

**POLITI**

ANKLAGEMYNDIGHEDEN

POLITIANALYSEN OM ØKONOMISK KRIMINALITET

# Rapport med anbefalinger

28. november 2013 version 1.0

Rigspolitiet – Analysesekretariatet



## Indhold

### **1. Indledning**

1.1 Baggrund og formål

1.2 Hovedanbefalinger

1.3 Analysedesign og prioritering

### **2. Resumé af hovedanbefalinger**

### **3. Plan og implementering**

### **4. Uddybning af hovedanbefalinger**

4.1 Strategi og trusselvurdering

4.2 Visitation, tilskæring og fremdrift

4.3 Kompetencer

### **5. Genbesøg af ikke udvalgte forbedringstemaer**

### **Appendiks**



## 1.1 Indledning – baggrund og formål

### Baggrund for Politianalysen om Økonomisk Kriminalitet

Økonomisk kriminalitet udgør i dag et væsentligt og stigende samfundsmæssigt problem. Dels bliver de økonomiske sager mere komplekse, dels opstår der til stadighed nye tendenser inden for økonomisk kriminalitet. Dette medfører ofte langvarige efterforskninger og retssager, hvor politiet og anklagemyndigheden udfordres på bl.a. ressourcer og kompetencer. Der er således behov for at nytænke både opgaveløsningen og samarbejdet med omverdenen.

Politianalysen om Økonomisk Kriminalitet er initieret af Rigspolitichefen og Rigsadvokaten som et tværgående analyseprojekt, med det formål at undersøge, hvilke tiltag der kan:

*”styrke politiets og anklagemyndighedens evne og kapacitet til at forebygge, efterforske og retsforfølge økonomisk kriminalitet”.*

Politianalysen er gennemført i perioden januar til august 2013, og har været opdelt i to analysefaser:

**Første fase** (januar - marts) har haft til formål at afdække og beskrive den nuværende opgaveløsning og organisering af indsatsen mod økonomisk kriminalitet. Dette er blevet dokumenteret i en analyse rapport, som også har udpeget en række udfordringer og områder, der med fordel ville kunne analyseres videre på.

**Anden fase** (marts - august) har haft til formål at arbejde videre med de områder, som blev udpeget af projektets styregruppe og komme med anbefalinger til en forbedring heraf. Fasen er afsluttet med nærværende rapport, der indeholder anbefalinger til en styrkelse af indsatsen på området.

De to rapporter m.m. kan findes på POLNET under ”Politianalyse” og på AnklagerNet, under fagområdet ”Økonomisk kriminalitet”.

Til projektet har der været nedsat en styregruppe, med repræsentanter fra politiet, anklagemyndigheden og Politiforbundet. Til at gennemføre analysearbejdet samt udarbejde de to rapporter, har der været sammensat en tværfaglig projektgruppe med medarbejdere fra henholdsvis Rigspolitiets Analysekretariat, politikredsene og SØIK.

For løbende at kvalitetssikre arbejdet i politianalysens første og anden fase, har der været nedsat en ressourcegruppe med repræsentanter for politiet og anklagemyndigheden, hvor politikredsene og SØIK har været repræsenteret. Projektet har endvidere haft tilknyttet en række sparringspartnere, som løbende har sparret med projektet angående analysefund og anbefalinger. Se bilag 1 for uddybning af projektets organisering.





## 1.2 Indledning – hovedanbefalinger

### Hovedanbefalinger

Politianalysen om Økonomisk Kriminalitet har udarbejdet i alt følgende ti hovedanbefalinger, som under hensynstagen til ressourcer og gennemførelse vurderes at have den største effekt i relation til at styrke politiets og anklagemyndighedens evne og kapacitet til at forebygge, efterforske og retsforfølge økonomisk kriminalitet:

**Anbefaling 1:** Trusselsvurdering af økonomisk kriminalitet

**Anbefaling 2:** Styrket ekstemt samarbejde

**Anbefaling 3:** Præventionsordning med anmeldere af større økonomiske sager

**Anbefaling 4:** Nationale standarder for anmeldelser af visse typer af økonomiske sager

**Anbefaling 5:** Tværfaglige visitorteam i politikredsene

**Anbefaling 6:** Tværfaglige tilskærings- og opfølgingsmøder i større sager

**Anbefaling 7:** Introforløb for efterforskere, anklagere og konsulenter med civile kompetencer

**Anbefaling 8:** Krav om it-kompetencer og optimering af muligheder for kompetenceudvikling

**Anbefaling 9:** Uddannelse på master- eller diplomniveau inden for økonomisk kriminalitet

**Anbefaling 10:** Katalog over arbejdsopgaver for konsulenter med civile kompetencer

Et resumé af anbefalingerne kan findes i rapportens afsnit "2. Resumé af hovedanbefalinger", side 9-14, ligeledes er anbefalingerne uddybet yderligere i rapportens afsnit "4. Uddybning af hovedanbefalinger".

De følgende sider tre sider uddyber analysedesignet, som har dannet grundlaget for udarbejdelsen af ovenstående anbefalinger.





## 1.3 Indledning – analysedesign og prioritering

### Analysedesign (1/3)

#### Første analysefase

Første fase af politianalysen har haft til formål at afdække problemer og udfordringer ved den nuværende forebyggelse, efterforskning og retsforfølgelse af økonomisk kriminalitet. Politianalysens kommissorium (se bilag 2) fastlagde en række fokusområder, og med afsæt i en afgrænsning af området 'Økonomisk kriminalitet' (se bilag 3) blev disse fokusområder inddelt i ni spor, der tilsammen dannede analysedesignet for første fase.



Analysen i de ni spor blev gennemført med baggrund i forskellige datakilder (jf. analyserapporten for første fase, side 5, der blev godkendt af Rigspolitichefen og Rigsadvokaten den 6. maj 2013), og de primære udfordringer og problemer på området viste sig at bestå i:

- et behov for styrket samlet strategisk prioritering af området
- uensartet visitation og kvalitetssikring af navnlig de sager, der behandles i lokalpolitiet
- vanskelige betingelser for kompetenceudvikling af medarbejdere
- en negativt ladet opfattelse af området økonomisk kriminalitet og de efterforskningstilgange, der anvendes på området
- manglende udfoldelse af samarbejdet med eksterne parter (sæmmyndigheder og private aktører)
- udfordringer i forhold til rekruttering og fastholdelse af medarbejdere
- uklare snitflader mellem SØIK og politikredsene

For en samlet oversigt over analysefund i første fase henvises til analyserapporten for første fase, side 7.



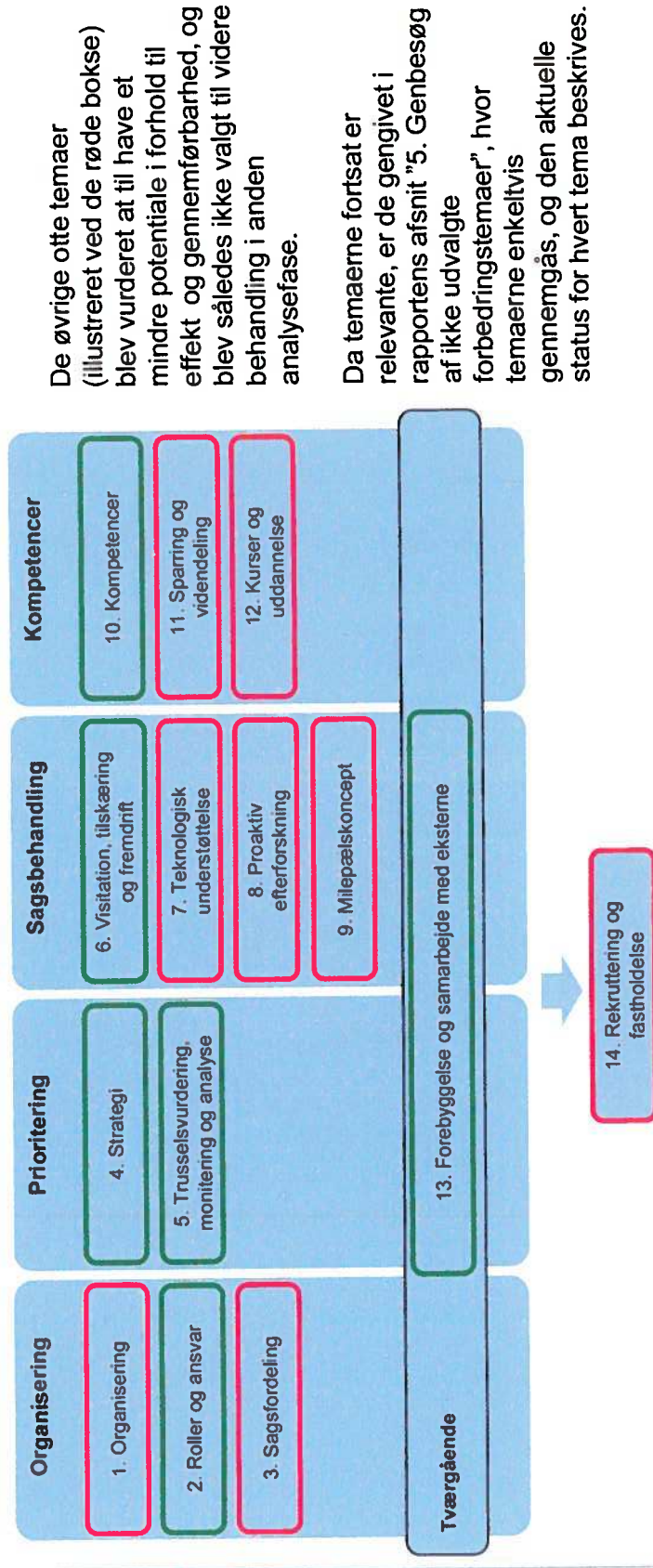
## 1.3 Indledning – analysedesign og prioritering

### Analysedesign (2/3)

#### Prioritering af temaer fra første til anden analysefase

På baggrund af analysefundene i politianalysens første fase, blev der opstillet 14 forbedringstemaer, der blev vurderet til at have det største forbedringspotentiale for området.

De 14 forbedringstemaer blev vurderet ud fra effekt og gennemførlighed, og på den baggrund blev det besluttet, at der i anden fase skulle arbejdes videre med temaerne "Roler og ansvar", "Strategi", "Trusselsvurdering, monitorering og analyse", "Visitation, tilskæring og fremdrift", "Kompetencer" og "Forebyggelse og samarbejde med eksterne", som ligeledes er illustreret i figuren nedenfor ved de grønne bokse:





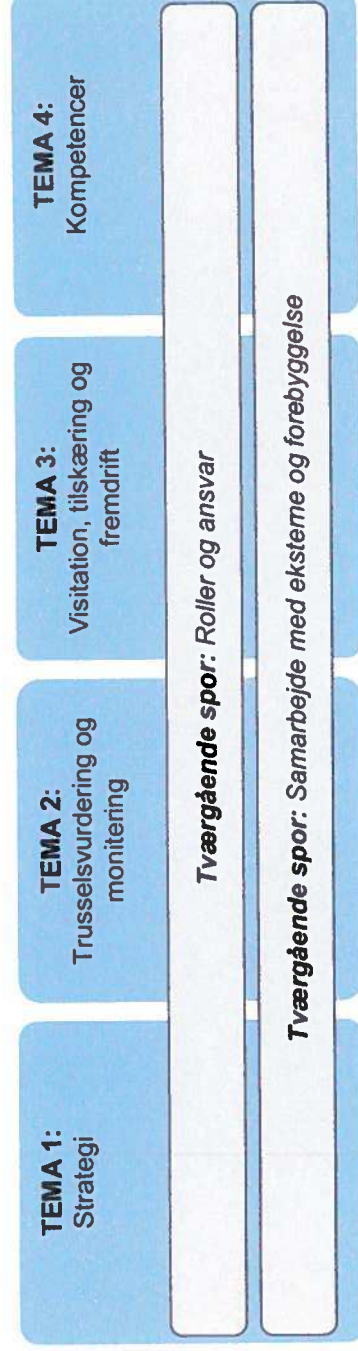


## 1.3 Indledning – analysedesign og prioritering

### Analysedesign (3/3)

#### Anden analysefase

Politianalysens anden fase har haft til formål at udarbejde anbefalinger til en styrkelse af politiets og anklagemyndighedens indsats på området. Med afsæt i de seks valgte temaer (jf. forrige side) har følgende analysedesign dannet rammen for dette arbejde:



Temaerne "Strategi", "Trusselsvurdering og monitorering", "Visitation, tilskæring og fremdrift" samt "Kompetencer" har i analysedesignet fungeret som hovedtemaer, mens "Roller og ansvar" og "Samarbejde med eksterne og forebyggelse" er blevet behandlet som tværgående spor i relation til de fire hovedtemaer. "Strategi" og "Trusselsvurdering og monitorering" er i denne rapport efterfølgende behandlet i sammenhæng, da der har vist sig at være et stort overlap i temaernes indhold.

De to tværgående spor har været i fokus for alle fire temaer, og er integreret i anbefalingerne hvor det har været muligt. I afslutningen af hvert hovedafsnit er der for hver anbefaling opsummeret på de to tværgående spor, samt parametrene forretningsværdi, omkostninger, implementering og opfølgning.

Datagrundlaget for anden analysefase består af over 35 interview/møder med repræsentanter fra politiet, anklagemyndigheden og eksterne aktører. Endvidere er der afholdt fire workshops, gennemført to spørgeskemaundersøgelser og dokumentindsamling samt foretaget en studietur til norsk politi med henblik på at søge inspiration. Datagrundlaget er yderligere udspecificeret i bilag 4.





## Indhold

- 1. Indledning**
    - 1.1 Baggrund og formål
    - 1.2 Hovedanbefalinger
    - 1.3 Analysedesign og prioritering
  - 2. Resumé af hovedanbefalinger**
  - 3. Plan og implementering**
  - 4. Uddybning af hovedanbefalinger**
    - 4.1 Strategi og trusselsvurdering
    - 4.2 Visitation, tilskæring og fremdrift
    - 4.3 Kompetencer
  - 5. Genbesøg af ikke udvalgte forbedringstemaer**
- Appendiks**



## 2. Resumé af hovedanbefalinger

### Oversigt over hovedanbefalinger

På baggrund af analyser i politianalysens første og anden fase, er vurderingen at politiets og anklagemyndighedens evne og kapacitet til at forebygge, efterforske og retsforfølge sager om økonomisk kriminalitet, overordnet kan forbedres ved at:

- styrke den strategiske styring af området
- styrke den indledende visitation og sagsstyring i politikredsene
- sætte fokus på kompetenceudvikling
- etablere klare ansvars- og rollefordelinger inden for området
- øge samarbejdet med eksterne samarbejdspartnere og styrke forebyggelsen på området

Projektet har udarbejdet nedenstående ti hovedanbefalinger, der imødekommer disse behov. Hovedanbefalingerne opsummeres i hovedpunkter på de følgende fem sider (se side 10-14) og uddybes i rapportens afsnit 4.1, 4.2 og 4.3.

#### Strategi og trusselsvurdering

1. Trusselsvurdering af økonomisk kriminalitet
2. Styrket eksternt samarbejde

#### Visitation, tilskæring og fremdrift

3. Prævisitationsordning med anmeldere af større økonomiske sager
4. Nationale standarder for anmeldelser af visse typer af økonomiske sager
5. Tværfaglige visitatorteams i politikredsene
6. Tværfaglige tilskærings- og opfølgingsmøder i større økonomiske sager i politikredsene

#### Kompetencer

7. Introforløb for efterforskere, anklagere og konsulenter med civile kompetencer
8. Krav om it-kompetencer og optimering af muligheder for kompetenceudvikling
9. Uddannelse på diplom- eller masterniveau inden for økonomisk kriminalitet
10. Katalog over arbejdsopgaver for konsulenter med civile kompetencer



## 2. Resumé af hovedanbefalinger

### Hovedanbefalinger under temaet "Strategi og trusselsvurdering"

På baggrund af politianalysens første og anden fase, er der udarbejdet følgende to hovedanbefalinger under temaet "Strategi og trusselsvurdering":

#### 1. Trusselsvurdering af økonomisk kriminalitet

Det anbefales, at der udarbejdes en årlig trusselsvurdering af økonomisk kriminalitet med det formål at skabe et samlet overblik over området. Trusselsvurderingen skal tjene det dobbelte formål at styrke grundlaget for den strategiske vurdering inden for både sagsområdet økonomisk kriminalitet og i forhold til politiets og anklagemyndighedens samlede opgaver. Trusselsvurderingen vil således styrke grundlaget for den strategiske prioritering på området. Trusselsvurderingen skal baseres på en bred vifte af både interne og eksterne datakilder og give en status over udviklingen og en analyse af, hvordan området vil kunne udvikle sig fremover. Det anbefales tillige, at der i forlængelse af trusselsvurderingen udarbejdes en strategisk vurdering, som bidrager med konkrete anbefalinger til indsatsområder og indsatsstrategier til øverste ledelse. Endelig anbefales det, at indsatserne evalueres, således at bekæmpelsen af økonomisk kriminalitet løbende optimeres.

#### 2. Styrket eksternt samarbejde

Det anbefales, at der sker en styrkelse af samarbejdet mellem politiet og anklagemyndigheden og eksterne aktører på området for økonomisk kriminalitet. Hovedformålet er at forbedre samarbejdet og koordinationen mellem politiet og anklagemyndigheden, relevante særmyndigheder samt private aktører, så eksempelvis viden og erfaringer om udviklingsområder, tendenser mv. i højere grad kan udveksles mellem de relevante myndigheder, herunder når det gælder muligheder for at forebygge økonomisk kriminalitet. Der findes allerede i dag både lokalt og centralt en række samarbejdsfora mellem politiet og anklagemyndigheden samt relevante særmyndigheder, som der skal bygges videre på. Det anbefales derfor, at Rigsadvokaten og Rigspolitiet i samarbejde med bl.a. SØIK og de relevante særmyndigheder samt eventuelle relevante private aktører nærmere drøfter tilrettelæggelsen af et styrket samarbejde, som også inddrager ønsker og ideer hos de forskellige parter.

Anbefaling 1 og 2 er uddybet i afsnit 4.1 Strategi og trusselsvurdering på side 19-29.





## 2. Resumé af hovedanbefalinger

### Hovedanbefalinger under temaet "Visitation, tilskæring og fremdrift" (1/2)

På baggrund af politianalysens første og anden fase, er der udarbejdet følgende fire hovedanbefalinger under temaet "Visitation, tilskæring og fremdrift":

#### 3. Præventionsordning med anmeldere af større økonomiske sager.

Inspireret af bl.a. norsk politi samt best practice i politikredsens nuværende visitationspraksis, anbefales det, at der i forhold til de større økonomiske sager etableres et samarbejde med SKAT og kuratorer under Kuratorforeningen vedrørende anmeldelser forud for en egentlig anmeldelse til politiet (prævisitation). Formålet er at styrke det tidlige samarbejde omkring de større og mere vanskelige sager samt højne kvaliteten af anmeldelserne og nedbringe sagsbehandlingstiderne. Prævisitationen vil indledningsvist relatere sig til større økonomiske sager anmeldt af henholdsvis SKAT og kuratorer under Kuratorforeningen, men vil på sigt kunne udvides til også at omfatte andre større økonomiske sager. Prævisitationen vil tage afsæt i en samarbejdsaftale om etablering af prævisitation, som skal udarbejdes på nationalt niveau mellem Rigspolitiet, Rigsadvokaten og henholdsvis SKAT og Kuratorforeningen. I relation til behandlingen af de konkrete sager, vil prævisitationen skulle bestå i ad hoc drøftelser mellem faste kontaktpersoner hos politiet og anklagemyndigheden og den pågældende professionelle anmelder. Prævisitationen, der udføres på sagsniveau, skal desuden understøttes af årlige eller halvårige centrale møder, hvor det generelle samarbejde mv. kan drøftes med de pågældende professionelle anmeldere.

#### 4. Nationale standarder for anmeldelser af visse typer af økonomiske sager

Inspireret af bl.a. de professionelle anmelderes efterspørgsel på fælles retningslinjer for form og indhold i anmeldelser, anbefales det, at der udfærdiges nationale standarder for anmeldelser af visse typer af økonomiske sager. Dette skal vedrøre de sagstyper, der er kendetegnet ved et større antal ensartede anmeldelser. Formålet er at sikre ensartethed i anmeldelserne, og højne kvaliteten af anmeldelserne, hvilket vil bidrage til en mere kvalificeret dialog med de professionelle anmeldere samt nedbringe sagsbehandlingstiderne i sagerne. Projektet anbefaler, at Rigspolitiet og Rigsadvokaten varetager arbejdet med at udarbejde standarderne, herunder identificere hvilke sagstyper, der skal være omfattet heraf. Ligeledes anbefales det at Rigspolitiet og Rigsadvokaten forestår den efterfølgende formidling i relation til udbredelsen og brugen af disse standarder samt sikrer, at der følges op på udbredelse og anvendelse i form af halvårige eller årlige møder.

Anbefaling 3 og 4 er uddybet i afsnit 4.2 Visitation, tilskæring og fremdrift på side 31-46.



## 2. Resumé af hovedanbefalinger

### Hovedanbefalinger under temaet "Visitation, tilskæring og fremdrift" (2/2)

#### 5. Tværfaglige visitatorteams i politikredsene

Inspireret af bl.a. norsk politi, anbefales det, at der i politikredsen etableres faste visitatorteams bestående af både anklagere og efterforskere til at forestå visitationen af alle økonomiske sager. Den nærmere tilrettelæggelse af visitationen vil kunne tilpasses løbende i de enkelte politikredse, så f.eks. sager, hvor sagsflow, sagsbehandlingsrutiner og kvalitetskrav er blevet fastlagt og overholdes, ikke behøver at blive undergivet samme tætte visitation i visitortemaet som andre sager. Tillige anbefales det at fastsætte, hvilke elementer visitationen, udført af visitorteamet, som minimum skal indeholde. Ved at kombinere juridiske og efterforskningsmæssige kompetencer allerede i den indledende visitation af sagerne og samtidig fastsætte indholdet af denne visitation, opnås en højere kvalitet, ensartethed og sammenhæng i den indledende visitation af sagerne, og der skabes overblik over anmeldelsesflowet, kvaliteten og karakteren af anmeldelserne. Dette vil styrke den indledende visitation i politikredsen og sikre bedre fremdrift og effektivitet i sagsbehandlingen. Projektet anbefaler, at organiseringen af faste visitatorteams i politikredsen sker under hensyntagen til politikredsenes forskellighed, og der anbefales således i alt tre valgfrie modeller for organiseringen. Som en del af anbefalingen fastsættes rammer for bemanding og sammensætning af visitorteamet, mødefrekvens og dokumentation af visitationen.

#### 6. Tværfaglige tilskærings- og opfølgingsmøder i større økonomiske sager i politikredsen

Inspireret af best practice i politikredsenes og SØIKs arbejde med tilskæring, opfølgning og styring af større økonomiske sager, anbefales det, at der i politikredsen afholdes tilskærings- og opfølgingsmøder i en fast frekvens med obligatorisk deltagelse af ledelsen (eller en repræsentant for ledelsen, f.eks. en faglig ansvarlig med det fornødne strategiske og ressourcemæssige overblik) i efterforskningen og advokaturen, der behandler de større økonomiske sager. Formålet er at fremme en tilskæringskultur i politikredsen og sikre den fornødne fremdrift i de sager, der er under efterforskning. Obligatorisk deltagelse af ledelse i efterforskning og advokatur på disse møder vil sikre, at den løbende tilskæring af de større økonomiske sager beror på en tværfaglig vurdering, ligeledes at tilskæringen og opfølgningen sker med afsæt i en strategisk vurdering og et overblik over afdelingernes ressourcer. Sagsbehandlere fra efterforskningen og advokaturen vil skulle deltage på tilskærings- og opfølgingsmøderne i relevant omfang.

Anbefaling 5 og 6 er uddybet i afsnit 4.2 Visitation, tilskæring og fremdrift på side 31-46.



## 2. Resumé af hovedanbefalinger

### Hovedanbefalinger under temaet "Kompetencer" (1/2)

På baggrund af politianalysens første og anden fase, er der udarbejdet følgende fire hovedanbefalinger under temaet "Kompetencer":

#### 7. Introforløb for efterforskere, anklagere og konsulenter med civile kompetencer

Inspireret af best practice i politikredsens tilgang til kompetenceudvikling, anbefales det, at der etableres faste introforløb for nye efterforskere, anklagere og konsulenter med civile kompetencer, der arbejder med større økonomiske sager. Formålet er at give en god introduktion til området, som sikrer at nye medarbejdere får en mere struktureret indføring i området og derved hurtigere kan indgå som en kompetence i sagsbehandlingen af sagerne. Ligeledes vurderes det, at et fastlagt introforløb vil have en positiv effekt på rekrutteringen til området. Anbefalingen er todelte og indeholder et fælles introforløb for anklagere og efterforskere bestående af en kombination af kursusaktivitet, sidemandsoplæring, selvstændig og projektorienteret sagsbehandling, samt et introforløb for konsulenter med civile kompetencer bestående af tre moduler, der henholdsvis skal give konsulenten et grundlæggende kendskab til politiets og anklagemyndighedens organisation og kultur, en indføring i generel efterforskning samt en indføring i økonomisk efterforskning.

#### 8. Krav om it-kompetencer og optimering af muligheder for kompetenceudvikling

Inspireret af bl.a. politikredsens eftersøgelse på en mere struktureret tilgang til kompetenceudvikling samt best practice i politikredsens nuværende brug af uddannelsesaktiviteter, anbefales det, at alle faste efterforskere og anklagere skal have en grundlæggende kompetence inden for it-efterforskning og it-kriminalitet, der sikrer, at politiet og anklagemyndigheden kan følge med den generelle udvikling på it-området. Samtidig anbefales det, at der etableres en mere struktureret adgang til Rigsadvokatens kurser for efterforskere og konsulenter med civile kompetencer. Endelig anbefales det, at mulighederne for praktikforløb hos nærmeste samarbejdspartnere (inkl. SØIK) udnyttes mere systematisk. Dette skal være med til at skabe en større forståelse for sammenhængen i sagerne vedrørende økonomisk kriminalitet, skabe bedre samarbejde og forbedre kompetenceniveauet hos efterforskere, anklagere og konsulenter med civile kompetencer.

Anbefaling 7 og 8 er uddybet i afsnit 4.3 Kompetencer på side 48-63.





## 2. Resumé af hovedanbefalinger

### Hovedanbefalinger under temaet "Kompetencer" (2/2)

#### 9. Uddannelse på master- eller diplomniveau inden for økonomisk kriminalitet

Inspireret af bl.a. Norge og politianalysen vedrørende monitorering og analyse, anbefales det, at der etableres en uddannelse på diplom- eller masterniveau med henblik på specialisering af de medarbejdere i politikredsene, der har lang erfaring med at arbejde med økonomisk kriminalitet. Uddannelsen skal dække det generelle behov for specialviden inden for økonomisk kriminalitet og sikre, at specialisering inden for økonomisk kriminalitet struktureres på en hensigtsmæssig måde for politikredsen. For at sikre relevansen af uddannelsen og muligheden for en certificering af kompetenceudviklingen inden for økonomisk kriminalitet, anbefales det, at uddannelsen bliver akkrediteret. Det konkrete indhold af uddannelsen skal fastlægges i en implementeringsfase i et tæt samarbejde mellem SØIK, Rigspolitiets Koncern HR, Efter- og Videreuddannelse og Rigsadvokatens Kursus- og uddannelsesenhed.

#### 10. Katalog over arbejdsopgaver for konsulenter med civile kompetencer

Inspireret af bl.a. SØIK, anbefales projektet, at der iværksættes en klarlægning af, hvilke arbejdsopgaver der kan varetages af konsulenter med civile kompetencer i forbindelse med efterforskning og retsforfølgelse af økonomisk kriminalitet i politikredsen. Formålet er at sikre en optimal udnyttelse af konsulenternes kompetencer og på sigt bidrage til at sikre et bredere rekrutteringsgrundlag for politikredsenes økonomiske efterforskningsafdelinger og dermed et øget brug af konsulenter med civile kompetencer. Projektet anbefaler, at der nedsættes en arbejdsgruppe under SØIK med deltagelse af relevante parter fra SØIK og politiet til at gennemføre kortlægningen, herunder undersøge SØIKs, politikredsenes og andre landes erfaringer med civile ansatte inden for økonomisk efterforskning. Som resultat af arbejdsgruppens kortlægning, skal der udarbejdes et katalog til politikredsenes over arbejdsopgaver, der med fordel kan varetages af konsulenter med civile kompetencer.

Anbefaling 9 og 10 er uddybet i afsnit 4.3 Kompetencer på side 48-63.



## Indhold

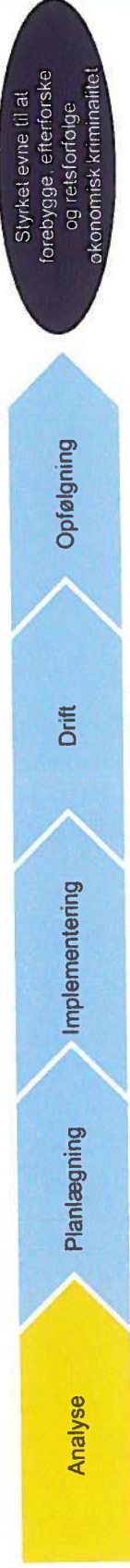
- 1. Indledning**
  - 1.1 Baggrund og formål
  - 1.2 Hovedanbefalinger
  - 1.3 Analysedesign og prioritering
- 2. Resumé af hovedanbefalinger**
- 3. Plan og implementering**
- 4. Uddybning af hovedanbefalinger**
  - 4.1 Strategi og trusselsvurdering
  - 4.2 Visitation, tilskæring og fremdrift
  - 4.3 Kompetencer
- 5. Genbesøg af ikke udvalgte forbedringstemaer**

## Appendiks



### 3. Plan og implementering

#### Nuværende og kommende faser



Denne rapport med anbefalinger afslutter analysefasen. Når Rigsadvokaten og Rigsprokuratoren har taget stilling til, hvilke anbefalinger der kan godkendes, udstår der et arbejde med at omforme anbefalingerne til konkrete tiltag i organisationen.

Første del af dette arbejde er en planlægning af implementeringsfasen. Planlægningen indebærer bl.a. at fastlægge en styringsmodel for implementeringsfasen, at foretage strategiske afklaringer i forhold til nogle af anbefalingerne samt at udarbejde implementeringsplaner med milepæle for underaktiviteter. Idet flere af anbefalingerne ligeledes indebærer kulturændringer, er det nødvendigt at udarbejde en kommunikationsplan, således at det bliver synligt for alle involverede parter, hvilke aktiviteter, der skal iværksættes, og hvornår iværksættelsen af disse aktiviteter skal finde sted. Planlægningsfasen er vigtig i forhold til at sikre, at implementeringen af anbefalinger gennemføres så professionelt og effektivt som muligt. Planlægningsfasen forhøjer således sandsynligheden for, at målsætningen om en styrket evne til at forebygge, efterforske og retsforfølge økonomisk kriminalitet indfries.

Enkelte anbefalinger vil sandsynligvis kunne sættes i gang allerede i planlægningsfasen, men de fleste vil kræve en forudgående planlægning, før den faktiske implementering kan gå i gang. Det er derfor først når leverancebeskrivelser, milepælsplaner og kommunikationsplanen er godkendt, og ansvaret for den faktiske implementering er endeligt placeret, at implementeringen kan igangsættes. Afhængigt af hvilken anbefaling det drejer sig om, vil der i en periode skulle pågå implementering, før arbejdet kan overgå til almindelig drift.

Efter en passende periode vil det være hensigtsmæssigt at følge op på de enkelte anbefalinger, for at sikre, at de er blevet implementeret, og for at sikre at eventuelle relevante justeringer foretages.





### 3. Plan og implementering

#### Øvrige bemærkninger til implementeringen

Anbefalingerne er projektets vurdering af, hvilke tiltag der henset til ressourcer og gennemførlighed, må forventes at have den største effekt i organisationen. I planlægningsfasen vil anbefalingerne skulle nedbrydes til hoved- og delleverancer, der kan føres ud i praksis. Det betyder, at anbefalingerne i en implementeringsfase helt naturligt vil skulle tilpasses og justeres til den sammenhæng de skal indgå i, dog uden at det går på kompromis med grundkernen i anbefalingen. Der kan ligeledes være dele af anbefalingerne, som i analysearbejdet ikke er blevet udfoldet til fulde, og derfor medfører behov for mindre justeringer.

Tilpasningen af anbefalingerne skal ikke mindst ses i lyset af, at politianalysens sidste analysefase har kørt sideløbende med lederreformen i politiet og anklagemyndighedens projekt om "Fremtidens anklagemyndighed". Projektet er opmærksom på, at reformerne kan give anledning til ændrede vilkår i forhold til behandlingen af de økonomiske sager og dermed kræve justeringer i anbefalingerne. Det er således bl.a. meldt ud, at advokaturene for økonomisk kriminalitet – København undtaget – ikke længere skal bestå som en selvstændig advokatur. Henset til, at det kun er de overordnede konturer for reformerne, der pt. er tegnet, og at politianalysens analyser naturligt afspejler den eksisterende struktur, har det ikke været muligt at tage højde for alle ændringer, som måtte ske på grund af reformerne.

Projektet vurderer at anbefalingerne er omkostningsneutrale, forstået således, at de ikke er omkostningsdrivende for politiet og anklagemyndigheden. Det kan dog ikke udelukkes, at der kan være behov for omprioritering af ressourcer inden for eget område, for at kunne leve op til anbefalingerne.



## Indhold

- 1. Indledning**
    - 1.1 Baggrund og formål
    - 1.2 Hovedanbefalinger
    - 1.3 Analysedesign og prioritering
  - 2. Resumé af hovedanbefalinger**
  - 3. Plan og implementering**
  - 4. Uddybning af hovedanbefalinger**
    - 4.1 Strategi og trusselsvurdering
    - 4.2 Visitation, tilskæring og fremdrift
    - 4.3 Kompetencer
  - 5. Genbesøg af ikke udvalgte forbedringstemaer**
- Appendiks**



## 4.1 Strategi og trusselsvurdering

### Udfordringer og hovedanbefalinger

I første fase af politianalysen blev der i forhold til temaerne "Strategi" og "Trusselsvurdering, monitorering og analyse" afdækket en række udfordringer. De væsentligste udfordringer kan opsummeres i følgende hovedpunkter:

- der er i dag et begrænset videngrundlag for strategisk prioritering af indsatsen mod økonomisk kriminalitet
- der sker kun begrænset koordination af indsatser på tværs af politikredsene, SØJK og særmyndigheder
- der er i dag ingen forebyggende indsatser i forhold til økonomisk kriminalitet
- kredskontrakterne fokuserer på lavere sagsbehandlingstid og milepælssager, men sætter ikke retning for specifikke indsatser inden for bekæmpelsen af økonomisk kriminalitet

Overordnet set mangler der systematisk styring af området. Dette betyder bl.a. en risiko for, at området bliver nedprioriteret til fordel for andre kriminalitetsområder, og at der er et stort potentiale i at forbedre koordineringen med øvrige myndigheder. For at styrke bekæmpelsen af økonomisk kriminalitet, er der derfor behov for en større strategisk styring af området og en bedre koordination på tværs af myndigheder.

Projektet har undersøgt forskellige løsningsmuligheder og fundet frem til følgende to hovedanbefalinger:

#### Hovedanbefalinger

1. Trusselsvurdering af økonomisk kriminalitet
2. Styrket eksternt samarbejde

Ved at udarbejde en trusselsvurdering af økonomisk kriminalitet, vil der blive etableret et struktureret og samlet videngrundlag, der kan understøtte den strategiske prioritering af området. Desuden vil trusselsvurderingen også gøre det lettere at afveje de forskellige kriminalitetsområder inden for økonomisk kriminalitet i forhold til hinanden og beslutte, på hvilke områder der er størst behov for en koordineret indsats.

Et styrket samarbejde om bekæmpelse af økonomisk kriminalitet vil forbedre vilkårene for den tværgående koordination af indsatser mellem politiet, anklagemyndigheden, relevante særmyndigheder samt private aktører, ligesom det vil kunne sætte det fornødne fokus på forebyggelse, som for økonomisk kriminalitet beror på en tværgående indsats fra alle parter.





## 4.1 Strategi og trusselsvurdering

### Uddybning af anbefaling 1: Trusselsvurdering af økonomisk kriminalitet (1/6)

Det anbefales, at der årligt udarbejdes en trusselsvurdering af økonomisk kriminalitet.

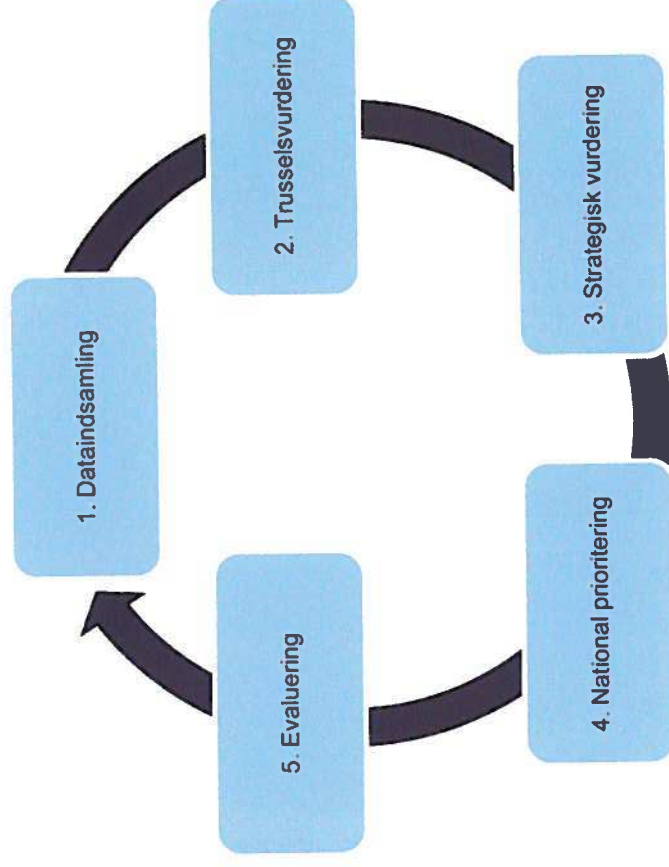
Projektet har arbejdet med en fasemodel for en trusselsvurdering, som illustrerer sammenhængen mellem en trusselsvurdering og den kontekst, den skal indgå i for at skabe maksimal værdi i organisationen.

For at skabe et solidt grundlag for en trusselsvurdering er det nødvendigt med en grundig dataindsamling fra en bred vifte af kilder. På baggrund af datagrundlaget vil der kunne udfærdiges en trusselsvurdering af området økonomisk kriminalitet, som beskriver udviklingen og konsekvenserne af forskellige former for økonomisk kriminalitet.

Trusselsvurderingen vil give et overblik over området, som efterfølgende skal anvendes til en strategisk vurdering af, hvilke indsatsområder der bør have et særligt fokus det kommende år. Den strategiske vurdering indgår herefter i den samlede nationale prioritering af ressourcerne, gennem bl.a. virksomhedsplaner og resultatkontrakter. For at sikre en løbende forbedring af bekæmpelsen af økonomisk kriminalitet, skal der evalueres på indsatserne. Læringen fra evalueringen vil derved kunne give input til det næste års dataindsamling, og faserne begynder således forfra.

De enkelte faser beskrives nærmere på de følgende sider.

#### Model for en trusselsvurdering og tilhørende faser





## 4.1 Strategi og trusselsvurdering

### Uddybning af anbefaling 1: Trusselsvurdering af økonomisk kriminalitet (2/6)

#### 1. Dataindsamling

Første fase i modellen er en dataindsamling, som skal skabe et solidt og pålideligt grundlag for trusselsvurderingen. Dataindsamlingen kan opdeles i to hovedtyper: løbende dataindsamling (monitoring) og en årlig indsamling. Nedenfor udfoldes de to typer af datakilder, som dog også kan indeholde andet end det beskrevne.

##### Løbende dataindsamling (monitoring)

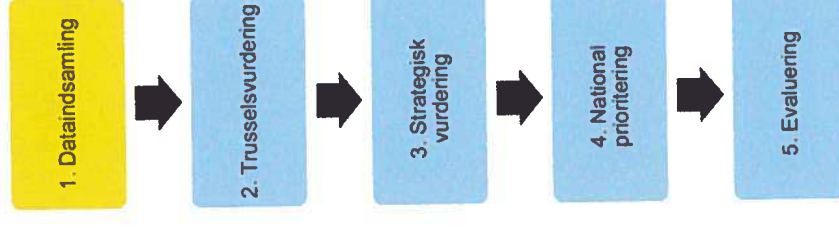
- Sagsmonitoring i politikredsene
- Områdemonitoring af udvalgte kriminalitetstyper eller indsatsområder (f.eks. kædesvig eller internetbedrageri) i politikredsene, NEC og SØIK
- Monitorering af hvidvaskberetninger af SØIK

##### Årlig indsamling:

- POLSAS/Politiets datawarehouse vedr. antal anmeldelser, sigtelser, gemningstyper og moduskodning
- Omverdensfaktorer, som vurderes relevant for økonomisk kriminalitet (f.eks. samfundskonjunkturer)
- Data fra særmyndigheder (f.eks. SKAT, Udbetaling Danmark, Finanstilsynet)
- Data fra private aktører/foreninger (f.eks. forsikringsbranchen, finanssektoren)
- Trusselsvurderinger, rapporter, efterretninger mv. fra internationale samarbejdspartnere

Data kan både være kvantitative og kvalitative vurderinger fra relevante parter (f.eks. indhentet gennem spørgekemaer, workshops og interview). Der vil i implementeringsfasen skulle arbejdes videre med at etablere overblik og (digital) adgang til de konkrete datakilder, herunder en afklaring af mulighederne for at dele data internt i politiet og anklagemyndigheden, samt med særmyndigheder.

I NECs projekt "monitoring og analyse" arbejdes der bl.a. med at forbedre moduskodningen, etablering af efterretnings- og analyseenheder i politikredsene og etablering af et fælles "sprog" omkring monitoring. NEC har således det overordnede ansvar for monitoring i dansk politi. Det anbefales dog, at SØIK inddrages som faglig sparringspartner i forhold til økonomisk kriminalitet og at SØIK er med til at definere, hvilke kriminalitetstyper der skal monitoreres og ske moduskodning af.





## 4.1 Strategi og trusselsvurdering

### Uddybning af anbefaling 1: Trusselsvurdering af økonomisk kriminalitet (3/6)

#### 2. Trusselsvurdering

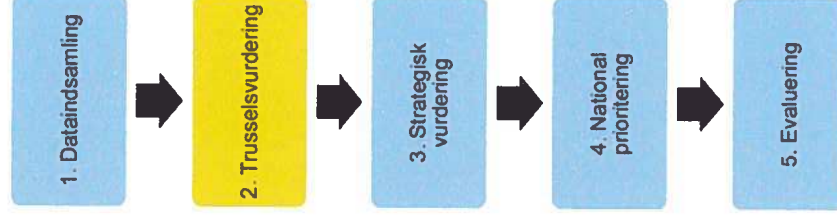
Trusselsvurderingen har til formål at skabe et samlet overblik over udviklingen af og truslen ved økonomisk kriminalitet. Trusselsvurderingen har desuden til formål at skabe et fælles udgangspunkt for indsats, således at både politiet, anklagemyndigheden og særmmyndigheder har et fælles udgangspunkt for planlægning af egne og tværgående indsatser.

Trusselsvurderingen skal basere sig på de indsamlede data og skal komme med et bud på den fremadrettede udvikling inden for de forskellige kriminalitetstyper. Trusselsvurderingen bør ligeledes vurdere risikoen ved de forskellige typer af kriminalitet, baseret på risikoen for økonomisk tab for det offentlige, erhvervslivet og borgerne. Den konkrete vurderingsmodel skal fastlægges nærmere i en implementeringsfase (se side 16 for oversigt over projektets faser).

Trusselsvurderingen bør være færdig hvert år senest i januar, således at der kan laves en strategisk vurdering umiddelbart herefter. Frekvensen for trusselsvurderingen bør løbende evalueres, ud fra de behov der er i politiet og anklagemyndigheden samt hos offentligheden generelt.

Ansvar for udarbejdelsen af trusselsvurdering anbefales placeret hos SØIK pga. deres ekspertise inden for økonomisk kriminalitet og deres naturlige kontakflade til henholdsvis særmmyndigheder, Rigsadvokaten og Rigspolitiet (herunder særligt NEC).

Den nærmere udformning og gennemførelse af en trusselsvurdering af økonomisk kriminalitet skal drøftes nærmere mellem Rigsadvokaten, Rigspolitiet og SØIK.







## 4.1 Strategi og trusselsvurdering

### Uddybning af anbefaling 1: Trusselsvurdering af økonomisk kriminalitet (4/6)

#### 3. Strategisk vurdering

Det anbefales, at der som overbygning på trusselsvurderingen udarbejdes en strategisk vurdering vedrørende økonomisk kriminalitet, som indeholder et oplæg til politiets og anklagemyndighedens strategi for bekæmpelse af økonomisk kriminalitet.

Den strategiske vurdering skal indeholde oplæg til, hvilke indsatsområder der bør prioriteres, og hvad strategien for indsatserne skal være, herunder rollefordelingen mellem SØIK, politikredsene og eventuelle eksterne samarbejdspartnere. Den strategiske vurdering bør inkludere en beskrivelse af, hvordan der kan evalueres på de anbefalede indsatsområder med henblik på eventuelle målkrav i resultatkontrakter og som input til selve evalueringsfasen. Den strategiske vurdering kan også medtage andre metoder til bekæmpelse såsom forebyggelse i form af forslag til lovændringer, oplysningskampagner (f.eks. i samarbejde med Det Kriminalpræventive Råd) og administrativ forebyggelse via særmyndigheders tilsynsmuligheder.

Den strategiske vurdering skal udarbejdes af SØIK og være til tjenestebrug i politiet og anklagemyndigheden.

Hovedformålet med den strategiske vurdering er at give input til den årlige strategiske prioritering af mål hos øverste ledelse i Rigspolitiet og Rigsadvokaten. Det anbefales derfor, at vurderingen udformes, så den kan indgå i NECs samlede Nationale Strategiske Kriminalitetsanalyse, som samler de faglige vurderinger af, hvilke operative områder der bør fokuseres på i det kommende år. Den præcise form på bidraget skal aftales mellem SØIK og NEC, men det bør være SØIK, som har det faglige ejerskab for indholdet. På nuværende tidspunkt indikerer flere forhold, at den strategiske vurdering skal ligge færdig senest i februar, således at dette bidrag kan indpasses i processen for NECs Nationale Strategiske Kriminalitetsanalyse.

Den nærmere udformning af den strategiske vurdering skal drøftes nærmere mellem Rigsadvokaten, Rigspolitiet og SØIK.





## 4.1 Strategi og trusselsvurdering

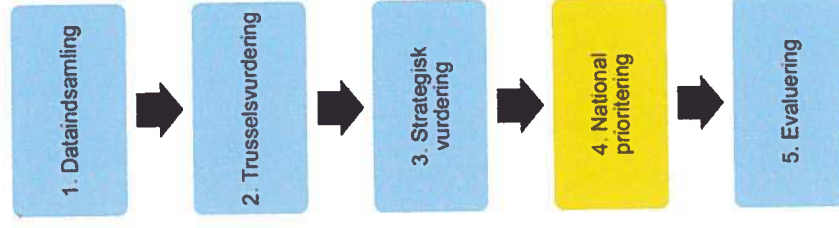
### Uddybning af anbefaling 1: Trusselsvurdering af økonomisk kriminalitet (5/6)

#### 4. National prioritering

I dag er økonomisk kriminalitet prioriteret i kredscontrakterne ved krav til sagsbehandlingstid og opfølgning på milepælssager. Rigsadvokaten har endvidere i en skrivelse af 13. februar 2013 anmodet politikredsene om at prioritere sager vedrørende kædesvig.

Projektet anbefaler, at den fremtidige prioritering på området tager udgangspunkt i den strategiske vurdering, således at den bliver omdrejningspunkt for den strategiske prioritering af ressourcerne i form af virksomhedsplaner, delstrategier og resultatkontrakter. Projektet anbefaler et fortsat fokus på økonomisk kriminalitet, men ligeledes at der i højere grad arbejdes med nationale indsatsområder, således at politikredsene indsats vedrørende økonomisk kriminalitet bliver mere strategisk forankret. Den strategiske vurdering og anbefalingerne til nationale indsatsområder til bekæmpelse af økonomisk kriminalitet bør naturligt – på lige fod med øvrige fokusområder for politiet og anklagemyndigheden – indgå i koncernledelsens og i sidste ende Rigspolitichefens og Rigsadvokatens samlede overordnede prioritering af fokusområderne og indsatsernes omfang.

Fra flere sider af peges der på, at der navnlig på området økonomisk kriminalitet er et stort potentiale i at koordinere indsatser på tværs af myndigheder, og det bør derfor tænkes ind i den strategiske prioritering, hvad de nærmeste samarbejdspartnere ser som oplagte indsatsområder.





## 4.1 Strategi og trusselsvurdering

### Uddybning af anbefaling 1: Trusselsvurdering af økonomisk kriminalitet (6/6)

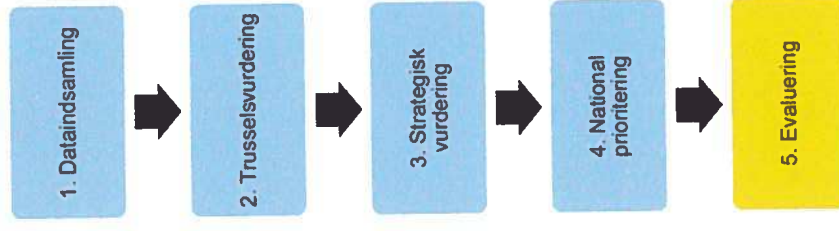
#### 5. Evaluering

Det anbefales, at der laves en årlig evaluering af de valgte indsatsområder, således at det sikres, at der sker løbende læring omkring tilgange og metoder til bekæmpelse af økonomisk kriminalitet.

Som tidligere nævnt, bør der i den strategiske vurdering indgå overvejelser omkring, hvilke kriterier der kan evalueres på.

Det anbefales, at SØJK er ansvarlig for, at evalueringen bliver udarbejdet, mens selve arbejdet med at evaluere indsatserne med fordel kan varetages af andre med evalueringskompetencer, f.eks. Operativ Udvikling i Politirådet som har udtrykt interesse for opgaven.

I implementeringsfasen skal det fastlægges nærmere, hvem der skal være modtager af evalueringen.







## 4.1 Strategi og trusselsvurdering

### Uddybning af anbefaling 2: Styrket samarbejde med eksterne (1/2)

Det anbefales, at der sker en styrkelse af samarbejdet mellem politiet og anklagemyndigheden og eksterne aktører på området for økonomisk kriminalitet. Hovedformålet er at forbedre samarbejdet og koordinationen mellem politiet og anklagemyndigheden, relevante særmyndigheder samt private aktører, så der sikres den bedst mulige dialog om kriminalitetsudvikling, kriminalitetsforebyggelse og behandlingen af straffesager på de forskellige myndighedsområder.

Dette vil endvidere kunne bidrage til, at viden og erfaringer om udviklingsområder, tendenser mv. i højere grad kan udveksles mellem politiet, anklagemyndigheden, de relevante særmyndigheder og private aktører. Det vil også kunne understøtte, at myndighederne i forhold til forebyggelse af økonomisk kriminalitet samlet set er opmærksomme på udviklingstendenser, hvor ny kriminalitet f.eks. kan hindres eller vanskeliggøres ved ændring af lovgivning eller administrativ regulering eller ved en ændret kontrolindsats fra de relevante særmyndigheder. Det kan også være relevant at inddrage DKR og NFC, når det gælder forebyggende initiativer vedrørende økonomisk kriminalitet - i forlængelse af det arbejde, som allerede er i gang mellem SØIK og DKR.

Et styrket og tættere samarbejde med de relevante eksterne aktører kan angå både et mere generelt overordnet samarbejde om de forskellige sagsområder og et nærmere samarbejde om håndteringen af konkrete sager, når det relevant.

Et tæt samarbejde, også med de private aktører, skal sikre en løbende evaluering af trusselsbilledet, koordinering af fælles forebyggende indsatser og kan understøtte mulighederne for i fællesskab at bekæmpe nye kriminalitetsformer på det økonomiske område med utraditionelle midler.



## 4.1 Strategi og trusselsvurdering

### Uddybning af anbefaling 2: Styrket samarbejde med eksterne (2/2)

Der findes allerede i dag både lokalt og centralt en række samarbejdsfora mellem politiet og anklagemyndigheden samt relevante særmyndigheder. Nævnes kan f.eks. løbende samarbejds møder med de forskellige myndigheder, de særlige task forces i SØIK med henholdsvis SKAT og Finanstilsynet samt Nationalt Skattesagsforum. Det er disse gode erfaringer, der skal bygges videre på. Den nærmere gennemførelse af et styrket samarbejde med bl.a. de relevante særmyndigheder skal vurderes i forhold til de allerede eksisterende samarbejdsformer og må drøftes nærmere med de enkelte myndigheder for at klarlægge de respektive behov for samt ønsker og ideer til et styrket samarbejde. Det kan i den forbindelse også overvejes – som det har været fremme i analysearbejdet – om det vil være hensigtsmæssigt at etablere et samlet samarbejdsforum med deltagelse af politiet, anklagemyndigheden og de relevante særmyndigheder.

Det anbefales således, at Rigsadvokaten og Rigspolitiet i samarbejde med bl.a. SØIK og de relevante særmyndigheder samt eventuelle relevante private aktører nærmere drøfter tilrettelæggelsen af et styrket samarbejde, som også inddrager ønsker og ideer hos de forskellige parter.



## 4.1 Strategi og trusselsvurdering

### Opsamling på anbefaling 1: Trusselsvurdering af økonomisk kriminalitet

<b>Forretningsværdi</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- En trusselsvurdering af økonomisk kriminalitet vil skabe et struktureret og samlet videngrundlag til understøttelse af den strategiske prioritering på området. En trusselsvurdering vil endvidere øge mulighederne for at vurdere og prioritere de forskellige kriminalitetsområder i forhold til hinanden og dermed skabe grundlag for beslutninger om koordinerede indsatser på bestemte kriminalitetsområder.</li></ul>
<b>Roller og ansvar</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- SØIK har ansvaret for at udarbejde en årlig trusselsvurdering af økonomisk kriminalitet, samt at tilvejebringe et validt datagrundlag for trusselsvurderingen.</li><li>- SØIK har ansvaret for at udarbejde en strategisk vurdering, som skal indgå i NECs samlede Nationale Strategiske Kriminalitetsanalyse. Formen på bidraget aftales mellem SØIK og NEC. Indholdet er SØIKs ansvar.</li></ul>
<b>Samarbejde med eksterne og forebyggelse</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Forslaget om en trusselsvurdering indebærer et øget samarbejde med andre myndigheder og private parter i forhold til at skabe et validt datagrundlag, både baseret på statistik og professionelle vurderinger.</li><li>- Trusselsvurderingen vil sætte mere fokus på forebyggelse, ved at klarlægge hvilke, udviklingstendenser der ses på området.</li></ul>
<b>Omkostning</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Afhænger af den nærmere udformning og tilrettelæggelse af trusselsvurderingen.</li></ul>





## 4.1 Strategi og trusselsvurdering

### Opsamling på anbefaling 2: Styrket eksternt samarbejde

<b>Forretningsværdi</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Et styrket eksternt samarbejde vil forbedre den tværgående koordination mellem politiet, anklagemyndigheden, relevante særmyndigheder og private aktører.</li><li>- Samarbejdet med de relevante eksterne aktører kan angå både et mere generelt overordnet samarbejde om de forskellige sagsområder og et nærmere samarbejde om håndteringen af konkrete sager, når det relevant.</li><li>- Et styrket eksternt samarbejde vil bidrage til, at eksempelvis viden og erfaringer om udviklingsområder, tendenser mv. i højere grad kan udveksles mellem de relevante myndigheder og private aktører, herunder når det gælder muligheder for at forebygge økonomisk kriminalitet, som ofte kræver en tværgående indsats.</li></ul>
<b>Roller og ansvar</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Der findes allerede i dag både lokalt og centralt en række samarbejdsfora mellem politiet og anklagemyndigheden samt relevante særmyndigheder, som der skal bygges videre på. Det anbefales derfor, at Rigsadvokaten og Rigspolitiet i samarbejde med bl.a. SØIK og de relevante særmyndigheder samt eventuelle relevante private aktører nærmere drøfter tilrettelæggelsen af et styrket samarbejde, som også inddrager ønsker og ideer hos de forskellige parter.</li></ul>
<b>Samarbejde med eksterne og forebyggelse</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Anbefalingen indebærer et forbedret styrket og tættere samarbejde med relevante særmyndigheder og private aktører.</li><li>- Et styrket og tættere samarbejde vil kunne sætte fokus på forebyggelse, som for økonomisk kriminalitet beror på en tværgående indsats af relevante myndigheder og private aktører</li></ul>
<b>Omkostning</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Afhænger af den nærmere udformning og tilrettelæggelse af et styrket samarbejde.</li></ul>



## Indhold

- 1. Indledning**
    - 1.1 Baggrund og formål
    - 1.2 Hovedanbefalinger
    - 1.3 Analysedesign og prioritering
  - 2. Resumé af hovedanbefalinger**
  - 3. Plan og implementering**
  - 4. Uddybning af hovedanbefalinger**
    - 4.1 Strategi og trusselsvurdering
    - 4.2 Visitation, tilskæring og fremdrift
    - 4.3 Kompetencer
  - 5. Genbesøg af ikke udvalgte forbedringstemaer**
- Appendiks**



## 4.2 Visitation, tilskæring og fremdrift

### Udfordringer og hovedanbefalinger

I første fase af projektet blev der i forhold til temaet "Visitation, tilskæring og fremdrift" afdækket en række udfordringer. De væsentligste udfordringer kan opsummeres i følgende hovedpunkter:

- den indledende visitationsproces i politikredsene varierer både i forhold til indhold, procedurer og fremgangsmåder, og denne uensartethed vanskeliggør bl.a. samarbejdet med de professionelle anmeldere
- særligt i lokalpolitiet mangler der de nødvendige kompetencer til at foretage en kvalitativ visitation af de økonomiske sager
- der foregår i dag ikke en systematisk tilskæring og styring af sagerne, idet tilskæring og styring af sagerne i høj grad overlades til den enkelte sagsbehandler, hvilket udfordrer fremdriften og sagsbehandlingstiden

For at styrke sagsbehandlingen af de økonomiske sager og sikre den fornødne fremdrift, er der således overordnet set behov for at optimere visitationen og tilskæringen af de økonomiske sager samt styringen heraf.

Projektet har undersøgt forskellige løsningsmuligheder, og har fundet frem til følgende fire hovedanbefalinger:

#### Hovedanbefalinger

3. Prævisitationsordning med anmeldere af større økonomiske sager
4. Nationale standarder for anmeldelser af visse typer af økonomiske sager
5. Tværfaglige visitorteam i politikredsene
6. Tværfaglige tilskærings- og opfølgingsmøder i større økonomiske sager i politikredsene

Ved at etablere en prævisitationsordning med udvalgte professionelle anmeldere af større økonomiske sager, samt udarbejde nationale standarder for anmeldelser af visse typer af økonomiske sager, styrkes samarbejdet med de professionelle anmeldere i en tidlig fase i forhold til de økonomiske sager. Dette vil højne kvaliteten i anmeldelserne og sikre øget fremdrift i sagerne. Oprettelse af visitorteam i politikredsene samt etablering af tilskærings- og opfølgingsmøder i relation til de større økonomiske sager beror på et tværfagligt samarbejde i politikredsen. Dette vil kunne styrke både den indledende visitation og tilskæring af sagerne, men ligeledes bidrage til den løbende opfølgning og sageres fremdrift.





## 4.2 Visitation, tilskæring og fremdrift

### Illustration over anbefalingerne

Anbefalingerne for temaet "Visitation, tilskæring og fremdrift" knytter sig til en række led i sagsbehandlingen i anmeldelsesfasen, i visitationen og i sagsstyringen og kan illustreres som vist nedenfor:





## 4.2 Visitation, tilskæring og fremdrift

### Uddybning af anbefaling 3: Prævisitationsordning med anmeldere af større økonomiske sager (1/2)

Projektet anbefaler, at der etableres et samarbejde vedrørende anmeldelser af større økonomiske sager (milepælssager og øvrige større sager) forud for en egentlig anmeldelse til politiet (benævnt prævisitation) med henblik på at styrke samarbejdet med udvalgte professionelle anmeldere, højne kvaliteten af anmeldelserne og nedbringe sagsbehandlingstiderne. Prævisitationen anbefales indledningsvist at vedrøre større økonomiske sager, som anmeldes af henholdsvis SKAT og kuratorer under Kuratorforeningen. På sigt vil prævisitationen kunne udvides til også at omfatte andre større økonomiske sager.

#### Prævisitationens form og indhold

Prævisitationen vil tage afsæt i en samarbejdsaftale om etablering af prævisitation, som skal udarbejdes på nationalt niveau mellem Rigspolitiet, Rigsadvokaten og henholdsvis SKAT og Kuratorforeningen.

I relation til behandlingen af de konkrete sager, vil prævisitationen skulle bestå i ad hoc-drøftelser mellem faste kontaktpersoner hos politiet og anklagemyndigheden i politikredsene og den pågældende professionelle anmelder. Disse drøftelser kan finde sted via telefoniske eller fysiske møder. Drøftelserne kan f.eks. i relevant omfang omhandle:

- mulighederne for at løfte bevisbyrden i den konkrete sag
- hvordan sagen bedst tilskæres i relation til forberedelse af en anmeldelse til politiet
- hvilket sagsmateriale anmelder er i besiddelse af
- hvilket materiale sagen bør være vedlagt ved fremsendelse af en anmeldelse til politiet
- i hvilken form dette materiale bør leveres til politiet
- hvordan koordinering og fremdrift i sagen bedst sikres

Det skal understreges, at indholdet af prævisitationen altid skal ske inden for de givne lovgivningsmæssige rammer.

#### Evaluerings

Prævisitationen, der udføres på sagsniveau, skal desuden understøttes af årlige eller halvårige evalueringsmøder, hvor det generelle samarbejde, ny retspraksis på området, bevisbyrdekrav, formen og indholdet i anmeldelserne samt prognoser for flowet og antallet af anmeldelser fra den pågældende professionelle anmelder kan drøftes. Møderne bør afholdes som centrale møder i Rigspolitiet/Rigsadvokaten med repræsentanter fra politikredsene, SØIK og den pågældende professionelle anmelder. Forud for møderne bør Rigspolitiet/Rigsadvokaten foretage en erfaringsopsamling i politikredsene om erfaringer med prævisitationen.



## 4.2 Visitation, tilskæring og fremdrift

### Uddybning af anbefaling 3: Prævisitationsordning med anmeldere af større økonomiske sager (2/2)

SKAT har over for projektet tilkendegivet, at de er indstillet på at deltage i etablering af et samarbejde med politiet om prævisitation i større økonomiske sager.

Etablering af et samarbejde med SKAT om prævisitation forudsætter som nævnt, at der etableres en samarbejdsaftale på nationalt niveau mellem Rigspolitiet, Rigsadvokaten og SKAT. Der skal endvidere udpeges kontaktperson/-personer i de enkelte politikredse, som SKAT kan kontakte i forhold til samarbejdet om prævisitation vedrørende de større økonomiske sager, som SKAT behandler.

Projektet har i dialog med SKAT afdækket, at samarbejdet om prævisitation bør forankres hos udvalgte afdelinger placeret under produktionsområdet 'Indsats', samt hos afdelingen 'Afgørelser og Sanktioner', placeret under produktionsområdet 'Kundeservice'.

SKAT

Kuratorsagerne behandles af selvstændige kuratorer over hele landet og kuratorerne er bundet af en økonomisk ramme i forhold til deres virke som kuratorer, hvilket giver særlige udfordringer i relation til at etablere et struktureret samarbejde mellem kuratorerne og politikredsene. Kuratorforeningen, hvis medlemmer håndterer et større antal af alle landets kuratorsager, har imidlertid tilkendegivet, at de ser et potentiale i forhold til prævisitation, og at de er indstillet på at deltage i etablering af et sådant samarbejde.

Projektet anbefaler, at der indledes et samarbejde om prævisitation i relation til kuratorsager med forankring hos Kuratorforeningen, for så på sigt at udvide samarbejdet med andre kuratorer på baggrund af de erfaringer, som samarbejdet med Kuratorforeningen bringer.

Etablering af et samarbejde med Kuratorforeningen om prævisitation forudsætter tillige, at der etableres en samarbejdsaftale på nationalt niveau mellem Rigspolitiet, Rigsadvokaten og Kuratorforeningen. Der skal endvidere udpeges kontaktperson/-personer i de enkelte politikredse, som Kuratorforeningens medlemmer kan kontakte i forhold til samarbejdet om prævisitation i relation til de konkrete sager.

Kuratorerne





## 4.2 Visitation, tilskæring og fremdrift

### Uddybning af anbefaling 4: Nationale standarder for anmeldelser af visse typer af økonomiske sager

Det anbefales, at der udarbejdes nationale standarder for anmeldelser af visse typer af økonomiske sager, for derved at sikre en højere kvalitet i anmeldelserne, en bedre og mere effektiv sagsbehandling samt en mere kvalificeret dialog med de pågældende professionelle anmeldere.

Det udestår fra projektets side at få endeligt præciseret, i hvilke specifikke sagstyper potentialet er størst. Der peges bl.a. på et stort potentiale i relation til økonomiske sager anmeldt af kommunerne og Udbetaling Danmark, som er sagstyper, der er kendetegnet ved et større antal ensartede anmeldelser. Der peges tillige på, at anmeldelser fra kuratorer efter konkurslovens 110, stk. 4, med fordel også kan standardiseres, herunder at det i anmeldelser gøres klart om der foreligger en egentlig underbygget mistanke om økonomisk kriminalitet.

#### Ansvar for udarbejdelsen af nationale standarder

Det anbefales, at Rigspolitiet/Rigsadvokaturen varetager arbejdet med at udarbejde standarderne, herunder at identificere hvilke sagstyper, der skal være omfattet heraf.

Identifikationen af egnede sagstyper samt udarbejdelse af standarderne for disse sagstyper vil naturligt påkræve afholdelse af møder med de relevante professionelle anmeldere, inddragelse af Rigsadvokatens Fagudvalg om Økonomisk Kriminalitet samt indhentelse af relevante input fra politidelen i politikredsene, for at sikre en gensidig indsigt og fælles forståelse af behov.

Når de nationale standarder er udarbejdet, foreligger der en formidlingsopgave i relation til udbredelsen og brugen af disse standarder hos de pågældende professionelle anmeldere samt politikredsene. Denne formidlingsopgave skal varetages af Rigspolitiet og Rigsadvokaten.

#### Evaluerings

Udbredelse og anvendelse af standarderne skal understøttes af årlige eller halvårige evalueringsmøder, hvor det generelle samarbejde, ny retspraksis på området, bevisbyrdekrav, formen og indholdet i anmeldelserne, behovet for nye standarder, ændringer i eksisterende standarder samt prognoser for flowet og antallet af anmeldelser fra den pågældende professionelle anmelder kan drøftes. Møderne bør afholdes som centrale møder i Rigspolitiet/Rigsadvokaten med deltagelse af repræsentanter fra politikredsene, SØIK og den pågældende professionelle anmelder efter behov. Forud for møderne bør Rigspolitiet/Rigsadvokaten foretage en erfaringsopsamling i politikredsene omkring deres erfaringer med standarderne.



## 4.2 Visitation, tilskæring og fremdrift

### Uddybning af anbefaling 5: Tværfaglige visitatorteams i politikredsene (1/5)

Projektet anbefaler, at der i politikredsene etableres tværfaglige faste visitatorteams til at forestå visitationen af alle økonomiske sager.

Projektet har, bl.a. inspireret af norsk politi arbejdet med kvalificering af modeller for sammensætning af tværfaglige visitatorteams i politikredsene. Projektet har fundet, at etablering af et eller flere fast(e) visitatorteam(s) bestående af både anklagere og efterforskere til at forestå visitationen af alle økonomiske sager vil styrke den indledende visitation i politikredsene og skabe den fornødne kvalitet, ensartethed og sammenhæng i den indledende visitation af sagerne.

Den faste kombination af både juridiske og efterforskningsmæssige kompetencer i visitorteamet skal sikre, at de tungeste kompetencer flyttes langt frem i sagskæden. Herved sikres det, at der mere kvalificeret og hurtigere kan tages stilling til alle relevante – både juridiske og efterforskningsmæssige – forhold i sagerne, og dermed at der kan tages rette beslutninger med rette tyngde i rette tid. Dette vil styrke den indledende visitation i politikredsene og sikre fremdrift og effektivitet i sagsbehandlingen.

Projektet har vurderet, at denne tværfaglige visitation er relevant i alle sager – både i de større og de mindre økonomiske sager. Dette vil sikre et samlet overblik over de anmeldelser, der behandles i det pågældende visitationsteam. Dette vil samtidig sikre, at der er de fornødne kompetencer til at forestå en kvalificeret visitation af anmeldelserne, hvor bl.a. den juridiske subsumption og de foreløbige efterforskningskridt i sagen fastlægges, hvilket efterspørges af sagsbehandlerne navnlig i forhold til de mindre økonomiske sager.

Den nærmere tilrettelæggelse af visitationen vil kunne tilpasses løbende i de enkelte politikredse, så f.eks. sager, hvor sagsflow, sagsbehandlingsrutiner og kvalitetskrav er blevet fastlagt og overholdes, og hvor der er uproblematisk sagsbehandlingsfarter, ikke behøver at blive undergivet samme tætte visitation i visitorteamet som andre sager. Der kan også være lokale variationer over behovet for at sikre fremdrift og kvalitet i forskellige sagstyper, som bør afspejles i visitorteamets arbejde.

Se de næste fire sider for en nærmere beskrivelse af visitationens indhold, bemanning og sammensætning af visitorteamet, mødefrekvens for visitorteamet, dokumentation af visitationen samt mulig organisering af visitatorteams i politikredsene.



## 4.2 Visitation, tilskæring og fremdrift

### Uddybning af anbefaling 5: Tværfaglige visitatorteams i politikredsene (2/5)

#### Visitationens indhold

For at visitationen sikrer fremdrift og effektivitet i sagsbehandlingen, bør visitatorteamet altid vurdere, om der skal indledes efterforskning i sagen. I givet fald bør visitationen indeholde en stillingtagen til sagens videre forløb, herunder bl.a. følgende elementer:

- identificering af milepælssager (som derefter håndteres i overensstemmelse med efterforskningsguiden for store sager og oplægget for fremdriften i behandlingen af milepælssager – se bilag 6)
- overvejelse af juridisk subsumtion
- tilskæring af sagen
- udarbejdelse af arbejdsigtelse
- fastlæggelse af efterforskningskridt
- stillingtagen til forventet sagsbehandlingstid, herunder angivelse af relevant sagsbehandlingsfrist
- stillingtagen til sammenlægning med andre sager

Hvis visitationens elementer sammenlignes med Efterforskningsguiden for store sager vil man se, at betegnelsen visitation i anbefalingen dækker over hvad der i Efterforskningsguiden både er visitation og foreløbig efterforskningsvurdering.

Såfremt der ikke skal indledes efterforskning i sagen, f.eks. på grund af forældelse, manglende efterforskningsmuligheder, eller fordi der reelt er tale om en sag, der henhører under et civilt søgsmål, bør sagen slutes straks. For at sikre, at sagerne slutes hurtigst muligt, kan denne opgave med fordel placeres i visitatorteamet, som tillige allerede har gjort sig overvejelser om, hvorfor sagen skal slutes. Omfanget af denne opgave kan dog tale for, at den placeres uden for visitatorteamet, men i det tilfælde er det helt centralt, at visitatorteamet dokumenterer sine overvejelser om, hvorfor sagen skal slutes, og at der etableres sagsgange, der sikrer, at sagerne slutes hurtigst muligt.





## 4.2 Visitation, tilskæring og fremdrift

### Uddybning af anbefaling 5: Tværfaglige visitatorteams i politikredsene (3/5)

#### Bemanding og sammensætning af visitatorteamet

Ved bemandingen af visitatorteamet skal der tages højde for, at denne form for visitation forudsætter et højt fagligt niveau hos visitatorerne samt en tæt kobling til efterforskningen og anklagerarbejdet, som ikke nødvendigvis er naturligt forankret hos ledelsen i den advokatur eller efterforskningsafdeling, der behandler de økonomiske sager. Omvendt er der et udtalt behov for, at visitatorteamet har en tæt og løbende kontakt til ledelsen, således at ressourcemæssige spørgsmål og prioritering af sager løbende kan drøftes og aftales med ledelsen.

Et visitatorteam skal endvidere have en høj grad af beslutningskompetence, således at der kan træffes bindende beslutninger, ligesom det skal være i besiddelse af gode formidlingssevner mhp. overdragelse af sagen. Medlemmerne af visitatorteamet bør deltage i visitationen af alle de sager, der skal visiteres af det pågældende team, således at hele teamet har et samlet overblik over anmeldelsesflowet, kvaliteten og karakteren af anmeldelserne.

#### Mødefrekvens for visitatorteamet

Et visitatorteam bør mødes så ofte, at sagerne kan visiteres i et naturligt flow og uden at der opstår flaskehalse. Mødefrekvensen skal endvidere tage højde for sagsbehandlingsfristerne i sagerne samt sikre, at hastende sager eller efterforskningskridt ikke forpasses. En typisk kreds vil på årsbasis gennemsnitligt skulle visitere ca. 35 sager om ugen (se bilag 5), hvorfor teamet som minimum bør mødes én gang om ugen – forudsat at der kun forefindes ét fast visitatorteam i politikredsen. En sådan mødefrekvens vil også tilgodeses forudsætningen i oplægget vedrørende måling af milepælssager fremlagt på ERFA-mødet 2013, hvori det er forudsat, at alle milepælssager skal visiteres inden 14 dage (se bilag 6).

#### Dokumentation af visitationen

Projektet anbefaler, at der sker en skriftlig dokumentation af visitationens resultat for at sikre et grundlag mhp. overdragelse, styring og tilsyn i sagerne. Skriftlig dokumentation for visitationen er allerede forudsat i milepælssagerne, som sker ved udfyldelse af visitationsskemaet og skemaet for den foreløbige efterforskningsvurdering (se skemaer bilag 7). I relation til de mindre økonomiske sager, kan der med fordel udarbejdes standardvisitationsskemaer, der udfyldes i forbindelse med visitationen. Dokumentationen vil ligeledes understøtte den reolstyring af mindre sager, der er etableret på en række af lokalpolitistationerne. En skriftlig overlevering af resultaterne af visitationen vil fortsat kunne kombineres med en mundtlig overlevering af resultaterne i forbindelse med fordeling af sagen til sagsbehandling.



## 4.2 Visitation, tilskæring og fremdrift

### Uddybning af anbefaling 5: Tværfaglige visitorteam i politikredsene (4/5)

Projektet anbefaler, at organiseringen af visitorteam i politikredsene sker under hensyntagen til politikredsenes forskellighed i geografi, størrelse og sagsvolumen, og der anbefales således i alt tre valgfrie modeller. Nedenfor uddybes de tre modeller samt fordele og ulemper forbundet ved hver af modellerne:

#### 1. Ét fast visitorteam

Etablering af en central visitation med ét fast visitorteam, som visiterer *alle* økonomiske sager, (både de mindre økonomiske sager, der typisk behandles i lokalpolitiet og de større økonomiske sager, der typisk behandles i central økonomisk efterforskning), uafhængigt af placeringen af den efterfølgende behandling af sagerne. Modellen understøttes bedst ved en samling af alle økonomiske sager i én enhed.

#### Fordele:

- Samlet overblik over alle politikredsenes økonomiske sager
- Mulighed for at opfange nye trends og udvikling i sagerne
- Mulighed for at skabe ensartethed i politikredsenes prioritering og behandling af sagerne
- Etablering af én indgang til politikredsen for de professionelle anmeldere, der kan understøtte prævisitationen, således at visitationsteamet udgør kontaktpersonfunktionen

#### Ulemper:

- Risiko for dekobling mellem visitation og sagsbehandling
- Risiko for at personale- og ressourcemæssige forhold ikke inddrages ved visitationen af sagerne

#### 2. Flere faste visitorteam

Etablering af flere faste visitorteam, der henholdsvis forestår visitationen af de mindre økonomiske sager, der typisk behandles i lokalpolitiet og henholdsvis de større økonomiske sager, der typisk behandles i central økonomisk efterforskning.

#### Fordele:

- Kobling mellem visitation og sagsbehandling
- Personale- og ressourcemæssige forhold i den enkelte enhed kan inddrages ved visitationen, idet visitationen sker tæt på den sagsbehandlende enhed

#### Ulemper:

- Den fulde effekt af et samlet overblik over politikredsenes økonomiske sager og fordelene herved mistes
- Økonomiske sager behandles typisk på flere af politikredsenes lokalstationer, hvorfor der vil kunne være et behov for visitorteam på flere af politikredsenes lokalstationer. Dette vil kunne skabe en uhensigtsmæssig uensartethed i visitationerne

#### 3. Alternative kredsmødder

Opretholdelse af eksisterende eller nyetablering af kreds-specifikke visitorteam(s), der fast forestår visitationen af kredsens økonomiske sager.

#### Fordele:

- Imødekomme af kreds-specifikke behov eller forhold
- Mulig opnåelse af fordele, skitseret under organiseringen af et eller flere visitorteam eller andre fordele, alt efter hvorledes visitationen organiseres

#### Ulemper:

- Risiko for meget uensartede organiseringer af visitationen på tværs af politikredse samt ulemper, skitseret under organiseringen af et eller flere visitorteam eller andre ulemper, alt efter hvorledes visitationen organiseres



## 4.2 Visitation, tilskæring og fremdrift

### Uddybning af anbefaling 5: Tværfaglige visitatorteams i politikredsene (5/5)

#### Evaluering og opfølgning

Det skal i en implementeringsfase afklares, hvordan etableringen af de beskrevne visitatorteams bedst sikres, og hvordan der mest hensigtsmæssigt følges op på, om politikredsene har etableret visitatorteams og i så fald, om de fungerer efter hensigten eller der er behov for justeringer i forhold til anbefalingen. De to regionale statsadvokater, der fører tilsyn med politikredsene, bør indtænkes i det videre arbejde med anbefalingen om etablering af tværfaglige visitatorteams i politikredsene.





## 4.2 Visitation, tilskæring og fremdrift

### Uddybning af anbefaling 6: Tværfaglige tilskærings- og opfølgningsmøder i større økonomiske sager (1/2)

Projektet anbefaler, at der i politikredsene etableres faste tilskærings- og opfølgningsmøder i de større økonomiske sager (milepælssager og øvrige større sager) mellem den økonomiske efterforskningsafdeling og advokatur, med obligatorisk deltagelse af ledelsen fra de to afdelinger, hvor der sættes fokus på tilskæringen og den løbende opfølgning og styring af de større økonomiske sager, der er under efterforskning.

Projektet har fundet, at etablering af faste rammer, hvor både anklagere og efterforskere deltager i tilskæringsarbejdet, er best practice for at fremme en tilskæringskultur i politikredsen, der sikrer en mere målrettet og ressourcebevidst efterforskning. Endvidere at en målrettet løbende opfølgning og dialog mellem leder(e) og sagsbehandler(e) skaber de bedste rammer for styring af fremdriften i sagerne, der er under efterforskning. Set i det lys er det oplagt at tænke den løbende opfølgning og styring af sager sammen med etableringen af faste rammer for tilskæringsarbejdet.

Obligatorisk deltagelse af ledelsen (eller en repræsentant for ledelsen, f.eks. en faglig ansvarlig med det fornødne strategiske og ressourcemæssige overblik) i både efterforskningen og advokaturen, der behandler større økonomiske sager, på de faste tilskærings- og opfølgningsmøder sikrer, at den løbende tilskæring af de større økonomiske sager beror på en tværfaglig vurdering. Det sikres endvidere, at tilskæringen og opfølgningen sker med afsæt i en strategisk vurdering og et overblik over afdelingernes ressourcer, som ikke nødvendigvis findes hos den sagsbehandlende efterforsker og anklager. Sagsbehandlere fra efterforskningsafdelingen og advokaturen vil dog også skulle deltage på tilskærings- og opfølgningsmøderne i relevant omfang.

#### **Mødefrekvens og dokumentation**

De faste møder bør afholdes månedligt, således at tilskæring og opfølgning sker løbende med en regelmæssig frekvens, og således at manglende tilskæring og fremdrift i sagerne kan opfanges inden sagsbehandlingen i sagerne bevæger sig ud af et uhensigtsmæssigt spor. Der kan f.eks. afsættes en fast dag om måneden til møderne, hvor sagerne gennemgås én efter én, og hvor sagsbehandlere fra efterforskningsafdelingen og advokaturen deltager efter behov, når deres sag gennemgås. Der bør føres en beslutningslog som dokumentation for de beslutninger, der tages på møderne.



## 4.2 Visitation, tilskæring og fremdrift

### Uddybning af anbefaling 6: Tværfaglige tilskærings- og opfølgingsmøder i større økonomiske sager (2/2)

#### Tilskæring og fremdrift

På møderne vil der skulle tages stilling til, hvorvidt der er mulighed og behov for at tilskære sagerne yderligere i forhold til den indledende tilskæring, f.eks. ved at politiet kun efterforsker én del af flere ligeartede forhold, der dukker op under efterforskningen af sagen, at politiet kun forfølger de forhold, der viser sig lette at bevise eller efterforske, eller ved at politiet kun efterforsker de groveste forhold af en længere række uensartede forhold. Da dette arbejde beror på en tværfaglig vurdering, er det afgørende, at tilskæring af sager altid sker i et samarbejde mellem anklagere og efterforskere. Denne praksis er tillige at finde i Efterforskningsguiden for store sager, som er retningsættende for milepælssagerne (jf. Efterforskningsguide for store sager, side 16).

På møderne skal der endvidere følges op på og tages stilling til, hvad der sker i sagerne, og hvordan fremdriften i sagerne løbende kan sikres, således at sagerne ikke henligger inaktive i længere perioder. Styringen af fremdriften bør understøttes af et sagsstyringssystem som f.eks. Qlikview eller via verserelister fra Polsas, som kan give et passende overblik over antal og alder af sagerne. Projektet har ikke afdækket noget behov for udvikling af yderligere styringssystemer.

I forhold til milepælssagerne bør det være styregruppemøderne, der tegner de faste rammer for tilskæringsarbejdet og for fremdriften i sagerne. Mødestrukturen for milepælssagerne kan med fordel tænkes sammen med de faste tilskærings- og opfølgingsmøder vedrørende de øvrige større sager, således at der sikres en ensartet mødestruktur i alle de større økonomiske sager.

#### Evaluerings- og opfølgning

Det skal i en implementeringsfase afklares, hvordan etableringen af de beskrevne tilskærings- og opfølgingsmøder bedst sikres, og hvordan der mest hensigtsmæssigt følges op på, om politikredsene afholder disse møder og i så fald, om de fungerer efter hensigten eller der er behov for justeringer i forhold til anbefalingen. De to regionale statsadvokater, der fører tilsyn med politikredsenes behandling af straffesager om økonomisk kriminalitet, bør inddrages i det videre arbejde med anbefalingen om etablering af tværfaglige tilskærings- og opfølgingsmøder i politikredsenes.



## 4.2 Visitation, tilskæring og fremdrift

### Opsamling på anbefaling 3: Prævisitationsordning med anmeldere af større økonomiske sager

<b>Forretningsværdi</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- En prævisitationsordning vil styrke samarbejdet med udvalgte professionelle anmeldere, højne kvaliteten af deres anmeldelser og nedbringe sagsbehandlingstiderne på prævisiterede sager.</li></ul>
<b>Roller og ansvar</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Rigsadvokaten og Rigsadvokaten har ansvaret for at udarbejde samarbejdsaftaler med SKAT og Kuratorforeningen om en prævisitationsordning.</li><li>- Rigsadvokaten og Rigsadvokaten har ansvaret for at afholde årlige eller halvårige evalueringsmøder med repræsentanter fra de professionelle anmeldere, SØIK og politikredsene.</li><li>- Politikredsene har ansvaret for at udpege kontaktpersoner i politiet og anklagemyndigheden.</li></ul>
<b>Samarbejde med eksterne og forebyggelse</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Prævisitationen vil sikre et tættere samarbejde i en tidlig fase mellem politikredsene og udvalgte professionelle anmeldere, indledningsvist SKAT og kuratorer under Kuratorforeningen.</li></ul>
<b>Omkostning</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Prævisitation vil medføre et øget tidsforbrug i forhold til kontakten med de professionelle anmeldere, som dog vurderes opvejet af et lavere ressourceforbrug bla. pga. en øget kvalitet i anmeldelserne. Anbefalingen vurderes derfor som omkostningsneutral for politikredsene.</li></ul>





## 4.2 Visitation, tilskæring og fremdrift

### Opsamling på anbefaling 4: Nationale standarder for anmeldelser af visse typer af økonomiske sager

<b>Forretningsværdi</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Nationale standarder for anmeldelser af visse typer af økonomiske sager vil sikre en højere kvalitet i anmeldelserne og dermed en bedre og mere effektiv sagsbehandling.</li></ul>
<b>Roller og ansvar</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Rigspolitiet og Rigsadvokaten har ansvaret for at udarbejde nationale standarder, herunder identificere hvilke sagstyper, der skal være omfattet heraf og kommunikationen af disse.</li><li>- Rigspolitiet og Rigsadvokaten har ansvaret for at afholde årlige eller halvårslige evalueringsmøder med repræsentanter fra de professionelle anmeldere, SØIK og politikredsene, hvor bl.a. brugen af de nationale standarder og behovet for ændringer af eksisterende standarder kan drøftes.</li></ul>
<b>Samarbejde med eksperterne og forebyggelse</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Anbefalingen indebærer, at der i samarbejde med udvalgte professionelle anmeldere udarbejdes nationale standarder for anmeldelser af mindre økonomiske sager.</li></ul>
<b>Omkostning</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- (ingen betydelig omkostning ifm. anbefalingen).</li></ul>



## 4.2 Visitation, tilskæring og fremdrift

### Opsamling på anbefaling 5: Tværfaglige visitatorteams i politikredsene

<b>Forretningsværdi</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Etablering af tværfaglige visitatorteams i politikredsen sikrer, at der kvalificeret og hurtigt bliver taget stilling til alle relevante juridiske og efterforskningsmæssige forhold i sagerne, hvilket vil styrke den indledende visitation i politikredsen og sikre fremdrift og effektivitet i sagsbehandlingen.</li></ul>
<b>Roller og ansvar</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- De enkelte politikredse har ansvaret for at etablere tværfaglige visitatorteams til at forestå visitationen af alle sager, herunder bl.a. at fastlægge den nødvendige mødefrekvens samt sikre, at resultaterne af visitationen dokumenteres i skriftlig form.</li><li>- De to regionale statsadvokater, der fører tilsyn med politikredsenes behandling af straffesager om økonomisk kriminalitet, bør indtænkes i det videre arbejde med anbefalingen om etablering af tværfaglige visitatorteams i politikredsen. Ligeledes skal SØIK inddrages i relevant omfang med henblik på en løbende tilpasning af konceptet.</li></ul>
<b>Samarbejde med eksterne og forebyggelse</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- (intet eksternt samarbejde eller forebyggelse ifm. anbefalingen).</li></ul>
<b>Omkostning</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Projektet vurderer, at en styrket visitation udført ved de tværfaglige visitatorteams vil skabe en bedre ressourceudnyttelse i politikredsen, og det vurderes, at det øgede tidsforbrug til visitation opvejes af en bedre ressourceudnyttelse i politikredsen som helhed.</li></ul>



## 4.2 Visitation, tilskæring og fremdrift

### Opsamling på anbefaling 6: Tværfaglige tilskærings- og opfølgingsmøder i større økonomiske sager i politikredsene

<b>Forretningsværdi</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Etablering af tværfaglige tilskærings- og opfølgingsmøder vil sikre en mere målrettet og ressourcebevidst efterforskning og en bedre styring af fremdriften i de større økonomiske sager, der er under efterforskning.</li></ul>
<b>Roller og ansvar</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- De enkelte politikredse har ansvaret for at fastlægge og afholde tværfaglige tilskærings- og opfølgingsmøder med deltagelse af ledelsen fra den økonomiske efterforskning og den advokatur, der behandler de større økonomiske sager, samt at sikre, at beslutninger fra møderne dokumenteres i en beslutningslog.</li><li>- De to regionale statsadvokater, der fører tilsyn med politikredsenes behandling af straffesager om økonomisk kriminalitet, bør indtænkes i det videre arbejde med anbefalingen om etablering af tværfaglige tilskærings- og opfølgingsmøder i politikredsene. Ligeledes skal SØIK inddrages i relevant omfang med henblik på en løbende tilpasning af konceptet.</li></ul>
<b>Samarbejde med eksterne og forebyggelse</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- (intet eksternt samarbejde eller forebyggelse ifm. anbefalingen).</li></ul>
<b>Omkostning</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Projektet vurderer, at tilskærings- og opfølgingsmøderne vil skabe en bedre ressourceudnyttelse i politikredsene, hvilket vurderes at opveje det øgede tidsforbrug for ledelse og sagsbehandlere.</li></ul>





## Indhold

- 1. Indledning**
    - 1.1 Baggrund og formål
    - 1.2 Hovedanbefalinger
    - 1.3 Analysedesign og prioritering
  - 2. Resumé af hovedanbefalinger**
  - 3. Plan og implementering**
  - 4. Uddybning af hovedanbefalinger**
    - 4.1 Strategi og trusselsvurdering
    - 4.2 Visitation, tilskæring og fremdrift
    - 4.3 Kompetencer
  - 5. Genbesøg af ikke udvalgte forbedringstemaer**
- Appendiks**



## 4.3 Kompetencer

### Udfordringer og hovedanbefalinger

I første fase af politianalysen blev der i forhold til temaet "Kompetencer" afdækket en række udfordringer i politikredsens økonomiske efterforskningsafdelinger og advokaturer for økonomisk kriminalitet. De væsentligste udfordringer herved kan opsummeres i følgende hovedpunkter:

- oplæring af nye efterforskere og anklagere inden for økonomiske kriminalitet varierer i betydeligt omfang
- der er gode generelle kompetencer i politikredsen, men der kan konstateres mangel på fornødne it-kompetencer
- udviklingen af specialistikompetencer hos efterforskere og anklagere er uensartet og prioriteres ujævnt
- der er vanskeligheder med at integrere konsulenter med civile kompetencer i efterforskningsafdelingerne

For på både kort og længere sigt at være i stand til at løfte de økonomiske sager på kompetent og effektiv vis, er der således behov for at fokusere og prioritere kompetenceudviklingen inden for området økonomisk kriminalitet i politikredsen.

Projektet har undersøgt forskellige løsningsmuligheder og fundet frem til følgende fire hovedanbefalinger:

#### Hovedanbefalinger

7. Introforløb for nye efterforskere, anklagere og konsulenter med civile kompetencer inden for økonomisk kriminalitet
8. Krav om it-kompetencer og optimering af muligheder for kompetenceudvikling
9. Uddannelse på master- eller diplomniveau inden for økonomisk kriminalitet
10. Katalog over arbejdsopgaver for konsulenter med civile kompetencer

Faste introforløb for nye efterforskere, anklagere og konsulenter med civile kompetencer vil sikre, at nye medarbejdere får en mere struktureret indføring i området og derved hurtigere kan indgå som en del af afdelingen. Dette vil desuden gøre det nemmere at rekruttere til området, da nye medarbejdere, dermed lettere kan få øje på, hvordan de selv bliver i stand til at løfte sagerne på kompetent og effektiv vis. Optimering af de nuværende kompetenceudviklingsmuligheder indeholder bl.a. krav om it-kompetencer og en mere struktureret brug af praktikforløb. En uddannelse på master- eller diplomniveau inden for økonomisk kriminalitet vil skabe en mere ensartet udvikling af specialister og gøre det lettere at fastholde erfarne medarbejdere. Endelig vil et katalog over arbejdsopgaver for civile bidrage til en mere optimal udnyttelse af de civiles kompetencer i politikredsen, og på sigt være med til at sikre et bredere rekrutteringsgrundlag for politikredsens økonomiske efterforskningsafdelinger.



## 4.3 Kompetencer

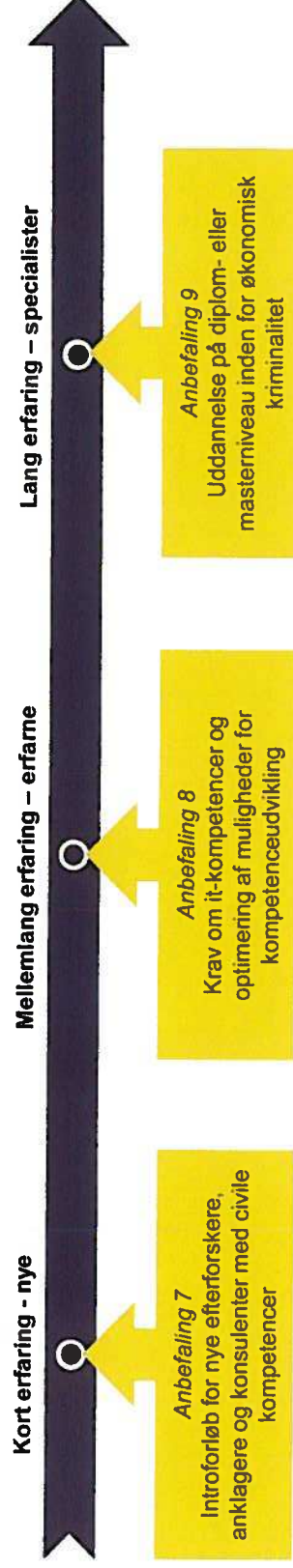
### Baggrund for anbefaling nr. 7-9: Opdeling af kompetenceudvikling i tre erfaringsniveauer

Projektet har arbejdet med en opdeling af medarbejdernes kompetenceudvikling inden for økonomisk kriminalitet i tre erfaringsniveauer. Niveauerne er udsprunget af de kompetenceproblemer, som projektet identificerede i første analysefase, og niveauerne søger at indfange, at der er forskel på, hvad der er i fokus hos en helt ny medarbejder og en, som har arbejdet med området i mange år. Erfaringsniveauerne er desuden tænkt i forlængelse af Rigspolitiets og Rigsadvokatens overordnede modeller for kompetenceudvikling. Nedenfor uddybes hver af de tre erfaringsniveauer:

**Kort erfaring** - Første erfaringsniveau inden for økonomisk kriminalitet omfatter nye medarbejdere (efterforskere, anklagere og konsulenter med civile kompetencer), som har kort eller ingen erfaring med behandling af større økonomiske sager. Her har projektets fokus særligt været på, at der gives en god introduktion til området, således at medarbejderen kan håndtere sagerne kompleksitet og hurtigt bliver i stand til at arbejde med dem.

**Mellemlang erfaring** - Andet erfaringsniveau omfatter medarbejdere med mellemlang erfaring inden for behandling af økonomisk kriminalitet. Disse medarbejdere har typisk arbejdet med området igennem nogle år og har en god all-round erfaring med sagstyperne. F.eks. vil en efterforsker på dette niveau typisk kunne løfte de mindre komplicerede økonomiske sager og arbejde selvstændigt på rutineprægede sager, mens en anklager vil kunne behandle og møde i større, men mindre komplicerede sager. Fokus i projektet har særligt været på, at efterforskere, anklagere og konsulenter med civile kompetencer på dette erfaringsniveau bliver tilstrækkeligt kompetenceudviklet, og på at udbuddet af kompetenceudvikling er tilstrækkeligt i forhold til de tendenser, der ses inden for økonomisk kriminalitet.

**Lang erfaring** - Tredje og sidste erfaringsniveau omfatter medarbejdere med lang erfaring inden for behandling af økonomisk kriminalitet. Disse medarbejdere er i stand til løfte, hhv. yde specialiseret bistand til størstedelen af de store, komplicerede økonomiske sager, og selvstændigt arbejde med de mere specielle fagområder, som f.eks. IPR og kædesvig. Typisk har de været igennem de fleste eller alle kurserne vedrørende økonomisk kriminalitet. Projektets fokus har her været på, hvordan disse medarbejdere fortsat kan kompetenceudvikles, både i forhold til at opretholde et højt fagligt niveau og fastholde disse medarbejdere.







## 4.3 Kompetencer

### Uddybning af anbefaling 7: Introforløb for nye efterforskere, anklagere og civile inden for økonomisk kriminalitet (1/4)



Projektet har fundet, at gode introduktionsforløb er afgørende for nye medarbejdere, der skal til at arbejde med økonomisk kriminalitet. Dette gælder både for nye efterforskere, der typisk kommer enten fra lokalpolitiet eller beredskabet, og for anklagere, som typisk er i gang med deres grunduddannelse eller lige har overstået den, samt for konsulenter med civile kompetencer, der er blevet ansat pga. deres særlige baggrund inden for f.eks. revision, finans mv.

For at sikre, at introduktionen af nye medarbejdere bliver prioriteret tilstrækkeligt, anbefaler projektet således, at der stilles krav til politikredsene om indførsel af et fast introforløb for både nyansatte efterforskere, anklagere og konsulenter med civile kompetencer i politikredsens efterforskningsafdelinger og advokaturer, der behandler økonomisk kriminalitet.

Anbefalingen om faste introforløb for nye efterforskere, anklagere og konsulenter med civile kompetencer kan deles op i to forløb:

- A. *Introforløb for efterforskere og anklagere*
- B. *Introforløb for konsulenter med civile kompetencer*

Forløbene er nærmere specificeret på de efterfølgende sider.



## 4.3 Kompetencer

### Uddybning af anbefaling 7: Introforløb for nye efterforskere, anklagere og civile inden for økonomisk kriminalitet (2/4)

#### 7A. Introforløb for efterforskere og anklagere

Projektet har undersøgt, hvad der bør ligge i et introduktionsforløb for nye efterforskere og anklagere, og der har vist sig at være et betydeligt sammenfald mellem de to medarbejdergrupper i forhold til efterspørgsel på indholdet heri, hvilket projektets ressourcegruppe og sparringspartnere ligeledes har bekræftet. Der anbefales således et ens introforløb for både nye efterforskere og nye anklagere inden for økonomisk kriminalitet.

Introduktionsforløbet består af en kombination af kursusaktivitet, sidemandsoplæring, selvstændig sagsbehandling og deltagelse i projektorienteret efterforskning (se næste side), som henover de første 1-2 år skal give efterforskere og anklagere en grundlæggende indsigt i og erfaring med at arbejde med økonomisk kriminalitet. Introduktionsforløbet skal desuden forberede medarbejderne på et eventuelt videre forløb inden for efterforskning/retsforfølgelse af økonomisk kriminalitet. Et fastlagt introforløb vurderes således også at have en positiv effekt på rekrutteringen til området.

Der er i dag meget forskellige introduktionsforløb for nye efterforskere i politikredsene. F. eks. har flere politikredse etableret PU-forløb, som ofte består af en kort "rundtur" i alle tre efterforskningsområder. Andre politikredse har ingen faste forløb for nye medarbejdere. Der er derfor et forbedringspotentiale i at sikre en mere struktureret og ensartet kompetenceudvikling af de nye efterforskere på tværs af politikredsene. Introduktionsforløbet kan så, afhængig af indhold og længde af de eksisterende PU-forløb, være en del af PU-forløbet eller påbegyndes i forbindelse med efterfølgende ansættelse i en efterforskningsafdeling for økonomisk kriminalitet.

For anklagere gælder, at de for nogles vedkommende starter deres grunduddannelse samtidig med ansættelsen i en advokatur for økonomisk kriminalitet, mens andre under grunduddannelsesforløbet rokeres til en advokatur for økonomisk kriminalitet. Dette har vist sig at give særlige udfordringer i forhold til sikring af den kompetenceudvikling, der skal give anklageren den grundlæggende nødvendige indsigt i området. Der er således også for anklagere et potentiale i at standardisere introduktionsforløbet, således at det kan passes ind i forhold til grunduddannelse og turnus.

Introduktionsforløbet er sammensat således, at selv i de tilfælde, hvor medarbejderen ikke fortsætter med at behandle sager inden for økonomisk kriminalitet (f. eks. pga. rokeringer), vil introduktionsforløbet stadig være relevant, idet forløbet vil bidrage til en generel erfaring med lovgivningen og komplekse sager, og fordi økonomisk kriminalitet ofte indgår i andre kriminalitetsområder, såsom organiseret kriminalitet.



## 4.3 Kompetencer

### Uddybning af anbefaling 7: Introforløb for nye efterforskere, anklagere og civile inden for økonomisk kriminalitet (3/4)

Introforløb for nye efterforskere og anklagere bør indeholde følgende faste elementer:

#### Basal indføring i sagsbehandling af økonomisk kriminalitet (løbende aktivitet)

Det er vigtigt, at der fra starten er fokus på den basale indføring i sagsbehandlingen af økonomisk kriminalitet, der af mange opleves som et svært område at gå til. Det anbefales derfor, at nye medarbejdere får tilknyttet en fast vejleder, som kan stå for den indledende og løbende sidemandsoplæring, ved f.eks. sammen med de nye medarbejdere at gennemgå/sagsbehandle en række udvalgte sager i et koncentreret forløb. Formålet er at give medarbejderne praktisk erfaring med sagsbehandling, som kan videreføres ved selvstændig sagsbehandling og deltagelse i projektorienteret sagsbehandling. Endelig skal der ske lokal undervisning i de administrative rutiner omkring behandlingen af økonomisk kriminalitet, herunder f.eks. sagsstyring i Pedpoint.

#### Grundlæggende regnskabsforståelse (kursus)

Det er vigtigt for forståelsen af økonomisk kriminalitet, at medarbejderne får kendskab til de grundlæggende principper i regnskab og økonomi med henblik på at forstå og anvende økonomiinformation. Det kan f.eks. være kursus i indledende erhvervsøkonomi, der udbydes af erhvervsakademier landet over. Formålet er at give medarbejderne en grundlæggende indsigt i bogholderi og opstilling af årsregnskaber, herunder virksomhedstyper, ejer- og hæftelsesformer, bogføring og regnskabslære samt årsafslutning og regnskabsopstilling. Kurset kan afholdes på forskellige måder, herunder bl.a. som aftenskole, dagsundervisning på deltid og som e-learning – i alt ca. 30 lektioner.

#### Kendskab til almindelige økonomiske sager og rutiner i forbindelse hermed (kursus)

Når medarbejderne har opnået ca. et halvt års erfaring med behandling af økonomiske sager, anbefales det, at de deltager på ØKO 1, som udbydes af Rigspolitiet. Formålet er her, at deltagerne bliver i stand til måltret, selvstændigt og i samarbejde med andre, på et højt kvalitetsniveau, og inden for kortest mulig sagsbehandlingstid at håndtere den efterforsknings- og anklagemæssige behandling af almindeligt forekommende økonomiske sager, samt understøtte administrative rutiner i relation hertil. Det tilstræbes, at både efterforskere og anklagere deltager sammen på kurserne, som har en varighed af fem dage.

#### Kendskab til projektorienteret arbejde (kursus)

Når medarbejderne har stiftet bekendtskab med projektorienteret efterforskning anbefales det, at de deltager på et kursus i projektorienteret arbejde, som bl.a. udbydes i AMU-regi. Kurset giver deltagerne et indblik i, hvad det vil sige at arbejde projektorienteret og medvirke til gennemførelse af projekter, herunder kendskab til egne og andres roller, samt opgaver og ansvar i forhold til en projektgruppe. Deltagerne får desuden kendskab til vigtigheden af at videndele og kan anvende kreative problemløsningsmetoder, så løsningsforslag er kreative, innovative og målrettede. Kurset har en varighed af to dage.

#### Kendskab til særmyndigheder og andre samarbejdspartnere (temadag)

Det anbefales, at medarbejderne får kendskab til SØIK og andre af kredsenes samarbejdspartneres arbejdsområde for at lette det daglige samarbejde. Det kan være i form af temadage eller kortere praktikophold (maksimum en uges varighed) hos SØIK, særmyndigheder eller andre samarbejdspartnere.





## 4.3 Kompetencer

### Uddybning af anbefaling 7: Introforløb for nye efterforskere, anklagere og civile inden for økonomisk kriminalitet (4/4)

#### 7B. Introforløb for konsulenter med civile kompetencer

Tre politikredse og SØJK har inden for de seneste par år ansat konsulenter med civile kompetencer (typisk fra revisionsbranchen, den finansielle sektor eller SKAT) i efterforskningsafdelingerne for økonomisk kriminalitet. Der har dog været udfordringer med at integrere dem i afdelingerne og få udnyttet deres kompetencer på bedste vis. Ved at udvikle et fast introforløb, som giver konsulenterne en grundlæggende indsigt i og kendskab til politiet og anklagemyndigheden, regelsættene der arbejdes efter, efterforskning generelt og den specifikke sagsbehandling af økonomisk kriminalitet, sikres det, at der bliver taget hånd om konsulenternes kompetenceudvikling på et tidligt tidspunkt, således at de hurtigere kan integreres i afdelingerne og yde kompetent bistand. Det anbefales derfor, at der laves et introforløb for konsulenter med civile kompetencer, der skal være ansat i en økonomisk efterforskningsafdeling.

Introduktionsforløbet beskriver, hvordan en ny konsulent med civile kompetencer opnår en grundlæggende indsigt i sagsbehandlingen af økonomiske sager. Det må forventes, at de konsulenter, der rekrutteres til en økonomisk efterforskningsafdeling, har en relevant specialuddannelse (f.eks. revisor) og en vis erhvervs erfaring (f.eks. fra et revisionselskab), men at de hverken har kendskab til generel efterforskning eller økonomisk efterforskning, ligesom de heller ikke har et generelt kendskab til politiets og anklagemyndighedens organisation og kultur. Derfor bør det civile introforløb fokusere på, at de opnår dette, således de på bedste vis kan indgå som ressource i sagsbehandlingen af de økonomiske sager. Det anbefales, at det civile introforløb skal være gennemført inden for det første ansættelsesår. Herefter må det vurderes, om der kan være andre kurser hos politiet og anklagemyndigheden, der kan være relevante (se bilag 8), ligesom det er vigtigt, at der er fokus på vedligeholdelse af konsulenternes specialviden, f.eks. som følge af ny lovgivning.

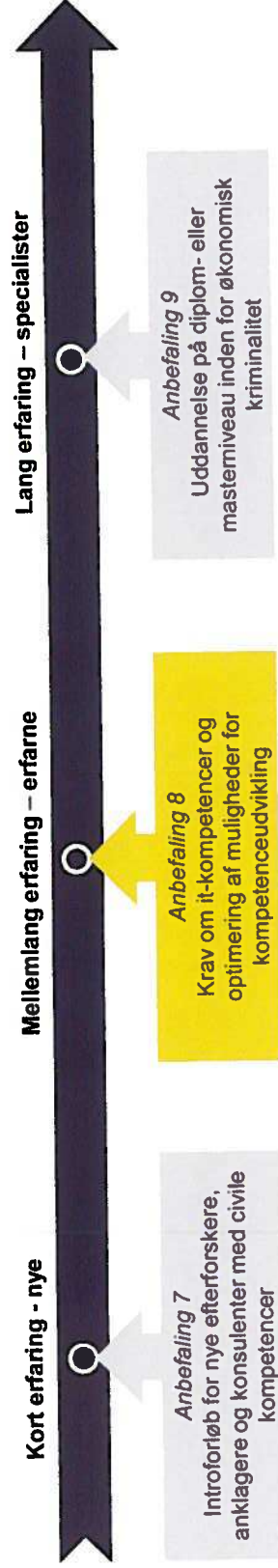
Introforløbet består af tre faste moduler:

	Modul 1	Modul 2	Modul 3
<b>Tema</b>	Introduktion til politiet og anklagemyndighedens organisation og kultur	Introduktion til efterforskning, herunder metoder og strafferetsplejen generelt	Introduktion til økonomisk efterforskning
<b>Kursus</b>	Nyt kursus under udvikling af Koncern HR, rettet mod generel introduktion for civile	Kursus: Grundlæggende efterforskning (5 dage)	Kursus: ØKO1 (5 dage)



## 4.3 Kompetencer

### Uddybning af anbefaling 8: Krav om it-kompetencer og optimering af muligheder for kompetenceudvikling



Der er i dag stor forskel på, hvordan politikredsene prioriterer efter- og videreuddannelse inden for økonomisk kriminalitet. Blandt medarbejdere, der arbejder med de større økonomiske sager, ses der generelt en stor efterspørgsel på mere kompetenceudvikling og en efterspørgsel på prioritering af relevant kompetenceudvikling.

Da midlerne til efter- og videreuddannelse er begrænsede, har projektet derfor fokuseret på de tværgående udfordringer, som er et problem i alle politikredse, og som vil kunne styrke kompetenceniveauet betydeligt inden for økonomisk kriminalitet. I den forbindelse er der identificeret to udfordringer. Den ene er en mangel på generelle it-kompetencer til at kunne behandle de økonomiske sager, som i dag stort set altid involverer it, enten fordi it anvendes som værktøj til at begå kriminaliteten eller fordi beviser foreligger elektronisk. Den anden udfordring er, at der i dag ikke er struktureret adgang til Rigsadvokatens kurser vedrørende økonomisk kriminalitet for efterforskere og civile konsulenter. Endelig er der i forbindelse med interview i SØIK, politikredsene og hos sæmmyndigheder identificeret et potentiale i at øge kendskabet til de nærmeste samarbejdspartnere.

Derfor anbefales følgende kompetenceudviklingsmuligheder som en del af anbefalingen:

- A. *Alle erfarne efterforskere og anklagere, der arbejder med større økonomiske sager, skal have en grundlæggende kompetence inden for it-efterforskning og it-relateret kriminalitet*
- B. *Der skabes mulighed for deltagelse på Rigsadvokatens kurser vedrørende økonomisk kriminalitet for erfarne økonomiske efterforskere og konsulenter med civile kompetencer*
- C. *Der etableres mulighed for praktikforløb hos relevante samarbejdspartnere for både erfarne økonomiske efterforskere, anklagere og konsulenter med civile kompetencer, der arbejder med større økonomiske sager*



## 4.3 Kompetencer

### Uddybning af anbefaling 8: Krav om it-kompetencer og optimering af muligheder for kompetenceudvikling

#### 8A. Grundlæggende kompetenceniveau inden for it-efterforskning og it-relateret kriminalitet

I dag indeholder næsten alle sager vedrørende økonomisk kriminalitet elementer af it. Enten fordi selve forbrydelsen er udført via it (f.eks. bedrageri på internettet) eller fordi sagen indeholder bevismidler, som skal sikres digitalt (f.eks. regnskaber, der skal hentes i 'skyen'). For at sikre, at politiet kan følge med udviklingen, er der således behov for en generel opgradering af it-kompetencerne hos de erfarne efterforskere og anklagere, der arbejder med større økonomiske sager.

I dag har de fleste politikredse tekniske afdelinger, som står for bl.a. ransagning og sikring af digitale beviser. Her er udvalgte efterforskere, som er blevet specialuddannet til it-koordinatorer. Det er projektets vurdering, at der for de erfarne efterforskere og anklagere, der arbejder med større økonomiske sager er et behov for at have en grundlæggende viden om it og it-relateret kriminalitet. Formålet er ikke, at disse medarbejderne nødvendigvis selv skal kunne foretage f.eks. spejling af harddiske mv., men at de i højere grad end i dag bliver i stand til at forstå og gennemskue it-båren kriminalitet, samt at videreformidle dette til andre.

Det anbefales således, at alle erfarne efterforskere og anklagere, som arbejder med større økonomiske sager, skal have et grundlæggende kompetenceniveau inden for it-kriminalitet.

Dette kan muligvis opnås gennem et basiskursus i cybercrime, som Rigspolitiets Koncern HR, Efter- og Videreuddannelse ultimo 2013 vil teste i Nordsjællands politikreds.

For at sikre, at der sker det fornødne kompetenceløft vedrørende it blandt politikredsens erfarne efterforskere og anklagere, der arbejder med større økonomiske sager, skal der følges op på, at der udvikles en relevant uddannelse inden for it-kriminalitet, herunder om basiskurset i cybercrime dækker kompetencebehovet for medarbejdere, der arbejder med økonomisk kriminalitet.





## 4.3 Kompetencer

### Uddykning af anbefaling 8: Krav om it-kompetencer og optimering af muligheder for kompetenceudvikling

#### 8B. Mulighed for at efterforskere og konsulenter kan deltage på Rigsadvokatens kurser inden for økonomisk kriminalitet

I dag er der kun to interne kurser hos politiet i økonomisk kriminalitet, nemlig ØKO 1 og ØKO 2. Hos Rigsadvokaten udbydes en række kurser, som også vurderes relevante for erfarne efterforskere samt for konsulenter med civile kompetencer, der arbejder med større økonomiske sager. I dag er det muligt for efterforskere at ansøge om deltagelse på disse kurser, hvis der er ekstra pladser, men der ses et behov for mere struktureret at skabe mulighed for, at efterforskere samt konsulenter med civile kompetencer kan deltage på disse kurser, således at det bliver lettere at planlægge med denne mulighed i politikredsene.

Projektet har identificeret følgende kurser, som kan være relevante:

Navn	Indhold	Variation
Skattestraffesager	Indblik i politiets og anklagemyndighedens behandling af straffesager om skat og moms i samarbejde med SKAT	2 dage
Grundlæggende selskabsret	Indsigt i selskabsretten, herunder gennemgang af de selskabsretlige regler og problemstillinger efter den nye selskabslov	1 dag
Konkurs i straffesager	Kendskab til hele forløbet i en konkurssag, herunder indsigt i kurators arbejde og viden om strafferetlige problemstillinger, der knytter sig til konkurs	1 dag
International retshjælp	Overblik over eksisterende muligheder for international retshjælp og kendskab til tekniske og praktiske hjælpemidler	1 dag
Sporing, beslaglæggelse og konfiskation	Indføring i reglerne om beslaglæggelse af udbytte og andre værdier, herunder kendskab til reglerne om konfiskation af udbytte og værdikonfiskation samt metoder til at behandle sager, hvor udbyttet eller værdierne befinder sig i udlandet	1 dag
Styr på store sager	Kendskab til de problemstillinger, der ofte forekommer i de store sager, herunder træning i styring, strukturering og tilskæring af store sager. Indblik i de styringsmæssige værktøjer, der er til rådighed og input til, hvordan man håndterer formelle indsigelser	3 dage

Det anbefales, at der laves en aftale mellem Rigsadvokaten og Rigspolitiet om at udbyde et fast antal pladser på relevante kurser til erfarne økonomiske efterforskere og konsulenter med civile kompetencer.

Rigsadvokatens Kursus- og uddannelsesenhed har tilkendegivet, at de gerne vil stille pensum og evt. undervisere til rådighed, men at der er behov for at afklare, hvem der skal administrere kurserne, og hvordan økonomien skal tilrettelægges. Det skal desuden i en implementeringsfase fastlægges, hvilke præcise kurser der skal laves aftaler om.



## 4.3 Kompetencer

### Uddybning af anbefaling 8: Krav om it-kompetencer og optimering af muligheder for kompetenceudvikling

#### 8C. Der etableres mulighed for praktik hos relevante samarbejdspartnere for efterforskere, anklagere og civile

I dag har næsten alle politikredse skattemedarbejdere indstationeret i forbindelse med en eller flere større skattesager. Udover at lette det konkrete samarbejde om sagerne, giver det skattemedarbejderne en stor indsigt i, hvordan efterforskning fungerer, og hvad der kræves for at kunne rejse tiltale i en sag. Ligeledes har medarbejdere fra SKAT været i "praktik" i politiet, for at øge forståelsen og forbedre samarbejdet.

For at skabe en større forståelse for sammenhængen i sagerne vedrørende økonomisk kriminalitet, skabe bedre samarbejde og forbedre kompetenceniveauet hos efterforskere, anklagere og konsulenter med civile kompetencer, anbefales det, at mulighederne for praktikforløb hos nærmeste samarbejdspartnere (inkl. SØIK) udnyttes mere systematisk. Målgruppen er både erfarne anklagere, efterforskere og konsulenter med civile kompetencer, der arbejder med større økonomiske sager. Det kan f.eks. være en efterforsker, der udlånes til SKAT i to uger, en anklager, der følger en projektorienteret efterforskning hos SØIK i en uge eller en konsulent med civile kompetencer, der udlånes til Erhvervsstyrelsen i en måned eller følger SØIKs konsulenter i deres arbejde med større sager i en uge.

Anbefalingen er en udvidelse af den temadag, der foreslås i introforløbet, og længden af praktikforløbet skal tilpasses den enkelte medarbejders konkrete erfaringsniveau. Således vil en relativ uerfaren medarbejder sandsynligvis kunne nøjes med et kortere forløb, mens en meget erfaren medarbejder vil have behov for et mere dybdegående forløb, evt. i flere forskellige afdelinger hos en samarbejdspartner.

Konkret vil der skulle udarbejdes et koncept for praktik, hvor det fastlægges, hvilke samarbejdspartnere der kan være relevante, hvad længden af forløbet skal være, og hvem der skal stå for at facilitere det, både i forhold til overordnede aftaler mellem myndigheder og planlægningen af konkrete forløb.

Projektet har ikke udarbejdet konkrete aftaler med SØIK og samarbejdspartnere om praktikforløb, men der har været stor tilslutning til idéen. Et nærmere samarbejde vedrørende udarbejdelse af konkrete aftaler vil skulle fastlægges i en implementeringsfase.





## 4.3 Kompetencer

### Uddybning af anbefaling 9: Uddannelse på master- eller diplomniveau inden for økonomisk kriminalitet



Projektet har fundet, at behovet for den fornødne specialisering af medarbejdere med lang erfaring i behandling af større økonomiske sager i politikredsene, ikke dækkes af de nuværende interne kurser og uddannelsesiltag. Mangel på muligheder for at tilegne sig specialviden omkring økonomisk kriminalitet har ført til, at enkelte politikredse er begyndt at efteruddanne disse erfarne medarbejdere gennem enkeltfag på f.eks. universitetet eller via handelshøjskoler mv.

For at sikre, at efteruddannelsen er så relevant og sammenhængende som mulig, anbefaler projektet, at der etableres en akkrediteret uddannelse på diplom- eller masterniveau med fokus på relevante emner for hhv. en meget erfarne efterforsker, meget erfarne anklager og meget erfarne konsulent med civile kompetencer inden for økonomisk kriminalitet.

Rigspolitiets Koncern HR, Efter- og Videreuddannelse samt Rigsadvokatens Kursus- og uddannelsesenhed har tilkendegivet, at oprettelse af en uddannelse på diplom- eller masterniveau, er en egnet måde at tilføre en mere målrettet kompetenceudvikling til specialisterne i politikredsene. Et tilsvarende tiltag er gjort i forbindelse med politianalysen vedrørende monitorering og analyse.

Det præcise indhold af en uddannelse på diplom- eller masterniveau skal fastlægges nærmere i en implementeringsfase i tæt samarbejde med SØIK, Rigspolitiets Koncern HR, Efter- og Videreuddannelse og Rigsadvokatens Kursus- og uddannelsesenhed. Ligeledes vil det skulle fastlægges, hvilke krav man skal opfylde, før man kan deltage på uddannelsen, f.eks. i form af gennemførsel af relevante økonomiske kurser hos politiet og anklagemyndigheden (se bilag 8).





## 4.3 Kompetencer

### Uddybning af anbefaling 10: Katalog over arbejdsopgaver for konsulenter med civile kompetencer

Projektet har identificeret en stor efterspørgsel fra politikredsene på en afklaring af, hvilke opgaver konsulenter med civile kompetencer med fordel kan varetage i politikredsenes økonomiske efterforskningsafdelinger og advokaturer for at sikre, at konsulenternes kompetencer bringes bedst i spil.

Projektet anbefaler således, at der udarbejdes et katalog over arbejdsopgaver, som konsulenter med civile kompetencer kan varetage.

Formålet med kataloget er at afklare, hvilke arbejdsopgaver konsulenterne kan varetage i forbindelse med efterforskningen og retsforfølgelsen af økonomisk kriminalitet, hvilket vil give politikredsenes en bedre indsigt i, hvad konsulenterne kan bidrage med i forhold til sagsbehandlingen. Kataloget vil desuden udbrede kendskabet til, hvilke erfaringer der allerede er gjort med brugen af civile kompetencer i efterforskningsafdelingerne, og vil derved være med til at udbrede best practice på området, hvilket på sigt kan forbedre mulighederne for at få besat ledige stillinger i de økonomiske efterforskningsafdelinger.

Kataloget skal udarbejdes af en arbejdsgruppe med deltagelse af relevante parter fra politiet og SØIK, inklusiv en nærmere undersøgelse af SØIKs, politikredsenes samt andre landes erfaringer med civile ansatte inden for økonomisk efterforskning. SØIK skal i samarbejde med arbejdsgruppen sørge for at formidle kataloget til politikredsenes.

Der pågår allerede et arbejde i SØIK med at afklare arbejdsopgaver for SØIKs konsulenter med civile kompetencer, hvorfor det er naturligt at gøre SØIK ansvarlig for denne opgave. Arbejdsgruppen skal nedsættes i implementeringsfasen, hvorefter undersøgelsen umiddelbart vil kunne påbegyndes.

Det er projektets vurdering, at kataloget over arbejdsopgaver er et nødvendigt første skridt i retningen af at få flere konsulenter med civile kompetencer ind i de økonomiske efterforskningsafdelinger. Når der på sigt er opnået flere erfaringer med at bruge konsulenter med civile kompetencer til efterforskning af økonomisk kriminalitet, vil det være nærliggende at overveje, hvorvidt der skal være egentlige krav til antallet af konsulenter med civile kompetencer i en økonomisk efterforskningsafdeling, således som de har valgt at gøre det bl.a. i Norge.



## 4.3 Kompetencer

### Opsamling på anbefaling 7: Introforløb for nye efterforskere, anklagere og civile inden for økonomisk kriminalitet

<b>Forretningsværdi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Introduktionsforløbet skal sikre, at nye medarbejdere får den nødvendige erfaring, der skal til for at arbejde med økonomiske sager. Dette vil højne kvaliteten af sagerne og sikre en struktureret oplæring, således at det bliver lettere at rekruttere til området.</li> </ul>
<b>Roller og ansvar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Politikredsene har ansvaret for, at nye medarbejdere, der skal arbejde med økonomisk kriminalitet, gennemgår det anbefalede introforløb, herunder at der tilknyttes en fast vejleder og at medarbejderen får praktisk erfaring med sagsbehandling, projektarbejde og indføring i sagsstyring. Politikredsen har desuden ansvar for at planlægge et kursusforløb, der som minimum indeholder de beskrevne kurser og en temadag/ophold hos SØIK eller særmyndigheder.</li> <li>- Rigspolitiets Koncern HR, Efter- og Videreuddannelse har i samarbejde med Rigsadvokatens Kursus- og uddannelsesenhed det overordnede ansvar for introforløbet for både efterforskere/anklagere og civile, herunder løbende tilpasning.</li> <li>- Rigspolitiets Koncern HR, Efter- og Videreuddannelse har i samarbejde med Rigsadvokatens Kursus- og uddannelsesenhed samt SØIK ansvaret for, at der udbydes temadag/ophold hos SØIK/særmyndigheder.</li> <li>- Rigspolitiets Koncern HR, Efter- og Videreuddannelse har i samarbejde med Rigsadvokatens Kursus- og uddannelsesenhed ansvaret for at sikre, at introforløbet til stadighed er tidssvarende og tilpasset kredsens aktuelle udfordringer.</li> </ul>
<b>Samarbejde med eksterne og forebyggelse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anbefalingen indebærer et øget kendskab til eksterne samarbejdspartnere (f.eks. SKAT) gennem temadage eller kortere ophold.</li> </ul>
<b>Omkostning</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Introforløb for efterforskere og anklagere estimeres til 10-15 kursusdage, svarende til en omkostning pr. medarbejder på ca. 10-12.000 kr. (inkluderer kursusgebyr, kost og logi og diæter).</li> <li>- Introforløb for civile estimeres til ca. 20-30 kursusdage (for alle tre moduler). Udgiften kan ikke estimeres præcist. Idet modul 1 ikke er færdigudviklet.</li> </ul>



## 4.3 Kompetencer

### Opsamling på anbefaling 8: Krav om it-kompetencer og optimering af muligheder for kompetenceudvikling

<b>Forretningsværdi</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Anbefalingen vil sikre et højere grundlæggende kompetenceniveau inden for bekæmpelse af it-relateret kriminalitet hos erfarne efterforskere og anklagere, som arbejder med større økonomiske sager. Anbefalingen vil desuden udvide mulighederne for kompetenceudvikling gennem praktikforløb og øget adgang til Rigsadvokatens økonomiske kurser, og dermed gøre det muligt for politikredsene at hæve kompetenceniveauet i sagsbehandlingen yderligere.</li></ul>
<b>Roller og ansvar</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Rigspolitets Koncern HR, Efter- og Videreuddannelse har i samarbejde med Rigsadvokatens Kursus- og uddannelsesenhed ansvaret for at udvikle og udbyde et kursus i it-relateret kriminalitet.</li><li>- Rigspolitets Koncern HR, Efter- og Videreuddannelse har i samarbejde med Rigsadvokatens Kursus- og uddannelsesenhed, ansvaret for at sikre adgang for efterforskere og konsulenter med civile kompetencer til Rigsadvokatens økonomiske kurser.</li><li>- SØIK skal i samarbejde med Rigsadvokaten og Rigspolitiet udarbejde en overordnet aftale om praktikforløb med relevante myndigheder.</li><li>- Politikredsene har ansvaret for at udarbejde konkrete aftaler om praktikforløb baseret på den overordnede aftale.</li><li>- SØIK har ansvaret for løbende at komme med forslag til oprettelse af nye specialkurser og tilpasse indholdet i eksisterende kurser i forhold til den aktuelle trusselsvurdering af økonomisk kriminalitet.</li></ul>
<b>Samarbejde med eksterne og forebyggelse</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Anbefalingen indebærer et samarbejde med eksterne myndigheder i form af praktikforløb.</li></ul>
<b>Omkostning</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Anbefalingen om øgede it-kompetencer vil kræve en omprioritering af kursusmidler i politikredsene.</li></ul>





## 4.3 Kompetencer

### Opsamling på anbefaling 9: Uddannelse på diplom- eller masterniveau inden for økonomisk kriminalitet

<b>Forretningsværdi</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- En uddannelse på diplom- eller masterniveau inden for økonomisk kriminalitet skal være med til at strukturere og højne kvaliteten af efteruddannelsen for medarbejdere, der skal specialisere sig inden for økonomisk kriminalitet. Uddannelsen skal samtidig være med til at tilføre den fornødne specialviden, der efterspørges i politikredsens økonomiske efterforskningsafdelinger og advokaturer, der arbejder med økonomisk kriminalitet.</li></ul>
<b>Roller og ansvar</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Rigsrettens Koncern HR, Efter- og Videreuddannelse har ansvaret for i samarbejde med Rigsadvokatens Kursus- og uddannelsesenhed og SØIK at oprette en uddannelse på diplom- eller masterniveau inden for økonomisk kriminalitet på en ekstern uddannelsesinstitution.</li></ul>
<b>Samarbejde med eksterne og forebyggelse</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Oprettelse af en uddannelse på diplom- eller masterniveau vil kræve samarbejde med en ekstern uddannelsesinstitution, herunder eventuelle eksterne undervisere.</li></ul>
<b>Omkostning</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Oprettelsen af en uddannelse på diplom- eller masterniveau vil medføre en øget arbejdsbyrde for Rigsrettens Koncern HR, Efter- og Videreuddannelse, Rigsadvokatens Kursus- og uddannelsesenhed og SØIK.</li><li>- Omkostningen ved at deltage på seive uddannelsen estimeres til ca. 45.000-80.000 kr. for en diplomuddannelse og 200.000-350.000 kr. for en masteruddannelse.</li></ul>



## 4.3 Kompetencer

### Opsamling på anbefaling 10: Katalog over arbejdsopgaver for konsulenter med civile kompetencer

<b>Forretningsværdi</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Kataloget vil skabe en bedre indsigt i, hvordan konsulenter med civile kompetencer kan bidrage til sagsbehandlingen i politikredsene, og vil ligeledes bidrage til en udbredelse af kendskabet til anvendelse af konsulenter med civile kompetencer. Det skal på sigt være med til at sikre øget brug af specialkompetencer og sikre et bredere rekrutteringsgrundlag.</li></ul>
<b>Roller og ansvar</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Der skal i implementeringsfasen nedsættes en arbejdsgruppe under SØIK, der har ansvaret for at udarbejde et katalog over arbejdsopgaver, der med fordel kan varetages af konsulenter med civile kompetencer i politikredsene.</li><li>- SØIK har ansvaret for at formidle kataloget til politikredsene.</li></ul>
<b>Samarbejde med eksterne og forebyggelse</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- (intet eksternt samarbejde eller forebyggelse i forbindelse med anbefalingen)</li></ul>
<b>Omkostning</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Udarbejdelse af kataloget vil betyde en øget arbejdsbyrde for deltagerne i arbejdsgruppen.</li></ul>



## Indhold

- 1. Indledning**
    - 1.1 Baggrund og formål
    - 1.2 Hovedanbefalinger
    - 1.3 Analysedesign og prioritering
  - 2. Resumé af hovedanbefalinger**
  - 3. Plan og implementering**
  - 4. Uddybning af hovedanbefalinger**
    - 4.1 Strategi og trusselsvurdering
    - 4.2 Visitation, tilsikring og fremdrift
    - 4.3 Kompetencer
  - 5. Genbesøg af ikke udvalgte forbedringstemaer**
- Appendiks**





## 5. Genbesøg af ikke udvalgte forbedringstemaer

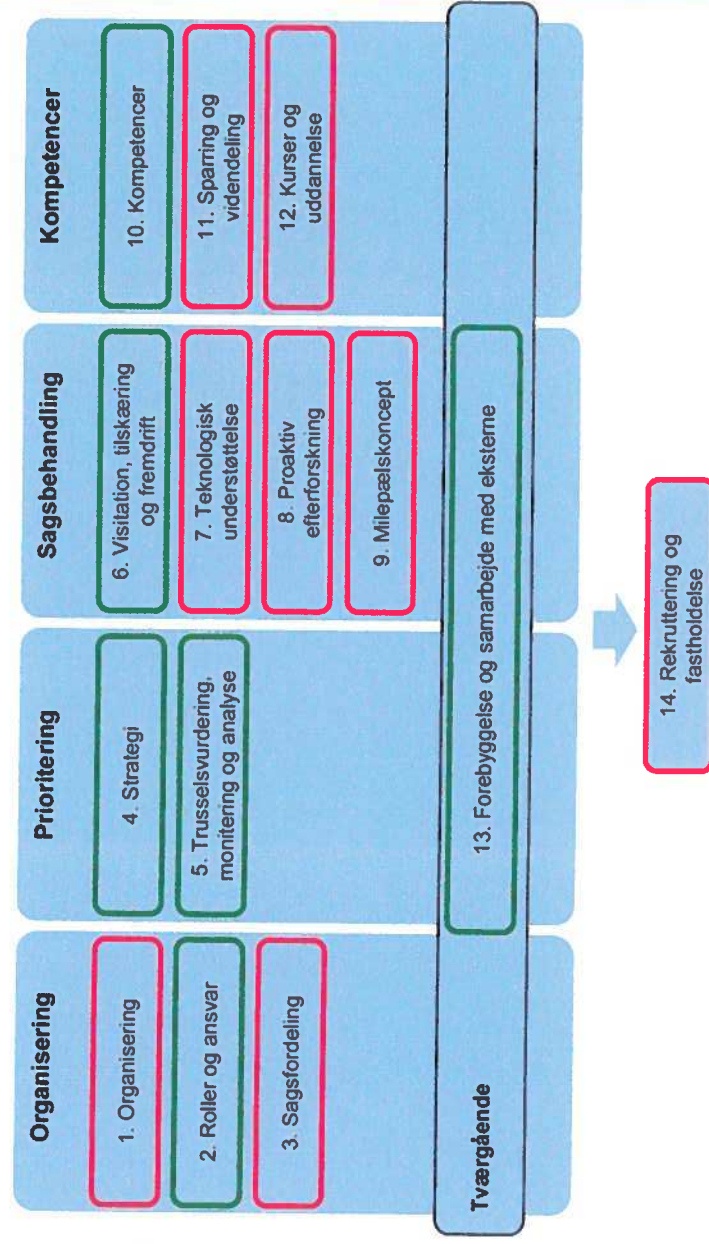
### Introduktion til 'genbesøg' af ikke udvalgte forbedringstemaer

Dette afsnit 'genbesøger' de otte forbedringstemaer (røde bokse), som ikke er blevet behandlet yderligere i anden fase af politianalysen.

Vurderingen var, at de otte forbedringstemaer henset til effekt og gennemførlighed ikke rummede det største forbedringspotentiale. Der er dog tale om forbedringstemaer med stor relevans for en styrkelse af området økonomisk kriminalitet.

For at understøtte et videre arbejde med at indfri forbedringspotentialet i temaerne uden for politianalysens regi genbesøges hver af forbedringstemaerne på de næste sider (side 66-73).

Genbesøget af temaerne indeholder en opsummering af politianalysens fund i første fase i relation til det pågældende tema samt en opfølgning på temaets aktuelle status.





## 5. Genbesøg af ikke udvalgte forbedringstemaer

### Forbedringstemaet "Organisering"

#### Organisering

##### Indhold

Temaet omhandler, hvorvidt den nuværende organisering af behandlingen i tre niveauer (nationalt i SØIK, centralt i kredsens i efterforskning og advokatur, samt decentralt i kredsens i lokalpolitiet) er den mest hensigtsmæssige, eller om der med fordel kan ske en centralisering af efterforskningen og retsforfølgelsen i enten regionale eller nationale enheder.

I projektets første fase var der ikke fund, der udelukkede, at man kunne ændre på organiseringen af området. Der viste sig både fordele og ulemper ved en centralisering til enten regionale eller nationale enheder. Alle interviewede påpegede f.eks., at efterforskning af økonomiske sager ikke kræver kendskab til nærområdet, og at man derfor ud fra en efterforskningsmæssig synsvinkel kunne være placeret hvor som helst i Danmark. Kun en meget lille del af det samlede efterforskningsarbejde i (større) økonomiske sager foregår væk fra kontoret, hvorfor større kørselsafstande kun i mindre grad vil kunne udgøre en gene.

Afhængigt af hvor langt en eventuel centralisering ville kunne gå, kunne fordelene bl.a. være større faglige miljøer og en mere enstrengt indgang for eksterne samarbejdspartnere.

De væsentligste udfordringer ved en centralisering viste sig, udover spørgsmål omkring bygningsmasse mv., primært at centrere sig om det principielle spørgsmål ved centralisering og dermed en mindselse af kredsens handlingsrum, samt udfordringerne ved længere køretid for relevante medarbejdere. Det var herudover projektets opfattelse, at der var fordele ved at bibeholde den decentrale løsning, som giver et tæt samarbejde med de andre afdelinger i central efterforskning, herunder udlån til højt prioriterede sager og lettere rekruttering, da optagsområdet er større.

##### Status på temaet

Projektet vurderede, at en ændring af organisationen ville have vidtrækkende konsekvenser for opbygningen af og samarbejdet i politikredsene – både for politiet og anklagemyndigheden, og at det ville være en uforholdsmæssig stor ændring af hele organisationen i forhold til projektets fokus. Det blev derfor besluttet, at der ikke skulle arbejdes videre med temaet i projektets anden fase.



## 5. Genbesøg af ikke udvalgte forbedringstemaer

### Forbedringstemaet "Sagsfordeling"

#### Sagsfordeling

##### Indhold

Temaet omhandler mulighederne ved at ændre i sagsfordelingen internt i politikredsene, dvs. hvorvidt det f.eks. vil være mest hensigtsmæssigt at samle sagsbehandlingen af alle økonomiske sager i den centrale efterforskningsafdeling.

I projektets første fase blev temaet undersøgt ved at se på politikredsenes fordeling af økonomiske sager mellem lokalpoliti og central efterforskning. Der viste sig en stor variation på tværs af politikredse, f.eks. har en politikreds valgt at centralisere næsten alle økonomiske sager til central efterforskning, mens en anden politikreds har valgt kun at tage ganske få sager ind centralt.

Projektet fandt indikationer på, at der er fordele ved at centralisere sagsbehandlingen i politikredsen, herunder mere ensartet sagsbehandling og sagsvisitation, øget kvalitet i behandlingen af de mindre sager samt bedre muligheder for kompetenceudvikling og samarbejde med eksterne parter. Der tegnede sig dog ikke noget entydigt billede af, hvilken model for sagsfordeling der fungerer bedst, da andre faktorer såsom geografi, kredsens opbygning mv. har stor indflydelse på, om fordelene opvejer ulemperne.

Projektet fandt desuden, at sagsfordelingen mellem SØIK og politikredsen var uklar, og at en afklaring heraf kunne være til fordel for både politikredsen og SØIK.

##### Status på temaet

Da der ikke tegnede sig et entydigt billede af, at en ensretning og ændring af sagsfordelingen vil bidrage væsentligt til at øge sagskvaliteten og produktiviteten, blev det besluttet, at der ikke skulle arbejdes videre med dette forbedringstema i anden fase af projektet.

Efterfølgende har Københavns politi som led i en større omstrukturering i kredsen besluttet at samle behandlingen af alle deres økonomiske sager i den centrale økonomiske efterforskning og advokaturen for økonomisk kriminalitet. Således behandles alle økonomiske sager i fremtiden i den centrale efterforskning i København, ligesom bl.a. Fyns politi også for et par år siden valgte at centralisere sagsbehandlingen af de fleste økonomiske sager.





## 5. Genbesøg af ikke udvalgte forbedringstemaer

### Forbedringstemaet "Teknologisk understøttelse"

#### Teknologisk understøttelse

##### Indhold

Temaet omhandler muligheden for at forbedre den teknologiske understøttelse af efterforskningen af økonomisk kriminalitet, herunder opbevaring af og søgning i digitalt bevismateriale. Den tungere økonomiske kriminalitet præges i dag ofte af store bilagsmængder, som i de fleste tilfælde sikres digitalt. Det er således ikke ualmindeligt, at der er mange hundredtusinde filer, der skal gennemses for relevante spor, men at der i dag kun er begrænset kapacitet til opbevaring og adgang til egnede søgeværktøjer.

Dansk politi råder således i dag kun over midlertidige løsninger til at sikre og lagre data, hvilket bl.a. gør det svært og meget tidskrævende at arbejde med store bilagsmængder. Der er derfor et stigende behov for en større dataopbevaringskapacitet og mere avancerede søgeværktøjer.

##### Status på temaet

Udfordringerne med teknologisk understøttelse relaterer sig ikke kun til økonomisk kriminalitet, og det blev derfor besluttet, at der ikke skulle arbejdes videre med temaet i projektets anden fase. Temaet vil med fordel kunne løftes med et mere tværgående sigte i andet regi hos NITES, Koncern IT og/eller andre.

NITES har oplyst, at der er påbegyndt et udredningsarbejde mellem Koncern IT og NITES med det formål at opnå en mere professionel og permanent løsning fremadrettet. Der foreligger endnu ingen afklaring på dette udredningsarbejde.

Rigspolitiet har endvidere besluttet at oprette et Nationalt Center for Cybercrime. Det er på nuværende tidspunkt uvist, hvad oprettelsen af centret vil betyde for den teknologiske understøttelse af økonomisk kriminalitet.



## 5. Genbesøg af ikke udvalgte forbedringstemaer

### Forbedringstemaet "Proaktiv efterforskning"

#### Proaktiv efterforskning

##### Indhold

Temaet omhandler mulighederne ved i højere grad at benytte proaktive efterforskningskridt som f.eks. aflytning, observation mv. Temaet er interessant, idet flere har italesat proaktiv efterforskning som en metode til at nedbringe sagsbehandlingstiden, ligesom det for visse sagskategorier (f.eks. kædesvig) kan være en afgørende efterforskningsmetode til at kunne afsløre de reelle bagmænd.

Projektet har i første fase undersøgt de nuværende erfaringer med proaktiv efterforskning i SØIK og politikredsene. Det viste sig, at de fleste har erfaring med at efterforske proaktivt, men det blev samtidig pointeret, at tilgangen kun er relevant i en lille del af sagerne og på udvalgte sagsområder (navnlig hvor den økonomiske kriminalitet er "ongoing" eller sker i forbindelse med anden organiseret kriminalitet), ligesom der peges på, at proaktiv efterforskning er meget ressourcekrævende.

##### Status på temaet

Da brugen af proaktive efterforskningsmetoder kun er relevant i behandlingen af et mindre omfang af de økonomiske sager, blev det besluttet ikke at arbejde videre med temaet i projektets anden fase. Det skal dog understreges, at brugen af proaktive efterforskningsmetoder er en vigtig tilgang i efterforskningen af sager om økonomisk kriminalitet og fortsat bør overvejes i de sager, hvor det vurderes relevant og muligt.



## 5. Genbesøg af ikke udvalgte forbedringstemaer

### Forbedringstemaet "Milepælskoncept"

#### Milepælskoncept

##### Indhold

Temaet omhandler muligheden for at forbedre det nuværende milepælskoncept gennem tilpasning af konceptet. I dag er der stor forskel på antallet af milepælssager i politikredsene, hvilket bl.a. skyldes en forskellig opfattelse af og tilgang til definitionen på en milepælssag. Politikredse har desuden peget på, at milepælskonceptet i nogle sager kun i mindre grad fungerer efter hensigten som et styringsredskab i selve efterforskningen, hvorved der ikke opnås den tiltænkte fremdrift i sagerne. Endelig peges der på, at der ikke altid er ressourcer hos efterforskere og anklagere til at deltage i møderne, hvilket gør, at der ikke genereres fuldt udbytte af konceptet.

##### Status på temaet

Politikredsenes udfordringer med milepælskonceptet er relevante at adressere, men projektet vurderede, at dette bedst kunne varetages som en del af den løbende udvikling af konceptet i regi af SØIK og Rigsadvokatens Fagudvalg om Økonomisk Kriminalitet. Det blev derfor besluttet, at der ikke skulle arbejdes videre med temaet i projektets anden fase.

Efterfølgende er det på SØIKs årlige ERFA-møde i juni 2013 blevet besluttet, at definitionen på en milepælssag, som tidligere er drøftet og vedtaget i Rigsadvokatens Fagudvalg om Økonomisk Kriminalitet i 2010, stadig er gældende, samt at en revision og en mindre restriktiv definition ikke er umiddelbar forestående. Der blev endvidere fremlagt og vedtaget et oplæg vedrørende måling i politikredse af "fremdrift" i behandlingen af større sager vedrørende økonomisk kriminalitet, som fremadrettet skal sikre fremdriften i milepælssagerne (se bilag 6).

Politikredse har i dag individuelle systemer til registrering og overvågning af milepælssager. På ERFA-mødet blev det samtidig aftalt, at Rigsadvokaten skal udarbejde et beslutningsoplæg til Fagudvalget om Økonomisk Kriminalitet og Politiområdet om brug af PedPoint til milepælssstyring og indberetning af milepælssager. Indtil videre skal politikredse indberette milepælssager i et format efter nærmere aftale med de regionale statsadvokater.





## 5. Genbesøg af ikke udvalgte forbedringstemaer

### Forbedringstemaet ”Sparring og videndeling”

#### Sparring og videndeling

##### Indhold

Temaet omhandler mulighederne for at forbedre sparring og videndeling på tværs af aktørerne inden for bekæmpelsen af økonomisk kriminalitet, bl.a. med det sigte at gøre det muligt at udbrede best practice omkring efterforskning og retsforfølgelse af økonomiske sager.

Projektet har i første fase undersøgt temaet ved at se på, hvordan videndeling sker i dag. Projektet kunne i den forbindelse konstatere, at videndeling primært sker i Rigsadvokatens Fagudvalg om Økonomisk Kriminalitet, på SØIKs årlige ERFA-møde, via Rigsadvokatens intranet og i mindre grad løbende mellem politikredsene og SØIK og på tværs af politikredsene.

Det bemærkes, at mens der på anklagersiden findes et mødeforum for SØIK og politikredse rettet mod økonomisk kriminalitet (jf. fagudvalget), findes der ikke et tilsvarende på efterforskningsiden for ledere af efterforskning i SØIK og politikredsenes økonomiske efterforskningsafdelinger.

Konsulenter med civile kompetencer ansat i politikredsene og SØIK afholder et årligt ERFA-møde, hvor der bl.a. udveksles erfaringer omkring deres arbejde og brugen af deres kompetencer.

##### Status på temaet

Da der allerede pågår et arbejde med at sikre sparring og videndeling i eksisterende fora, blev det besluttet, at der ikke arbejdes videre med dette tema i projektets anden fase.

Projektets anbefaling vedrørende udarbejdelsen af en trusselsvurdering og anbefalingen et om styrket eksternt samarbejde vil imidlertid bidrage til at styrke sparring og videndeling i politiet og anklagemyndigheden.



## 5. Genbesøg af ikke udvalgte forbedringstemaer

### Forbedringstemaet "Kurser og uddannelse"

#### Kurser og uddannelse

##### Indhold

Temaet omhandler mulighederne for at optimere kompetenceudviklingen af økonomiske efterforskere og anklagere via deltagelse i relevante kursus- og uddannelsesaktiviteter. Især uddannelse af efterforskere har gennem flere år været lavt prioriteret. Det gælder både grundlæggende kurser, samt specialkurser inden for økonomisk kriminalitet. Særligt i lokalpolitiet er der begrænsede kompetencer, og kun ganske få har været på kurser af relevans for økonomisk kriminalitet. Der er desuden blevet peget på, at der er behov for at se på niveauet i kurserne, som kan være for lavt og overfladisk, samt at viden fra kurserne kan være svært at anvende i praksis.

##### Status på temaet

Det er besluttet ikke at arbejde videre med temaet i projektets anden fase, idet kurser og uddannelse overordnet set håndteres af Rigspolitiets Koncern HR, Efter- og Videreuddannelse og Rigsadvokatens Kursus- og uddannelsesenhed.

Behandlingen af temaet "Kompetencer" har imidlertid medført en række anbefalinger, der retter sig mod udvikling af faste kompetenceudviklingsforløb baseret på relevante kursus- og uddannelsesaktiviteter (se under afsnit 4.3).

Udover projektets anbefalinger har Rigspolitiets Koncern HR, Efter- og Videreuddannelse fokus på at løfte det generelle kompetenceniveau inden for efterforskning, ligesom de har iværksat en evaluering af det seneste afholdte ØKO kursus (ØKO 1) med henblik på at optimere kurset. Resultatet heraf vil foreligge i september 2013.



## 5. Genbesøg af ikke udvalgte forbedringstemaer

### Forbedringstemaet ”Rekruttering og fastholdelse”

#### Rekruttering og fastholdelse

##### Indhold

Temaet omhandler mulighederne for at forbedre rekrutteringen og fastholdelsen af medarbejdere, der arbejder inden for området økonomisk kriminalitet. Der er i de fleste politikredse udfordringer med at rekruttere til central og lokal økonomisk efterforskning, og SØIK oplever ligeledes rekrutteringsudfordringer i forhold til besættelse af efterforskningsstillinger. Årsagerne er bl.a. et dårligt omdømme af området, af efterforskningsafdelingerne, der arbejder med de økonomiske sager og af de efterforskningsmetoder, der anvendes på området samt en manglende kompetenceudvikling inden for området. Dette betyder, at stillinger ofte besættes med tvang frem for ad frivillighedens vej. I advokaturene for økonomisk kriminalitet oplever man ikke samme grad af rekrutteringsudfordringer, men advokaturene har derimod udfordringer med at fastholde kompetente anklagere.

##### Status på temaet

Der er tale om et meget centralt forbedringstema. Projektet vurderede imidlertid, at flere af de primære årsager til udfordringerne med rekruttering og fastholdelse skyldes forhold, der hovedsageligt ville blive afhjulpet af de forbedringstemaer, som projektet udvalgte med henblik på viderebehandling i projektets anden fase. Det blev derfor besluttet ikke at arbejde videre med temaet som et særskilt tema i anden fase af projektet.

Det skal dog understreges, at det, selvom projektets anbefalinger kan afhjælpe flere elementer af rekrutterings- og fastholdelsesproblematikken, fortsat er vigtigt, at der i HR-regi er fokus på udfordringerne, og at der løbende arbejdes på at forbedre mulighederne for at rekruttere og fastholde efterforskere og anklagere inden for området for økonomisk kriminalitet.





## Indhold

- 1. Indledning**
  - 1.1 Baggrund og formål
  - 1.2 Hovedanbefalinger
  - 1.3 Analysedesign og prioritering
- 2. Resumé af hovedanbefalinger**
- 3. Plan og implementering**
- 4. Uddybning af hovedanbefalinger**
  - 4.1 Strategi og trusselvurdering
  - 4.2 Visitation, tilskæring og fremdrift
  - 4.3 Kompetencer
- 5. Genbesøg af ikke udvalgte forbedringstemaer**

## Appendiks



## Appendiks

### Appendiks

- Bilag 1:** Projektets organisering
- Bilag 2:** Kommissorium
- Bilag 3:** Definition af 'økonomisk kriminalitet'
- Bilag 4:** Datagrundlag
- Bilag 5:** Antal anmeldelser (sagsområde Økonomisk Kriminalitet): 2010-2012
- Bilag 6:** ERFA-arbejdsgruppens oplæg til ERFA-mødet tirsdag den 18. juni 2013
- Bilag 7:** Visitationsskema og Foreløbig efterforskningsvurdering
- Bilag 8:** Relevante kursus- og uddannelses tilbud for medarbejdere, der arbejder med økonomisk kriminalitet



## Bilag 1

## Projektets organisering (1/2)

Styregruppe	<p>Politidirektør Svend Larsen, Rigspolitiet (<i>formand</i>) Politidirektør Thorkild Fogde, Københavns Politi (<i>formand</i>) Chefpolitiinspektør Jørn Aabye Nielsen, Rigspolitiet Chefpolitiinspektør Torben Mølgaard Jensen, Københavns Politi Chefpolitiinspektør Thomas Dahl Lorenzen Prip, Syd- og Sønderjyllands Politi Statsadvokat Jens Røn, Rigsadvokaten Statsadvokat Jens Madsen, SØIK Politidirektør Finn Borch Andersen, Nordsjællands Politi Chefanklager Jan Østergaard, Sydøstjyllands Politi Vicepolitiinspektør Albert Rasmussen, Fyns Politi Forbundsformand Claus Oxfeldt, Politiforbundet Forbundsformand Peter Ibsen, Politiforbundet Sekretariatschef Christine Dalgas, Rigspolitiet</p>	<p>Tiltrådt 01.04.13 Udtrådt 01.04.13 Tiltrådt 01.03.13 Udtrådt 01.03.13 Tiltrådt 01.05.13</p> <p>Tiltrådt 01.06.13 Udtrådt 01.06.13</p>
Projektgruppe	<p>Politiinspektør Svend Foldager, Københavns Politi Senioranklager Louise Nielsen Københavns Politi Specialkonsulent Pål Søndergaard Hummel, Analysesekretariatet Politiassistent Jakob Toft Overgaard, SØIK Fuldmægtig Theis Greve Hansen, Analysesekretariatet Praktikant Kristian Juel Klitgaard, Analysesekretariatet</p>	
Sparring	<p>Chefpolitiinspektør Torben Mølgaard Jensen, Københavns Politi Chefpolitiinspektør Claus Hilborg, Nordjyllands Politi Chefanklager Jan Østergaard, Sydøstjyllands Politi Chefkonsulent Karin Degnboel Thostrup, Rigsadvokaten Politiinspektør Jesper Knud Friedrichsen, SØIK Vicepolitiinspektør Albert Rasmussen, Fyns Politi Sekretariatschef Christine Dalgas, Rigspolitiet</p>	<p>Udtrådt 01.05.13 Udtrådt 01.05.13</p>





## Bilag 1

## Projektets organisering (2/2)

Ressourcegruppe,  
første fase

Politikommisær Jørgen Birger Jensen, Nordjyllands Politi  
Anklagerfuldmægtig Jesper Schantz Fauersholt, Østjyllands Politi  
Politikommisær Jørgen Blegrav Lauritsen, Midt- og Vestjyllands Politi  
Politiassistent Uffe Skovgaard Agerskov, Sydøstjyllands Politi  
Advokaturchef Lotte Møller Christiansen, Syd- og Sønderjyllands Politi  
Vicepolitikommisær Gunnar Andersen, Fyns Politi  
Kriminalassistent Palle Lehman-Larsen, Midt- og Vestsjællands Politi  
Specialanklager Thomas Raaberg-Møller, Nordsjællands Politi  
Vicepolitikommisær Carsten Møller Christensen, Københavns Vestegns Politi  
Specialkonsulent Christian Ditlev Clausen, Københavns Politi  
Kriminalassistent Jan Nielsen Kragbæk, Bornholms Politi  
Vicepolitikommisær, Poul Erik Sandholdt, TFØ  
Vicepolitikommisær, Erik Mørkenborg, SØIK  
Advokaturchef, Per Justesen, Københavns Politi

Ressourcegruppe,  
anden fase

Politikommisær Jørgen Birger Jensen, Nordjyllands Politi  
Politikommisær Jørgen Blegrav Lauritsen, Midt- og Vestjyllands Politi  
Politiassistent Uffe Skovgaard Agerskov, Sydøstjyllands Politi  
Advokaturchef Lotte Møller Christiansen, Syd- og Sønderjyllands Politi  
Vicepolitikommisær Gunnar Andersen, Fyns Politi  
Kriminalassistent Palle Lehman-Larsen, Midt- og Vestsjællands Politi  
Vicepolitikommisær Carsten Møller Christensen, Københavns Vestegns Politi  
Politikommisær Frede Bisgaard, SØIK  
Vicepolitikommisær Erik Mørkenborg, SØIK  
Vicepolitikommisær Jens Christian Damberg Nielsen, Rigspolitiet  
Specialkonsulent Pia Gertrud Villum Skøtt, Nordsjællands Politi  
Advokaturchef Katrine Roesdahl Højgaard, Midt- og Vestsjællands Politi



## Bilag 2

### Kommissorium (1/3)

#### Projektets baggrund

Politiets og anklagemyndighedens evne og kapacitet til effektivt at forebygge, efterforske og retsforfølge økonomisk kriminalitet skal forbedres, hvis det fortsat skal være muligt at imødegå kriminalitetsudviklingen på området i de kommende år. Det økonomiske kriminalitetsområde er komplekst, og både mængden af sager og kompleksitetsgraden er stigende i takt med den tiltagende globalisering, digitalisering og automatisering af betalingsydelse og finansiel kontrol. Områdets kompleksitet medfører langvarige efterforskninger og retssager, hvor politiet og anklagemyndigheden udfordres på både ressourcer og kompetencer. Samtidig er diversiteten på området stor og sagerne spænder lige fra banale bedragerier på internettet til omfattende sager om grov organiseret kriminalitet.

#### Projektets formål

Formålet med projektet er at styrke politiets og anklagemyndighedens evne og kapacitet til at forebygge, efterforske og retsforfølge økonomisk kriminalitet.

#### Fokus i analysen

I forhold til den fremtidige opgavevaretagelse inden for behandlingen af økonomisk kriminalitet, skal projektet som minimum inddrage følgende elementer:

- Afdækning og beskrivelse af den nuværende opgaveløsning og organisering heraf i politi og anklagemyndighed såvel i politikredsene, de regionale Task Forces, Rigspolitiet og SØK, herunder bl.a.:
- en analyse af organiseringen og opgaveløsningen efter Politireformen i 2007 og i lyset af den kommende statsadvokatreform, herunder snitfladerne mellem politikredsene og SØK
  - identifikation og typologisering af de hyppigste modtagne sager samt anmeldere
  - en analyse af anvendelsen af monitoringsbaseret og fremadrettet efterforskning
  - en analyse af samarbejdet med udvalgte myndigheder og eksterne samarbejdspartnere



## Bilag 2

### Kommissorium (2/3)

#### Fokus i analysen (fortsat)

Identifikation af nuværende og fremtidige udfordringer forbundet med opgaveløsningen, hvor bl.a. følgende behandles:

- trusselsbilledet i dag og fremadrettet – herunder hvilke samfundsmæssige udviklingstendenser, som har indvirkning på opgaveløsningen (fx globalisering, digitalisering, automatisering mv.) samt det internationale perspektiv ved kriminaliteten (fx den landegrænseoverskridende og IT-rettede og/eller IT-faciliterede dimension)
- strategisk retning og prioritering i opgaveløsningen
- fremgangsmåder og efterforskningsmetoder (mht. forebyggelse og fremadrettet efterforskning)
- efterforsknings- og anklagerkompetencer samt udvikling heraf
- rekruttering og fastholdelse af medarbejdere
- eventuelle lovgivningsmæssige og processuelle hindringer for en effektiv efterforskning og retsforfølgning af økonomisk kriminalitet

Anbefalinger vedrørende den fremadrettede opgavevaretagelse, herunder bl.a. mulighederne for:

- valg af strategisk retning mht. forebyggelse og fremadrettet efterforskning af økonomisk kriminalitet
- ophøjelse af den grovere økonomiske kriminalitet til et egentligt monitoringsområde, heriblandt udarbejdelse af tværgående trusselsvurderinger/risikoanalyser fx i samarbejde med relevante myndigheder
- en mere analytisk og proaktiv tilgang til forebyggelse og bekæmpelse af økonomisk kriminalitet.
- organisering af opgaveløsningen, herunder tilrettelæggelse af visitation og styring af sager
- kompetenceudvikling af den eksisterende efterforskningskompetence samt rekruttering af og fastholdelse af rette kompetencer, herunder rekruttering af eksterne kompetencer
- partnerskaber med offentlige myndigheder og private aktører
- særmyndigheders egne afgørelser af sager og evt. ændret praksis i den forbindelse
- fremtidige snitflader til indsatser fra Europol, EC3 og andre internationale aktører
- bedre teknologisk understøttelse af efterforskning og retsforfølgning
- eventuelle styrkelser af lovgivningen og de processuelle rammevilkår for efterforskning og gennemførelse af økonomiske straffesager

Ved udarbejdelse af anbefalingerne skal der tages højde for diversiteten af sagstyper på området, der spænder både fra enkeltstående mindre bedragerier til store omfattende sagskomplekser om grov økonomisk kriminalitet.





## Bilag 2

### Kommissorium (3/3)

#### Forventet effekt

- Et politi og en anklagemyndighed, der er parat til at imødegå kriminalitetsudviklingen inden for økonomisk kriminalitet
- Strategisk retning og prioritering i efterforskningen
- Udbredelse af 'best practise'
- Forbedrede opklaringsmuligheder i økonomiske kriminalitetsager
- Mere analysebaseret og proaktiv efterforskning
- Tættere og mere effektivt myndighedssamarbejde

Analysen gennemføres på 7 måneder fra analysestart med en 3 måneders periode til beskrivelse af den nuværende organisering, opgaveløsning, lovgivning mv. samt områder med muligt forbedringspotentiale (as is) og en efterfølgende 4 måneders periode til udarbejdelse af konkrete løsningsforslag (to be).

#### Evt. forventede større omkostninger

Udover projektudgifter, kan der evt. komme udgifter til:

- Uddannelse og rekruttering
- Etableringsomkostninger ifm. evt. reorganisering
- Øget brug af specialydelser og IT-værktøjer, fx aflytninger og licenser

Omkostningerne forventes som udgangspunkt at kunne holdes inden for de på området eksisterende bevillingsmæssige rammer

#### Relation til andre projekter

Politianalysen projekt 1: Monitoring og analyse (snitflader ift. intelligence led policing og brug af monitoring)

Politianalysen projekt 8: IT kriminalitet (snitflader ift. kompetencer og it-værktøjer, bl.a. i tilfælde, hvor den økonomiske kriminalitet er rettet mod IT-systemer og/eller faciliteret af IT). Dette projekt forventes først igangsat medio 2013.

#### Interesser

Interne :

- Politikredsene (politi og anklagemyndighed)
- SØK
- Rigs politiet (NEC, KTC/NITEC)
- Rigsadvokaten

Eksterne:

- SKAT / kommuner / styrelser
- Udbetaling Danmark
- Finanstilsynet / Finansrådet/ banker
- Advokater/ revisorer, herunder kuratorer
- Europol og EC3

#### Projektrisici (foreløbige)

- Stor kompleksitet og få nøglepersoner medfører forsinkelserisiko
- Stor mediebevågenhed på økonomisk kriminalitet kan nødvendiggøre forventningsafstemning



## Bilag 3

### Definition af 'økonomisk kriminalitet' (1/2)

Der findes ikke en klar og entydig definition af, hvad økonomisk kriminalitet dækker over. I forbindelse med nærværende Politianalyse om Økonomisk kriminalitet har det derfor været nødvendigt at få fastlagt, hvordan området afgrænses.

Generelt kan det siges, at 'økonomisk kriminalitet' har økonomisk vinding som motiv, dvs. at den f.eks. ikke er begrundet i hævnfølelser eller ødelæggelsestrang. 'Økonomisk kriminalitet' er desuden et samlebegreb for en række lovovertrædelser, som ofte indeholder et element af snyd, dvs. at man ved at vildlede nogen får dem til at handle anderledes end de ellers ville, og dermed fremkalder et uberettiget økonomisk tab, eller risiko for tab, hos andre.

I dette projekt er Rigspolitiets POLIS-definition af sagsområdet "Økonomisk kriminalitet" brugt som definition. Definitionen består af 86 gerningskoder, som grundlæggende består af kap. 18 og kap. 19 i straffeloven om forbrydelser vedrørende penge og bevismidler, det meste af kap. 28 vedrørende formueforbrydelser (f.eks. bedrageri og mandatsvig, men uden tyveri) og en række særlove inden for skat, told, afgifter, selskabslove. Medtaget er også lov om hvidvask, vel vidende at det meste hvidvask betragtes som hæleri, som ikke er medtaget i POLIS-definitionen.

Næste side viser en oversigt over alle 86 gerningskoder, samt en analytisk gruppering af dem.



## Bilag 3

## Definition af 'økonomisk kriminalitet' (2/2)

**FALSK BE TALINGS- OG BEVIS MIDLER**  
(STRFL KAP. 18-19)**Falske betalingsmidler**

70711 - Pengefalsk  
70721 - Udgivelse af falske penge  
70731 - Udgivelse af formodet falske penge  
70741 - Udgivelse af pengelignende genstande  
70745 - Pengefalsk, elektronisk  
70751 - Ulovlig udfærdigelse af betalingsmiddel

**Dokumentfalsk**

70811 - Dokumentfalsk  
70812 - Dokumentfalsk ved anvendelse af check  
70813 - Dokumentfalsk ved anvendelse af dankort  
70814 - Dokumentfalsk ved anvendelse af øvrige kontokort  
70815 - Dokumentfalsk ved anvendelse af eurochecks  
70821 - Dokumentsvig  
70831 - Personligt falsk/misbrug af ægte dokument  
70841 - Intellektuelt falsk  
70851 - Falsk stempel/mærke m.v.  
70861 - Falsk stempel/mærke/frimærke m.v.  
70871 - Dokumentundertrykkelse  
70881 - Falsk skelsten m.v.

**ØKONOMISKE FORMUEFORBRYDELSE**  
(STRFL KAP. 28)**Underslæb**

76111 - Underslæb/tilegnelse af ting  
76112 - Fragtelsesunderslæb  
76113 - Underslæb/forbrug af penge  
76114 - Underslæb med hensyn til våben/ammunition  
76115 - Underslæb - anvendelse af EDB-materiel

**Bedrageri**

76141 - Bedrageri  
76142 - Bedrageri checks, overtræk egen konto  
76143 - Bedrageri stjåle checks  
76145 - Bedrageri dankort, overtræk egen konto  
76146 - Bedrageri øvrige kontokort, egen konto  
76147 - Bedrageri øvrige kontokort, stjåle  
76149 - Bedrageri stjåle dankort  
76151 - Databedrageri  
76404 - Socialbedrageri  
76405 - Bedrageri arbejdsleshedskasse

**Mandatsvig**

76171 - Mandatsvig  
76172 - Mandatsvig checks  
76173 - Mandatsvig dankort  
76181 - Mandatsvig anv. af EDB-materiel

**Grov skattesvig**

76401 - Grov skattesvig  
76402 - Momssvig/grov  
76403 - Svig med EU-midler

**Ager**

76221 - Ager

**Afpresning**

76211 - Afpresning

**Skyldnersvig**

76231 - Skyldnersvig

**Øvrige økonomiske formueforbrydelser**

77621 Svig, der ikke er bedrageri  
77624 Jagtsomt svig (ikke bedrageri)  
77631 Urigtig oplysning om et firmas økonomi  
77641 Svigagtig opnåelse af kredit  
77643 Ulovligt forbrug af foudbetalt vederlag  
77651 Returkommission  
77656 Markedsføringsloven, skærpende omstændigheder

**SÆRLOVE (SELSKABSLOVE, SKATTELOVE, MV.)****Hvidvask**

84360 - Lov om hvidvaskning af penge

**Selskabs- og fimalove**

91110 - Aktieselskabsloven  
91130 - Anpartsselskabsloven  
91150 - Fimaloven  
91155 - Erhvervsregisteret  
91170 - Bogføringsloven  
91190 - Markedsføringsloven  
91210 - Råstofloven  
91230 - Erhvervsfremmeloven  
91250 - Konkurrenceoven  
91260 - Lov om kapitaltilførsel  
91270 - Valutalovgivningen  
91280 - Bank- og sparekasselov  
91990 - Andre love vedrørende selskabs- og fimalovgivning

**Skatte- og afgiftslove**

85110 - Klideskatteoven  
85130 - Skattekontrolloven  
85150 - Lov om almindelig omsætningsafgift  
85160 - Kontrol med ædle metaller  
85170 - Afgiftslove for drikkevarer, tobak, benzin  
85190 - Registreringsafgiftsloven  
85210 - Væglafgiftsloven  
85220 - Lov om afgift af spillekasinoer  
85230 - Stempelafgiftsloven  
85250 - Toldloven  
85260 - EF's markedsforordninger  
85270 - Pris- og avancelovgivningen  
85990 - Andre skatte- og afgiftslove mv.





## Billag 4

### Datagrundlag (1/4)

Denne rapport anvender dokumenter, interview, workshops, statistisk materiale og spørgeskemaundersøgelse som kildegrundlag. De anvendte datakilder er uddybet herunder:

- **Dokumenter:** Der er gjort brug af eksisterende rapporter (f.eks. "Fighting Fraud Together - The strategic plan to reduce fraud" fra National Fraud Authority i Storbritannien og "Kortlægning og analyse af politiets uddannelsesaktivitet" fra Projekt Uddannelsesanalyse), Anklagemyndighedens Uddannelseskatalog 2013, Rigspolitiets Kursuskatalog 2013 samt årsrapporter, strategier og resultatkontrakter for politikredsene, SØIK, Rigspolitichefen, Rigsadvokaten og eksterne myndigheder.
- **Interview:** Der er gennemført 10 interview i to politikredse og SØIK, hvor både ansatte i anklagemyndigheden, lokalpolitiet og central efterforskning har været inddraget og 10 interview i Rigspolitiet, Rigsadvokaten, NEC, PET og Det Kriminalpræventive Råd. Der er ligeledes udført 16 interviews med eksterne interessenter, herunder SKAT, Justitsministeriet, FE, Kuratorforeningen og norsk politi. En oversigt over alle gennemførte interview kan findes på de følgende tre sider i dette bilag.
- **Workshops:** Der er afholdt i alt 4 workshops. En workshop med deltagelse af medlemmer af Rigsadvokatens Fagudvalg om Økonomisk Kriminalitet, en workshop med deltagelse af ansatte i anklagemyndigheden, lokalpolitiet og central efterforskning, en workshop med deltagere fra politiet og anklagemyndigheden, SKAT, Erhvervsstyrelsen, Finanstilsynet samt Udbetaling Danmark, og endelig er der i forbindelse med et linjechefseminar afholdt en workshop med deltagelse af linjechefer for efterforskning og lokalpolitiet.
- **Statistisk materiale:** Der er indhentet data om antal anmeldelser via QlikView.
- **Spørgeskemaundersøgelse:** Til afdækning af den uddannelsesmæssige- og erhvervsmæssige baggrund, særlige kompetencer samt udfordringer hos konsulenterne med civile kompetencer er der fremsendt et spørgeskema til samtlige konsulenter med civile kompetencer ansat i SØIK og efterforskningsafdelingerne for økonomisk kriminalitet. Der er ydermere fremsendt et spørgeskema til alle lederne af efterforskningsafdelingerne for økonomisk kriminalitet med henblik på at afdække den aktuelle håndtering af rekrutteringen til afdelingerne samt afviklingen af PU-forløb og kompetenceudvikling.

Endvidere anvendes det kildegrundlag, der blev indhentet i politianalysens første fase (jf. Analyserapport af 6. maj 2013, side 5).



## Bilag 4

### Datagrundlag (2/4)

I anden fase af politianalysen er der foretaget yderligere interview og workshops med henblik at udbygge projektets eksisterende videngrundlag fra første fase samt søge inspiration til udarbejdelse af anbefalinger til løsninger. Nedenstående interne og eksterne parter har i den forbindelse deltaget i interview og workshops. Se desuden de næste to sider for en udspecificeret oversigt over deltagere i de gennemførte interview og workshops.

#### Gennemførte interview med interne parter:

Der er foretaget interview hos SØIK, forskellige afdelinger i Rigspolitiet og Rigsadvokaten, Det Kriminalpræventive Råd samt hos Østjyllands Politi og Fyns Politi.

Interne  
parter

#### Gennemførte workshops med interne parter:

Repræsentanter fra SØIK og følgende politikredse har deltaget i workshop for interne parter afholdt den 6. juni 2013: Fyns-, Østjyllands-, Sydsjællands og Lolland-Falsters-, Midt- og Vestsjællands-, Syd- og Sønderjyllands-, Nordsjællands- samt Københavns Vestegns Politi. Ligeledes deltog repræsentanter fra SØIK og NEC i workshop for interne, såvel som eksterne parter den 19. juni 2013.

#### Gennemførte interview med eksterne parter:

Følgende eksterne parter er blevet interviewet:

- SKAT (Afgørelse og Sanktioner samt ØKOKRIM)
- Justitsministeriet
- Forsvarets Efterretningstjeneste
- Kuratorforeningen
- Norsk Politi (bl.a. Finans- og Miljøsektionen, ØKOKRIM og Finanstilsynet) og Finans Norge

Eksterne  
parter

#### Gennemførte workshops med eksterne parter:

Henholdsvis, SKAT, Udbetaling Danmark, Erhvervsstyrelsen og Finanstilsynet deltog i workshop for interne, såvel som eksterne parter afholdt den 19. juni 2013.



## Bilag 4

## Datagrundlag (3/4)

Tilknytning	Aktør	Antal Interview	Lokation	Fokus
Intern	Østjyllands Politi	3	Århus	Kompetencer Visitation, tilskæring og fremdrift
Intern	Fyns Politi	3	Odense	Kompetencer Visitation, tilskæring og fremdrift
Intern	SØIK	4	København	Strategi og trusselsvurdering Kompetencer Visitation, tilskæring og fremdrift
Intern	Rigspolitiets HR Efter- og Videreuddannelse	3	København	Kompetencer
Intern	Rigspolitiets Strategi og Styring	1	København	Strategi og trusselsvurdering
Intern	Rigsadvokatens Kursus- og uddannelsesenhed	1	København	Kompetencer
Intern	NEC	1	København	Strategi og trusselsvurdering
Intern	Politiområdet	1	København	Strategi og trusselsvurdering
Intern	PET, Center for Terroranalyse	1	København	Strategi og trusselsvurdering
Intern	Forebyggelsescentret	1	København	Strategi og trusselsvurdering
Intern	Det Kriminalpræventive Råd	1	København	Strategi og trusselsvurdering





## Bilag 4

## Datagrundlag (4/4)

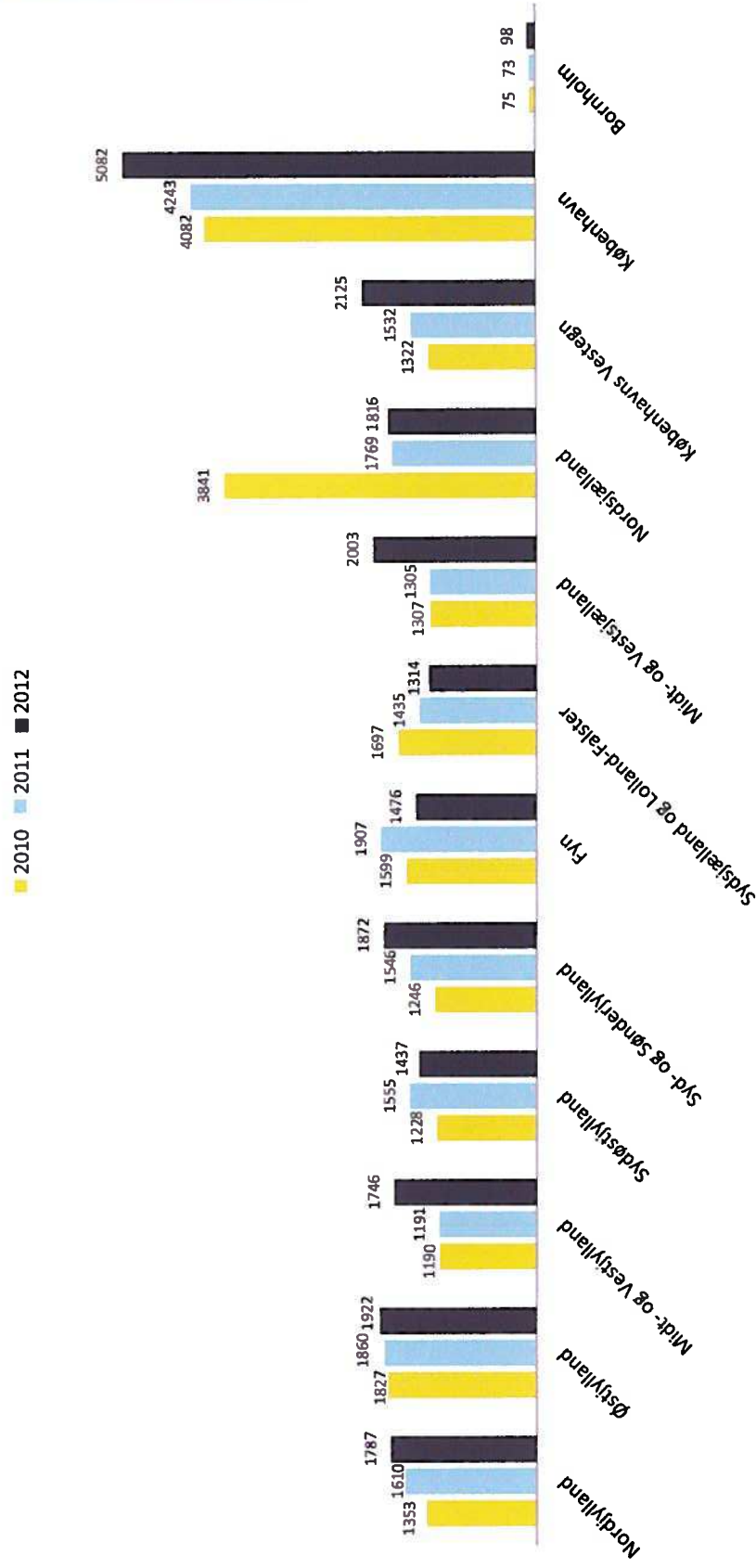
Tilknytning	Aktør	Antal interview	Lokation	Fokus
Ekstern – Offentlig	SKAT - ØKOKRIM	1	København	Strategi og trusselsvurdering
Ekstern – Offentlig	SKAT – Afgørelser og Sanktioner	1	København	Kompetencer Visitation, tilskæring og fremdrift
Ekstern – Offentlig	SKAT – Økonomisk kriminalitet, Indsats	1	København	Strategi og trusselsvurdering
Ekstern – Offentlig	Justitsministeriet	1	København	Strategi og trusselsvurdering
Ekstern – Offentlig	Forsvarets Efterretnings tjeneste	1	København	Strategi og trusselsvurdering
Ekstern – Privat	Kuratorforeningen	1	København	Visitation, tilskæring og fremdrift
Ekstern – Norge	Oslo Politidistrikt: Finans- og miljøsektionen	2		
Ekstern – Norge	Oslo Politidistrikt: Arbejdsgruppen "Digitalt Politi"	1		
Ekstern – Norge	Oslo Politidistrikt: Trainee-uddannelsen	1		
Ekstern – Norge	Oslo Politidistrikt: Påtalemyndigheden	1		
Ekstern – Norge	Oslo Politidistrikt: Politirevisorgruppen	1	Oslo	Strategi og trusselsvurdering Kompetencer Visitation, tilskæring og fremdrift
Ekstern – Norge	Oslo Politidistrikt: Teamkonsulenterne	1		
Ekstern – Norge	Konkursrådet og Bokoordinator fra Oslo Politidistrikt	1		
Ekstern – Norge	Finans Norge (FNO)	1		
Ekstern – Norge	ØKOKRIM	1		
Ekstern – Norge	ØKOKRIM og Finanstilsynet	1		



## Bilag 5

## Antal anmeldelser (sagsområde Økonomisk Kriminalitet): 2010-2012

Antal anmeldelser (sagsområde Økonomisk Kriminalitet): 2010-2012



I opgørelsen er medtaget alle anmeldelser under Rigspolitiets POLIS-definition af sagsområdet økonomisk kriminalitet inkl. undersøgelsessager registreret under gerningskoden 83966.



## Bilag 6

### ERFA-arbejdsgruppens oplæg til ERFA-mødet tirsdag den 18. juni 2013 (1/3)

#### Måling i politikredsene af "fremdrift" i behandlingen af større sager vedrørende økonomisk kriminalitet

ERFA-mødet i 2012 nedsatte en arbejdsgruppe, der havde i opdrag at drøfte standardisering af målepunkter for vurdering af fremdrift.

Arbejdsgruppen har afholdt to møder og med deltagelse ved: Asger Jensen, KBH, Kristine Scharling, NSJ, Michael Møller Hansen, SAV, Gyrithe Ulrich, SAK, Martin Stolpe, RA, Lars Lichtenstein, RA, Frede Bisgaard, SØIK, Sonja Ponikowski, SØIK og Ole Kahlen, SØIK

Arbejdsgruppen kan i enighed anbefale at Efterforskningsguidens faseopdelte sagsbehandling i større sager om økonomisk kriminalitet anvendes som grundlag for sagsstyring og milepælsplaner. Egenkontrol og tilsyn af fremdrift er en sideløbende plan, og politikredsen inderberetter til den regionale statsadvokat om de sager, der ikke følger de opstillede milepælsplaner. Standardiserede målepunkter for fremdrift anbefales ikke.

Arbejdsgruppen foreslår følgende milepælsstyring og tilsyn:

- Alle anmeldelser visiteres indenfor 14 dage og de relevante større sager identificeres til behandling som milepælsager.
- Efterforskningsvurdering udfærdiges indenfor 37 dage med en konkret plan for efterforskningen indtil forventet afgørelse (tiltale/slutning) og som udgangspunkt med en sagsbehandlingstid på maksimalt 18 måneder. Hvis det under efterforskningsvurderingen skønnes, at sagsbehandlingen ikke kan afsluttes indenfor 18 måneder, skal milepælsplanen indeholde en begrundet forklaring.
- Milepælsplanen skal indeholde oplysning af de nødvendige og relevante aktiviteter (afhøringer, ransagninger, juridisk vurdering mv.)
- Relevante målepunkter (ca. 3 – 4) beskrives efter egen definition i den konkrete sag til egenkontrol og styring af fremdrift.
- Nye milepælsplaner forelægges for den regionale statsadvokat hvert kvartal.
- Hvert kvartal indsendes samtidig til den regionale statsadvokat de milepælsplaner, der ikke kan overholdes og med afvigelsesforklaringer.

#### Arbejdsgruppens begrundelse og overvejelser:

Resultatkontrakten for Anklagemyndigheden i 2013 har fokus på styring af sager vedrørende økonomisk kriminalitet.

Der skal i 2013 være betydelig fremdrift i behandlingen af relevante større sager vedrørende økonomisk kriminalitet, og der skal i den forbindelse opstilles milepælsplaner for fremdriften i alle relevante større sager. Den regionale statsadvokat skal følge fremdriften i de relevante større sager og løbende give politikredsen relevant feedback på kredsens kvartalsindberetninger.

Arbejdsgruppen har foruden drøftelser om målepunkter også drøftet mulighederne for tilsynets praktiske indhentning af de nødvendige informationer til vurdering af fremdrift i sagsbehandlingen i politikredsen.





## Bilag 6

### ERFA-arbejdsgruppens oplæg til ERFA-mødet tirsdag den 18. juni 2013 (2/3)

#### Milepælsplanen:

Den maksimale forventede udstrækning af sagsbehandling fastlægges ved visitationen og den foreløbige efterforskningsvurdering. Som udgangspunkt bør afgørelse om tiltale/slutning i større økonomiske sager træffes indenfor 18 måneder.

Visitering og den foreløbige efterforskningsvurdering (plan for sagsbehandlingen) er velkendte aktiviteter ved modtagelse af anmeldelser og bør allerede være implementeret i alle politikredse. Der bør sættes en frist til visitering og udfærdigelse af selve milepælsplanen. Jævntør tidligere ERFA-møder er normalt vurderet til 14 dage for visitering og 37 dage for efterforskningsvurderingen.

Milepælsplanen udfærdiges i samarbejde mellem efterforsker og anklager, hvor bevisstema og arbejdsstigma og arbejdssigtelse fastlægges. Hvilke oplysninger skal tilvejebringes, hvilke nødvendige og relevante efterforskningskridt kan iværksættes og hvornår kan de forventes igangsat og afsluttet. Planen er en rækkeplan og den skal være realistisk i indhold, tidsmæssig udstrækning og med de ressourcer, der er til rådighed. Disse tidsfrister skal efterfølgende bevares i skriftlig form så afgørelserne kan registreres og rapporteres.

Hvis det vurderes på dette tidspunkt, at sagen ikke kan afgøres indenfor 18 måneder, så skal milepælsplanen indeholde en begrundet forklaring og en forventet tidsfrist for afgørelse.

Hvert kvartal indsendes til den regionale statsadvokat milepælsplaner på de sager, der er modtaget i de foregående tre måneder. Statsadvokaturen kan herved føre kontrol med alle milepælsplaner.

#### Egenkontrol og tilsyn:

Straffesagerne har forskellige udfordringer og er oplyst forskelligt allerede ved anmeldelsen, hvorfor det skønnes uhensigtsmæssigt at opstille en milepælsplan med standardiserede kontrol- og målepunkter gældende for alle typer milepælsplaner.

Det foreslås, at sagsbehandlere og efterforskningsledelsen i den konkrete sag opstiller og definerer egne målepunkter i milepælsplanen. Det kan eksempelvis være når et antal afhøringer er gennemført, ved afslutning af ransagning, gennemsyn af koste, svar på retshjælp osv. De umiddelbare første målepunkter er overholdelsen af fristene for visitation og efterforskningsvurderingen. Et antal på 3 – 4 målepunkter bør opstilles med fokus på gennemførelse af aktiviteter og overholdelse af deadlines. Disse målepunkter skal sikre, at efterforskeren og ledelsen løbende kan følge om sagen behandles som planlagt, og at en eventuel forsinkelse ikke kommer som en overraskelse.

Den løbende vurdering af overholdelsen af milepælsplanen sker ved politikredsens kvartalsvise indsendelse af afvigelsesforklaringer alene på de sager, hvor planlagte aktiviteter og tidsfrister ikke kan overholdes. Milepælsplaner på de øvrige sager skal ikke indsendes, men kan være genstand for statsadvokatens tilsyn ved tilfældig udvælgelse af sager til kontrol mellem milepælsplan og de faktiske gennemførte efterforskningskridt.



## Bilag 6

### ERFA-arbejdsgruppens oplæg til ERFA-mødet tirsdag den 18. juni 2013 (3/3)

Statsadvokaten vurderer ved årets udgang, hvorvidt der efter et samlet skøn kan siges at have været betydelig fremdrift i politikredsens milepælssager, og tillige om der har været mulighed for beslaglæggelse og konfiskation af udbytte.

Ved vurderingen af betydelig fremdrift i milepælssagerne lægges der afgørende vægt på, hvorvidt sagsbehandlingen i politikredsen har været fremmet uden længerevarende "døde" perioder beroende på kredsen selv. Der vil således som udgangspunkt ikke kunne statures "betydelig fremdrift" i en milepælssag, såfremt sagen har ligget hen helt uden aktivitet i 3 måneder. Hvis sagen afventer ekstern bestyrkelse, f.eks. indhentning af oplysninger på retshjælp eller erklæringer fra andre myndigheder, så betragtes det som sagsbehandling med igangværende aktiviteter.

ERFA-arbejdsgruppen den 29. maj 2013.



Bilag 7

Visitationsskema og Foreløbig efterforskningsvurdering



VISITATIONSSKEMA

Journalnr:  Dato:

Vedr:  Ved:

Modtaget den:  Videregivet den:

Anmeldelsen:	
Indstilling:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beslutninger herunder:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Er det tale om en dødsfald, en større sag eller en meget stor sag?</li> <li>- Brug af efterforskningsguide helt eller delvist?</li> <li>- Skal der nedsættes projektgruppe/pejstyregruppe?</li> <li>- Hvem indgår i styrgruppen?</li> <li>- Kan der laves stilling pt. til projektgruppe? Hvis ja, hvem indgår i den, herunder hvem er projektleder og hovedansvarlig jurist?</li> <li>- Andre beslutninger?</li> </ul> </li> </ul>	



FORELØBIG EFTERFORSKNINGSVURDERING

Journalnr:  Dato:

Vedr:  Ved:

Kopi til:  Godkendt af:

Dato:  Dato:

Vurdering af sagen i den indledende fase ud fra anmeldelsen.

Anmeldelse - Forholdsbeskrivelse	
Måstankgrundlag	
Hvad søges afdækket?	
Hvilke aktiviteter/efterforskningskredt kan forudses og hvornår planlægges de enkelte aktiviteter/efterforskningskredt startet op og gennemført, jfr. model for milepælsstyring. Herunder anføres også forventet start- og sluttidspunkt for efterforskningen.	
Forventet ressource - forbrug, herunder: <ul style="list-style-type: none"> <li>- personale</li> <li>- kendelser</li> <li>- retshjælp</li> <li>- ekstern bistand</li> </ul>	
Organisation: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Projektleder</li> <li>- Projektgruppe, herunder hovedansvarlig jurist</li> <li>- Styregruppe</li> </ul>	





## Bilag 8

## Relevante kursus- og uddannelses tilbud for medarbejdere, der beskæftiger sig med økonomisk kriminalitet

Politiets kurser	Indhold	Varighed
ØKO II	Kendskab til den efterforskningsmæssige behandling af mere komplekse økonomiske sager, samt understøtte administrative rutiner i relation hertil.	5 dage
Rigsadvokatens kurser	Indhold	Varighed
Skattestraffesager	Indblik i politiets og anklagemyndighedens behandling af straffesager om skat og moms i samarbejde med SKAT.	2 dage
Grundlæggende selskabsret	Indsigt i selskabsretten, herunder gennemgang af de selskabsretlige regler og problemstillinger efter den nye selskabslov	1 dag
Konkurs i straffesager	Kendskab til hele forløbet i en konkurs sag, herunder indsigt i kurators arbejde og viden om strafferetlige problemstillinger, der knytter sig til konkurs	1 dag
International retshjælp	Overblik over eksisterende muligheder for international retshjælp og kendskab til tekniske og praktiske hjælpemidler.	1 dag
Sporing, beslaglæggelse og konfiskation	Indføring i reglerne om beslaglæggelse af udbytte og andre værdier, herunder kendskab til reglerne om konfiskation af udbytte og værdikonfiskation samt metoder til at behandle sager, hvor udbyttet eller værdierne befinder sig i udlandet.	1 dag
Styr på store sager	Kendskab til de problemstillinger, der ofte forekommer i de store sager, herunder træning i styring, strukturering og tilskæring af store sager. Indblik i de styringsmæssige værktøjer, der er til rådighed og input til, hvordan man håndterer formelle indsigelser.	3 dage
Eksterne kurser	Indhold	Varighed
Erhvervsøkonomi C	Kendskab til danske og internationale forhold omkring betingelser og muligheder for etablering og udvikling af virksomheder, herunder kendskab til aktuelle problemstillinger, brancheanalyse og økonomi. Afholdes af handelsskoler og voksenuddannelsescentre	75 timer (Evt. aftenskole)
Grundlæggende projektledelse	Kendskab til projektlederrollen og til de ledelsesopgaver, der særskilt skal varetages i projekter, herunder sikre motivation, engagement og fremdrift i projektgruppen samt opnår kendskab til de faldgrupper og konfliktpotentialer, der kan opstå undervejs i et projekt og metoder til at undgå disse. Afholdes af AMU	3 dage
Grundlæggende erhvervsret C	Gennemgang af principperne og de vigtigste regler inden for dansk og international erhvervsret, samt et grundlæggende kendskab til erhvervsretlige begreber. Afholdes af handelsskoler.	75 timer (evt. E-learning)

