samlet 4,6 mio. kr.

På personaleuddannelsesområdet gennemføres der i øjeblikket en analyse med fokus på omlægning, effektivisering og øget samarbejde med det omkringliggende uddannelsessystem. Dette forventes ligeledes at medføre væsentlige effektiviseringer på det centrale område svarende til 3,3 mio. kr.

4.1.1 Regionale effektiviseringer ved opgaveomlægninger

Ved etablering af fire regioner, der skal sikre, at opgaven er i centrum, er det afgørende, at der arbejdes tværgående imellem institutionerne. Dette sikres bl.a. ved at regionalisere en række af de specialfunktioner, der i dag varetages på institutionerne og i særlig grad på hvert af fængslerne. Udover at dette sikrer det nødvendige tværinstitutionelle overblik i den samlede opgavevaretagelse, giver det også en række effektiviseringsmuligheder i form af stordriftsfordele på tværs af institutionerne. Følgende områder skal regionaliseres med henblik på at sikre opgaven i centrum og opnå stordriftsfordele ved etablering af bæredygtige regioner:

- HR- og personaleadministration
- Sikkerhedsfunktion
- Økonomifunktion
- Juridisk sagsbehandling

Det estimeres, at der kan effektiviseres 7,1 mio. kr. ved regionalisering af disse funktioner.

Desuden bør det ved etableringen af regionerne vurderes, om der skal ske en regionalisering af nedenstående funktioner, der i dag varetages på de enkelte fængsler:

- Behandlingskonsulentfunktion
- Beskæftigelseskonsulentfunktion
- Tjenestetidsplanlægning
- Bagvagt-/rådighedsvagtordning
- Produktionsvirksomheden

Der er ikke estimeret besparelspotentiale herved, men det forventes, at der også her kan ske effektiviseringer.

Ved etableringen af regionerne skal arresthusembederne nedlægges. Dette vurderes at generere en effektivisering på 3,6 mio. kr.

4.1.2 Effektiviseringer på ledelses- og administrationsområdet

I direktoratet skal der ske en reduktion i antallet af chefer på kontor- og souschefniveau som følge af etableringen af en centermodel. Det er ikke vurderet i denne sammenhæng, i hvilket omfang, dette genererer effektiviseringer.

Ved etablering af regionerne er der behov for at revidere og effektivisere ledelsesstrukturen. På fængslerne vil der ske en effektivisering af den øverste ledelse, da regionen fremadrettet kan løse primært den faglige ledelsesopgave for institutionerne. Der vil dog fortsat skulle være ledelse på institutionerne, der kan sikre, at opgaverne bliver udført og varetage den værdiledelsesmæssige opgave, jf. kapitel 3. Effektiviseringen ved reduktion i den øverste ledelse på fængslerne er ikke esti-

meret i denne sammenhæng, da der kan være et sammenfald med effektiviseringerne, der er estimeret oven for under ”regionale effektiviseringer ved opgaveomlægninger”.

For de mindre institutioners vedkommende (arresthuse og pensioner) vil en regionalisering af de ledelsesmæssige og administrative opgaver medføre, at der ikke er samme behov for ledelse på institutionerne, da en stor del af ledelsesopgaverne på de mindre institutioner er bundet op herpå. Dermed er det muligt at gennemføre en effektivisering af ledelsesopgaven i de små institutioner. Det estimeres, at der kan genereres en effektivisering på 3,8 mio. kr.

For ledelsesopgaven i KiF er effektiviseringen ikke estimeret, idet KiF er underlagt effektiviseringer igennem projektet ”Effektive processer i KiF”. Dette udelukker dog ikke, at der kan effektiviseres yderligere i KiF på varetagelse af ledelsesopgaver og administrative opgaver, jf. det oven for anførte.

En forudsætning for at kunne effektivisere i særligt de mindre institutioners ledelsesmæssige og administrative opgavevaretagelse er, at der oprettes administrative funktioner regionalt, der kan understøtte de mindre institutioners behov. Det kan ske ved, som supplement til den daglige ledelse, at etablere callcentre regionalt, der dels varetager fællesadministrative opgaver og dels varetager ekspertsupport opgaver for anvendelse af IT-systemer m.v.

4.1.3 Øvrige potentielle effektiviseringer som følge af reorganiseringen

I arbejdet med at kortlægge effektiviseringsmuligheder i forbindelse med reorganiseringsforslaget, er der peget på en række områder, der vurderes at kunne generere yderligere effektiviseringer. Fælles for nedenstående områder er dog, at disse fordrer yderligere analyser, før der kan estimeres et eventuelt besparelspotentiale. Der er peget på følgende områder, hvor der kan opnås yderligere effektiviseringer:

- IT-optimering
- Anvendelse af videokonference
- Transport af indsatte (udbud)
- Sundhedsområdet (udbud)
- Udflytning af rejsehold

4.2 Indfasning af effektiviseringer

For at opnå ovenstående effektiviseringer er det afgørende, at der designes en effektiv overgangsproces mellem den nuværende struktur og den kommende struktur. Da det er meldt ud, at der ikke skal ske fyringer eller udbetales ventepenge som konsekvens af reorganiseringen, er der behov for at iværksætte et målrettet ansættelsesstop hurtigst muligt. Ansættelsesstoppet bliver målrettet derved, at det kun iværksættes på de personalegrupper, der er udpeget ovenfor. Dermed bliver basispersonale i opsyn og i forsorgsarbejdet ikke direkte omfattet. Det skal dog vurderes, om der kan ske ansættelse i de stillinger, der måtte blive ledige blandt basispersonale fra de personalegrupper, der er udpeget ovenfor.

Der skal gennemføres analyser vedrørende afgang, herunder aldersvurdering.

I forlængelse af iværksættelsen af ansættelsesstoppet skal det løbende vurderes, i hvilket omfang ansættelsesstoppet har den fornødne effekt, hvor det skal vurderes, i hvilket omfang der er tilstrækkelig naturlig afgang. Indtil udpegning af regionale ledelser skal direktoratet tage stilling til alle eventuelle genansættelser på de udpegede områder.

4.2.1 Udmøntning af effektiviseringer i koncerncentre, stab og regioner

For så vidt angår udmøntningen af sparekrav foreslås det at ansvarliggøre såvel kommende centerchefer, stabschefen og regionscheferne for udmøntning af effektiviseringerne på baggrund af ovenstående effektiviseringskilder. Det vil sige, at regionerne skal gennemføre effektiviseringer svarende til deres andel af effektiviseringerne. Dette vurderes at være den mest hensigtsmæssige model, idet regionerne må forventes at have den største indsigt i særlige lokale forhold, der bør have indflydelse på fordelingen af effektiviseringer. Der skal dog stilles krav om, at regionerne fordeler besparelserne på de angivne kilder, og at regionerne tydeligt redegør for, i hvilket omfang dette er tilfældet.

4.3 Opsamling på kapitel 4

I dette kapitel estimeres et samlet effektiviseringspotentiale på 27,7 mio. kr. årligt. Effektiviseringerne skal for det første gennemføres ved, at opgaver og medarbejdere flyttes fra direktoratet og institutionerne, hvormed der genereres stordriftsfordele i opgaveløsningen i regionen. For det andet sker der en forenkling af direktoratets styrings- og koordineringsopgave. Endelig gennemføres der en effektivisering af ledelses- og administrationsopgaven.

I forbindelse med indfasningen af effektiviseringerne er der udarbejdet en risikovurdering, således at der er taget højde for usikkerhederne ved de enkelte effektiviseringskilder. Det foreslås endeligt, at der indføres ansættelsesstop på de faggrupper, der er i spil i forbindelse med effektiviseringerne.

5 Den videre proces og implementering

Med denne hvidbog er første fase i arbejdet med reorganisering i Kriminalforsorgen tilendebragt. I forlængelse heraf følger en række faser og et omfattende detaljerings- og implementeringsarbejde.

I dette kapitel gives et overordnet bud på, hvordan den videre proces og implementering skal tilrettelægges.

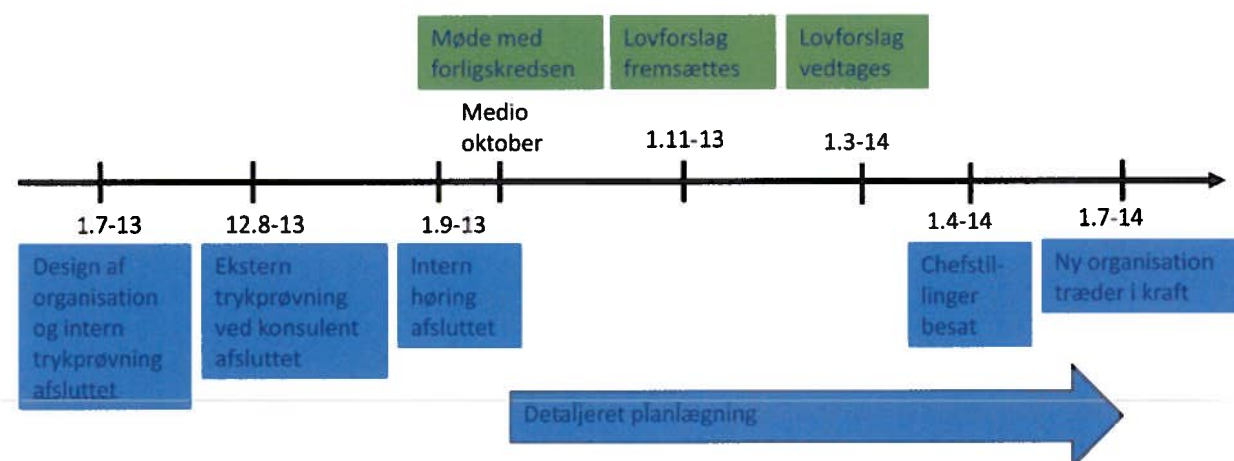
Grundet det omfattende arbejde med reorganisering er der selvsagt en lang række milepæle, underprojekter mv.

På den overordnede bane er milepælene:

- 1. juli 2013 afleveres hvidbog til direktionen og til ekstern trykprøvning.
- 1. juli 2014 træder den nye organisering formelt i kraft – hvorefter de forskellige faser af implementeringsarbejdet for alvor påbegyndes.
- I efteråret 2015 foretages en intern vurdering af den nye organisering, med henblik på anbefalinger til korrektioner.
- 31. december 2016 udløber flerårsaftalen og dermed den formelle tidsperiode for reorganiseringen.

5.1 Den umiddelbart forestående proces – kvalificering og godkendelse af struktur

Den næste overordnede fase i reorganiseringen er perioden fra afleveringen af hvidbogen den 1. juli 2013, og frem til organisationen formelt træder i kraft den 1. juli 2014. Overordnet set ser aktiviteterne i denne periode således ud:



I perioden fra den 2. juli til den 12. august 2013 gennemfører Implement Consulting Group en trykprøvning af forslaget til reorganisering. I forlængelse heraf (12. august – 5. september) gennemføres en intern høring i Kriminalforsorgen. Høringen gennemføres dels via de formelle ledelsesfora i Kriminalforsorgen og i CSU. Høringen baseres på reorganiseringsforslaget af 1. juli 2013 samt konklusionerne fra den eksterne trykprøvning. Når den interne høring er tilendebragt, udarbejdes en endelig hvidbog med henblik på forelæggelse for forligskredsen og eventuelt i forlængelse heraf en

lovændringsproces. Sideløbende med dette arbejde sættes en detaljeringsfase i værk, jf. nedenstående.

5.2 Etablering af task force

Med henblik på at forestå detaljeringen og det videre arbejde med implementeringen foreslås det, at der etableres en task force. Task forcen nedsættes i umiddelbar forlængelse af den eksterne trykprøvning og skal virke frem til flerårsaftaleperiodens udløb.

Task forcens overordnede opgave er at understøtte den samlede reorganiseringssproces, herunder varetage styringen og ledelsen af processen, detailplanlægge mv. Hertil skal task forcen i tæt samspil med koncernledelsen løbende følge og eventuelt revidere implementeringsplanen. Det kan i forløbet vise sig nødvendigt at nedsætte undergrupper, som skal arbejde med specifikke områder – eksempelvis på HR-området.

Task forcen bør bestå af en række centrale aktører i reorganiseringssarbejdet, herunder de personer, der har udarbejdet hvidbogen, personer med dyb indsigt i Kriminalforsorgens økonomi og styring (med henblik på at sikre det estimerede effektiviseringspotentiale mv.) samt nøglepersoner fra det operative niveau, dvs. nogle institutionsledere. Når koncernledelsen er etableret, bør en eller flere medlemmer af koncernledelsen ligeledes være repræsenteret i task forcen. Task forcen refererer direkte til direktøren for Kriminalforsorgen.

I forbindelse med indfasning og implementering af de forudsatte effektiviseringer bemærkes det, at der følges op på disse i regi af projekt 35 (effektiviseringer) og i styregruppen for flerårsaftalen.

5.3 Det samlede arbejde med detaljering og implementering – fem spor

Der forestår en lang række aktiviteter i arbejdet med implementeringen af den nye struktur. Der følger dels en lang række detaljerings- og planlægningsopgaver, dels den konkrete implementering af organisationen og tilhørende støtteprocesser. Det er grundlæggende vigtigt at understrege, at alt ikke kan ske på én gang, men tværtimod at implementeringen vil ske i faser, og at nogle faser er baseret på planlægningen i eller erfaringerne fra tidligere faser. Dette betyder overordnet også, at der vil være en længere periode med en overgangsorganisation og altså en periode, hvor den formelle struktur er trådt i kraft, men hvor alle brikker ikke er faldet organisatorisk på plads endnu. Der vil således være en periode, hvor ikke alle stillingskategorier er fyldt ud på den endelige måde. Det er besluttet, at der ikke skal ske fyringer som en del af reorganiseringen. Det betyder også, at en række ansatte vil blive flyttet til nye stillinger, men også at der på nogle stillingsområder i en overgangsfasen vil være overkapacitet.

Den samlede detaljering og implementering kan opdeles i fem overordnede spor med en række underaktiviteter, jf. nedenstående model. I forlængelse af modellen er hver fase kort beskrevet.

Efterår 2013	Forår 2014	Efterår 2014
Detaljerings af organisationsstruktur		
<ul style="list-style-type: none"> • Modelregion udarbejdes • Design af koncerncentre • Udarbejdelse af business case vedr. placering af regionskontorer • Design af mødestruktur koncernledelse 	<ul style="list-style-type: none"> • Detaildesign af regioner og Koncerncentre • Stillingstøgen til placering af regionskontorer • Iværksættelse af mødestruktur for koncernledelse • Design af mødestruktur for regionsledelse • Design af partnerskabsstruktur • Design af formel samarbejdsstruktur 	<ul style="list-style-type: none"> • Formel organisationsstruktur er trådt i kraft • Mødestruktur for regionsledelse iværksættes • Partnerskabsstruktur iværksættes
Besættelse af nye stillinger		
<ul style="list-style-type: none"> • Topchefstillinger godkendes og besættes • Ansættelsesstop for udvalgte specialfunktioner iværksættes 	<ul style="list-style-type: none"> • Øvrige chefstillinger i regioner og direktoratet besættes • Omplacering af medarbejdere 	<ul style="list-style-type: none"> • Omplacering af medarbejdere (fortsat)
Lovændringer		
<ul style="list-style-type: none"> • Udarbejdelse af forslag til lovændringer på klient- og personaleområdet • Politisk drøftelse påbegyndes 	<ul style="list-style-type: none"> • Lovændringer vedtages 	<ul style="list-style-type: none"> • Lovændringer træder i kraft
Styringsmodel		
<ul style="list-style-type: none"> • Ny styringsmodel designes • Krav til ledelsesinformationssystem fastlægges • Overgangsmodel resultatkontrakter for 2014 designes 	<ul style="list-style-type: none"> • Nye styringsredskaber fastlægges • Årshjul fastlægges • Ledelsesinformationssystem tilrettes • Overgangsmodel for resultatkontrakter 2014 implementeret 	<ul style="list-style-type: none"> • Ny styringsmodel træder i kraft • Resultatkontrakter for regioner (ikke økonomi for 2015) og koncerncentre underskrevet • Nyt ledelsesinformationssystem i funktion
Forandringsledelse og lederprogram		
<ul style="list-style-type: none"> • Design af lederprogram for koncernledelse • Design af program for ledere i Koncerncentre 	<ul style="list-style-type: none"> • Program for koncernledelse og koncerncentre iværksættes • Design af program for ledelsesgruppen i regionerne • Design af program for operative ledere 	<ul style="list-style-type: none"> • Iværksættelse af program for ledelsesgruppen i regionerne • Program for operative ledere iværksættes

5.3.1 Detaljering af organisationsstruktur

Grundlæggende skal der i denne detaljeringsfase arbejdes med detailplanlægningen af, hvordan organisationen skal se ud. Hertil kommer en detaljering af den egentlige implementering (klarhed over, hvilken rækkefølge tingene skal ske i mv.). Task forcen vil arbejde med disse opgaver.

En af de store og afgørende opgaver for task forcen i efteråret 2013 er desuden at designe en generisk modelregion. Der er grundlæggende lagt op til, at mange beslutninger om, hvordan regionerne konkret skal fungere og struktureres, skal træffes i koncernledelsen. Og samtidig, at der skal være et råderum for den enkelte regionsledelse at udfylde i forhold til, hvordan regionen skal fungere. Når det er sagt, er der behov for at få den grundlæggende organisering på plads, således at der er en vis ensartethed i regionerne.

5.3.2 Besættelse af nye stillinger

Med så stor en reorganiseringproces, som der lægges op til, er det afgørende, at der gennemføres systematiske og ordentlige HR-processer. Hertil kommer, at det er væsentligt, at koncernledelsen etableres så hurtigt som overhovedet muligt – det vil sige, at de tre centerchefer i direktoratet og de fire regionschefer bør udpeges hurtigst muligt.

I forhold til sidstnævnte og altså etablering af koncernledelsen lægges der overordnet op til en proces, hvor chefstillingerne forventes besat ultimo november 2013.

I forhold til de samlede HR-processer vil disse omfatte flere forskellige medarbejdergrupper, herunder ledere, administrativt personale, basispersonale og visse dele af det civile personale. Det er af afgørende betydning for organisationens virke, at der gennemføres ordentlige HR-processer! De ordentlige HR-processer er en fundamental kilde til håndtering af den usikkerhed, der vil være til stede hos den enkelte og i organisationen og dermed også det, der skal bidrage til en fortsat god og kontinuerlig løsning af kerneopgaven, mens reorganiseringen står på.

Der er derfor opstillet følgende principper for HR-processerne:

Principper for HR-processerne

- Åbenhed og ærlighed
- Klar kommunikation om processen – også om det, der ikke er besluttet, og når der ikke er noget nyt
- Hurtige beslutninger
- Tilstrækkelig tid til processen
- Konkret køreplan for hele forløbet på intranettet (opdateres løbende)
- Tæt koordination i hele Kriminalforsorgen i processen, således at der sikres klar sammenhæng mellem, hvilke stillinger der besættes hvor og hvornår
- Individuelle afklaringsforløb, herunder kompetenceudvikling, jobstøtte m.v.

5.3.3 Lovændringer

Med det foreliggende forslag til ny struktur vil der være behov for en række lovændringer, bl.a. i forhold til klientsagsbehandling og personaleområdet. Der skal derfor dels klargøres præcis, hvilke lovændringer der er behov for, dels udarbejdes lovforslag og iværksættes en egentlig lovændringsproces.

5.3.4 Styringsmodel

I det videre arbejde med tilrettelæggelsen af den nye styringsmodel skal den nye model designes, herunder især hvordan sammenhængen mellem aktiviteter og ressourcer tydeliggøres i den fremtidige styring, hvordan incitamentet skal anvendes, og hvordan der skabes en tydelig konsekvens, når mål og rammer ikke nås, og hvordan der kan ske anerkendelse, når de gør. Hertil kommer at der skal arbejdes med at skabe større gennemsigtighed i forhold til, hvad det koster at producere forskellige ydelser. Der skal udarbejdes nye koncepter for resultatkontrakter med regionerne, der gradvist indføres, ligesom den nye styringsmodel stiller krav til LIS.

5.3.5 Forandringsledelse og lederprogram

Reorganiseringen stiller store krav til lederne i Kriminalforsorgen – der skal, dels i hele omstillingsprocessen løftes en stor forandringsledelsesopgave på tværs og af den enkelte leder. Dels er der behov for et generelt ledelsesløft, hvor den enkelte leder klædes på til i endnu højere grad at tænke og handle ud fra princippet om ”opgaven i centrum” (og dermed bl.a. en grundig understøttelse af et øget flow i opgaveløsningen).

På den baggrund skal der iværksættes et lederprogram i Kriminalforsorgen med henblik på understøttelse af en egentlig ledelsesreform. En reform med hvilken betydningen af ledelse i endnu højere

grad skal sættes på dagsordenen, herunder behovet for forskellige ledelseskompetencer på forskellige niveauer mv.

Umiddelbart tænkes lederprogrammet som første fase i ledelsesreformen og dermed også den fase, der i meget høj grad skal understøtte reorganiseringsprocessen. Overordnet set skal lederprogrammet bidrage til:

- At styrke ledelserne i Kriminalforsorgen i forandringsprocessen.
- At klæde lederne på til at lede ud fra princippet om ”opgaven i centrum” for dermed bedst muligt at understøtte både opgaveløsningen og sammenhængskraften i regionerne og på tværs i Kriminalforsorgen.
- At understøtte et fælles sprog og en fælles praksis. Det er vigtigt for at få det bedste ud af den nye organisering, at der er et fælles sprog og en fælles opfattelse blandt Kriminalforsorgens ledere og medarbejdere, og det forudsætter i første omgang fælles drøftelser i ledelseslaget.

Der lægges i første omgang op til, at lederprogrammet skal foregå i fire spor for følgende målgrupper:

1. Koncernledelsen
2. Den samlede ledelsesgruppe i de enkelte regioner – det vil sige regionsledelsen og alle institutionsledere
3. Centerchefer og øvrige chefer i direktoratet
4. Den operative del af Kriminalforsorgens ledere

Derudover lægges der op til, at lederprogrammet primært baseres på tilbud i det eksterne uddannelsessystem. Dog i en tilpasset form, således at lederne gennemfører fælles forløb og også kan sammensætte akademi-, diplom-, og masterfag/ moduler efter behov. Ligeledes skal forløbene tilpasses og tones til Kriminalforsorgens behov. Forløbene skal være praksisnære og sikre en tæt kobling mellem udvikling og praksis frem for på skolebænken.

En række fag på de eksisterende uddannelsesinstitutioner kan overvejes, herunder:

- Strategisk ledelse
- Koncernstyring
- Drifts- og leanledelse
- Mål- og resultatstyring
- HRM
- HR-jura
- Kommunikation
- Forandringsledelse

Ad 1 - Et spor for koncernledelsen – ”Strategisk ledelse i Kriminalforsorgen”

Koncernledelsen er en ny konstruktion i Kriminalforsorgen og en funktion, som spiller en helt afgørende rolle for grundlæggende at få den nye organisation til at virke. Derfor er det vigtigt, at der fra koncernledelsens etablering sættes fokus på væsentlige strategiske temaer, der skal arbejdes med, for at reorganiseringen bliver gennemført succesfuldt (se indledning til kapitel 3). Samtidig er det

væsentligt, at koncernledelsen etableres som et effektivt topledelsesteam, og at der fra starten arbejdes med at skabe en solid sammenhængskraft i ledelsen.

Ad 2 – Et spor for den samlede ledelsesgruppe i de enkelte regioner – ”ledelse på tværs i den nye region”

En meget væsentlig opgave for den samlede ledelsesgruppe i de nye regioner er at sikre flow på tværs. Dette kræver et tæt samarbejde og fokus på god driftsledelse, hvor der fra start – gennem uddannelse, dialog mv. – bør arbejdes med etablering af sammenhængskraft, fælles sprog mv. i den samlede ledelsesgruppe.

Ad 3 – Et spor for centercheferne og øvrige chefer i direktoratet – ”strategi, service og styring”

Direktoratets nye rolle indebærer en tydeligere retning, en stærkere servicekultur og en øget grad af opfølgning, controlling og monitorering af regionernes resultater. Det kræver nye redskaber og metoder og en grundlæggende anden logik. Derfor bør chefer og ledere i direktoratet klædes på til i fællesskab at løfte denne opgave.

Ad 4 - Et spor for de operative driftsledere – under overskriften ”ledelse og opgaven i centrum”

Det overordnede formål med reorganiseringen er som skrevet at sætte opgaven i centrum og skabe et øget flow i opgaveløsningen på tværs i Kriminalforsorgen. Det vil kræve en stærk og klar ledelse at bidrage til dette øgede flow og en anden opgaveløsning, og derfor bør de operative ledere og dermed dem, der varetager den praksisnære ledelse, sammen gennemføre et program f.eks. under overskriften ”Ledelse og opgaven i centrum”.

Den grundlæggende tanke er at blande ledere fra forskellige institutionstyper og regioner i et forløb. For dermed at sikre at viden og praksiserfaringer deles på tværs. Regionens ledelsesgrupper bør deltage i forløbet på relevante tidspunkter.

5.4 Implementeringsudgifter

Der vil i forbindelse med reorganiseringen og den nye organisation være en række udgifter. Disse er ikke estimeret.

Der må blandt andet forventes udgifter til:

- Etablering af regionskontorer
- Udvikling og etablering af digitale løsninger, herunder tilretning af IT-systemer til den nye struktur, etablering af videokonferencesystem mv.
- Generelle udgifter i forbindelse med en overgangsorganisation (eksempelvis lønninger til chefer, hvis stilling på sigt ikke er at finde i den nye organisation)
- Lederprogram
- Ekstern trykprøvning