

Redegørelse for Koncernservices samarbejde  
med konsulentvirksomhederne  
Dynamic Approach og just training i perioden  
fra 2011 og frem.

25. juli 2016



## Indhold

1. Indledning .....	3
2. Baggrund .....	3
3. Konsulentvirksomheden just training .....	5
a) Opgaver og leverancer .....	5
b) Aftalegrundlag og -styring .....	10
c) Forholdet mellem omkostninger og ydelser .....	13
4. Konsulentvirksomheden Dynamic Approach .....	18
a) Opgaver og leverancer .....	18
b) Aftalegrundlag og -styring .....	21
c) Forholdet mellem omkostninger og ydelser .....	23
5. Udgiftsstyring og budgetkontrol .....	28
6. Konkurrenceudsættelse .....	30
a) Indledning .....	30
b) Konsulentvirksomheden just training .....	31
c) Konsulentvirksomheden Dynamic Approach .....	31
7. Øvrige forhold nævnt i BT's artikler .....	32
a) Minudbud i 2014 via SKI-rammeaftale – konsulentvirksomheden Dynamic Approach bidrog til besvarelse af et spørgsmål fra en tilbudsgiver .....	32
b) Store anskaffelser hos de to konsulentvirksomheder uden budgettrammer .....	33
c) Samarbejdsrelationer med konsulentvirksomhederne .....	34
8. Øvrige forhold .....	35
9. Afsluttende bemærkninger .....	35

## **1. Indledning**

Dagbladet BT har i juni og juli måned 2016 bragt en række artikler vedrørende Rigspolitiets anvendelse af konsulenttydelser med fokus på konsulentvirksomhederne Dynamic Approach og just training. Hovedbudskaberne i artiklerne har omhandlet størrelsen af omkostningerne, manglende udbud og påståede personlige relationer mellem afdelingschefen i Koncernservice og indehaverne af de to virksomheder.

Denne redegørelse er udarbejdet efter anmodning fra Rigspolitiets økonomidirektør, Nikolaj Veje, som har anmodet om en nærmere redegørelse for Rigspolitiets Koncernservices samarbejde med de to virksomheder.

Redegørelsen tager afsæt i perioden fra 2011 og frem og redegør for det samlede aftalekompleks mellem Rigspolitiet og de to virksomheder.

Redegørelsen er efter aftale leveret den 25. juli 2016.

## **2. Baggrund**

I løbet af 2009 og 2010 blev der gennemført en gennemgribende budgetanalyse af politiet og anklagemyndigheden med henblik på at tilvejebringe grundlag for meget betydelige effektiviseringer af politiets opgavevaretagelse. På baggrund af analysens resultater, blev der efterfølgende ved finansloven for 2011 indbudgetteret betydelige reduktioner for de kommende år af politiets og anklagemyndighedens bevillinger.

Koncernservice fik ansvaret for implementering af tre større delprojekter, svarende til et samlet nettoeffektiviseringspotentiale på omkring 200 mio. kr. årligt, jf. tabel 1 nedenfor.

Som det fremgår af tabellen, var det forudsat, at der allerede ved udgangen af 2012 skulle være realiseret effektiviseringer for i alt over 130 mio. kr.

Dette skal ses i lyset af, at Koncernservice på det pågældende tidspunkt var en nyoprettet afdeling i Rigspolitiet, som bestod af en række traditionelle driftsenheder indenfor blandt andet køretøjs- og bygningsområdet. Kravet om gennemførelse af effektiviseringsprojekterne betød derfor, at det var nødvendigt inden for meget kort tid både at foretage en gennemgribende omorganisering af afdelingen og at rekruttere et større antal medarbejdere med en anden uddannelsesmæssig baggrund end sædvanligt i politiet.

Tabel 1. Baseline – Forligskreds 14. oktober 2011

	Mio. kr.	2011	2012	2013	2014	2015
5. En optimeret vognpark	<b>Nettopotentiale</b>	<b>3,9</b>	<b>20,5</b>	<b>29,8</b>	<b>30,8</b>	<b>30,8</b>
	- Bruttopotentiale	6,9	24,6	30,6	31,6	31,6
	- Øgede driftsomkostninger -		-0,8	-0,8	-0,8	-0,8
	- Engangsinvesteringer	-3	-3,3	0	0	0
6. Et effektivt indkøb	<b>Nettopotentiale</b>	<b>18,3</b>	<b>91,6</b>	<b>100,1</b>	<b>100,1</b>	<b>100,1</b>
	- Bruttopotentiale	33	98	106,5	106,5	106,5
	- Øgede driftsomkostninger	-6,4	-6,4	-6,4	-6,4	-6,4
	- Engangsinvesteringer	-8,4	-	-	-	-
7. Optimering af servicefunktioner (facility management)	<b>Nettopotentiale</b>	<b>-6,9</b>	<b>4,5</b>	<b>67,3</b>	<b>74,2</b>	<b>74,2</b>
	- Bruttopotentiale	3,9	14,6	70,4	77,3	77,3
	- Øgede driftsomkostninger	-3	-3,1	-3,1	-3,1	-3,1
	- Engangsinvesteringer	-7,8	-7	-	-	-
<b>Total - Projekter</b>	<b>Nettopotentiale</b>	<b>15,2</b>	<b>116,6</b>	<b>197,3</b>	<b>205,1</b>	<b>205,1</b>
	- Bruttopotentiale	43,8	137,2	207,5	215,4	215,4
	- Øgede driftsomkostninger	-9,3	-10,2	-10,2	-10,2	-10,2
	- Engangsinvesteringer	-19,2	-10,3	0	0	0

Det stod allerede i januar / februar 2011 klart, at det på grund af tidspresset i et vist omfang ville blive nødvendigt at anvende ekstern konsulentbistand, hvilket dog ikke var forudsat i budgetanalysens omkostningsberegninger. På baggrund af implementeringsoplæg fra Koncernservice, blev anvendelse af ekstern konsulentbistand derfor forelagt for og godkendt af såvel den interne som den eksterne styregruppe, der var nedsat til at følge det samlede effektiviseringsprogram, ligesom forligspartierne bag finanslovsaftalen for 2011 blev orienteret herom.

Der blev derfor taget kontakt til blandt andet nedenstående konsulentvirksomheder vedrørende bistand til effektiviseringsprojekter og organisationsudvikling, rekruttering mv.

- just training
- Dynamic Approach
- Konsulentgruppen Strandgade.

De pågældende konsulentvirksomheder blev kontaktet, idet afdelingschefen for Koncernservice tidligere havde samarbejdet med virksomhederne, og derigennem havde erfaring for, at virksomhedernes konsulenter ville kunne sætte struktur og skabe fremdrift i projekter af den karakter, som

indgik i Effektiviseringsprogrammet. Herunder at konsulentvirksomhederne også kunne understøtte organisationens udvikling både gennem de enkelte projekter og for konsulentvirksomheden just training ved konkret organisationsudvikling, rekruttering mv.

Det er samarbejdet med konsulentvirksomhederne just training og Dynamic Approach, der er genstand for denne redegørelse.











### 3. Konsulentvirksomheden just training

Konsulentvirksomheden just training har i perioden 2011-2015 bistået med en række forskellige organisationsudviklings- og rekrutteringsopgaver.

#### a) Opgaver og leverancer

I oversigtsform kan de opgaver, som konsulentvirksomheden har løst, illustreres således:

Tabel 2. Hovedopgaver løst af konsulentvirksomheden just training

	2011	2012*	2013	2014	2015	2011-15
<b>VOL-medarbejdere</b>						kr. 404.900
	kr. 404.900	kr. 0	kr. 0	kr. 0	kr. 0	
<b>Funktions-beskrivelser inkl. gap-analyser samt rekruttering</b>						kr. 5.818.163
	kr. 3.121.105	kr. 2.342.978	kr. 354.080	kr. 0	kr. 0	
<b>Udvikling af organisation (seminarer, analyser, coaching)</b>						kr. 3.492.872
	kr. 1.187.500	kr. 1.272.028	kr. 739.453	kr. 73.540	kr. 220.351	
<b>Afdelings-seminarer</b>						kr. 1.146.970
	kr. 0	kr. 725.870	kr. 304.100	kr. 117.000	kr. 0	
<b>I alt</b>	<b>kr. 4.713.505</b>	<b>kr. 4.340.876</b>	<b>kr. 1.397.633</b>	<b>kr. 190.540</b>	<b>kr. 220.351</b>	<b>kr. 10.862.905</b>

Note: Oversigten og grupperingen er udarbejdet på baggrund af en gennemgang af de 7 aftaler plus diverse tilbud, der er gengivet i tabel 3

#### **Kompetenceafdækning – udlicitering af medarbejdere (VOL medarbejdere)**

Koncernservice gennemførte som et led i Effektiviseringsprogrammet udlicitering af en række serviceopgaver i politiet til en eksternt servicepartner. I forbindelse med udliciteringen blev 229 medarbejdere fra politiet virksomhedsoverdraget. Det indgik som et element i forberedelsen af udbud

af serviceopgaver i 2011, at der blev foretaget kompetenceafdækning af samtlige medarbejdere, der forventedes omfattet af virksomhedsoverdragelsen.

Konsulentvirksomheden just training understøttede udarbejdelse af koncept for kompetenceafdækningen, gennemførte kompetenceafdækning og efterfølgende konsolidering af indsamlede data til brug for udliciteringen.

### ***Rekruttering inkl. funktionsbeskrivelser, kompetenceafdækning og GAP-analyse***

Rekruttering af medarbejdere med en række nye kompetencer var et afgørende element i at etablere en organisation, der kunne løfte de opgaver, som var en del af effektiviseringsprojekterne. Rekrutteringerne var samtidig nødvendige for, at Koncernservice fremadrettet kunne indtage rollen som den rammesættende og styrende organisation i politiet på opgaveområderne.

Da der ikke var interne HR-ressourcer i Rigspolitiet, som kunne bistå med den omfattende opgave blev konsulentvirksomheden just training antaget til at understøtte rekrutteringen af medarbejdere til den nye organisation.

Konsulentvirksomheden bistod med følgende typer af opgaver i forbindelse med rekruttering:

- GAP-analyser
- Funktionsbeskrivelser
- Search efter kandidater
- Stillingsopslag
- Personanalyser af kandidater evt. med tilknyttet teamprofil for enheden
- Procesbistand til afdelingens sekretariatet
- Overdragelse af opgaver til afdelingens sekretariatet.

Samarbejdet med konsulentvirksomheden just training om rekrutteringsprocessen blev afprøvet i starten af 2011 i forbindelse med besættelsen af den nyoprettede stilling som koncernindkøbschef i afdelingen. Den positive erfaring med processen førte til indgåelse af aftale om rekrutteringsbistand 30. august 2011.

Rekrutteringsprocessen blev gennemført i en række bølger, der blev indledt i september 2011, og som til og med 2013 resulterede i ansættelse af mere end 45 medarbejdere med bistand fra konsulentvirksomheden just training. De fleste rekrutteringer, der blev gennemført i samarbejde med

konsulentvirksomheden, skete i årene 2011 og 2012. I 2013 bistod konsulentvirksomheden just training med rekruttering af medarbejdere til tre stillinger.

Et væsentligt element i arbejdet med rekruttering var at gennemføre personligheds- og logiktests på udvalgte kandidater, samt teamanalyser for kandidater og medarbejderne i de enheder, hvori kandidaterne skulle indgå. I hovedtræk var fremgangsmåden, at 1. samtale blev gennemført med ansøger og den ansættende leder. Derefter blev der truffet beslutning om, hvorvidt der var egnede kandidater, der skulle gennemføre tests. Konsulentvirksomheden just training forestod testarbejdet, analyserede resultater samt foretog personlig tilbagemelding til kandidateme og efterfølgende til den ansættende leder. Konsulentvirksomheden rådgav tillige om de forskellige kandidaters personlige kvalifikationer, samt stod til rådighed for uddybning af analyseresultaterne og drøftelse af valg af kandidat.

Samarbejdet med konsulentvirksomheden just training om rekrutteringer blev i årene 2011 – 2013 løbende justeret i takt med, at Koncernservice blev tilført nye ressourcer. Afdelingens sekretariat overtog således bl.a. arbejdet med at tilrettelægge rekrutteringsforløb, hvilket er afspejlet i kontrakt med konsulentvirksomheden just training af 6. juli og 28. oktober 2012. Det ændrede opgavesnit resulterede i en reduceret pris samt en mere fleksibel afregningsmodel i form af et klippekort til analyse af et samlet antal kandidater uafhængigt af antallet af rekrutteringsforløb, som alternativ til en fast pris pr. rekruttering. Bistanden til rekruttering fra konsulentvirksomheden just training blev udfaset i takt med, at der i Rigspolitiet, Koncern HR blev opbygget en enhed, der både kompetence- og ressourcemæssigt kunne overtage opgaven bl.a. ved gennemførelse af personanalyser. Herefter ophørte samarbejdet med konsulentvirksomheden om bistand til rekruttering.

#### ***Udvikling af organisation (seminarer, analyser, coaching og andre opgaver)***

Som et led i udmøntningen af Effektiviseringsprogrammet etableredes i 2010/2011 en samlet afdeling for Koncernservice, der omfattede opgaveområderne:

- Bygninger
- Facility management (serviceopgaver)
- Køretøjer og materiel
- Indkøb.

I 2012 blev opgaver vedrørende beredskabskommunikation og it-understøttelse af alarm 112 og vagtcentraler mv. overført til Koncernservice med henblik på at etablere en organisationsstruktur og opgaveløsning, der matchede organiseringen og opgavevaretagelsen i Koncernservice.

Afdelingen etableredes med udgangspunkt i eksisterende driftsorganisationer, der hovedsagligt var bemandede med politi-, kontor- og faguddannet personale.

Som en del af arbejdet med at opbygge den nye organisation og skabe grundlag for at implementere resultaterne af Effektiviseringsprogrammet i drift blev der gennemført en række aktiviteter i leder- og medarbejderkredsen. Konsulentvirksomheden just training bistod i denne forbindelse med følgende opgaver:

#### *Lederseminarer for centerchefgruppen og den samlede ledergruppe*

Konsulentvirksomheden just training faciliterede i perioden en række seminarer for den øverste ledergruppe i Koncernservice bestående af afdelingschefen og centercheferne. Seminarerne havde til formål at udvikle samarbejdet i lederkredsen og skabe en fælles retning for udviklingen af centrene og afdelingen som helhed.

Tilsvarende planlagde og gennemførte konsulentvirksomheden just training i maj 2012 et seminar for den samlede lederkreds i Koncernservice, der havde til formål at udvikle samarbejdet og kommunikation mellem ledere.

I 2013 planlagde afdelingens sekretariat i samarbejde med konsulentvirksomheden just training et seminar for den samlede lederkreds, der blev afviklet med interne ressourcer. Afdelingens sekretariat har fra 2013 forestået planlægning mv. af aktiviteter i lederkredsen.

#### *Personanalyse af ledere og medarbejdere*

Som et særskilt element i organisationsudviklingen udarbejdede konsulentvirksomheden just training personanalyser af medarbejdere og ledere i afdelingen samt fastlagde teamprofiler. Personanalyserne blev gennemført i samme værktøjer, som konsulentvirksomheden just training anvendte ved rekruttering. Analyserne havde bl.a. til formål at understøtte den enkelte leders vurdering af, hvilke kompetencer der var behov for at tilføre enhederne ved rekruttering (GAP-analyser), samt skabe udgangspunkt for lederens arbejde med at udvikle samarbejdet i enhederne.

#### *Seminarer i enhederne*

Konsulentvirksomheden just training planlagde og gennemførte i 2011 – 2014 en række seminarer i de enkelte enheder. Seminarernes indhold blev fastlagt i dialog med den enkelte leder og med udgangspunkt i resultaterne af de gennemførte personanalyser og udarbejdede teamprofiler. Enhederne forestod derefter selv planlægning mv. af seminarer/temadage.



### *Seminarer – Koncernservicedage (KS-dage)*

Som led i organisationsudviklingsprocessen og for at understøtte skabelsen af samarbejdsrelationer mellem de enkelte medarbejdere og ledere på tværs af afdelingen afholdes afdelingsseminar (KS-dag) én gang årligt.

I årene 2012, 2013 og 2014 skete planlægningen af KS-dagen med bistand fra konsulentvirksomheden just training, der tillige i 2012 og 2013 deltog i afviklingen.

I 2014 afvikledes dagen med interne ressourcer fra Koncernservice. I følgende år er KS-dagen blevet planlagt og afviklet med interne ressourcer.

### *Øvrige ydelser*

I 2014 gennemførte politiet en landsdækkende trivselsmåling og ledelsesevaluering. På baggrund af de gennemførte spørgeskemaundersøgelser blev der foretaget opfølgning på hvert ledelsesniveau med såvel den overordnede leder som med medarbejderne for at sikre sammenhæng til det allerede kørte udviklingsforløb i afdelingen.

Konsulentvirksomheden just training bistod med forberedelse og gennemførelse af opfølgningen med bl.a. sparring om efterfølgende udviklingsområder for den samlede lederkreds.

I 2015 overtog Koncernservice opgaven med opfølgning og rapportering på politiets anvendelse af diverse ydelser inden for strafferetsplejen. I den forbindelse blev der etableret en ny enhed, og konsulentvirksomheden just training bistod i den forbindelse med tilrettelæggelse af opgavesammenhængen i enheden.

Det vurderes, at et element i realisering af gevinsten ved det lange samarbejdsforløb med just training bl.a. var, at der qua forløbets varighed blev skabt en fælles referenceramme for Koncernservice efter fælles principper. På den måde blev der skabt en rød tråd i udviklingen i de enkelte enheder og på tværs af afdelingen, samt i udviklingen for den enkelte leder og i samarbejdet i ledelseskredsen.

I forløbet er der løbende foretaget justering af samarbejdet med henblik på at overdrage opgaver til interne ressourcer i Koncernservice i takt med, at der var tilvejebragt de fornødne kompetencer og ressourcer.

## b) Aftalegrundlag og -styring

I dette afsnit beskrives de aftaler, der i perioden 2011- 2015 er indgået med konsulentvirksomheden just training.

Tabel 3. Samlet oversigt over aftaler, der er indgået med konsulentvirksomheden just training

Kontrakt-nummer	Kontraktnavn	Kontraktens indhold	Dato for indgåelse	Udløbsdato
1	Kompetenceafdækning - FM udlicitering	Timepriser og max på 460.000 kr.	29.6.2011	Jf. opgaveplan i kontrakten.
2	Funktionsbeskrivelser - gap analyser	Priser for funktionsbeskrivelser, profiler, opslagstekst. Max. Kr. 450.000.	29.6.2011	Løbende og indtil ydelsen er leveret (planlagt til 3. og 4. kvartal 2011)
3	Analysér for ansatte + seminarer	Priser for medarbejderanalyser samt timepriser - max. 400.000 kr.	8.8.2011	Løbende og indtil ydelsen er leveret (planlagt til 3. og 4. kvartal 2011)
4	Rekrutteringsaftale incl. pris for seminar dage	Pris på rekruttering og seminarer	30.8.2011	Der bestilles ad hoc.
5	Rekrutteringsaftale incl. pakkeaftale	Priser på rekruttering og timepriser	30.12.2011	Løbende og indtil ydelsen er leveret (planlagt til 1. og 2. kvartal 2012 for hvad angår pakkeaftalen)
6	Rekrutteringsaftale med nye priser (erstatte 5)	Ny prisstruktur på rekruttering, timepriser og coachingpriser	6.7.2012	31. december 2013
7	Rekrutteringsaftale med nye priser (erstatte 6)	Ny prisstruktur på rekruttering, timepriser og coachingpriser (samme som i kontrakt af 6.7.2012)	28.10.2012	31. december 2013
7A	Aftale om diverse leverancer pr. oktober 2012 til i alt netto kr. 1.300.000 til fakturering i rater	I forbindelse med indgåelse af ny kontrakt 28.10.2012 blev der givet et samlet tilbud på forskellige ydelser til i alt kr. 1,3 mio. Denne samlede pakke indgår i kontrakten af 28.oktober 2012	28.10.2012	31. december 2013
Diverse tilbud	Diverse tilbud	Diverse opgaver	2011-2015	

Aftalerne baserer sig på to forskellige ydelsestyper:

- timebaserede ydelser
- pakkeydelser (rekruttering, personaleanalyse, seminarer), der indeholder flere ydelselementer til en fast pris herunder fx konsulentvirksomhedens udgifter til licenser forbundet med analyser/test.

De samlede omkostninger over perioden 2011-2015, hvor engagementet med konsulentvirksomheden just training ophørte, er opgjort i nedenstående tabel 4.

Af tabellen ses, at hovedparten af omkostningerne afholdes i årene 2011 - 2012, hvor Koncernservice etableres og udvikles som organisation bl.a. via rekruttering af nye medarbejdere, hvor effektiviseringsprojekterne gennemføres, og organisationen forberedes til at overtage projektemes resultater i drift.

Tabel 4. Samlede omkostninger til konsulentvirksomheden just training

Faktisk forbrugt beløb 2011	Faktisk forbrugt beløb 2012	Faktisk forbrugt beløb 2013	Faktisk forbrugt beløb 2014	Faktisk forbrugt beløb 2015	I alt
kr. 4.713.505	kr. 4.340.876	kr. 1.397.633	kr. 190.540	kr. 220.351	kr. 10.862.905

Konsulentvirksomheden just training har i forbindelse med bl.a. seminarer foretaget udlæg på Rigspolitiets vegne, som indgår i de samlede omkostninger, jf. tabel 4. Det drejer sig fx om udgifter til conferencecentre inkl. forplejning, eksterne oplægsholdere/teambuilding, materialer til seminarer.

De eksterne udlæg er opgjort således:

Tabel 5. Eksterne udlæg for konsulentvirksomheden just training i perioden 2011 til 2015.

	2011	2012	2013	2014	2015
I alt faktureret	kr. 4.713.505	kr. 4.340.876	kr. 1.397.633	kr. 190.540	kr. 220.351
Eksterne udlæg	kr. 846.600	kr. 1.265.841	kr. 187.123	kr. 0	kr. 18.000
Konsulentvirksomheden just training	kr. 3.866.905	kr. 3.075.035	kr. 1.210.510	kr. 190.540	kr. 202.351

De nævnte eksterne udlæg omfatter udelukkende de omkostninger, som konsulentvirksomheden just training i perioden har haft til udlæg på vegne af Rigspolitiet, og ikke øvrige omkostninger, som konsulentvirksomheden har haft, f.eks. til backoffice assistance i forbindelse med levering af ydelserne, herunder især pakkeydelserne (rekruttering og personanalyser). Størrelsen af disse omkostninger er ikke Koncernservice bekendt, da ydelser så som rekruttering i markedet sædvanligvis anskaffes som en fast pris pr. rekruttering, hvor delomkostninger ikke er specificeret.

Betalingsvilkårene i aftaler indgået med konsulentvirksomheden just training er baseret på afregning efter levering. Aftale af 28. oktober 2012, jf. Tabel 3, punkt 7 - 7A, indeholder dog en aftalt ydelsespakke til en værdi af kr. 1.300.000, der omfatter rekruttering, personaleanalyser og seminarer, der afregnes i 3 rater. Pakkeaftalen medførte en rabat på i størrelsesordenen 10% i forhold til priserne på de omfattede ydelserne.

Tabel 6. Betaling af pakkeaftale

År	Fakturanr.	Dato	Beløb	Bemærkninger
2012	1215	22.10.2012	kr. 430.000	
2012	1218	16.11.2012	kr. 440.000	Udlæg på kr. 694,95 er fratrukket fakturaen
2012	1219	17.12.2012	kr. 430.000	

Pakkeaftalen indeholdt ved aftaleindgåelsen følgende elementer:

- 26 person-, logik- og teamanalyser i forbindelse med rekruttering til Center for Beredskabskommunikation
- 3 x ½-dags medarbejderseminarer
- 4 timer til understøttelse i forbindelse med ledelsesseminar 30.11.2011
- ca. 200 timer til planlægning, koordinering mv. i forbindelse med Koncernserviceseminar 2013.
- ca. 185 timer til planlægning, koordinering mv. i forbindelse med APV-seminar
- 10 klip til person-, logik- og teamanalyser
- 2 x 4 sessioner i forbindelse med coachingforløb for økonomiteam.

Det blev senere besluttet, at de planlagte 3 x ½-dags medarbejderseminarer ikke skulle gennemføres, og at coachingforløbet for økonomiteamet skulle reduceres. I den forbindelse blev disse ydelser konverteret til andre nødvendige ydelser af samme værdi:

- 4 ekstra person-, logik- og teamanalyser i forbindelse med rekruttering til Center for Beredskabskommunikation
- 36 timers sparring med afdelingschefen for Koncernservice
- 26 timer til etablering af samlet oversigt over gennemførte person-, logik-, og teamanalyser.

Ydelserne i pakkeaftalen blev leveret i 2012 til 2014:

Tabel 7. Procentvis levering af ydelser i pakkeaftalen af 28. oktober 2012

Leveret i 2012	Leveret i 2013	Leveret i 2014
53%	32%	15%

I forhold til ydelser leveret i 2013 var den overvejende del leveret ved udgangen af 1. halvår.

I pakkeaftalen indgik 200 timer til planlægning af Koncernserviceseminar (KS-dag). Afregningen er vist i nedenstående tabel.

Tabel 8. KS dage – Afregning af timer fra pakkeaftalen

	2012		2013		2014	
	Faktura	Beløb	Faktura	Beløb	Faktura	Beløb
Budgetramme for seminar	kr. 500.000					
Anvendt*	Rungstedgaard inkl aktiviteter, oplæg og gaver til konkurrencer just training	kr. 381.870	Aarslisterne inkl. aktiviteter just training	kr. 240.000	Aarslisterne inkl. aktiviteter just training	kr. 152.000
	I alt anvendt	kr. 505.782	I alt anvendt	kr. 408.600	I alt anvendt	kr. 233.400
Afregnet	1178	kr. 105.800	1231	kr. 53.100	1412	kr. 29.250
	1185	kr. 393.400	1250	kr. 85.000	1415	kr. 87.750
	1193	kr. 6.870	1253	kr. 166.000		
	I alt afregnet	kr. 505.870	I alt afregnet	kr. 304.100	I alt afregnet	kr. 117.000
Manko		kr. 88		kr. 104.500		-kr. 116.400
Ekstraafregning	Pakkeaftale (1215, 1218, 1219) - 200 timer	kr. 220.000				
Saldo fra året før		kr. 0		kr. 220.088		kr. 115.588
Saldo ved årets udgang		kr. 220.088		kr. 115.588		-kr. 812

Som anført i tabellen blev der afviklet ydelser fra pakkeaftalen af 28. oktober 2012 til Koncernserviceseminarer (KS-dage) i 2013 og 2014. Efter afholdelse af KS-dagen i 2014 var de aftalte ydelser i pakkeaftalen fuldt leveret.

For leverancer fra konsulentvirksomheden just training gælder det bortset fra ovennævnte pakkeaftale, at ydelserne blev leveret og faktura fremsendt til Rigspolitiet umiddelbart efter levering. Konsulentvirksomheden har løbende over perioden afleveret på aftalte ydelser i takt med fakturering. Aflevering er gennemgået og drøftet med konsulentvirksomheden løbende. Endvidere har konsulentvirksomheden årligt udarbejdet oversigter over årets leverancer og faktureringer.

Alle ydelser er leveret til tiden, i den ønskede kvalitet og til den pris, der var aftalt for de enkelte ydelser.

### c) Forholdet mellem omkostninger og ydelser

I forbindelse med aftaleindgåelsen med konsulentvirksomheden just training blev timepriserne sammenlignet med andre konsulenters timepriser, og for 2012 blev SKI aftalepriserne anvendt for at sikre, at der blev købt økonomisk forsvarligt ind.

Det har ikke i forbindelse med udarbejdelsen af denne redegørelse været muligt at finde de beregninger, der blev foretaget på daværende tidspunkt. Der er derfor foretaget nye beregninger med henblik på at illustrere, hvorvidt de aftalte priser var konkurrencedygtige.

#### *Timepriser*

Undersøgelsen af, hvorvidt der var tale om konkurrencedygtige priser, har taget udgangspunkt i relevante SKI-aftaler vedrørende managementkonsulenter til HR ydelser.

Tabel 9. Relevante SKI-aftaler

Rammeaftale	Trådte i kraft	Udløbsdato	Type	Status
17.13 Managementkonsulentydelse	25. apr. 2012	24. apr. 2016	Større projekter	Ophørt
17.10 Managementkonsulentbistand	15. jan. 2013	14. jan. 2017	Mindre opgaver	I drift
17.11 Management-support	01. jan. 2016	31. dec. 2017	Løsningskøb	I drift

Det er vurderet, at rammeaftale 17.10 er den mest relevante for sammenligningen af pris for ydelserne leveret af konsulentvirksomheden just training. Derudover er priser fra 17.13 aftalen anvendt til prissammenligningen for 2012.

Rammeaftale 17.10 benyttes, når der skal foretages ressourcekøb, også kaldet bodyshopping.

I aftalen benyttes fire konsulentkategorier, der aflønnes baseret på kompetenceniveau.

Tabel 10. Konsulentkategorier

Konsulentkategori	Beskrivelse
1	Juniorkonsulent
2	Konsulent
3	Seniorkonsulent/ specialist
4	Chefkonsulent/ partner

Den benyttede konsulent fra just training er omfattet af kategori 4 – Chefkonsulent / partner.

SKI-rammeaftalen indeholder forskellige delaftaler med timepriser på konsulentydelse afhængig af arbejdsområde.

Tabel 11. Delaftaler

	<b>Delaftaler</b>
1	Strategi- og forretningsudvikling
2	Forretningsprocesser og effektivisering
3	Organisationsudvikling
4	Systemer og styring
5	Human resources

Konsulentvirksomheden just training leverede primært konsulentydelse på rekrutterings- og personaleområdet svarende til delaftale 5: Human resources. Prissammenligningen er derfor sket med udgangspunkt i delaftale 5 i 17.10 og 17.13 SKI-aftalerne så vidt angår 2012 prissammenligningen.

I nedenstående tabel fremgår timeprisen for ydelserne leveret af konsulentvirksomheden just training i årene 2011 - 2015:

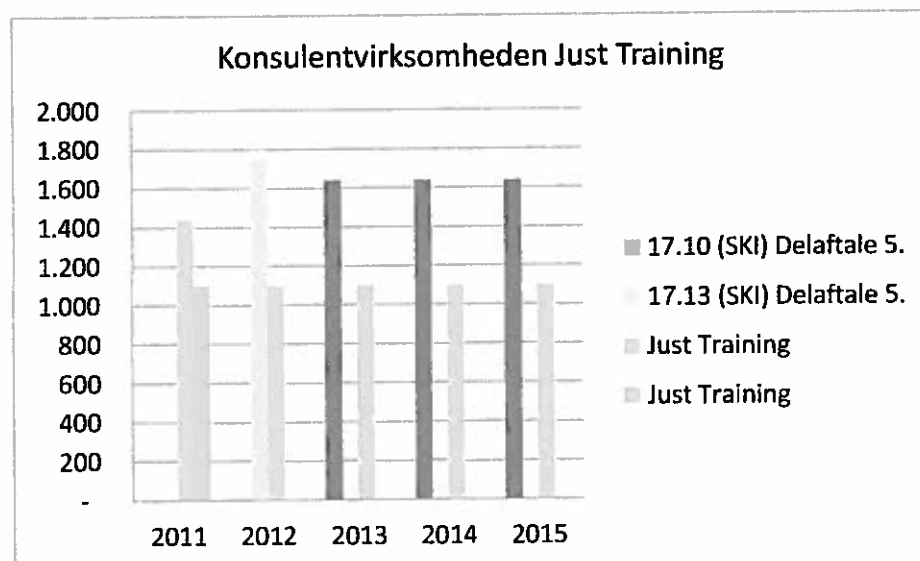
Tabel 12. Timepriser konsulentvirksomheden just training.

<b>Leverandør</b>	<b>Konsulentkategori</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Konsulentvirksomheden just training	Chefkonsulent/partner	1.440/1.100	1.100	1.100	1.100	1.100

I 2011 er listepriisen for konsulentydelse leveret af konsulentvirksomheden just training 1.800 kr. (ekskl. moms). Den aftalte timepris udgør i første del af 2011 1.440 kr. (ekskl. moms), hvilket er 20% lavere end listepriisen. Senere i 2011 indgås en ny aftale med konsulentvirksomheden, hvorved timeprisen reduceres yderligere fra 1.440 kr. til 1.100 kr. Dette svarer til en reduktion på yderligere 23,6 pct.

Sammenhængen mellem de aftalte timepriser for konsulentvirksomheden just training og de tilsvarende timepriser i SKI-aftalen kan illustreres således:

Figur 1. Prissammenligning - timepriser



Note: Der fandtes ikke SKI-aftaler på dette område i 2011.

Som det fremgår, har de indgåede aftaler med konsulentvirksomheden just training medført timsatser, der er op til 37,2 pct. lavere end timepriserne i SKI-aftalen.

Det er på denne baggrund vurderingen, at de indgåede aftaler om konsulentvirksomheden just trainings timepriser har været konkurrencedygtige.

### Rekrutteringsydelser

Det har ikke i forbindelse med udarbejdelsen af denne redegørelse været muligt at finde de beregninger, der blev foretaget på daværende tidspunkt, og der er derfor foretaget nye beregninger med henblik på at illustrere, hvorvidt de aftalte priser på rekruttering var konkurrencedygtige. Beregningerne tog på daværende tidspunkt udgangspunkt i en prissammenligning med de gængse priser på markedet for rekrutteringsydelser.

Det er i dag, som på daværende tidspunkt, ikke muligt at foretage en umiddelbar sammenligning af priserne for rekrutteringsydelser, da antallet af virksomheder, der tilbyder rekruttering er meget stort, og der er betydelig forskel på, hvilke dele af rekrutteringsprocessen virksomhederne understøtter. Derudover findes der et utal af forskellige testværktøjer, der hver især måler på forskellige ting og i forskelligt omfang.

Der er derfor foretaget en sammenligning mellem de priser, der er betalt pr. rekruttering til konsulentvirksomheden just training, og de priser der i øvrigt er betalt for sammenlignelige rekrutteringer i Rigspolitiet hos andre leverandører i samme periode.



Den aftalte pris med konsulentvirksomheden just training var 75.000 kr. pr. rekrutteringspakke. I alt blev der foretaget rekruttering til flere end 45 stillinger. I perioden blev der anvendt flere rekrutteringspakker end det antal stillinger, der er rekrutteret til. Forskellen mellem antallet af forbrugte rekrutteringspakker og stillinger skyldes bl.a., at der i flere tilfælde har været tale om genopslag af stillingeme, som har været endog meget vanskelige at besætte med kvalificerede kandidater fx stillinger som it-strategiske indkøbere, ligesom der til nogle stillinger blev foretaget test af flere end de forudsatte 3 kandidater pr. rekrutteringspakke.

I samme periode blev der foretaget 12 sammenlignelige rekrutteringer i politiet med bistand af andre leverandører end just training, og en beregning viser, at den gennemsnitlige udgift for disse rekrutteringer udgjorde 127.000 kr. pr. stilling.

Det er på den baggrund vurderingen, at konsulentvirksomheden just trainings priser også for så vidt angår rekrutteringsydelserne var konkurrencedygtige.

Varigheden af samarbejdet med Konsulentvirksomheden just training er udtryk for et forløb tilpasset effektiviseringsprojekterne herunder de nye arbejdsmetoder, som resultaterne af projekterne medførte for Koncernservice.

I takt med, at behovene opstod, blev der iværksat opgaver med de organisatoriske tiltag – herunder rekruttering af de nødvendige kompetencer for at kunne løfte opgaverne - ikke bare i forbindelse med effektiviseringsprojekterne - men også efterfølgende.

Det kan ikke i dag vurderes, om der kunne være opnået en lavere timepris eller en lavere samlet pris for et engagement af tilsvarende omfang, hvis der var foretaget en samlet anskaffelse eventuelt uden for SKI rammeaftalerne. Dette havde dog forudsat, at det havde været muligt tidligt i forløbet at definere en samlet opgavebeskrivelse eller på anden måde opgøre et samlet ydelsesbehov.

#### 4. Konsulentvirksomheden Dynamic Approach

Konsulentvirksomheden Dynamic Approach har i perioden fra 2011 bistået med en række forskellige opgaver.

##### a) Opgaver og leverancer

I oversigtsform kan de opgaver, som Konsulentvirksomheden Dynamic Approach har løst i perioden, illustreres således:

Tabel 13. Samlet opgaveoversigt

	2011	2012	2013	2014	2015	2016 (maj)	2011-16 (maj)
Køretøjsprojektet og implementering af nye processer i CFM og kredse (består af enkeltstående kontrakter med specifikke opgaver, som er aftalt i takt med, at overblikket over opgaverne blev tydelig)	kr. 1.715.180	kr. 2.125.935					kr. 3.841.115
Ny optimering og udvikling af CFM (består af en mængde opgaver, som er aftalt konkret i forløbet i takt med at opgaverne blev tydelige)		kr. 2.303.110	kr. 3.446.858				kr. 5.749.968
Materielstyringssystem; øvrigt sikkerhedsudstyr som følge af terrorhændelsen februar 2015 (SKI aftale)				kr. 588.800	kr. 3.432.665	kr. 629.050	kr. 4.660.515
I alt	kr. 1.716.180	kr. 4.429.045	kr. 3.446.858	kr. 588.800	kr. 3.432.665	kr. 629.050	kr. 14.241.638

Note: Oversigten og grupperingen er udarbejdet på baggrund af en gennemgang af de 13 aftaler, der er gengivet i tabel 14.

##### Program- og projektledeelse - Køretøjsprojektet

Som en del af effektiviseringsprogrammet skulle Koncernservice gennemføre omfattende ændringer i den måde, hvorpå politiets bilpark hidtil havde været administreret. Ændringerne omfattede alle dele af rammesætning og styring af bilparken, herunder blandt andet udarbejdelse af en ny flådestrategi og bilpolitik, samt gennemførelse af omfattende udbud af de forskellige køretøjstyper og værkstedsydelse mv.

I 2011 til 2013 varetog konsulentvirksomheden Dynamic Approach primært den samlede program- og projektledeelse af køretøjsprojektet og løste herunder en lang række opgaver, f.eks. udarbejdelse af analyser, opstilling af forskellige scenarier, udarbejdelse af en ny bilpolitik og flådestrategi, afholdelse af workshops, projektplanlægning og –rapportering, udbudsstrategi mv.

### **Øvrig konsulentassistance til udvikling af Center for Flåde- og Materielstyring (køretøjer)**

I 2012 stod det klart, at den fulde implementering af resultaterne af Køretøjsprojektet i drift fordrede optimering og udvikling af Center for Flåde- og Materielstyring bl.a. i forhold til kapacitetsstyring på enhedens interne værksteder og lager, samt samarbejde med leverandører og politikredse. I 2012 – 2013 bistod konsulentvirksomheden Dynamic Approach på den baggrund med en række konkrete udviklingsopgaver, der samlet bidrog til at enheden kan levere køretøjer til kredsene til den aftalte tid og pris. Blandt de konkrete opgaver var bl.a. udvikling en ny køretøjsdatabase, implementering af lagerscanner, bilbookingsystem mv.

### **Øvrig konsulentassistance til udvikling af Center for Flåde- og Materielstyring (materiel)**

De samlede resultater af køretøjsprojektet og den følgende optimering af styringsstrukturer og arbejdsprocesser og i Center for Flåde- og Materielstyring var særdeles positive. Det gjaldt i forhold til at sikre den forudsatte gevinstrealisering, og i forholdt til at etablere enheden som rammesættende og styrende på køretøjsområdet.

De opnåede resultater gav grundlag for at iværksætte et arbejde med at overføre udviklede styringsstrukturer og processer fra køretøjsområdet til arbejdet med politiets sikkerhedsudstyr og øvrigt operative materiel. I 2014 – 2016 bistod konsulentvirksomheden Dynamic Approach på den baggrund med en række konkrete udviklingsopgaver omkring optimering af materielhåndteringen fx udarbejdelse af materielstrategi- og politik, processer for sagshåndtering, optimering af beredskabslager, etablering af et nyt materielstyringssystem, magtmiddelstatistik, gennemførelse af en beredskabsanalyse og implementering af en ny materielstrategi.

I forlængelse af terrorhændelserne den 14. – 15. februar 2015 i København opstod der en ny situation for politiet, der fik en række konsekvenser for arbejdet i Center for Flåde- og Materielstyring, idet der blev sat et stærkt fokus på politiets sikkerhedsudstyr og logistikken omkring dette.

Center for Flåde- og Materielstyring varetager i forløbet efter hændelsen en række højt prioriterede aktiviteter af mere operativ karakter i tilknytning til det forhøjede beredskab. Parallelt hermed viste der sig et behov for hurtigt at anskaffe yderligere sikkerhedsudstyr, og gennemføre opfølgningen på læringspunkter identificeret i evalueringen af myndighedernes indsats i forbindelse med terrorhændelserne.

På grund af det ressourcemæssige pres, der i forbindelse med beredskabssituationen hvilede på enheden, og opgavernes høje prioritet, blev konsulentvirksomheden Dynamic Approach inddraget

i opgaveløsningen. De betydelige erfaringer, som konsulentvirksomheden har med politiets køretøj- og materielstyring, bidrog i væsentligt omfang til at sikre den krævede fremdrift i opgaveløsningen, der var nødvendig som følge af de førnævnte forhold. Konsulentvirksomheden løste konkrete opgaver i forhold til projekt- og procesledelse i forhold til analyse af behov for sikkerhedsudstyr og materiel, samt udarbejdelse af styrings- og fordelingsmodeller for udstyr.

Flerårsaftalen for politiet og anklagemyndigheden for årene 2016 – 2019 forudsætter, at der hurtigst muligt indkøbes en betydelig mængde sikkerhedsudstyr til politiet, samt udvikles og implementeres et nyt koncept for sikring af potentielt truede objekter. Anskaffelserne havde – og har fortsat – særdeles høj prioritet, og konsulentvirksomheden Dynamic Approach blev derfor også inddraget i denne del af opgaveløsningen for at sikre den fornødne fremdrift. Konsulentvirksomheden løste konkrete opgaver i forhold til projekt- og procesledelse ved tilrettelæggelse af anskaffelser og udrulning af udstyr.

Et element i realisering af gevinsten ved det langstrakte samarbejdsforløb med konsulentvirksomheden Dynamic Approach har været, at det har været muligt at videreføre de læringer, der er realiseret i ét projekt / én opgaveløsning til andre opgaveområder.

Endvidere gælder det, at det lange forløb har gjort, at det har været muligt at tage hånd om ikke bare "lavt hængende frugter" i forhold til optimering og gevinstrealisering, men at det qua konsulentens viden og erfaring med centret har været muligt løbende at sætte ind med opgaveløsning og optimering, hvor og når det har været relevant.

Samarbejdsforløbet har til stadighed haft fokus på at gøre Koncernservice i stand til at overtage de roller og det ansvar, samt de opgaver og arbejdsgange, som er udviklet af centrets ledere og medarbejdere i samarbejde med konsulentvirksomheden Dynamic Approach. Det er i høj grad lykkedes. Konsulentvirksomheden Dynamic Approach har således ikke i forløbet haft en "driftsrolle", men har stedse bidraget til udvikling af centrets opgaveområder og løsning af enkeltstående mere komplekse opgaver og projekter, som har haft væsentlig betydning for realiseringen af centrets, afdelingens og Rigspolitiets mål.

## b) Aftalegrundlag og -styring

Der er i perioden indgået følgende aftaler med konsulentvirksomheden Dynamic Approach:

Tabel 14. Samlet oversigt over aftaler, der er dokumenteret i skriftlig form.

Kontraktnavn	Kontraktens indhold	Dato for indgåelse	Udløbsdato
Konsulentassistance til projekter hos Koncernservice, Rigspolitiet	Fast pris	01-03-2011	15-06-2011
Konsulentassistance til programledelse af køretøjsprojekt i Koncernservice, Rigspolitiet	Fast pris	16-05-2011	31-12-2011
Konsulentassistance til CFL implementering 2011 i Koncernservice, Rigspolitiet	Fast pris	09-06-2011	31-12-2011
Konsulentassistance til udbud i køretøjsprojektet i Koncernservice, Rigspolitiet	Fast pris	09-08-2011	31-12-2011
Konsulentassistance til ekstraopgaver relateret til køretøjsprojektet i Koncernservice, Rigspolitiet.	Fast pris	31-10-2011	31-12-2011
Konsulentassistance i form af program- og projektledeelse af Køretøjesprojektet.	Timepris op til 1500 timer	06-01-2012	31-12-2012
Konsulentassistance - optimering og udvikling af CFM	timepris	13-06-2012	Ingen udløbsdato. Ydelser leveres i 2.-4. kvartal 2012 jf. kontrakt.
Konsulentassistance - optimering og udvikling af CFM (Udvidet økonomisk ramme)	Tillægsaftale til ovenstående /fast ramme	09-11-2012	Ingen udløbsdato. Jf. betalingsplan betales sidste rate i jan. 2013
Planlægge og gennemføre effektiviseringer af CFMs kernetopgaver samt projektledeelse ifbm etablering af nyt Materielstyringssystem i politiet.	SKI / Ramme/timepriser (Konsulentgruppen Strandgade)	07-01-2015	31-12-2015
Produktions- og driftssøje, design og implementering. Herunder fastlægge snitflader og justering af snitflader og rutiner	Timepris	18-12-2015	30-06-2016
Implementering af struktur for sagshåndtering i Materiel og Udvikling, inkl. skabeloner, rutiner og magtmiddelstatistik, mv.	Timepris	18-12-2015	30-04-2016
Procesdesign og implementering for den fremadrettede drift af Beredskabslageret	Timepris	18-12-2015	30-04-2016
Konsulentbistand til projektledeelse og støtte i Koncernservice, Center for Flåde og Materielstyring	SKI/Ramme/timepriser (Konsulentgruppen Strandgade)	06-06-2016	31-12-2017

Oplistningen synliggør de vanskeligheder, der i perioden har været med identifikation af opgaver og skøn over ressourceforbrug. Samarbejdet med konsulentvirksomheden Dynamic Approach har således været baseret på en række forskellige aftaler, som har dækket definerede opgaver eller længere forløb, der til dels er gennemført parallelt. Samarbejdet om en række konkrete, mindre opgaver i perioden 2013-2014 er udmøntet ved mundtlig aftaleindgåelse, der ikke fremgår af tabellen.

De samlede omkostninger til ydelser fra konsulentvirksomheden Dynamic Approach fremgår nedenfor.

Tabel 15. Samlede omkostninger

Faktisk forbrugt beløb 2011	Faktisk forbrugt beløb 2012	Faktisk forbrugt beløb 2013	Faktisk forbrugt beløb 2014	Faktisk forbrugt beløb 2015	Faktisk forbrugt beløb 2016	I alt
kr. 1.715.180	kr. 4.429.045	kr. 3.446.858	kr. 588.800	kr. 3.432.665	kr. 629.050	kr. 14.241.598

Konsulentvirksomheden Dynamic Approach har leveret timebaserede ydelser dels ved partner/chefkonsulent og dels ved en række øvrige konsulenter (senior konsulent og konsulent). Fordelingen af timer leveret pr. konsulent er opgjort nedenfor.

Tabel 16. Timer leveret pr. konsulent pr. år.

Konsulent	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Timer i alt pr. konsulentkategori
Timer forbrugt i alt	1.317	1.417	3.663	1.897	2.403	490	
Dynamic Approach/Konsulentgruppen Strandgade - chefkonsulent/Partner	1.317	1.417	1.330	1.270	1.048	408	6.790
Dynamic Approach - senior konsulent			929	386	1.355	82	2752
Dynamic Approach - senior konsulent			156	241			397
Dynamic Approach - senior konsulent			410				410
Dynamic Approach - konsulent			738				738

Betalingsvilkårene i aftaler indgået med konsulentvirksomheden Dynamic Approach er som hovedregel baseret på anskaffelse af timerammer og betaling i henhold til betalingsplaner, hvor betaling forfalder i rater svarende til et antal timer. Enkelte aftaler er baseret på afregning efter forbrugte timer.

I nedenstående tabel er der givet et overblik over timer, som er købt og forbrugt i de enkelte år samt timer overført mellem årene.

Tabel 17. Timer købt, forbrug og overført mellem årene

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Betalt i året i kr.	1.715.180	4.429.045	3.731.856	303.800	3.432.665	629.050
Videreførsel fra forrige år i timer		-	1.843	1.766	185	129
Timer betalt i året	1.318	3.260	3.485	316	2.346	410
Timer forbrugt i året	1.318	1.417	3.562	1.897	2.403	490
Timer der videreføres til næste år	0	1.843	1.766	185	129	49

Der er løbende fulgt op på konsulentvirksomhedens ydelser. Dette er sket ved dialog mellem konsulentvirksomheden og den opgave- og budgetansvarlige leder i Koncernservice med udgangspunkt i timeopgørelser og aftalte opgaver.

Alle ydelser er leveret som aftalt, i den ønskede kvalitet og til den pris, der er aftalt for de enkelte ydelser.

### c) Forholdet mellem omkostninger og ydelser

I forbindelse med aftaleindgåelsen med konsulentvirksomheden Dynamic Approach blev timepriserne holdt op imod andre konsulentvirksomheders timepriser, og for 2012 blev SKI aftalepriserne anvendt som benchmark for at sikre, at der blev købt økonomisk forsvarligt ind.

Det har ikke i forbindelse med udarbejdelsen af denne redegørelse været muligt at finde de beregninger, der blev foretaget på daværende tidspunkt, der er derfor foretaget nye beregninger med henblik på at illustrere, hvorvidt de aftalte priser var konkurrencedygtige.

#### *Timepriser*

Nedenfor gennemgås timepriser i relevante SKI aftaler vedrørende management konsulenter.

Tabel 18. SKI-rammeaftaler:

Rammeaftale	Trådte i kraft	Udløbsdato	Type	Status
17.13 Managementkonsulentydelse	25. apr. 2012	24. apr. 2016	Større projekter	Ophørt
17.10 Managementkonsulentbistand	15. jan. 2013	14. jan. 2017	Mindre opgaver	I drift
17.11 Management-support	01. jan. 2016	31. dec. 2017	Løsningskøb	I drift

Det er vurderet, at rammeaftale 17.10 er den mest relevante for sammenligningen af pris for ydelserne leveret af konsulentvirksomheden Dynamic Approach. Derudover er priser fra 17.13 aftalen anvendt til 2012 prissammenligningen.

Rammeaftale 17.10 benyttes, når der skal foretages ressourcekøb, også kaldet bodyshopping.

I den aktuelle rammeaftale 17.10 benyttes fire konsulentkategorier, der aflønnes baseret på kompetenceniveau.

Tabel 19. Konsulentkategorier

Konsulentkategori	Beskrivelse
1	Juniorkonsulent
2	Konsulent
3	Seniorkonsulent/ specialist
4	Chefkonsulent/ partner

Konsulentvirksomheden Dynamic Approach leverede i perioden 2011 - 2016 konsulentydelse til Rigs politiet tilhørende følgende kategorier:

Tabel 20. Konsulentkategorier konsulentvirksomheden Dynamic Approach

Leverandør	Konsulentkategori
Dynamic Approach/Konsulentgruppen Strandgade	Chefkonsulent/partner
Dynamic Approach	Seniorkonsulent
Dynamic Approach	Konsulent
Dynamic Approach	Assistent

SKI-rammeaftalen indeholder fem delaftaler med forskellige timepriser på konsulentydelse afhængigt af arbejdsområde. De fem delaftaler vedrører:

Tabel 21. SKI delaftaler

	Delaftaler
1	Strategi- og forretningsudvikling
2	Forretningsprocesser og effektivisering
3	Organisationsudvikling
4	Systemer og styring
5	Human resources

Som beskrevet i afsnit 4 stod konsulentvirksomheden Dynamic Approach primært for projekt- og programledelse (Køretøjsprojektet), men varetog også andre udviklingsopgaver for Rigs politiet. Prissammenligningen er derfor sket med udgangspunkt i delaftale 1-4 i 17.10 og 17.13 SKI-aftale vedrørende 2012 prissammenligningen.

Ved indgåelsen af den første kontrakt med konsulentvirksomheden Dynamic Approach i marts 2011 blev der aftalt en rabat på 35 pct. i forhold til virksomhedens listepriis på 1.990 kr. for chefkonsulenter / partnere. Ved indgåelsen af efterfølgende kontrakter aftaltes ligeledes rabatter i forhold til virksomhedens listepriiser. Nedenstående oversigt viser den aftalte timepriis for de leverede ydelser fordelt på de fire relevante konsulentkategorier i årene 2011- 2016.



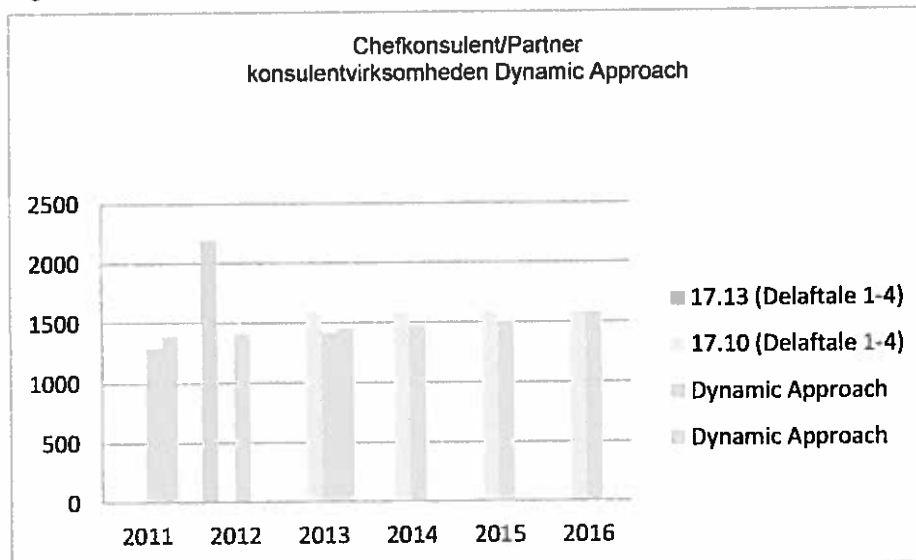
Tabel 22. Timesats konsulentvirksomheden Dynamic Approach

Leverandør	Konsulentkategori	2011	2012	2013	2014	2015	2016
konsulentvirksomheden Dynamic Approach	Partner	1.291/1.390	1.417	1.417/1.453	1.480	1.502	1.580
	Seniorkonsulent/specialist		1.100	1.100/1.200			
	Konsulent			800	800		
	Assistent			400			

Note. Priserne gælder for de aftaler, som Koncernservice i perioden har indgået direkte med konsulentvirksomheden Dynamic Approach.

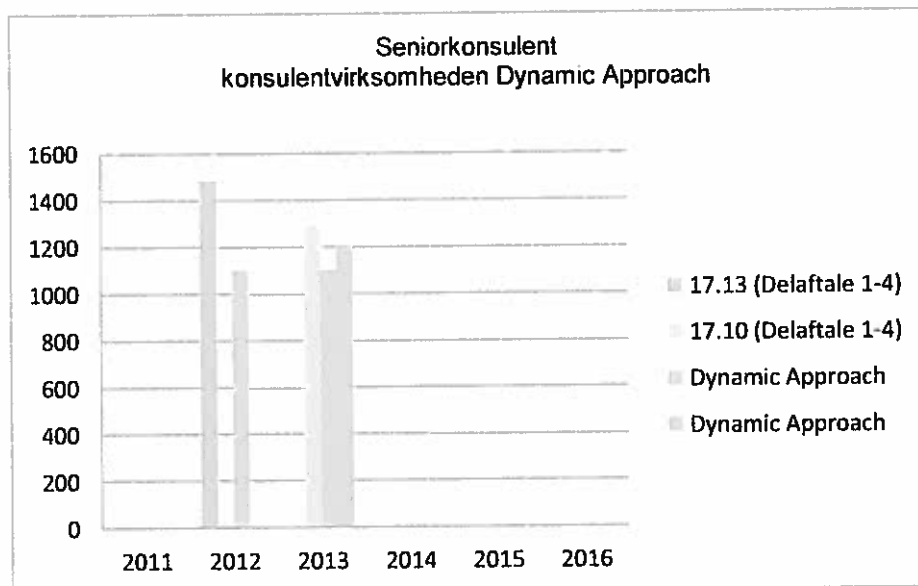
De tre nedenstående figurer viser den gennemsnitlige timepris (eksklusiv moms) for delaftaler 1 - 4 i SKI-aftalen sammenlignet med de aktuelle timesatser betalt af Rigspolitiet for konsulentkategorierne: chefkonsulent/partner, seniorkonsulent og konsulent.

Figur 2. Timeprissammenligning – chefkonsulent/partner



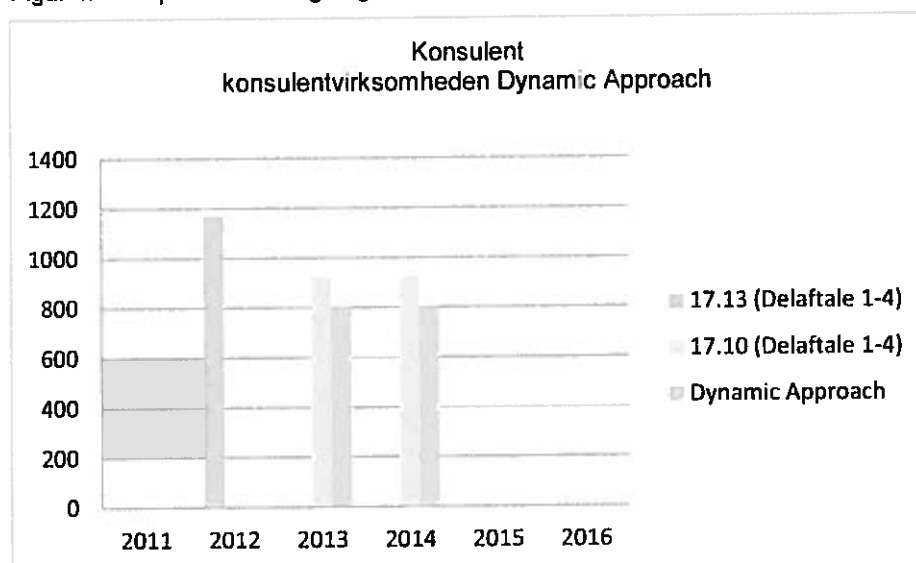
Note. Der fandtes ingen SKI-aftaler på dette område i 2011.

Figur 3. Timeprissammenligning – seniorkonsulent



Note: Der fandtes ingen SKI-aftaler på dette område i 2011

Figur 4. Timeprissammenligning – konsulent



Note: Der fandtes ingen SKI-aftaler på dette område i 2011

Som det fremgår medførte de indgåede aftaler med konsulentvirksomheden Dynamic Approach timepriser, der var mellem 7-35% pct. lavere end timepriserne i SKI-rammeaftalen.

Sammenligningen af konsulentvirksomhedens timepris med timepriser for tilsvarende typer af ydelser i SKI-rammeaftalen viser, at Rigspolitiet i alle tilfælde har betalt en lavere timepris end den gennemsnitlige SKI timepris.

På denne baggrund er det vurderingen, de opnåede timepriser hos Dynamic Approach har været konkurrencedygtige.

I forbindelse med konkurrenceudsættelse af konsulentopgaver under SKI rammeaftaleme 17.10 og 17.11 tildeltes et konsortium (17.10 Konsulenterne og 17.11 Konsulenterne) bestående af blandt andet Konsulentgruppen Strandgade de omhandlede leveranceaftaler. Konsulentvirksomheden Dynamic Approach har, som underleverandør til Konsulentgruppen Strandgade, leveret ydelser til Koncernservice under disse leveranceaftaler.

I nedenstående tabel fremgår den aftalte timepris for årene 2015 og 2016.

Tabel 23. Timesats for årene 2015 og 2016

Leverandør	Konsulentkategori	2015	2016
17.10 konsulenterne			
	Partner	1.660	1.660
	Seniorkonsulent/specialist	1.300	1.300
17.11 konsulenterne			
	Partner		1.895
	Seniorkonsulent/specialist		1.495

Anvendelse af SKI-rammeaftalerne har således medført en stigning i timepriserne i forhold til de priser for chefkonsulent/partnertimer tilbudt af konsulentvirksomheden Dynamic Approach. Som det fremgår af timepriserne i henholdsvis tabel 22 og tabel 23, var timeprisen i 2015 således 1.660 kr. mod 1502 kr. (9,5% højere), tilsvarende var timeprisen i 2016 1.895 kr. mod 1.580 kr. (19,9% højere).

Således er timeprisen 315 kr. pr. time højere for ydelser leveret i 2016, end den ville have været, såfremt der var indgået aftale direkte med konsulentvirksomheden Dynamic Approach.

Varigheden af samarbejdet med Konsulentvirksomheden Dynamic Approach er udtryk for et forløb tilpasset den organisatoriske udviklingskapacitet i Center for Flåde- og Materielstyring, der er en enhed med betydelige løbende driftsopgaver herunder opgaver, der indgår i understøttelsen af politiets operative funktioner bl.a. ved hændelsen 14. – 15. februar 2015 og det forhøjede beredskab.

Tilgangen har således - også efter afslutningen af køretøjsprojektet - været, at definere konkrete, mindre udviklingsopgaver i takt med, at organisationen var parat hertil. Det kan ikke i dag vurderes, om der kunne være opnået en lavere timepris eller en lavere samlet pris for et engagement af

tilsvarende omfang, hvis der var foretaget en samlet anskaffelse eventuelt uden for SKI rammeaf-talerne. Dette havde dog forudsat, at det havde været muligt tidligt i forløbet at definere en samlet opgavebeskrivelse eller på anden måde opgøre et samlet ydelsesbehov.

## 5. Udgiftsstyring og budgetkontrol

Omkostningerne til konsulentvirksomhederne har været afholdt af midler afsat til effektiviseringsprojekterne, der har været forelagt for og godkendt af styregruppen for Effektiviseringsprogrammet. Finansiering har for øvrige opgaver været afholdt af Koncernservices driftsbevilling.

Herudover er mindre opgaver finansieret af henholdsvis Koncernøkonomi (rekruttering af indkøbschef) og Koncern HR (et seminar).

Tabel 24 viser, hvilke udgifter de forskellige områder og afdelinger i Rigspolitiet har haft til de to konsulentvirksomheder fordelt på årene 2011-2016:

Tabel 24. Fordeling af udgifter

Betalere og modtager (kr.)	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Akku.
<b>Koncernøkonomi (KØK)</b>							
konsulentvirksomheden just training	100.505*	-	-	-	-	-	100.505
<b>Koncernøkonomi total</b>	<b>100.505</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>100.505</b>
<b>Koncern HR</b>							
konsulentvirksomheden just training	-	85.000*	-	-	-	-	85.000
<b>Koncern HR total</b>	<b>-</b>	<b>85.000</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>85.000</b>
<b>Effektiviseringssekretariatet</b>							
konsulentvirksomheden just training	462.350*	-	-	-	-	-	462.350
konsulentvirksomheden Dynamic Approach	1.041.030	2.007.354	109.840	-	-	-	3.158.224
<b>Effektiviseringssekretariatet total</b>	<b>1.503.380</b>	<b>2.007.354</b>	<b>109.840</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>3.620.574</b>
<b>Koncernservice</b>							
konsulentvirksomheden just training	4.150.650	4.255.876	1.397.633	190.540	220.351	-	10.215.050
konsulentvirksomheden Dynamic Approach	674.150	2.421.691	3.622.018	303.800	42.816	418.700	7.483.175
Konsulentvirksomheden Dynamic Approach via Strandgade konsulenteme	-	-	-	-	3.389.850	210.350	3.600.200
<b>Koncernservice (KS) total</b>	<b>4.824.800</b>	<b>6.677.568</b>	<b>5.019.661</b>	<b>494.340</b>	<b>3.663.016</b>	<b>629.050</b>	<b>21.298.425</b>
<b>Total</b>	<b>6.428.686</b>	<b>8.769.921</b>	<b>6.129.491</b>	<b>494.340</b>	<b>3.663.016</b>	<b>629.050</b>	<b>26.104.603</b>

Koncernservice er som alle områder i Rigspolitiet rammestyret, og budgetkontrolprocedurene i afdelingen i forhold til de underliggende centre er ligeledes baseret på rammestyning. Den løbende budgetkontrol tager udgangspunkt i de budgetter, der ved regnskabsårets begyndelse er fastlagt for det enkelte center med udgangspunkt i afdelingens ramme og afdelingens samlede drifts- og udviklingsopgaver.

Budget- og regnskabsopfølgning foretages månedligt af økonomimedarbejdere i de enkelte centre i dialog med den budgetansvarlige leder, samt af afdelingens controllere i Sekretariatet og sekretariatslederen. På baggrund af gennemgang af regnskabsdata udarbejdes afvigelsesforklaringer

og prognose for reståret på de enkelte delaktiviteter og underliggende budgetposter. Prognosen opdateres månedligt. Resultatet af regnskabsopfølgningen, afvigelsesforklaringerne og prognoser for de enkelte centre drøftes månedligt mellem controllerne i afdelingens sekretariat og centrenes økonomimedarbejdere.

Afdelingens sekretariat udarbejder afvigelsesforklaringer for afdelingens samlede budgetramme, der afleveres til Koncernøkonomi til brug for den samlede rapportering for Koncernstyring. Afvigelsesforklaringer og reviderede prognoser for reståret drøftes månedligt mellem afdelingens sekretariat og økonomichefen i Koncernøkonomi, samt kvartalsvis mellem økonomidirektøren, samt afdelingscheferne i Koncernøkonomi og Koncernservice.

Den beskrevne procedure omfatter tillige omkostninger forbundet med konsulentydelse. Konsulentydelse budgetteres som en del af det enkelte centers budgetramme.

I 2011 – 2012 blev der i Effektiviseringsprogrammet som beskrevet ovenfor afholdt omkostninger forbundet med henholdsvis køretøjsprojektet og projektet vedrørende udlicitering af serviceopgaver. Budgetkontrol for disse omkostninger er gennemført i henhold til de retningslinjer, der var fastlagt af Effektiviseringssekretariatet, som havde budgetansvaret for de midler, der var afsat til gennemførelse af Effektiviseringsprogrammet.

Alle udgifter, der i perioden er afholdt til konsulentvirksomhederne just training og Dynamic Approach, er godkendt af medarbejdere eller ledere i Rigspolitiet, som har været bemyndiget hertil i overensstemmelse med retningslinjer fastlagt af Koncernøkonomi.

I forbindelse med en Rigsrevisionsgennemgang i 2014 af Rigspolitiet på udvalgte udgiftsposter blev det konstateret, at en række større udgiftsposter var forkert periodiseret ved årsskiftet 2013-2014. I forlængelse af denne gennemgang og senere en ekstraordinær kontrol foretaget af Koncernøkonomi i 2014 vedrørende periodiseringen af udgifter ved årsskiftet 2013-2014, indførte Koncernservice løbende kontrol af periodiseringer ved med jævne mellemrum at udtrække posteringer i Koncernservice og gennemgå disse. Denne ekstra kontrolforanstaltning har medført, at antallet af fejlperiodiseringer i Koncernservice er reduceret og stort set ikke er eksisterende længere.

Rigsrevisionen gennemførte endvidere i Rigspolitiet en sagsgennemgang i perioden februar-marts 2014. Formålet var at vurdere, om der blev købt og anvendt konsulenter på en hensigtsmæssig måde. Sagsgennemgangen omfattede en drøftelse af Rigspolitiets regler og praksis for køb af konsulenter, og en gennemgang af konkrete køb af konsulentydelse. Samlet set var det

Rigsrevisionens foreløbige vurdering, at Rigspolitiet ikke havde en strategi eller retningslinjer, der i tilstrækkelig grad understøttede hensigtsmæssige køb af konsulenttydelser.

I forlængelse af denne gennemgang indførte Rigspolitiet retningslinjer for anskaffelse af konsulenter. Retningslinjerne udkom i maj 2014, og i forlængelse af disse bliver der internt i Koncernservice på samme vis som for periodiseringer løbende fulgt op på overholdelse af disse retningslinjer. I efteråret 2016 vil der tillige blive foretaget en intern undersøgelse som Koncernøkonomi vil forestå i forhold til Rigspolitiets overholdelse af retningslinjerne.

## **6. Konkurrenceudsættelse**

### **a) Indledning**

Arbejdet med udarbejdelsen af denne redegørelse og det overblik over det samlede aftalekompleks, der er skabt i den forbindelse, giver anledning til helt indledningsvis at bemærke, at det forhold, at der samlet set har været tale om langvarige engagementer med betydelige omkostninger til følge, i sig selv rejser spørgsmålet om, hvorvidt der, allerede inden de to konsulentfirmaer blev engageret, burde have været foretaget formel konkurrenceudsættelse i form af udbud af den samlede opgaveportefølje.

Som beskrevet i de foregående afsnit ville det imidlertid på daværende tidspunkt ikke have været muligt at skabe og beskrive et samlet overblik over opgavernes karakter og omfang, der ville have været en forudsætning for at udarbejde et blot nogenlunde retvisende udbudsmateriale.

Et sådant overblik ville det først have været muligt at skabe, når der på et senere tidspunkt forelå de fornødne afgrænsninger, analyser og overordnede beskrivelser af de enkelte projekter og opgaver. Et arbejde, der i sig selv ville have forudsat ekstern konsulentbistand.

Igennem hele arbejdet med det omfattende effektiviseringsprogram var der primært fokus på at sikre, at der blev skabt de løsninger, der skulle muliggøre, at det meget betydelige samlede effektiviseringspotentiale kunne realiseres. Som beskrevet manglede der ressourcer og kompetencer til at løfte opgaverne, og der lå derfor også et meget betydeligt arbejdspress på lederne i Koncernservice, som i vidt omfang selv var involveret i arbejdet med de konkrete leverancer.

Kontrakterne blev indgået af flere ledere i Koncernservice, der hver især var fokuserede på deres konkrete opgaver, og som derfor blev betragtet som enkeltstående, afgrænsede opgaver, der blev tildelt det relevante konsulentfirma, når der var klarhed over omfanget og indholdet af hver enkelt

opgave. Opgaverne blev af denne grund ikke betragtet som en sammenhængende leverance, og det blev derfor heller ikke overvejet at foretage et samlet udbud.

Hvorvidt dette på et tidspunkt kunne og burde være sket er vanskeligt at vurdere, da der – uanset en vis lighed i opgavetyperne – indholdsmæssigt var tale om vidt forskellige opgaver.

#### **b) Konsulentvirksomheden just training**

En betydelig del af ydelserne fra konsulentvirksomheden just training vedrører rekruttering og personaleanalyser af medarbejdere i forbindelse med organisationsudvikling. På tidspunktet for aftaleindgåelserne blev det lagt til grund, at der var tale om ydelser, der var undtaget fra de gældende formelle udbudsregler, idet det vurderedes, at der var tale om såkaldte Bilag 2B – ydelser, dvs. ydelser som ikke har grænseoverskridende interesse, idet det ikke forekommer sandsynligt, at virksomheder i andre lande ville eller kunne byde på dem.

Opgaverne blev ikke formelt konkurrenceudsat, men det blev som beskrevet i afsnit 3 c) undersøgt og vurderet, om prisen for de tilbudte ydelser var konkurrencedygtig. Timepriserne fra konsulentvirksomheden just training lå i perioden 37 % under tilsvarende timepriser på SKI rammeaftaler, og den foretagne benchmark på rekrutteringsydelser viser ligeledes, at priserne var konkurrencedygtige.

Den resterende del af engagementet med konsulentvirksomheden just training omhandler enkeltstående kontrakter under annonceringspligten, og hvor der var tale om meget forskellige opgaver, som af de ovenfor nævnte grunde ikke blevet konkurrenceudsat.

#### **c) Konsulentvirksomheden Dynamic Approach**

Aftalerne med konsulentvirksomheden Dynamic Approach har i begrænset omfang været formelt konkurrenceudsat via SKI-rammeaftaler. Det gælder for aftalerne, der er indgået 7. januar 2015 og 6. juni 2016.

Øvrige aftaler er ikke konkurrenceudsat, hvilket for de 5 aftaler indgået i 2011 beror på, at de hver især omhandlede afgrænsede opgaver, der alle lå under annonceringspligten.

Det blev som beskrevet i afsnit 4 c) undersøgt og vurderet, om prisen for de tilbudte ydelser var konkurrencedygtig. Timepriserne fra konsulentvirksomheden Dynamic Approach lå i perioden mel-

lem 7-35% lavere end priserne i SKI rammeaftalen. Sammenligningen af timepriserne for tilsvarende typer af ydelser i SKI-rammeaftalen viser, at Rigspolitiet i alle tilfælde har betalt en lavere timerpris end den gennemsnitlige SKI timepris.

Efter konkurrenceudsættelse via SKI aftalerne er timeprisen 315 kr. pr. time højere for ydelser leveret i 2016, end den ville have været, såfremt der var indgået aftale direkte med konsulentvirksomheden Dynamic Approach.

For så vidt angår aftale af 6. januar 2012 på 2,1 mio. kr., og tillæg til rammekontrakt af 13. juni 2012 på 2,088 mio. kr., der indgås i november 2012, må det konstateres, at det er en fejl, at ikke har været gennemført udbud i disse to tilfælde. Der henvises i øvrigt til afsnit 5, som beskriver de opstramninger i administrationspraksis, Koncernservice efterfølgende har indført.

Det må også konstateres, at der i løbet af 2013 og 2014 i en række tilfælde er udført konkrete, mindre opgaver, som fejlagtigt ikke har været dækket af det eksisterende aftalekompleks.

## **7. Øvrige forhold nævnt i BT's artikler**

I forhold til de i dagbladet BT bragte artikler har der været et særskilt fokus på nedenstående forhold, der derfor adresseres særskilt.

### **a) Minudbud i 2014 via SKI-rammeaftale – konsulentvirksomheden Dynamic Approach bidrog til besvarelse af et spørgsmål fra en tilbudsgiver**

I forbindelse med konkurrenceudsættelse af konsulentopgaver under SKI rammeaftalerne 17.10 tildeltes et konsortium (17.10 Konsulenterne) bestående af blandt andet Konsulentgruppen Strandgade den omhandlede leveranceaftale efter miniudbud. Konsulentvirksomheden Dynamic Approach leverede, som underleverandør til Konsulentgruppen Strandgade, ydelser til Rigspolitiet under konsortiets leveranceaftale.

I forløbet op til tildeling af leveranceaftale blev Koncernindkøb kontaktet af en tilbudsgiver, der stillede følgende spørgsmål.

Citat:

*"Der eksisterer tilsyneladende en nuværende version af materielsystemet (køretøjsdatabasen). Kan I oplyse noget nærmere om denne, eksempelvis overordnet beskrivelse af den nuværende*



*funktionalitet, hvilken it-plattform der anvendes, hvilken leverandør, der er leveret løsningen etc. I forlængelse af dette om, der er taget beslutning, hvorvidt det nye materielsystem skal baseres på samme platform eller på anden specifik platform?.*

Koncernindkøb anmodede den ansvarlige leder i Center for Flåde- og Materielstyring om at besvare spørgsmålene. Lederen bad konsulentvirksomheden Dynamic Approach, der har bistået med etablering af den nuværende version af materielsystemet, om at levere input til Rigspolitiets besvarelse af spørgsmålene.

Citat:

*" Svar på spørgsmål i nedenstående – vil du se på, om det hele skal med ud, fx om der skal oplyses leverandørmavn?*

- *Overordnet beskrivelse af den nuværende funktionalitet*
  - *Køretøjsdatabasen anvendes til styring af politiets vognpark i relation til omkostningshistorik, service/vedligeholde og planlægning af køretøjsudskiftninger*
- *Hvilken IT-plattform der anvendes*
  - *Køretøjsdatabasen er et stand-alone client/server løsning, der kører på en SQL-database med Access frontend*
- *Hvilken leverandør, der har leveret løsningen etc.*
  - *Systemet er leveret af Exacto A/S, oprindeligt udviklet for Københavns Politi og efterfølgende videreudviklet og skaleret til hele politiet".*

Det må konstateres, at konsulentvirksomheden Dynamic Approach af formelle grunde ikke burde have været involveret i besvarelsen af spørgsmålene. Samtidigt må det dog også konstateres, at konsulentvirksomhedens bidrag til besvarelse af de rejste rent tekniske spørgsmål var objektive, saglige og fyldestgørende. Besvarelsen afspejlede den viden, som konsulentvirksomheden havde opnået ved levering af ydelser til Koncernservice, og som derfor burde stilles til rådighed for tilbudsgiver i miniudbudsmaterielet eller – som her - på forespørgsel i forløbet.

#### **b) Store anskaffelser hos de to konsulentvirksomheder uden budgetrammer**

Det er korrekt, at der i aftalekomplekserne med konsulentvirksomhedene just training og Dynamic Approach blev indgået aftaler, der ikke omfattede et fast antal ydelser, en fast pris eller maksimal beløbsramme. Det gælder eksempelvis aftale af 30. august 2011 med konsulentvirksomheden just training og aftale af 13. juni 2012 med konsulentvirksomheden Dynamic Approach. De pågældende aftaler blev udmøntet gennem konkret bestilling af ydelser initieret af opgave- og budgetansvarlige ledere i Koncernservice.

Det er den opgave- og budgetansvarlige leder, der ved bestilling af ydelser sikrer, at der er det fornødne bevillingsmæssige grundlag for disponeringen. Det kan oplyses, at de bevillingsmæssige rammer for anskaffelse af konsulentbistand blev overholdt, og der blev således ikke disponeret uden eller udover de fastlagte budgetrammer.

For yderligere oplysninger om budgetkontrol henvises til afsnit 5 ovenfor.

### **c) Samarbejdsrelationer med konsulentvirksomhederne**

Konsulentvirksomhederne just training og Dynamic Approach blev oprindeligt antaget til at yde konsulentbistand i det forløb, der er beskrevet i afsnit 2 – 4 ovenfor, idet afdelingschefen for Koncernservice tidligere havde samarbejdet med virksomhederne, og derigennem havde erfaring for, at virksomhedernes konsulenter ville kunne bidrage kompetent til den opgaveløsning, der var brug for.

De to konsulentvirksomheder blev således indledningsvis valgt pga. den professionelle samarbejdsrelation, der tidligere har været mellem afdelingschefen for Koncernservice og de to konsulentvirksomheder. En professionel samarbejdsrelation, som afdelingschefen helt fra starten af havde gjort opmærksom på i Rigspolitiet.

Valget af de to konsulentvirksomheder blev baseret ikke alene på baggrund af den tidligere samarbejdsrelation, men også som følge af kendskab til, at de pågældende konsulentvirksomheder havde løst opgaver af lignende karakter for andre større virksomheder<sup>1</sup>.

I det efterfølgende samarbejdsforløb demonstrerede konsulentvirksomhederne deres kompetencer og evne til resultatskabelse. Engagementet med konsulentvirksomhederne blev således fortsat på baggrund af såvel afdelingschefens som den øvrige ledergruppes positive erfaringer med samarbejdet.

---

<sup>1</sup> Konsulentvirksomheden just training har for andre tilsvarende virksomheder løst organisations- og ledelsesudviklingsopgaver, teamoplimeringsopgaver, udvikling af medarbejderkompetencer baseret på personanalyser og dialog, rekruttering, omplacerings- og outplacementopgaver samt øvrige opgaver så som kursus og ledelses-sparring. Konsulentvirksomheden Dynamic Approach har for andre tilsvarende virksomheder løst projektledelesopgaver, konsulentopgaver så som udarbejdelse af forretningsmodeller, forretningsplaner, analyser, organisationsudvikling, ledelsesudvikling, videreudvikling af struktur og rutiner og optimering af workflow

## **8. Øvrige forhold**

Som beskrevet er denne redegørelse afgrænset til at omfatte samarbejdet med de to konsulentvirksomheder just training og Dynamic Approach. Som nævnt ovenfor i afsnit 2 blev der også benyttet andre konsulentfirmaer i den omhandlede periode, herunder blandt andet Konsulentgruppen Strandgade.

Konsulentgruppen Strandgade har blandt andet været anvendt i forbindelse med effektiviseringsprojektet vedr. facility management, som skulle hente 74 mio. kr. i varige besparelser og med en stejl indløbskurve, hvor den overvejende del af besparelserne skulle være hjemtaget ved udgangen af 2013.

Ved en overordnet gennemgang af engagementet med Konsulentgruppen Strandgade har det kunnet konstateres, at der også i dette engagement er indgået en række mindre kontrakter, ligesom der også er konstateret to kontrakter indgået i 2012 med et beløb over udbudsgrænsen – henholdsvis en kontrakt på 1 mio. kr. og en kontrakt på 1.259.489 kr., som formentlig burde have været udbudt.

Proceduren for, hvordan kontrakter indgås med konsulenter, er som nævnt sidenhen blevet strammet op med de nye retningslinjer for anskaffelse af konsulentbistand, som blev indført i maj 2014, og der føres nu løbende kontrol med konsulentanskaffelserne i Koncernservice.

## **9. Afsluttende bemærkninger**

Koncernservice fik med Effektiviseringsprogrammet ansvaret for tre større delprojekter svarende til et samlet nettoeffektiviseringspotentiale på omkring 200 mio. kr. årligt med en stejl indfasning på 130 mio. kr. ved udgangen af 2012.

Afdelingen bestod på dette tidspunkt af en række traditionelle driftsenheder. Kravet om realisering af betydelige gevinster inden for kort tid betød, at det var nødvendigt at foretage en gennemgribende omorganisering af afdelingen, at rekruttere nye medarbejdere og iværksætte udvikling af nye samarbejdsformer.

Det stod fra starten klart, at det pga. tidspresset og den ressourcemæssige situation i Koncernservice og Rigspolitiet i øvrigt var bydende nødvendigt at anvende konsulentbistand til gennemførelse af effektiviseringsprojekterne samt til rekruttering og organisationsudvikling.

De spidskompetencer som konsulentvirksomhederne bidrog med til gennemførelse af effektiviseringsprojekterne samt udvikling af opgaveløsning og organisation var afgørende for realisering af besparelser i den takt, som var forudsat i Effektiviseringsprogrammet, og samtidig væsentlige for at skabe nye samarbejdsformer og -strukturer, hvor ressourcer og faglige kompetencer sættes i spil på tværs og sikrer optimal opgaveløsning.

Samarbejdet med konsulentvirksomheden just training er fra 2012/2013 løbende reduceret i takt med, at der er rekrutteret nye medarbejdere i afdelingen og i Koncern HR, der helt eller delvist har overtaget opgaveløsningen.

Samarbejdet med konsulentvirksomheden Dynamic Approach har efter afsluttet implementering af køretøjsprojektet været forankret i opgaver med fokus på at overføre udviklede styringsstrukturer og processer fra køretøjsområdet til arbejdet med politiets sikkerhedsudstyr og øvrigt operative materiel. Udviklede løsningsmodeller og arbejdsprocesser er implementeret trinvis og overdraget til interne driftsressourcer i takt med at relevante kompetencer er tilvejebragt. Varigheden af samarbejdet med konsulentvirksomheden Dynamic Approach er udtryk for et forløb, der har været tilpasset den organisatoriske udviklingskapacitet i en enhed med betydelige løbende driftsopgaver, herunder opgaver der indgår i understøttelsen af politiets operative funktioner bl.a. ved hændelsen 14. – 15. februar 2015 og det forhøjede beredskab.

Samarbejdet med konsulentvirksomhederne just training og Dynamic Approach har været præget af konsulenternes store fleksibilitet og evne til at tilpasse opgaveløsningen til det brede organisatoriske og opgavemæssige felt, som afdelingen dækker. Det har både haft betydning for realiseringen af de fastsatte mål og tillige muliggjort, at konsulenttimerne har kunne udnyttes optimalt i forhold til at sikre den størst mulige gevinst.