



ANKLAGEMYNDIGHEDEN

# Review af Statsadvokaterne i Anklagemyndigheden SØIK - delrapport

30-04-2014



# Agenda

Indhold	Sidetotal
▪ <b>Sammenfattede observationer</b>	<b>1</b>
▪ Kommenterede resultater for spørgeskemaundersøgelse for Anklagemyndigheden	7
▪ SØIK analyser og anbefalinger	26
– SØIK ressourceforbrug, Span of Control og processflows	29
– SØIKs kerneopgaver og visitering	37
– Præstationsledelse	46
– Sagsstyring for komplekse sager	69
– OHI-resultater SØIK	85
– SØIK observationer og anbefalinger	99
▪ Implementeringsforslag	109



## Sammenfatning (1/5)

### Reviewets formål og kontekst

- Dette review af Statsadvokaten i København (SAK), Statsadvokaten i Viborg (SAV) og Statsadvokaten for Særlig Økonomisk og International Kriminalitet (SØIK) er iværksat med henblik på (1) at sikre optimal ressourceforbrug i advokaturene og (2) at sikre en fortsat høj kvalitet og effektivitet af advokaturenes opgaveløsning. Arbejdet inkluderer en gennemgang af nuværende arbejdsgange, metoder, processer og advokaturenes organisatoriske sundhed
- Reviewet er udført i tre arbejdsspør:
  - i. **Arbejdsmetoder og processer:** Kortlægning af ressourceanvendelse, processer og udvalgte sagsbehandlingsflows. Herefter dybdeanalyse af udvalgte områder
  - ii. **Styring og ledelse:** Evaluering af advokaturene på 9 dimensioner for organisatorisk sundhed. Herefter dybdeanalyse af udvalgte områder
  - iii. **Opgavefordeling og organisering:** Kortlægning af nuværende intern organisation for statsadvokaturene, kortlægning af nuværende "Span of Control" og kortlægning af opgavefordeling mellem SØIK og politikredsene
- Reviewet har haft til hensigt at sikre en fortsat høj kvalitet i advokaturenes arbejde, og frigjorte ressourcer er derfor tiltænkt håndtering af flere sager eller øget prioritering af andre opgaver inden for advokaturene
- Reviewet skal ses i lyset af, at alle advokaturene for nyligt har gennemgået større sammenlægninger, hvilket har igangsat en række forandringer i forbindelse med omstillingen til ny struktur
- Reviewet udføres i samarbejde med Rigsadvokaten (RA), Statsadvokaten i Viborg (SAV), Statsadvokaten i København (SAK), Statsadvokaten for Særlig Økonomisk og International Kriminalitet (SØIK) og udvalgte lokale politikredse. Analyser er blevet udført i samarbejde mellem projektteamet og specialister fra de relevante advokaturer med henblik på at sikre høj anvendelighed og implementeringsgrad af projektets endelige anbefalinger

## Sammenfatning (2/5)

### Organisationens sundhed – Organizational Health Index (OHI)

- **Baggrund**
  - Der er blevet gennemført en spørgeskemaundersøgelse, som blev distribueret til i alt 371 ansatte i hhv. SAK, SAV, SØIK og Rigsadvokaten. Heraf besvarede 278 (75 %) ansatte spørgeskemaet – en pæn svarprocent sammenlignet med øvrige offentlige institutioner.
  - Undersøgelsen er tilpasset Anklagemyndigheden, men baserer sig på et velafprøvet koncept – hvilket muliggør en benchmarking af Anklagemyndigheden imod en stor gruppe tidligere besvarelser.
  - Anklagemyndigheden er inden for 9 kategorier (Ledelse, Retning, Ansvar for egne handlinger, Koordination og kontrol, Ekstern orientering, Innovation og læring, Kompetencer, Motivation samt Kultur og Klima) blevet målt på to parametre:
    - i) **Status:** Hvordan klarer Anklagemyndigheden sig i dag inden for de 9 ovenstående kategorier
    - ii) **Praktikker:** Hvilke aktiviteter og praktikker anvender Anklagemyndigheden, som påvirker de 9 ovenstående kategorier
- **Overordnede resultater**
  - Anklagemyndighedens resultater er generelt pæne og over middel ift. et globalt benchmark af alle organisationer tidligere analyseret. Målt mod andre respondenter fra den offentlige sektor scorer Anklagemyndigheden også over middel. På særlige områder har Anklagemyndigheden styrker, der kan bygges videre på, mens der omvendt også er identificeret udviklingsområder, som Anklagemyndigheden bør fokusere på fremadrettet.
    - Medarbejderne i Anklagemyndigheden oplever generelt, at de befinder sig i en organisation med stort fokus på ansvarlighed, troværdighed og faglig integritet. Anklagemyndigheden scorer 81 (øverste kvartil i globalt benchmark) i kategorien ”*Ansvar for egne handlinger*”
    - Motivationen er generelt høj hos Anklagemyndighedens medarbejdere, dog med noget variation på tværs af organisationen. Anklagemyndigheden scorer samlet set 76 (øverste kvartil i globalt benchmark) i kategorien ”*Motivation*”. Organisationens fokus på faglig kvalitet og samfundsansvar fremhæves flere gange som en kilde til motivation hos medarbejderne.
    - Koordination og kontrol af det daglige arbejde fremhæves som en generel udfordring for Anklagemyndigheden. Medarbejderne oplever endvidere, at der er begrænset praksis for at fremhæve – og belønne – ekstraordinære individuelle præstationer. Anklagemyndigheden scorer 46 (nederste kvartil i globalt benchmark) i kategorien ”*Koordination og kontrol*”
- **Udvalgte fokusområder**
  - På styregruppemødet d. 17.03.2014 udvalgte Styregruppen 6 ledelsespraktikker, hvor man ønskede at få en nærmere klarhed omkring medarbejdernes svar. Som opfølgning på dette blev det aftalt, at følgende aktiviteter skulle udføres:
    - **Fokusgruppeinterviews:** Fokusgrupper til forklaring af medarbejdernes perspektiv på de udvalgte ledelsespraktikker, herunder styrker, svagheder og udviklingsmuligheder
    - **Gennemgang af OHI-fritekst:** Analyse af alle fritekstkommentarer skrevet i forbindelse med spørgeskemaundersøgelsen
    - **Besvarelser til individuelle spørgsmål:** Gennemgang af underliggende spørgsmål for at sikre gennemsigthed omkring, hvilke svar medarbejderne havde givet på spørgsmålene tilknyttet til hver praktik

## Sammenfatning (3/5)

- **Resultater af fokusrådeanalyser**
  - **Personlig præstationsevaluering:** Medarbejderne ønsker øget fokus på deres individuelle præstationer og ønsker i større grad, at den individuelle arbejdsindsats bliver bemærket og italesat af nærmeste chefer
  - **Belønninger og anerkendelse:** Der efterspørges i højere grad, at den enkeltes gode indsats belønnes og anerkendes. Dette kan være på flere niveauer, herunder øgede finansielle incitamenter til den ekstra indsats, men også i form af ikke-finansiell anerkendelse, herunder påskønnelse fra ledere samt generel fremhævelse af gode resultater
  - **Konsekvenshåndtering:** Medarbejderne i Anklagemyndigheden oplever ikke, at der er langsigtede effekter eller konsekvenser ved, om der ydes en arbejdsindsats over eller under det forventede. Hertil har medarbejderne givet udtryk for, at der fra ledelsens side er en berøringsangst over for at følge op på manglende leverancer
  - **Innovation nedefra:** Der er fra medarbejdernes side givet udtryk for, at ledelsen er åben og lyttende over for ideer, men der udtrykkes samtidig et ønske om en forbedret infrastruktur til implementering af ideer
  - **Vidensdeling:** Medarbejderne angiver, at nogen vidensdeling forekommer, men at denne kunne styrkes betragteligt ved en øget gennemsigtighed omkring kollegaers kompetencer og en "vidensbank" med best practice og guidelines på hyppigt forekommende sager
  - **Professionelle standarder:** Anklagemyndigheden arbejder i medarbejdernes øjne med en høj professionel standard, herunder klare politikker for adfærd. Mere struktureret introduktion til datahåndtering bør overvejes
- **Anbefalinger drifts- og præstationsledelse<sup>1</sup>:**
  - 1 **Opfølgning på medarbejderne:** Anklagemyndigheden bør i større grad have en tæt opfølgning med den enkelte medarbejder ved en kombination af øget frekvens af medarbejderopfølgning på månedlig basis og udvikling af et mere granulært review indeholdende måltal, kvalitativ vurdering, closed file og open file review på årlig basis
  - 2 **Anerkendelse af arbejdsindsats:** Anerkendelse bør gives i løbende dialog med leder, men der bør også i tiltagende grad etableres en praksis for, hvordan anerkendelse synliggøres i organisationen
  - 3 **Konsekvenshåndtering:** Anklagemyndigheden bør i større grad introducere samlede forløb til opfølgning på den utilfredsstillende indsats, med klare krav til medarbejderne omkring forventede forbedringer med tilhørende støtte
  - 4 **Mere systematisk vidensdeling:** Medarbejdernes særlige kompetencer bør fremgå af deres profil på Vidensbasen, for at andre medarbejdere kan søge på kollegaer med relevant fagkompetence og dermed opnå øget grad af systematisk vidensdeling. Endvidere bør Vidensbasen generelt udbygges og opdateres, både hvad angår funktionalitet og indhold

<sup>1</sup> Anbefalingerne for hele Anklagemyndigheden er komplementeret af advokatspecifikke initiativforslag i relevante afsnit

## Sammenfatning (4/5)

### Indledning

- SØIK er en sammenlægning af Statsadvokaten for Særlig Økonomisk kriminalitet (SØK) og Statsadvokaten for Særlige Internationale Straffesager (SAIS). For advokaturet gælder det, at løn er den primære ressourcepost
- *Organisering og ressourceforbrug*
- Består af 123 årsværk fordelt på 3 søjler: 1. Søjle (61 ÅV), 2. Søjle (37 ÅV), Stab (23 ÅV) og øverste ledelse (2 ÅV). De største grupper i SØIK er Finansgruppen (14 ÅV) og Hvidvasksekretariatet (12 ÅV). De personaleansvarlige i SØIK har mellem 3 og 24 direkte rapporterende. Variationen i antal rapporterende er størst blandt de politifaglige ledere
- Størstedelen af det registrerede tidsforbrug benyttes på efterforskning (33 %) mens den anden største post er retssagsarbejde (26 %). Den øvrige tid bruges hovedsageligt på administrative aktiviteter samt visitering og kredssupport. 82 % af den konterede tid på sagsarbejde benyttes til straffesager og 18 % på administrative sager
- *Områder til dybdegående analyser*
- Styregruppen har valgt at prioritere områder, hvor det vurderes at flest mulige årsværk vil være berørt, og hvor der er mulighed for den størst mulige effekt baseret på identificerede udviklingsområder
- De valgte områder til dybdeanalyse på styregruppemødet d. 17.03.2014 blev følgende:
  - i) SØIKs kerneopgaver og visitering ii) Præstationsledelse (iii) Sagsstyringsmodel for komplekse sager

### Observationer

1. *Dybdeområde: SØIKs kerneopgaver og visitering*
  - Interviews af ledere i SØIK, RA samt i kredsene viser, at der er en fælles opfattelse af, at SØIKs kerneopgave er varetagelse af komplekse sager samt udvikling og formidling af viden inden for både efterforsknings- og anklagerdelen af økonomisk kriminalitet. Der er dog uenighed om, hvilken rolle sagsomfang og ressourcer bør spille i visiteringen:
    - Internt i SØIK spiller ressourcerne og kompetencerne en rolle, når visiteringen af skønsmæssige sager foretages, her benævnt ”gråzonesager”<sup>1</sup>
    - Dette understøttes også af erfaringerne fra kredsene, som oplever at også større sager må løftes lokalt
  - Denne visiteringsmetode vurderes som uhensigtsmæssig set i perspektiv af den overordnede strafferetskæde for økonomisk kriminalitet, idet opfattelsen både i SØIK og hos kredsene er, at sagerne løftes mere effektivt i SØIK, både hvad angår sagsbehandlingstid, kvalitet og enhedsomkostninger
2. *Dybdeområde: Præstationsledelse i SØIK*
  - Analysen af de eksisterende rammer for præstationsledelse i SØIK har inkluderet en gennemgang af de overordnede forhold i SØIK og en mere detaljeret gennemgang af 3 dybdeområder. Overordnet set viser analysen, at der er betydeligt uudnyttet ledelsesrum til præstations- og driftsledelse
  - De fagansvarlige leder det daglige sagsarbejde, mens søjlelederne er ansvarlige for MUS, kompetenceudvikling, resultatøen og ressourceallokering
  - Der eksisterer klare rammer for resultatøen, men tillæggene udgør under 2 % af den samlede lønsom
  - En række medarbejdere nævner, at SØIK kan blive bedre til struktureret feedback og coaching i det daglige arbejde
3. *Dybdeområde: Sagsstyringsmodel for komplekse sager*
  - Interviews med ledere, fagledere og medarbejdere i SØIK indikerer, at Efterforskningsguiden er et godt værktøj, men at opfølgningen på milepæle ikke altid foregår systematisk
  - Den største udfordring i forhold til sagsstyring består i at se på tværs og få overblik over ressourcetrækket på medarbejdere, givet det høje span of control på søjlelederniveau, samt de utilstrækkelige værktøjer til at understøtte dette
  - Ledelsen mangler et rimeligt dækkende overblik til kapacitetsplanlægning og opfølgning på medarbejderniveau med en rimelig datakvalitet

<sup>1</sup> Gråzonesager forstås som de sager, der ikke entydigt kan placeres som værende en kredssag eller en SØIK-sag, givet de fortolkningsmuligheder, der er i den nuværende bekendtgørelse

## Sammenfatning (5/5)

### Anbefalinger

Spør 1:  
Arbejds-  
metoder og  
processer

- A** **Udarbejdelse af værktøj til ressourceplanlægning og opfølgning:** Via RedPoint eller andet værktøj bør der skabes et klart overblik over ressourcetrækket på individniveau med henblik på at forbedre ressourceudnyttelsen
- B** **Mere konsekvent opfølgning på milepæle og klarere rollefordeling:** Den aftalte struktur for opfølgning på milepæle, som findes i Efterforskningsguiden, bør efterleves i højere grad for at sikre en klar retning i sagsflowet samt sikre fremdrift og ressourceeffektivitet i processen
- C** **Mere systematisk vidensdeling:** Fremadrettet bør vidensdelingen intensiveres via kompetencetilknnytning til medarbejderprofiler i Vidensbasen, og mere struktureret opdatering med ny viden, nye efterforskningsmetoder, materialesamlinger etc.

Spør 2:  
Styring og  
ledelse

- D** **Øget opfølgning med medarbejderen:** SØIK bør have en tættere opfølgning med den enkelte medarbejder for at øge tilskyndelsen til at yde en ekstra indsats
- E** **Anerkendelse af arbejdsindsats:** Anerkendelse bør gives i løbende dialog med leder på månedlig basis, men der bør også i tiltagende grad etableres en praksis for, hvordan anerkendelse synliggøres i organisationen
- F** **Konsekvenshåndtering:** SØIK bør i større grad introducere samlede forløb til opfølgning på den utilfredsstillende indsats, med klare krav til medarbejderne omkring forventede forbedringer med tilhørende støtte
- G** **Styrket proces omkring Resultatkontrakt:** Mere klar intern kaskadering til de forskellige teams for at skabe klarhed omkring fokusområderne længere nede i organisationen

Spør 3:  
Opgave-  
fordeling og  
organi-  
sering

- H** **Konkretisering af kerneopgaven:** Nedsættelse af tværorganisatorisk arbejdsgruppe for at sikre at SØIK tager den rigtige type af arbejdsopgaver og dermed bedst supporterer den samlede efterforsknings- og retssagsindsats inden for økonomisk kriminalitet
- I** **Revurdering af SØIKs leverancemodel:** Gentænkning af leverancemodellen for SØIK med henblik på at sikre optimal støtte af kredsene ved at udnytte SØIKs kompetencer på bedst mulig vis. Kompetencerne og strukturen i SØIK skal understøtte den valgte leverancemodel
- J** **Revurdering og operationalisering af visiteringskriterier:** De nuværende kriterier bør så vidt muligt objektiviseres. Hvis dette ikke er muligt på tilfredsstillende vis, bør det overvejes at inkludere en uvildig i processen

### Effekter

Baseret på de overstående anbefalinger forventes der at være en række positive effekter, hvoraf de vigtigste er:

- **Kvalitet i sagsbehandlingen:** Det vurderes, at de styrkede processer for efterforskning samt den øgede ressourcestyring og opfølgning med medarbejderne fra ledelsen side vil styrke kvaliteten i den daglige sagsbehandling
- **Kapacitetsforøgelse:** Ved implementering af alle initiativer vurderes det, at SØIK vil kunne løse yderligere opgaver svarende til 15-29 årsværk baseret på de forbedrede processer og den øgede styring og ledelse
- **Mere effektiv varetagelse af sagerne i den samlede kæde:** Det vurderes, at tiltagene i arbejdsopgave 3 kan lede til bedre brug af SØIKs kompetencer og ressourcer til glæde for sagsbehandlingen og efterforskningen af økonomisk kriminalitet i Danmark

# Agenda

Indhold	Sidetotal
▪ Sammenfattede observationer	1
▪ <b>Kommenterede resultater for spørgeskemaundersøgelse for Anklagemyndigheden</b>	<b>7</b>
▪ SØIK analyser og anbefalinger	26
– SØIK ressourceforbrug, Span of Control og processflows	29
– SØIKs kerneopgaver og visitering	37
– Præstationsledelse	46
– Sagsstyring for komplekse sager	69
– OHI-resultater SØIK	85
– SØIK observationer og anbefalinger	99
▪ Implementeringsforslag	109





## Spørgeskemaundersøgelsen: Sammenfatning (1/2)

### Organisationens sundhed – Organizational Health Index (OHI)

#### ▪ Baggrund

- Der er blevet gennemført en spørgeskemaundersøgelse, som blev distribueret til i alt 371 ansatte i hhv. SAK, SAV, SØIK og Rigsadvokaten. Heraf besvarede 278 (75 %) ansatte spørgeskemaet – en pæn svarprocent sammenlignet med øvrige offentlige institutioner.
- Undersøgelsen er tilpasset Anklagemyndigheden, men baserer sig på et velafprøvet koncept – hvilket muliggør en benchmarking af Anklagemyndigheden imod en stor gruppe tidligere besvarelser.
- Anklagemyndigheden er inden for 9 kategorier (Ledelse, Retning, Ansvar for egne handlinger, Koordination og kontrol, Ekstern orientering, Innovation og læring, Kompetencer, Motivation samt Kultur og Klima) blevet målt på to parametre:
  - i) **Status:** Hvordan klarer Anklagemyndigheden sig i dag inden for de 9 ovenstående kategorier
  - ii) **Praktikker:** Hvilke aktiviteter og praktikker anvender Anklagemyndigheden, som påvirker de 9 ovenstående kategorier
- **Overordnede resultater**
  - Anklagemyndighedens resultater er generelt pæne og over middel ift. et globalt benchmark af alle organisationer tidligere analyseret. Målt mod andre respondenter fra den offentlige sektor scorer Anklagemyndigheden også over middel. På særlige områder har Anklagemyndigheden styrker, der kan bygges videre på, mens der omvendt også er identificeret udviklingsområder, som Anklagemyndigheden bør fokusere på fremadrettet:
    - Medarbejderne i Anklagemyndigheden oplever generelt, at de befinder sig i en organisation med stort fokus på ansvarlighed, troværdighed og faglig integritet. Anklagemyndigheden scorer 81 (øverste kvartil i globalt benchmark) i kategorien ”*Ansvar for egne handlinger*”
    - Motivationen er generelt høj hos Anklagemyndighedens medarbejdere, dog med noget variation på tværs af organisationen. Anklagemyndigheden scorer samlet set 76 (øverste kvartil i globalt benchmark) i kategorien ”*Motivation*”. Organisationens fokus på faglig kvalitet og samfundsansvar fremhæves flere gange som en kilde til motivation hos medarbejderne.
    - Koordination og kontrol af det daglige arbejde fremhæves som en generel udfordring for Anklagemyndigheden. Medarbejderne oplever endvidere, at der er begrænset praksis for at fremhæve – og belønne – ekstraordinære individuelle præstationer. Anklagemyndigheden scorer 46 (nederste kvartil i globalt benchmark) i kategorien ”*Koordination og kontrol*”.
- **Udvalgte fokusområder**
  - På styregruppemødet d. 17.03.2014 udvalgte Styregruppen 6 ledelsespraktikker, hvor man ønskede at få en nærmere klarhed omkring medarbejdernes svar. Som opfølgning på dette blev det aftalt, at følgende aktiviteter skulle udføres:
    - **Fokusgruppeinterviews:** Fokusgrupper til forklaring af medarbejdernes perspektiv på de udvalgte ledelsespraktikker, herunder styrker, svagheder og udviklingsmuligheder
    - **Gennemgang af OHI-fritekst:** Analyse af alle fritekstkommentarer skrevet i forbindelse med spørgeskemaundersøgelsen
    - **Besvarelser til individuelle spørgsmål:** Gennemgang af underliggende spørgsmål for at sikre gennemsigthed omkring, hvilke svar, medarbejderne havde givet på spørgsmålene tilknyttet til hver praktik

## Spørgeskemaundersøgelsen: Sammenfatning (2/2)

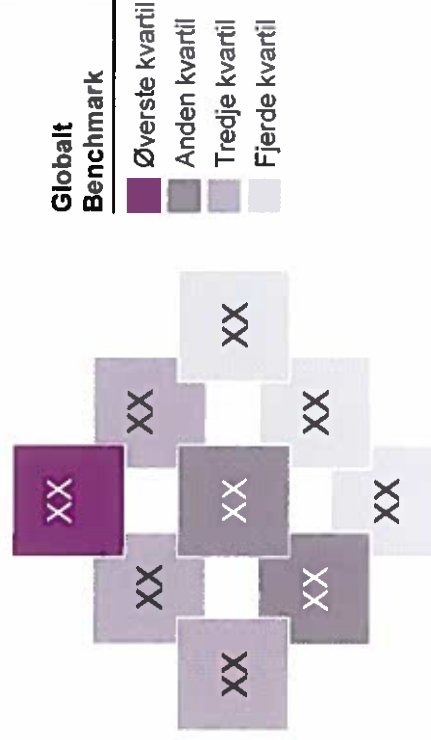
- **Resultater af fokusområdeanalyser**
  - **Personlig præstationsevaluering:** Medarbejderne ønsker øget fokus på deres individuelle præstationer og ønsker i større grad, at den individuelle arbejdsindsats bliver bemærket og italesat af nærmeste chefer
  - **Belønninger og anerkendelse:** Der efterspørges i højere grad, at den enkeltes gode indsats belønnes og anerkendes. Dette kan være på flere niveauer, herunder øgede finansielle incitamenter til den ekstra indsats, men også i form af ikke-finansielle anerkendelse, herunder påskønnelse fra ledere samt generel fremhævelse af gode resultater
  - **Konsekvenshåndtering:** Medarbejderne i Anklagemyndigheden oplever ikke, at der er langsigtede effekter eller konsekvenser af, om der ydes en arbejdsindsats over eller under den forventede. Hertil har medarbejderne givet udtryk for, at der fra ledelsens side er en berøringsangst over for at følge op på manglende leverancer
  - **Innovation nedefra:** Der er fra medarbejdernes side givet udtryk for, at ledelsen er åben og lyttende over for ideer, men der udtrykkes samtidig et ønske om en forbedret infrastruktur til implementering af ideer
  - **Vidensdeling:** Medarbejderne angiver, at nogen vidensdeling forekommer, men at denne kunne styrkes betragteligt ved en øget gennemsigtighed omkring kollegaers kompetencer og en "vidensbank" med best practice og guidelines på hyppigt forekommende sager
  - **Professionelle standarder:** Anklagemyndigheden arbejder i medarbejdernes øjne med en høj professionel standard, herunder klare politikker for adfærd. Mere struktureret introduktion til datahåndtering bør overvejes
- **Anbefalinger drifts- og præstationsledelse<sup>1</sup>:**
  - 1 **Opfølgning på medarbejderne:** Anklagemyndigheden bør i større grad have en tæt opfølgning med den enkelte medarbejder ved en kombination af øget frekvens af medarbejderopfølgning på månedlig basis og udvikling af et mere granulært review indeholdende måltal, kvalitative vurdering, closed file og open file review på årlig basis
  - 2 **Anerkendelse af arbejdsindsats:** Anerkendelse bør gives i løbende dialog med leder, men der bør også i tiltagende grad etableres en praksis for, hvordan anerkendelse synliggøres i organisationen
  - 3 **Konsekvenshåndtering:** Anklagemyndigheden bør i større grad introducere samlede forløb til opfølgning på den utilfredsstillende indsats med klare krav til medarbejderne omkring forventede forbedringer med tilhørende støtte
  - 4 **Mere systematisk vidensdeling:** Medarbejdernes særlige kompetencer bør fremgå af deres profil på Vidensbasen, for at andre medarbejdere kan søge på kollegaer med relevant fagkompetence, og dermed opnå øget grad af systematisk vidensdeling. Endvidere bør Vidensbasen generelt udbygges og opdateres, både hvad angår funktionalitet og indhold.

<sup>1</sup> Anbefalingerne for hele Anklagemyndigheden er komplementeret af advokatspecifikke initiativforslag i relevante afsnit

## Analysen dækker 9 dimensioner, som bliver vurderet på 2 kriterier

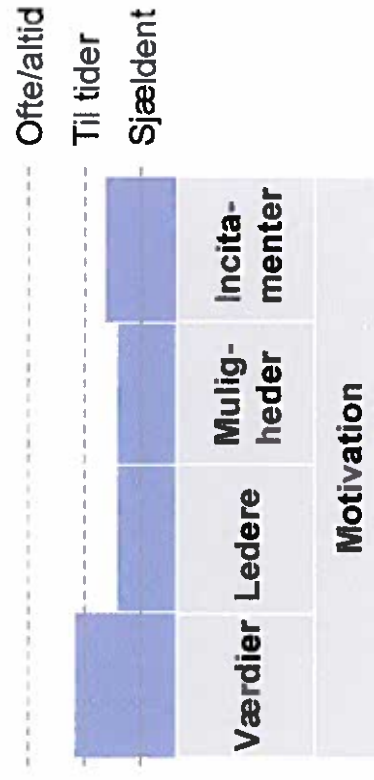
### Status

- Status beskriver, hvad organisationen ultimativt har opnået (hvor sund organisationen er)
- Eksempel på spørgsmål vedrørende motivation: "Organisationens ansatte er meget motiverede"
- Som resultat tildeles hvert element en **sundhedsscore (placering i kvartil)**



### Ledelsespraksisser

- Beskriver, hvad en organisation gør for at opnå sine mål
- Eksempel på spørgsmål vedrørende motivation: "Ledere i min organisation giver ros, takker eller giver andre former for anerkendelse til de personer, der klarer sig godt"
- For hvert element er der grafer, der viser hvor ofte ledelsespraksissen bliver anvendt

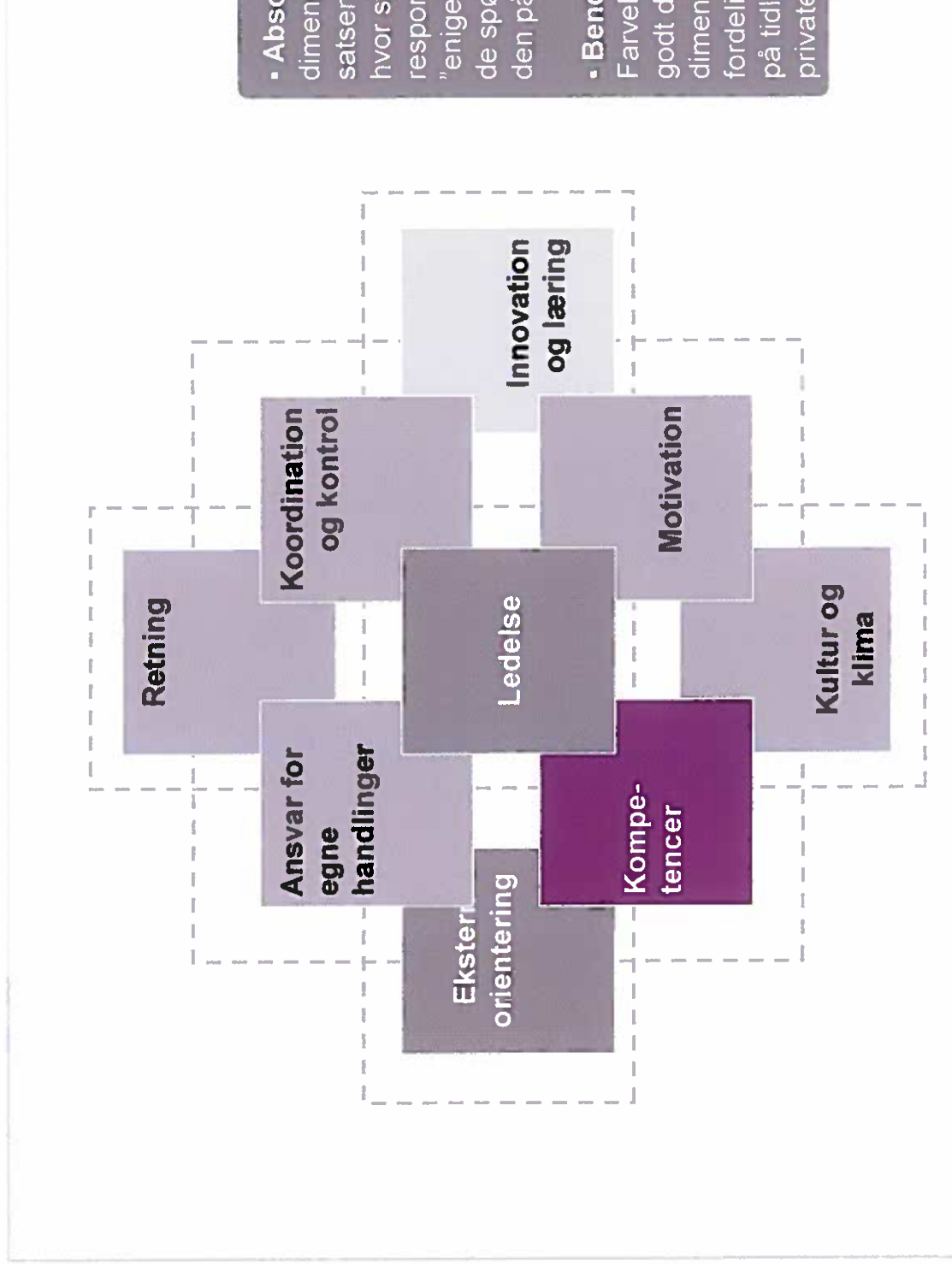
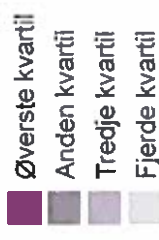


# Statusprofilen viser, hvor 'sund' en organisation er i hver af de 9 dimensioner

ILLUSTRATIVT UDFALD

Globalt

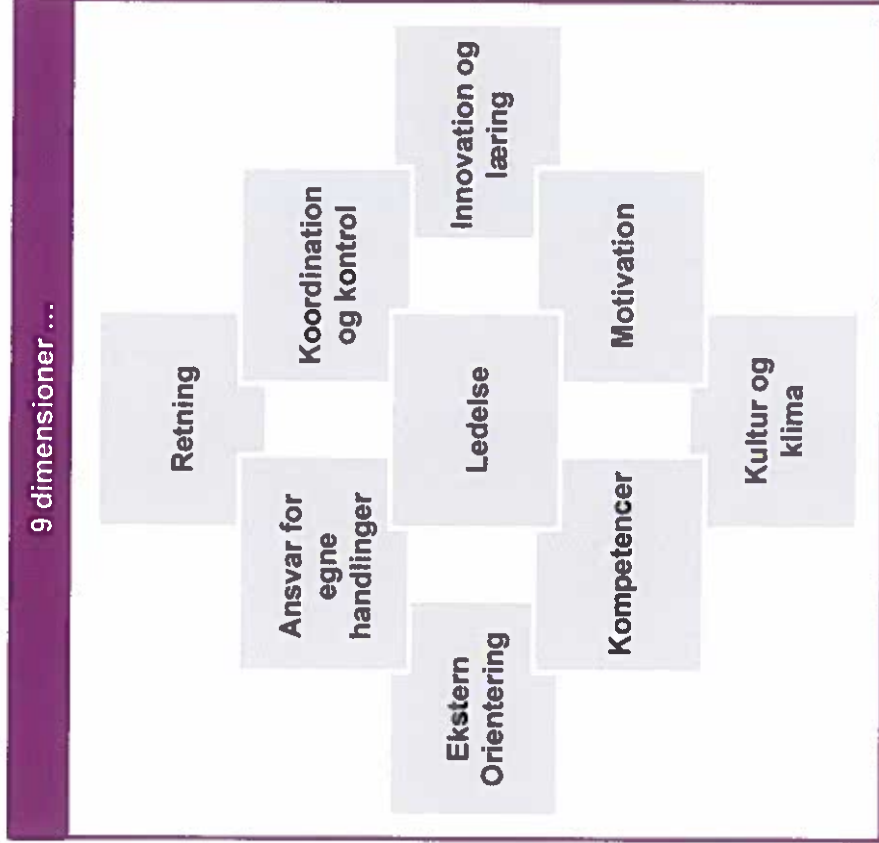
Benchmark



- **Absolutte tal:** For hver dimension angiver procent-satsen på de følgende sider, hvor stor en andel af respondenterne der er "enige" eller "meget enige" i de spørgsmål, der vedrører den pågældende dimension
- **Benchmarking:** Farvekoderne angiver, hvor godt de absolutte tal for hver dimension placerer sig ift. fordelingen af svar baseret på tidligere analyser af private virksomheder og



# OHI'en evaluerer 9 dimensioner, inddelt i 3 grupper



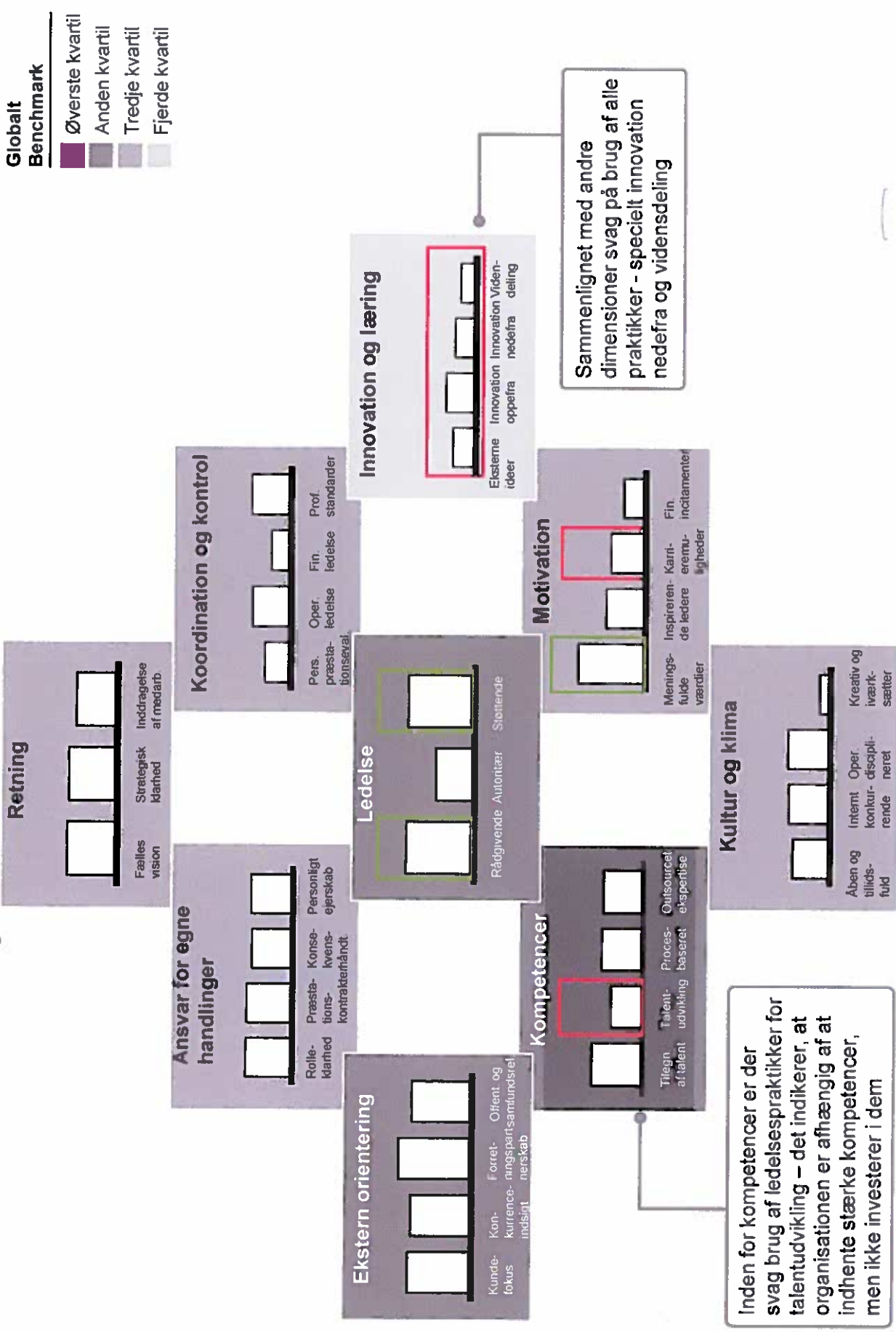
- ... med mål for "den sunde organisation" ...
- **Retning**  
Klarhed over hvor organisationen skal hen
  - **Ledelse**  
Lederne inspirerer til andres handling
  - **Kultur og klima**  
Der er et fælles værdisæt og kvalitet i måden, der samarbejdes på
  - **Ansvar for egne handlinger**  
Der er forståelse af, hvad der forventes, og den enkelte medarbejder har den fornødne myndighed og tager ansvar
  - **Koordination og kontrol**  
Resultater og risici evalueres, og der ageres rettidigt på problemstillinger og muligheder
  - **Kompetencer**  
De nødvendige organisatoriske og individuelle kompetencer er til stede
  - **Motivation**  
De ansatte besidder entusiasme og har lyst til at yde en ekstraordinær indsats
  - **Ekstern orientering**  
Der sker værdiforøgelse gennem god kontakt med vores eksterne interessenter
  - **Innovation og læring**  
Organisationen giver plads til nye ideer og evner at tilpasse og forme sig efter behov

... inddeles i 3 grupper

<p><b>Intern tilpasning</b></p> <p>Organisationen har en overbevisende vision og velartikuleret strategi, der er understøttet af kultur og værdier</p>	<p><b>Kvalitet af eksekvering</b></p> <p>Organisationen demonstrerer kvalitet i eksekvering af strategien og i levering af service</p>	<p><b>Kapacitet til fornyelse</b></p> <p>Organisationen forstår, interagerer, responderer og tilpasser sig effektivt situationen og de eksterne omgivelser</p>
--	--	--

# Ledelsespraktikker viser, hvor en organisation investerer energi – og hvor den ikke gør

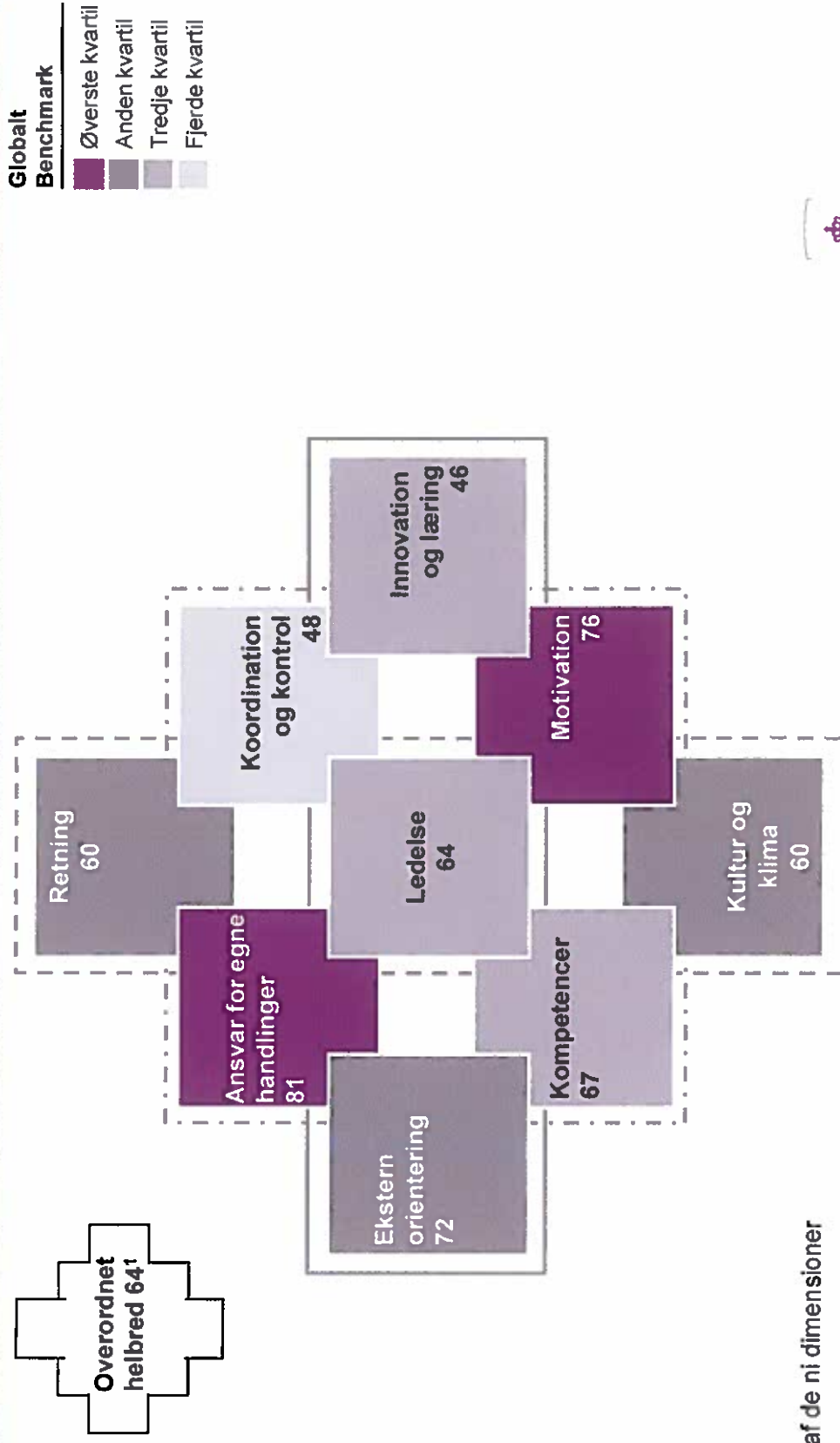
ILLUSTRATIVT UDFALD



# Anklagemyndigheden har generelt en sund organisation med flere styrkeområder – især inden for ansvar for egne handlinger og motivation

Resultater fra spørgeskemaundersøgelsen (%) – På tværs af de 4 organisationer

- Baseret på alle 9 dimensioner ligger Anklagemyndigheden i 2. kvartil for organisatorisk sundhed ift. det globale benchmark for alle virksomheder
- Anklagemyndigheden har styrker særligt inden for områderne ansvar for egne handlinger (81 %) og motivation (76 %) – på disse områder opfatter medarbejderne organisationen som velfungerende
- Analysen indikerer mulige forbedringstemaer inden for koordination og kontrol samt innovation og læring, da Anklagemyndigheden som helhed scorer relativt lavt på disse 2 dimensioner



1 Gennemsnit på tværs af de ni dimensioner

KILDE: Anklagemyndighedens OHI-survey, marts 2014 (antal respondenter=278); Teamanalyse



## Hvilke styrker bør Anklagemyndigheden bygge på i fremtiden?

Mest forekommende ord brugt i kommentarfeltet til "styrker" i spørgeskemaundersøgelsen

**motiverede** **dannelse** **engagerede**  
**ledelse** **dygtige** **troværdighed**  
spændende  
**faglighed** **retssikkerhed** **systemet**  
**moderne** **effektivitet** **arbejde**  
**stolthed** **integritet** **ledere** relation  
**niveau** **tillid** **fælles** **åbenhed**  
**kompetente** **tillid** jurister **organisationen**  
**objektivitet** **løn** **politi** **samarbejde**  
**ansvar** **engagement** grundighed  
**kvalitet** ordentlighed  
**borgerne**

- Anklagemyndigheden har mange styrker inden for faglige områder såsom "retssikkerhed" og "integritet"
- Derudover er der også styrker at bygge videre på inden for det ledelsesmæssige område, f.eks. nævnes "motiverede", "tillid" og "ansvar" ofte som styrker



## Hvilke udviklingsområder bør Anklagemyndigheden adressere i fremtiden?

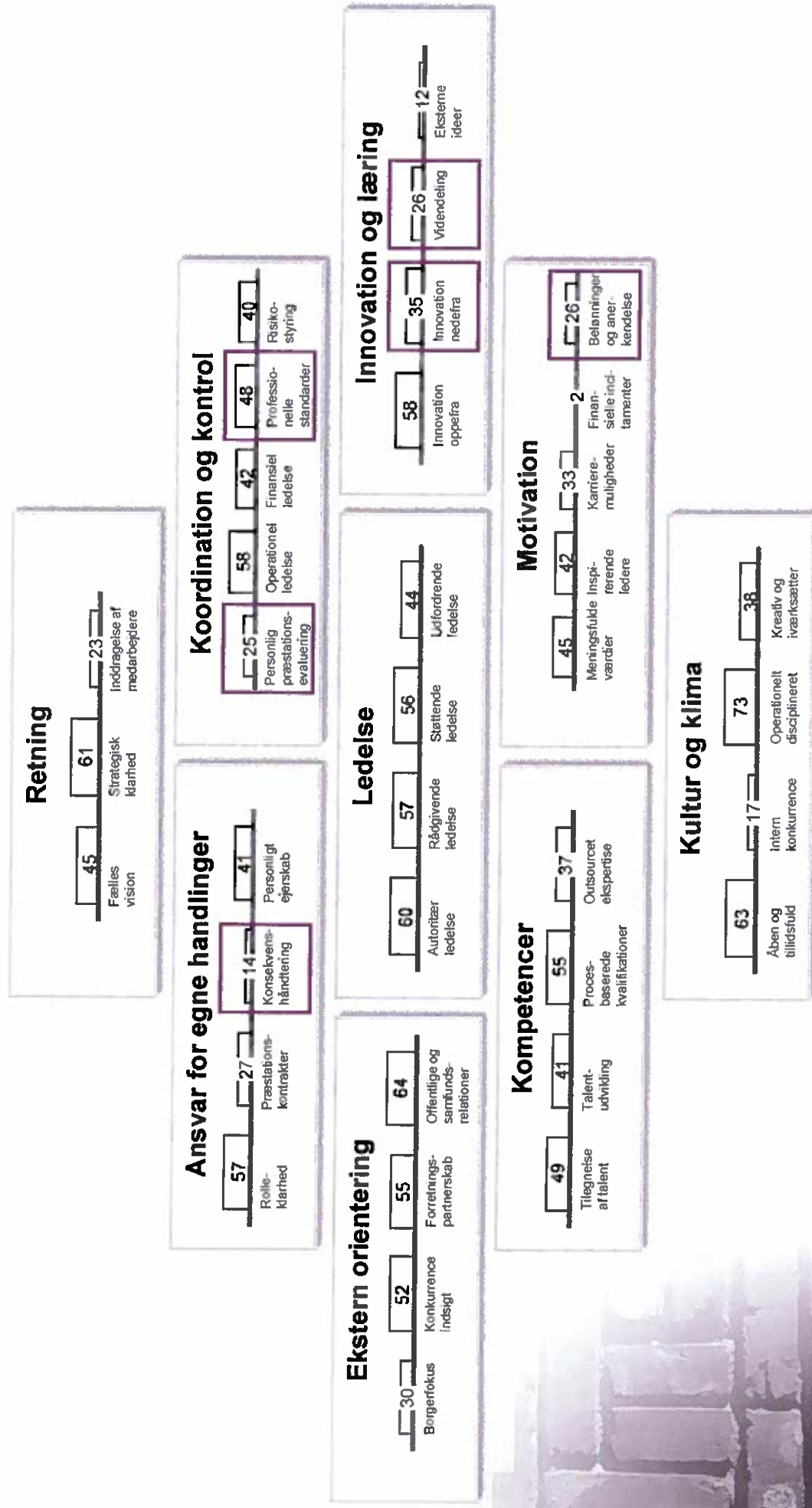
Mest forekommende ord brugt i kommentarfeltet til ”udviklingsområder” i spørgeskemaundersøgelsen

**fastholdelse**  
**løn**  
**ledere**  
**ressourcer**  
**samarbejde**  
**effektivitet**  
**belønne**  
**manglende**  
**ansvar**  
**dygtige**  
**hutigere**  
**kredsene**  
**motivation**  
**Organisation**  
**fejlbetønning**  
**anerkende**  
**kompetencer**  
**motiverende**

- Anklagemyndigheden har svagheder inden for belønning og anerkendelse – eksempelvis nævnes både ”belønne” og ”belønning” ofte under svagheder i fritextsfeltet
- Anklagemyndigheden har også et udviklingspotentiale inden for at blive ”hurtigere”, ”samarbejde” og ”fastholdelse”

# Styregruppen valgte ved sidste møde 6 praktikker til nærmere opfølgning gennem fokusgrupper, gennemgang af fritekst og OHI-scores

Resultater fra spørgeskemaundersøgelsen (%) - Ledelsespraktikker

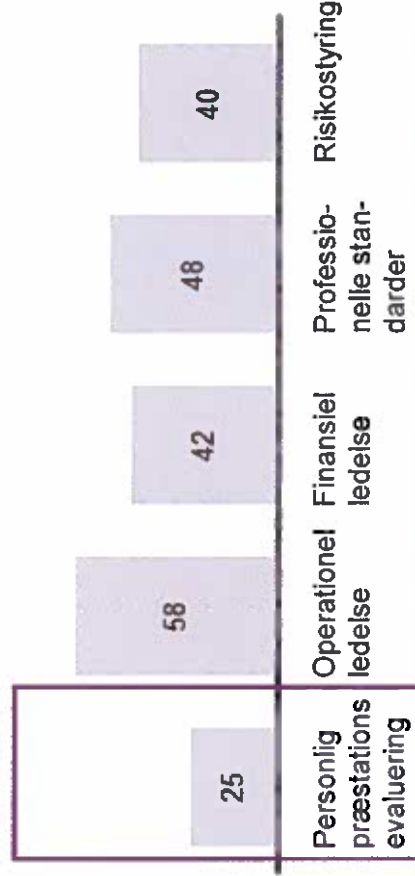


# Personlig præstationsevaluering: Medarbejderne ønsker øget fokus på deres individuelle præstation

Resultater fra spørgeskemaundersøgelsen (%)

- Anklagemyndigheden har på personlig præstationsevaluering scoret lavt i benchmark med andre offentlige institutioner
- Det lavere resultat er særligt drevet af en meget lav score på feedback og opfølgning på resultater, samt i hvor høj grad advokaterne skelner mellem gode og mindre gode resultater
- Medarbejderne har generelt i OHI'en samt i efterfølgende fokusgrupper udtrykt, at der i meget svag grad forventningsafstemmes eller bliver fulgt op på enten den gode eller mindre gode præstation -- herunder at det er muligt i lang tid at "gemme sig" med en arbejdsindsats under forventning

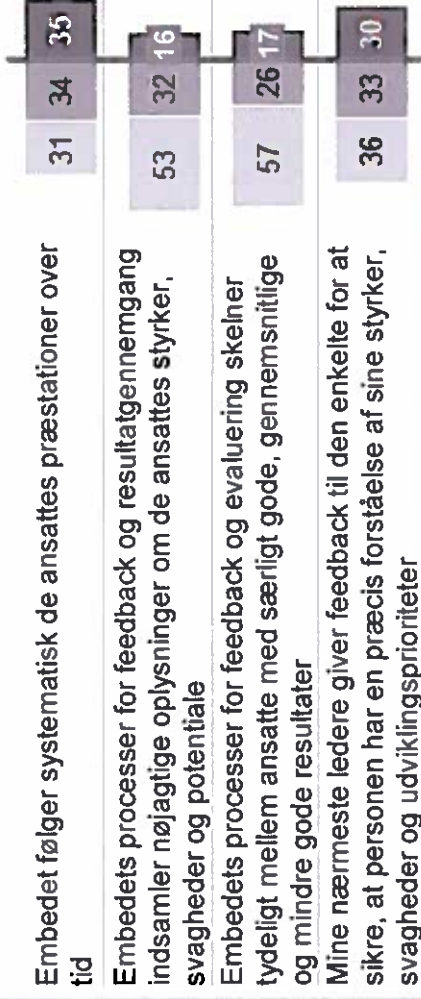
## Koordination og kontrol



## Citater fra OHI og fokusgrupperne

- "Det er en svaghed, at dygtige medarbejdere, der løfter de sværeste opgaver, kun i begrænset omfang belønnes herfor. Det svækker organisationens mulighed for at få de bedste medarbejdere til at yde endnu bedre"
- "Alt for udbredt "lønmodtagerkultur", bedre belønningssystemer -- også økonomisk, langt større del af lønnen bør forhandles lokalt, bedre til at tiltrække og fastholde de bedste"

## Svar på spørgsmål til "Personlig præstationsevaluering" i OHI'en



Embedets processer for feedback og evaluering skelner tydeligt mellem ansatte med særligt gode, gennemsnitlige og mindre gode resultater  
 Mine nærmeste ledere giver feedback til den enkelte for at sikre, at personen har en præcis forståelse af sine styrker, svagheder og udviklingsprioriteter

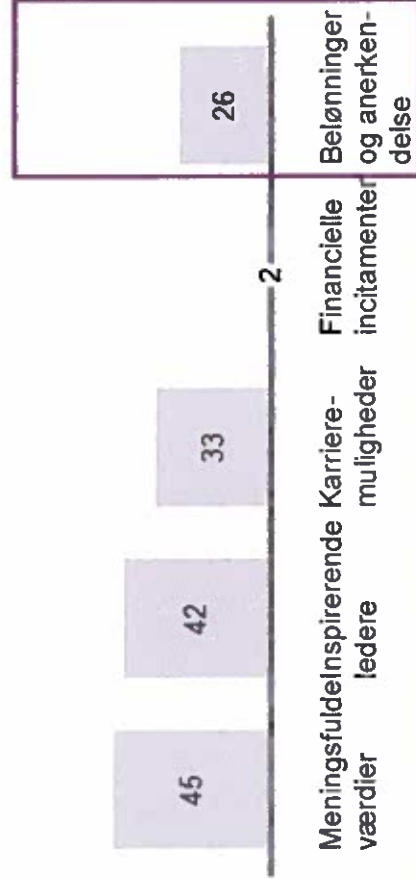
- "Der findes ikke forventningsafstemning med den enkelte medarbejder"
- "Når man sidder på de meget store sager, er der ikke meget kontrol med dit arbejde"
- "Præstationsevaluering bør være på personligt plan -- og dette kræver en holdningsændring i huset"
- "Der hersker en kultur, hvor folk siger: Jeg har bare så travlt, se den her sag med 35 ringbind -- men det er jo ikke altid retvisende for, hvor stor en indsats, du selv skal lægge"

# Belønninger og anerkendelse: Medarbejderne føler ikke, at der gives anerkendelse for den gode præstation

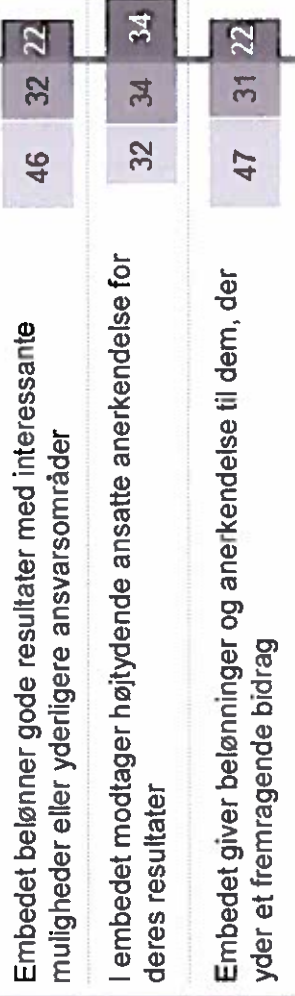
Resultater fra spørgeskemaundersøgelsen (%)

- Anklagemyndigheden har som helhed scoret lavt på belønninger og anerkendelse
- Den lavere score er et resultat af en lav score på, i hvilken grad det gode resultat belønnes i form af ansvarsområder og belønning for at yde et fremragende bidrag
- Medarbejderne har i OHI'en og i fokusgrupper givet udtryk for, at de føler det demotiverende ikke at modtage tilstrækkelig anerkendelse, og at der i Anklagemyndigheden er et lavt incitament til at yde en ekstra indsats

## Motivation



## Svar på spørgsmål til "Belønninger og anerkendelse" i OHI'en



## Citater fra OHI og fokusgrupperne

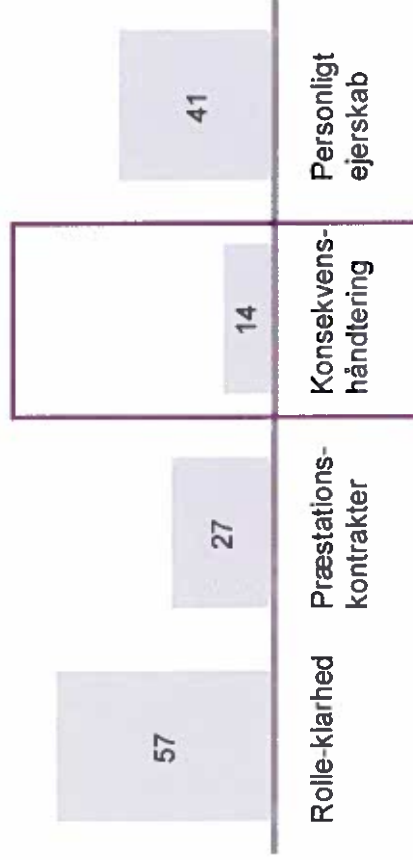
- "Man skal blive bedre til at motivere, anerkende og belønne medarbejderne. Og i langt højere grad anerkende og belønne de dygtige og højtstående medarbejdere, således at man kan fastholde de virkelig kompetente folk"
- "I dag får man ingen belønning overhovedet - bortset fra den årlige lønpulje, hvor så næsten alle får præcis det samme. Og det er dybt demotiverende, når man virkelig yder en kæmpe indsats i forhold til mange andre, at der ikke er nogen differentiering på nogen måde. Hverken på løn eller anerkendelse."
- "Ny løn bliver ikke brugt, af frygt for at gøre folk sure – men vi er jo alle ansat på disse præmisser, så det burde ikke være noget problem – det er jo ledelsens ansvar"
- "Mere direkte, aktiv anerkendelse fra leder til den enkelte medarbejder"
- "Vi skal definere over for hinanden, hvordan den gode indsats ser ud – og give medarbejderne mulighed for at vise hæder / anerkendelse over for hinanden"

# Konsekvenshåndtering: Medarbejderne føler ikke, at der er langsigtede konsekvenser af hverken god eller utilstrækkelig leverance

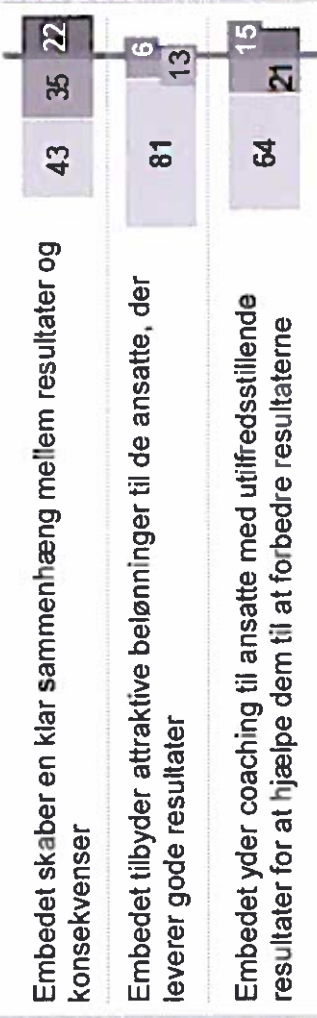
Resultater fra spørgeskemaundersøgelsen (%)

- Anklagemyndigheden scorer som helhed særdeles lavt på konsekvenshåndtering
- Den lave score er drevet af en lav score på samtlige underspørgsmål; sammenhæng mellem resultater og konsekvenser, belønninger og opfølgning/coaching ved lav performance
- Medarbejderne giver udtryk for, at det er ok at overskride milepæle, det er let at lave meget lidt på en arbejdsdag, og der er berøringsangst overfor at tage fat i medarbejdere, der ikke leverer

## Ansvar for egne handlinger



## Svar på spørgsmål til "Konsekvenshåndtering" i OHI'en



## Citater fra OHI og fokusgrupperne

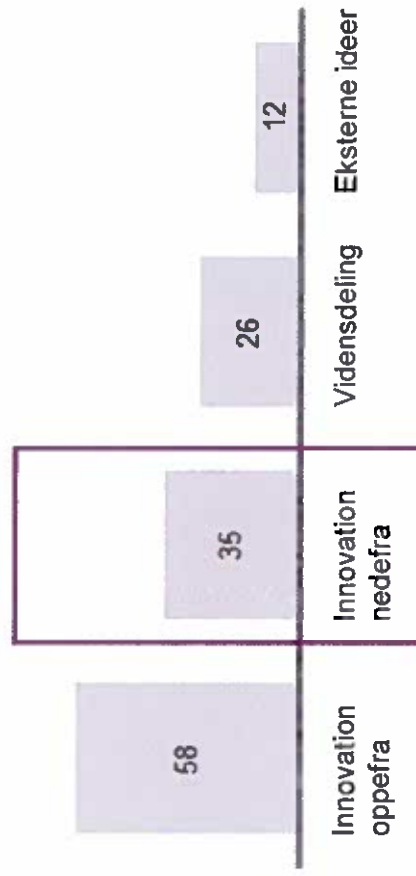
- "At der ingen konsekvens er ved manglende opfyldelse af milepæle, hvilket i længden gør milepælsplaner for virkningsløse og fjerner respekten omkring disse"
- "Det er for let at lave meget lidt på en arbejdsdag, fordi der ikke er noget klart mål for, hvor meget der forventes af en, og fordi man ikke afleverer til én person, men til flere, og der derfor ikke er nogen, der har noget overblik over, hvor meget man reelt producerer i løbet af en dag"
- "Man kan komme ind og lave meget lidt, være her 7 timer, gå igen og være glad"
- "Der er ingen konsekvens for dem, der underpræsterer – hverken på jurist- eller politisiden"
- "Der er hverken konsekvenser af den gode eller den dårlige indsats"
- "Vi har totalt berøringsangst over for at tage hånd om underpræsterende medarbejdere"

# Innovation nedefra: Ledelsen ses som åben for forslag, men der et ønske om bedre rum til at ideer bliver gennemført

Resultater fra spørgeskemaundersøgelsen (%)

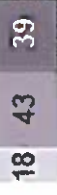
- Anklagemyndigheden som helhed scorer lavt på innovation nedefra
- Den lavere score er særligt drevet af et udtryk for manglende incitamentsstruktur til at gennemføre ideer til forbedring
- Medarbejderne giver udtryk for, at det er forsøgt at komme med forslag, men at der i begrænset omfang bliver fulgt op på dem, hvilket mindsker motivationen til at komme med nye forslag

## Innovation og læring

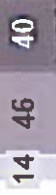


## Svar på spørgsmål til "Innovation nedefra" i OHI'en

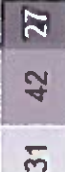
Det er nemt for de ansatte i embedet at bidrage med deres ideer til forbedringer



De ansatte i embedet deltager i forbedringsaktiviteterne



Embedet giver incitamenter til de ansatte til at udvikle og gennemføre ideer til forbedring



## Citater fra OHI og fokusgrupperne

- "Anklagemyndighedens medarbejdere er generelt intelligente, vidende, veluddannede og engagerede. De vil gerne arbejde hurtigt og meget og levere varen. Men kreativitet, innovation og tankegang ud af boksen hos medarbejdere og ledelse bør fremmes og styrkes og tages vel imod"
- "Man holder sin mund med de muligheder, man ser, da det vil give en selv mere af det arbejde, som man har alt for meget af i forvejen"
- "Der er nogle gamle elefanter her – både mennesker og traditioner"
- "De kolleger, der ikke ønsker ændringer/udvikling, får lov til at køre i deres egen retning – og nogle har en tendens til at udnytte dette"
- "Vi har prøvet at have en Kaizen-tavle – men det nemmeste i verden er at købe en tavle, der skal bare også afsættes tid til det og følges op på det"
- "Der sker ikke noget, når man fremkommer med forslag – og det mindsker motivationen til at komme med nye ideer"

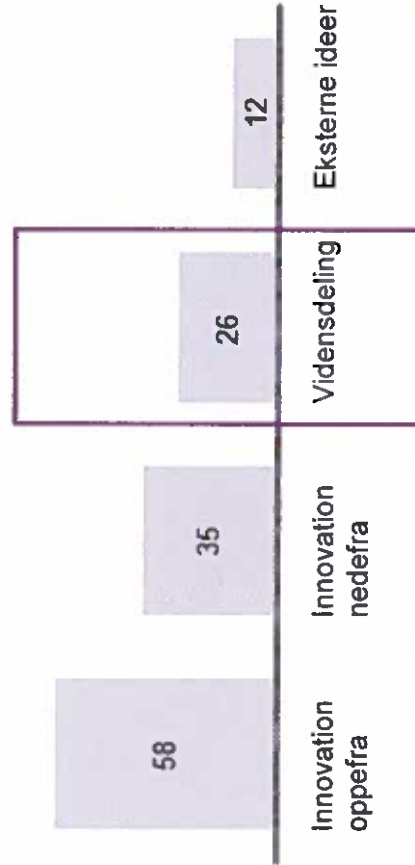


# Vidensdeling: Medarbejderne er interesserede i øget vidensdeling gennem en vidensbank og en oversigt med kollegaers særlige kompetencer

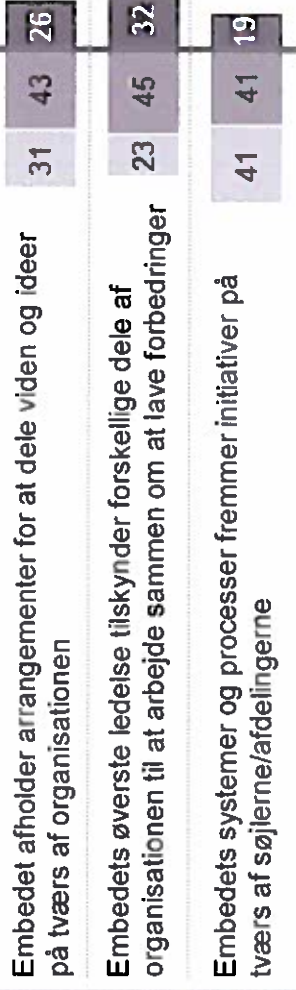
Resultater fra spørgeskemaundersøgelsen (%)

- Anklagemyndighed har som helhed opnået en lav score inden for vidensdeling
- Den lave score er særligt drevet af, at medarbejderne udtrykker, at Anklagemyndigheden ikke fremmer initiativer på tværs af søjler og afdelinger
- Medarbejderne giver udtryk for, at de kun i begrænset omfang kender til deres kollegaers kompetencer, og at der med fordel kunne afsættes noget tid til at dokumentere viden på hyppigt forekommende sagstyper

## Innovation og læring



## Svar på spørgsmål til "Vidensdeling" i OHI'en



## Citater fra OHI og fokusgrupperne

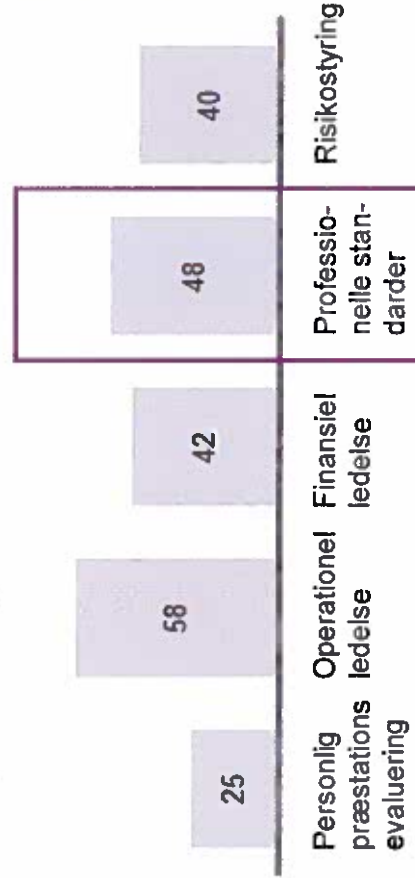
- "Vidensdeling og korrekt anvendelse af ressourcer og kompetencer i afdelingen (til spørgsmålet "Hvilke svagheder bør anklagemyndigheden forbedre i fremtiden?")
- "Vi bør bygge på den store faglige viden og kunnen, som SØIK råder over i dag, vidensopsamling, vidensdeling og kontinuerlig evaluering og feedback på opnåede erfaringer".
- "Efteruddannelse af politifolk skal ske langt tidligere end nu, hvor man først tilbydes grundlæggende kurser i økonomisk kriminalitet efter 1 års ansættelse".
- "Fordi vi ikke har gået på universitetet, bliver vi aldrig inviteret til deltagelse i faglige arrangementer med vidensdeling – det synes jeg er forkert"
- "Vi lader os diktere af landsretten – som selv har en fast dag til faglighed"
- "Jeg aner ikke, hvad Erik kan finde ud af – vi har brug for en kompetencekortlægning af hver medarbejder – så vi ved, hvor vi kan gå hen for kompetencer"

# Professionelle standarder: Embedet er i medarbejdernes øjne god til at påvirke procedurer, hvormed medarbejderne arbejder

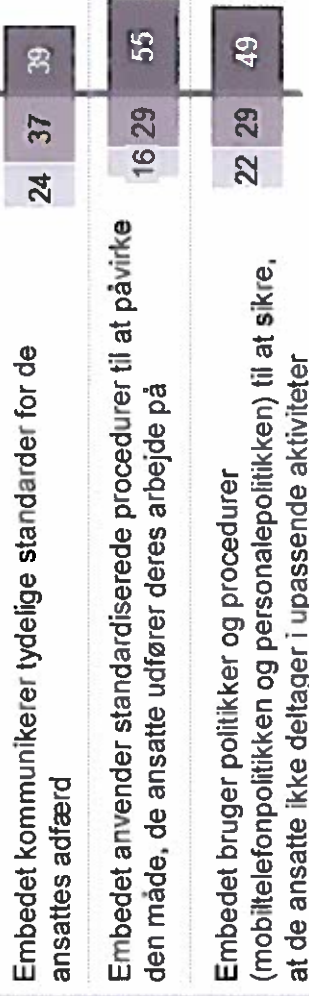
Resultater fra spørgeskemaundersøgelsen (%)

- Anklagemyndigheden har opnået en rimeligt score inden for professionelle standarder og kunne med fordel arbejde videre med denne udvikling
- Embedet har scoret pænt på procedurer, der påvirker de ansattes adfærd
- Medarbejderne gav i OHI'en udtryk for, at der er en høj faglig standard og integritet hos de ansatte
- I fokusgruppinterviews påpegede medarbejdere i nogle advokaturer, at der med fordel kunne kommunikeres klarere omkring fortrolighed / datasikkerhed

## Koordination og kontrol



## Svar på spørgsmål til "Professionelle standarder" i OHI'en



## Citater fra OHI og fokusgrupperne

- "Fortsat høj faglighed og integritet og stort engagement hos medarbejderne"
- "Medarbejdernes arbejdsvillighed, høj faglig kvalitet, medarbejdernes kompetencer, medarbejdernes vision om og lyst til at skabe en moderne og velfungerende arbejdsplads."
- "Høj faglighed generelt. Godt fysisk arbejdsmiljø. Gode personaleordninger såsom frokost og fitness."
- "Når lederne siger, at det går godt, og jeg ikke synes, at det går godt – så giver det en kæmpe afstand til ledergruppen"
- "Ingen retningslinjer for "confidentiality"



## Observationer: Spørgeskemaundersøgelsen

### Observationer

#### Generel betragtning

- Samlet set har Anklagemyndigheden klaret sig godt i den udførte spørgeskemaundersøgelse, og placerer sig samlet i den anden kvartil. Anklagemyndigheden har klare styrker indenfor særligt motivation og ansvar for egne handlinger. Der er i anklagemyndigheden også identificeret udviklingspotentialer, herunder særligt indenfor præstationsledelse

#### Drifts- og præstationsledelse

- Der anvendes i dag i begrænset omfang **personlige præstationsevalueringer**. Det resulterer i, at medarbejderne ikke føler, at der er opmærksomhed omkring deres individuelle præstation
- Som en afledt effekt af den manglende personlige præstationsevaluering føler medarbejderne ikke, at de i tilstrækkelig grad får **belønninger og anerkendelse** ved præstation over forventning, hvorfor de ikke oplever, at der er noget at vinde ved at yde en større indsats over tid
- Samtidig føler medarbejderne ikke, at der er nogen **konsekvenshåndtering** i forhold til en utilfredsstillende leverance. Medarbejderne vurderer, at det over tid er muligt at levere en indsats under gennemsnit/forventning, uden at dette fører til nogen særlig opfølgning.

#### Innovation og læring

- Innovation og læring er i OHI-analysen det område, hvor Anklagemyndigheden har opnået det laveste gennemsnit og er dermed et muligt forbedringsområde
- Anklagemyndigheden har **en styrke inden for Innovation oppefra**, men har et **udviklingspotentiale inden for Vidensdeling, Innovation nedefra og Eksterne ideer**
- Der er generelt i Anklagemyndigheden en **positiv kultur omkring nye ideer**, men medarbejderne oplever ikke, at der er en infrastruktur, som faciliterer, at ideer bliver til resultater
- Inden for vidensdeling benytter man i dag i Anklagemyndigheden i noget omfang arrangementer til vidensdeling. Der er dog en **mulighed for væsentligt at øge vidensdeling** ved at skabe et klarere overblik over, hvilke medarbejdere der besidder hvilke kompetencer, og ved regelmæssigt at opdatere vidensbanken med relevante domme, materialsamlinger, bekendtgørelser og sager

# FORBEDRINGSTILTAG – STYRKET PRÆSTATIONSLEDELSE

## Forbedringstiltag: Spørgeskemaundersøgelsen

Initiativ	Beskrivelse	Rationale og forventet effekt
<b>Opfølgning på medarbejdere</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Anklagemyndigheden bør i større grad have en tæt opfølgning med den enkelte medarbejder ved en kombination af øget frekvens af medarbejderopfølgning og udvikling af et mere granulært review indeholdende måltal, kvalitativ vurdering, closed file og open file review</li><li>▪ Månedlige opfølgningssessioner bør sættes op på alle niveauer<ul style="list-style-type: none"><li>-Statsadvokat med søjleleder</li><li>-Søjleleder med fagansvarlig</li><li>-Fagansvarlig med medarbejder</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Medarbejderen vil føle den tættere opfølgning og vil i højere grad føle sig animeret til at yde en ekstra indsats</li></ul>
<b>Anerkendelse af arbejdsindsats</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Anerkendelse bør gives i løbende dialog med nærmeste leder, herunder som løbende feedback og i den månedlige præstationssamtale</li><li>▪ Hertil bør der etableres en praksis for, hvordan anerkendelse synligt gives i organisationen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Medarbejderen vil føle en større grad af anerkendelse af den ekstra indsats, hvilket vil øge motivationen til at yde en præstation over forventning</li></ul>
<b>Konsekvens-håndtering</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Anklagemyndigheden bør i større grad, hvis en medarbejder leverer en arbejdsindsats under forventning, bruge forløb til opfølgning på den utilfredsstillende præstation – med henblik på afklaring af årsag, udviklende coaching og klare krav til medarbejdere omkring forventede forbedringer</li><li>▪ Forløb med tæt opfølgning bør iværksættes hvis medarbejderen har leveret en utilfredsstillende indsats i mere end seks måneder, eller en væsentligt utilfredsstillende indsats i mere end tre måneder</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Medarbejdere med en ikke tilstrækkelig leverance vil blive løftet til et højere niveau</li></ul>
<b>Mere systematisk vidensdeling<sup>1</sup></b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Hver medarbejder bør indtaste nøglekompetencer i sin personlige profil på vidensbanken</li><li>▪ Kompetencer bør indtastes efter en prædefineret guide, der skal sikre fælles sprogbrug for bedre søgemuligheder</li><li>▪ For de områder, hvor relevant materiale kan samles, f.eks. domme, materialsamlinger, bekendtgørelser og sager, bør Vidensbasen løbende opdateres af de regionale advokaturer til intern gavn og til gavn for kredsene</li><li>▪ Bedste praksis bør samles i et let tilgængeligt og standardiseret format</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Det vil i større grad være muligt at løse sager hurtigere ved vejledning af kollegaer med relevant viden</li><li>▪ En opdateret og struktureret brug af Vidensbasen vil kunne sikre, at man kan starte baseret på Anklagemyndighedens tidligere kompetencer og i mindre omfang skal starte fra bunden i sager dækket af Vidensbasen</li></ul>

### Innovation og læring

<sup>1</sup> Alt materiale bør placeres i Vidensbasen med undtagelse af processer og nyheder, der kun er relevant for det lokale



# Agenda

Indhold	Sidetotal
▪ Sammenfattede observationer	1
▪ Kommenterede resultater for spørgeskemaundersøgelse for Anklagemyndigheden	7
▪ <b>SØIK analyser og anbefalinger</b>	<b>26</b>
– SØIK ressourceforbrug, Span of Control og processflows	29
– SØIKs kerneopgaver og visitering	37
– Præstationsledelse	46
– Sagsstyring for komplekse sager	69
– OHI-resultater SØIK	85
– SØIK observationer og anbefalinger	99
▪ Implementeringsforslag	109



# SAMMENFATTENDE OBSERVATIONER - SØIK

## Sammenfatning SØIK (1/2)

### Indledning

- SØIK er en sammenlægning af Statsadvokaten for Særlig Økonomisk kriminalitet (SØK) og Statsadvokaten for Særlige Internationale Straffesager (SAIS). For advokaturet gælder det, at løn er den primære ressourcepost

### Organisering og ressourceforbrug

- Består af 123 årsværk fordelt på 3 søjler: 1. Søjle (61 ÅV), 2. Søjle (37 ÅV), Stab (23 ÅV) og øverste ledelse (2 ÅV). De største grupper i SØIK er Finansgruppen (14 ÅV) og Hvidvasksekretariatet (12 ÅV). De personaleansvarlige i SØIK har mellem 3 og 24 direkte rapporterende. Variationen i antal rapporterende er størst blandt de politifaglige ledere
- Størstedelen af det registrerede tidsforbrug benyttes på efterforskning (33 %) mens den anden største post er retssagsarbejde (26 %). Den øvrige tid bruges hovedsageligt på administrative aktiviteter samt visitering og kredssupport. 82 % af den konterede tid på sagsarbejde benyttes til straffesager og 18 % på administrative sager

### Områder til dybdegående analyser

- Styregruppen har valgt at prioritere områder, hvor det vurderes at flest mulige årsværk vil være berørt, og hvor der er mulighed for den størst mulige effekt baseret på identificerede udviklingsområder
- De valgte områder til dybdeanalyse på styregruppemødet d. 17.03.2014 blev følgende:
  - i) SØIKs kerneopgaver og visitering ii) Præstationsledelse (iii) Sagsstyringsmodel for komplekse sager

### Observationer

#### 1. Dybdeområde: SØIKs kerneopgaver og visitering

- Interviews af ledere i SØIK, RA samt i kredsene viser, at der er en fælles opfattelse af, at SØIKs kerneopgave er varetagelse af komplekse sager samt udvikling og formidling af viden inden for både efterforsknings- og anklagerdelen af økonomisk kriminalitet. Der er dog uenighed om, hvilken rolle sagsomfang og ressourcer bør spille i visiteringen:
  - Internt i SØIK spiller ressourcerne og kompetencerne en rolle, når visiteringen af skønsmæssige sager foretages, her benævnt "gråzonesager"
  - Dette understøttes også af erfaringerne fra kredsene, som oplever at også større sager må løftes lokalt
- Denne visiteringsmetode vurderes som uhensigtsmæssig set i perspektiv af den overordnede strafferetskæde for økonomisk kriminalitet, idet opfattelsen både i SØIK og hos kredsene er, at sagerne løftes mere effektivt i SØIK, både hvad angår sagsbehandlings- og kvalitets- og enhedsomkostninger

#### 2. Dybdeområde: Præstationsledelse i SØIK

- Analysen af de eksisterende rammer for præstationsledelse i SØIK har inkluderet en gennemgang af de overordnede forhold i SØIK og en mere detaljeret gennemgang af 3 dybdeområder. Overordnet set viser analysen, at der er betydeligt udnyttet ledelsesrum til præstations- og driftsledelse
- De fagansvarlige leder det daglige sagsarbejde mens søjlelederne er ansvarlige for MUS, kompetenceudvikling og resultatfølge og derudover også har ansvaret for ressourceallokeringen
- Der eksisterer klare rammer for resultatfølge, men tillæggene udgør under 2 % af den samlede lønsum
- En række medarbejdere nævner, at SØIK kan blive bedre til struktureret feedback og coaching i det daglige arbejde

## Sammenfatning SØIK (2/2)

### 3. Dybdeområde: Sagsstyringsmodel for komplekse sager

- Interviews med ledere, fagledere og medarbejdere i SØIK indikerer, at Efterforskningsguiden er et godt værktøj, men at opfølgningen på milepæle ikke altid foregår systematisk
- Den største udfordring i forhold til sagsstyring består i at se på tværs og få overblik over ressourcetrækket på medarbejderne, givet det høje Span of Control på søjlelederniveau, samt de utilstrækkelige værktøjer til at understøtte dette
- Ledelsen mangler et rimeligt dækkende overblik til kapacitetsplanlægning og opfølgning på medarbejderniveau med en rimelig datakvalitet

### Anbefalinger

#### Spør 1: Arbejds- metoder og processer

- A Udarbejdelse af værktøj til ressourceplanlægning og opfølgning:** Via PedPoint eller andet værktøj bør der skabes et klart overblik over ressourcetrækket på individniveau med henblik på at forbedre ressourceudnyttelsen
- B Mere konsekvent opfølgning på milepæle og klarere rollefordeling:** Den aftalte struktur for opfølgning på milepæle, som findes i Efterforskningsguiden, bør efterleves i højere grad for at sikre en klar retning i sagsflowet samt sikre fremdrift og resourceeffektivitet i processen
- C Mere systematisk vidensdeling:** Fremadrettet bør vidensdelingen intensiveres via kompetencetilknævning til medarbejderprofiler i Vidensbasen, og mere struktureret opdatering med ny viden, nye efterforskningsmetoder, materialesamlinger etc.

#### Spør 2: Styring og ledelse

- D Øget opfølgning med medarbejderne:** SØIK bør have en tættere opfølgning med den enkelte medarbejder for at øge tilskyndelsen til at yde en ekstra indsats
- E Anerkendelse af arbejdsindsats:** Anerkendelse bør gives i løbende dialog med leder på månedlig basis, men der bør også i tilgængende grad etableres en praksis for hvordan anerkendelse synliggøres i organisationen
- F Konsekvenshåndtering:** SØIK bør i større grad introducere samlede forløb til opfølgning på den utilfredsstillende indsats, med klare krav til medarbejderne omkring forventede forbedringer med tilhørende støtte
- G Styrket proces omkring Resultatkontrakt:** Mere klar intern kaskadering til de forskellige teams for at skabe klarhed omkring fokusområderne længere nede i organisationen

#### Spør 3: Opgave- fordeling og organi- sering

- H Konkretisering af kerneopgaven:** Nedsættelse af tværorganisatorisk arbejdsgruppe for at sikre at SØIK tager den rigtige type af arbejdsopgaver og dermed bedst supporterer den samlede efterforsknings- og retssagsindsats inden for økonomisk kriminalitet
- I Revurdering af SØIKs leverancemodel:** Gentænkning af leverancemodellen for SØIK med henblik på at sikre optimal støtte af kredsen ved at udnytte SØIKs kompetencer på bedst mulig vis. Kompetencerne og strukturen i SØIK skal understøtte den valgte leverancemodel
- J Revurdering og operationalisering af visiteringskriterier:** De nuværende kriterier bør så vidt muligt objektiviseres. Hvis dette ikke er muligt på tilfredsstillende vis, bør det overvejes at inkludere en uvildig i processen

1 Gråzonesager forstås som de sager, der ikke entydigt kan placeres som værende en kredssag eller en SØIK-sag, givet den forfolkningsmuligheder, der er i den nuværende bekendtgørelse

# Agenda

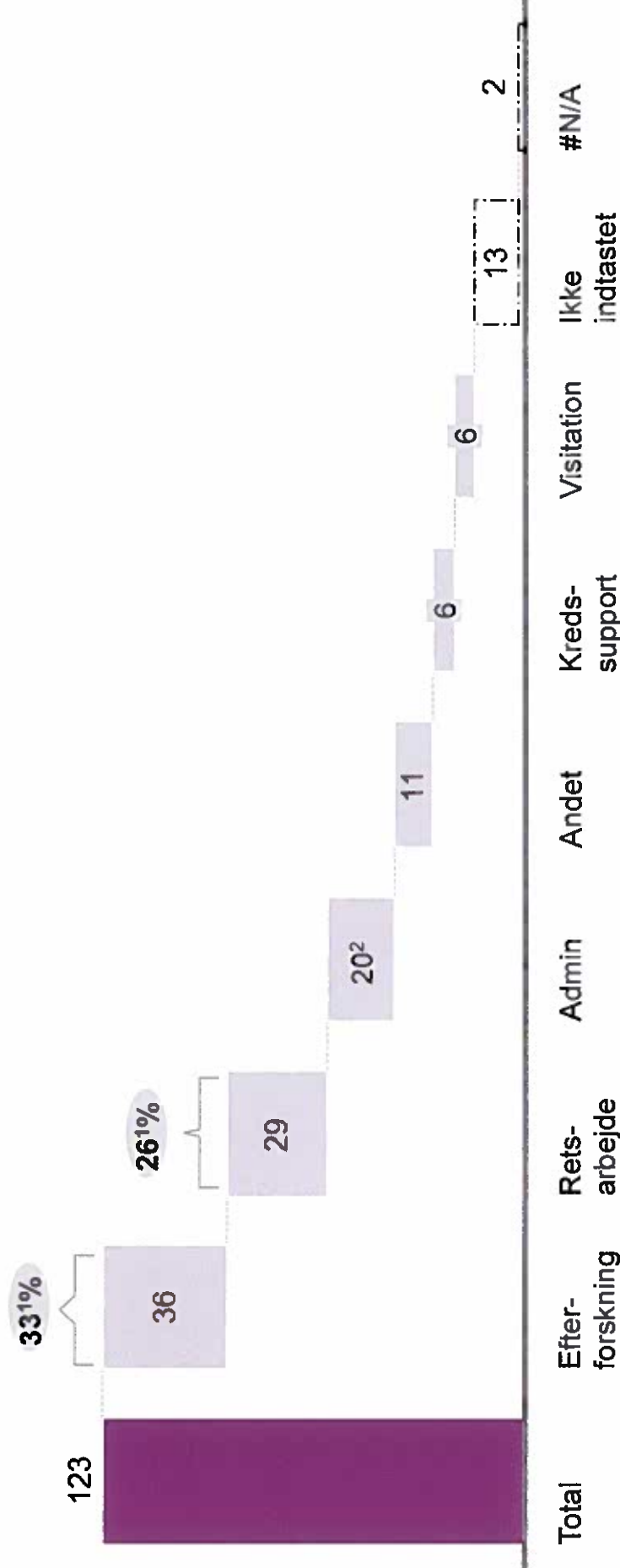
Indhold	Sidetotal
▪ Sammenfattede observationer	1
▪ Kommenterede resultater for spørgeskemaundersøgelse for Anklagemyndigheden	7
▪ <b>SØIK analyser og anbefalinger</b>	<b>26</b>
– <b>SØIK ressourceforbrug, Span of Control og processflows</b>	<b>29</b>
– SØIKs kerneopgaver og visitering	37
– Præstationsledelse	46
– Sagsstyring for komplekse sager	69
– OHI-resultater SØIK	85
– SØIK observationer og anbefalinger	99
▪ Implementeringsforslag	109



## SØIK bruger den største del af arbejdstiden på efterforskning og derefter retsarbejde

Antal årsværk, 11/2-11/3, 2014

- Den største del af tiden bliver brugt på efterforskning med 36 årsværk, hvilket udgør 33 % af den registrerede tid; 29 årsværk benyttes til retssagsarbejdet, hvilket udgør 26 % af den registrerede tid<sup>2</sup>
- En stor del af organisations ressourcer benyttes på administration med 20 årsværk, derudover benyttes 11 årsværk på andre aktiviteter såsom faglige projekter og møder



<sup>1</sup> Udregnet som andel af registreret data.

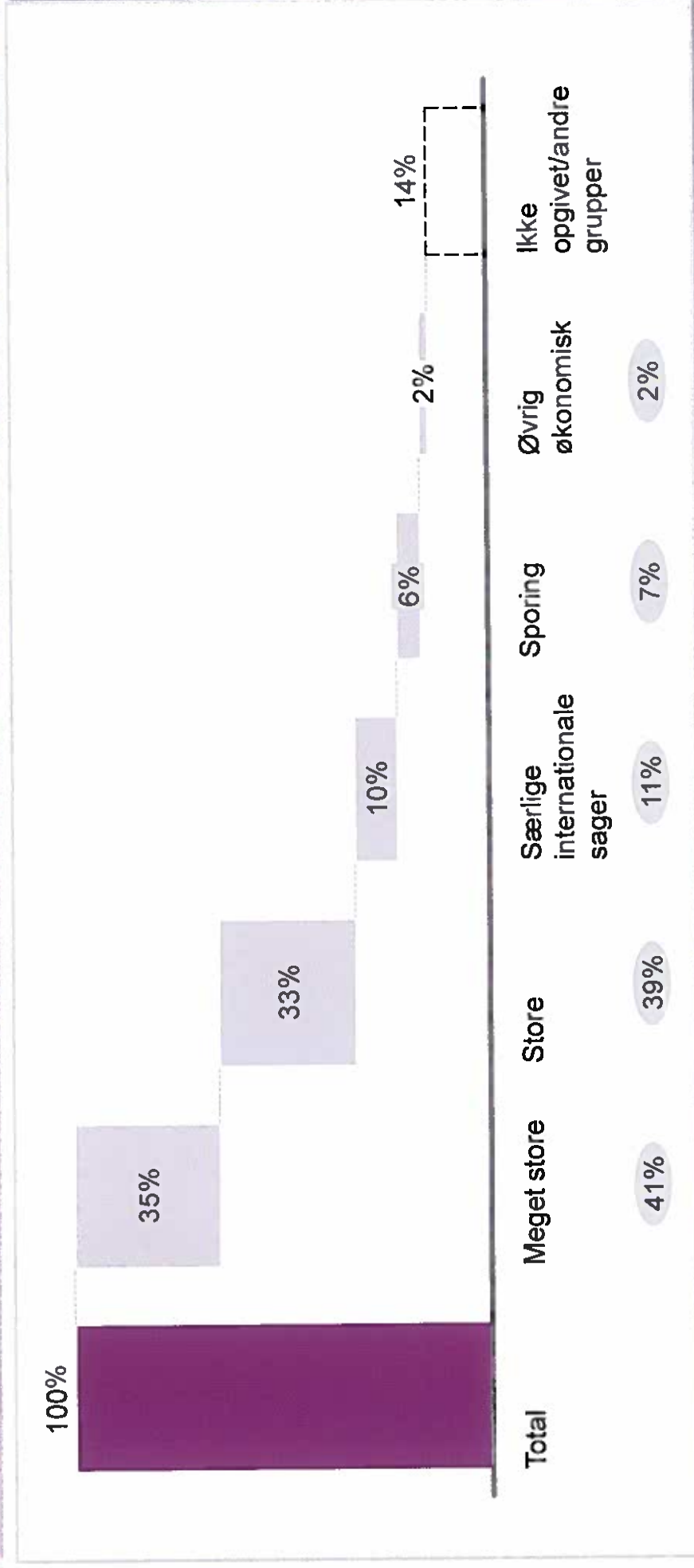
<sup>2</sup> Generelt ensartet kontering, når man betragter længere perioder. Dog er der i 2013 tidskonteret mindre på administration, hvilket muligvis skyldes at en del årsværk for 2013 ikke er konteret

## Dybdeanalyse på efterforskning: Størstedelen af tiden bruges på store og meget store sager

% af samlet tid brugt på efterforskning, 11/2-11/3, 2014<sup>1</sup>

X % af registreret tidsforbrug

- Over 80 % af det tidskonterede efterforskningsarbejde bruges på store eller meget store sager
- 11 % bruges på internationale sager, og 7 % bruges på sporningsarbejdet
- Hvidvaskningsområdet, som er stort rent personalemæssigt, tidskonterer primært på andre kategorier end efterforskning



<sup>1</sup> Billedet af tidsforbrug er relativt stabilt over tid sammenlignet med resultaterne for 2013 - internationale sager har dog fyldt mere i 2013 (14 %)



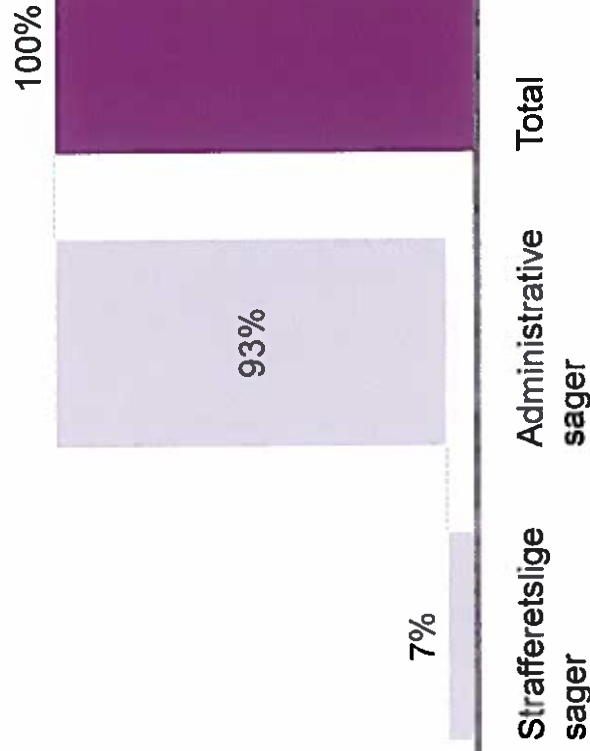
## Størstedelen af SØIKs sager har administrativ karakter, men straffesagerne er mest ressourcekrævende

X Antal årsværk<sup>1</sup>

- Administrative sager udgør den volumenmæssigt største andel af SØIKs arbejde
- 15-17 % af sagerne, som SØIK modtager og opretter i journaliseringssystemet, overføres til politikredsene
- 82 % af tiden konteret på driftsopgaver bruges på strafferetslige sager – 18% bruges på behandling af de administrative sager
- 65 årsværk er konteret på strafferetslige sager, mens 14 ÅV bruges på de administrative sager

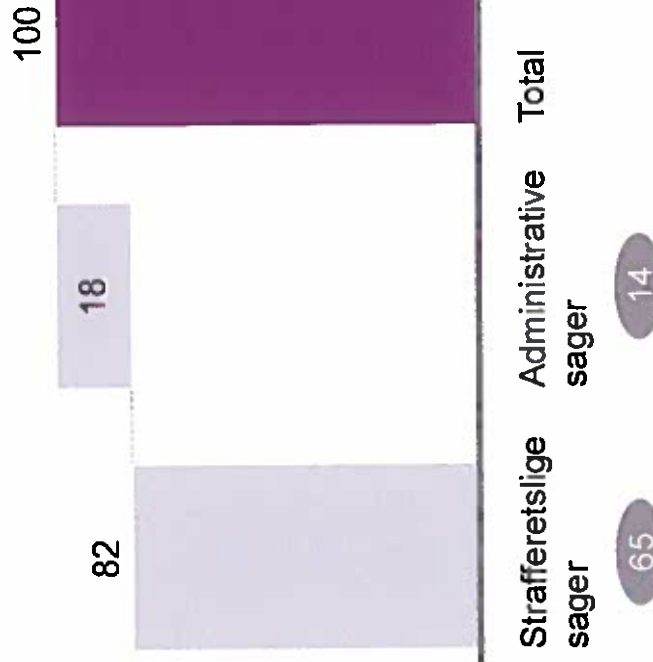
### Sagsvolumen

% af samlet antal sager



### Tidsforbrug

% af tidsforbrug konteret på driftsopgaver



<sup>1</sup> Ikke konteret tid er blevet justeret ud ligeligt. Yderligere tid er brugt på blandt andet administration

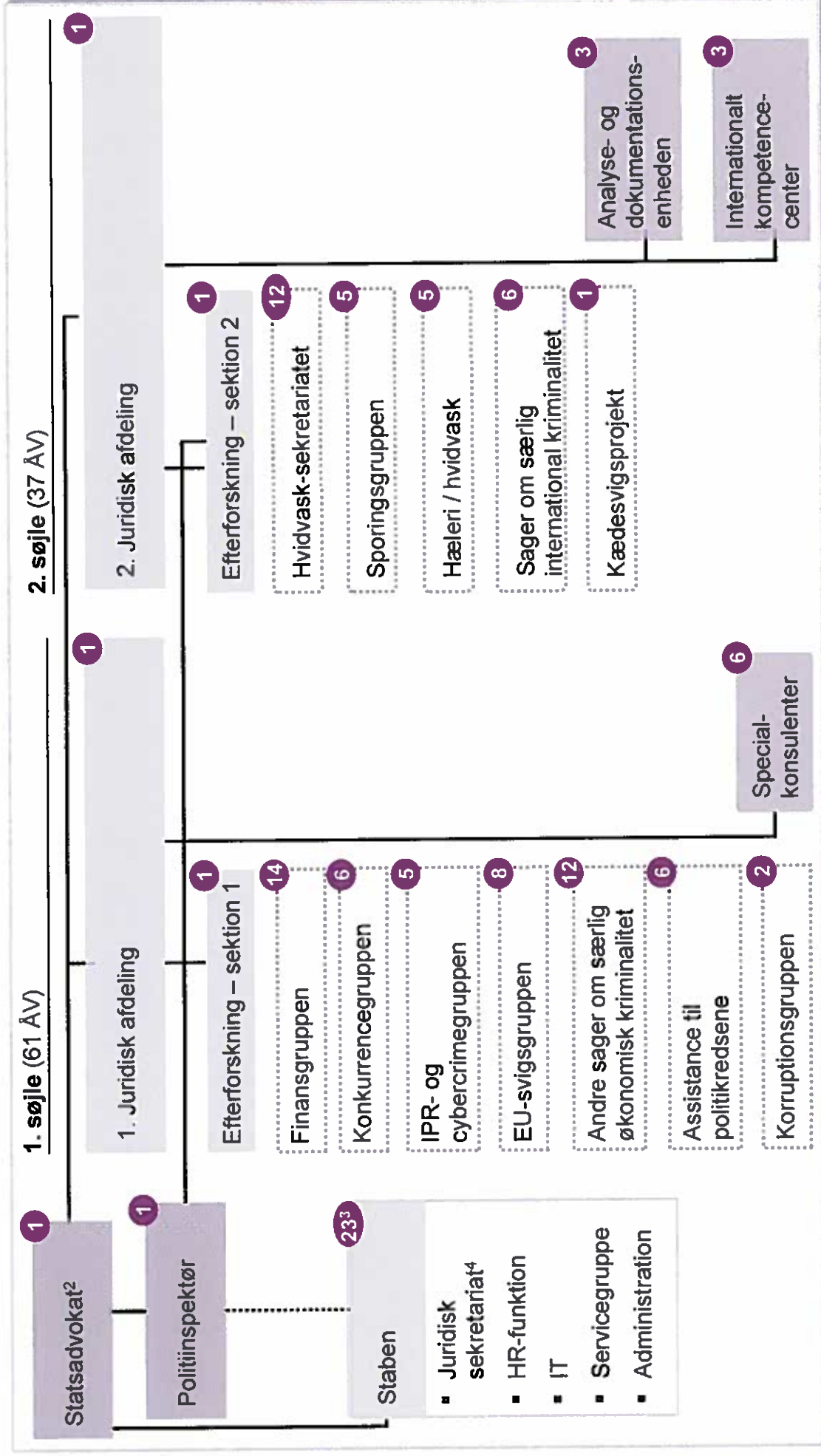
KILDE: SQJ; POLPAI; Teamanalyse



# Intern organisation i SØIK

I alt ~123 ÅV<sup>1</sup>

x Arsværk



<sup>1</sup> Studenter er medregnet som 0,3 ÅV (baseret på gennemsnitlig ÅV for studenter i anklagemyndigheden i 2013). Der er afrundet til halve ÅV.

<sup>2</sup> Henrik Helmer Steen fungerer som konstitueret Statsadvokat

<sup>3</sup> Heraf 4 overassistenter fra Staben, som i det daglige arbejde er permanent allokert til Hvidvasksekretariatet

<sup>4</sup> Der sidder 3 studenter i Juridisk Sekretariat

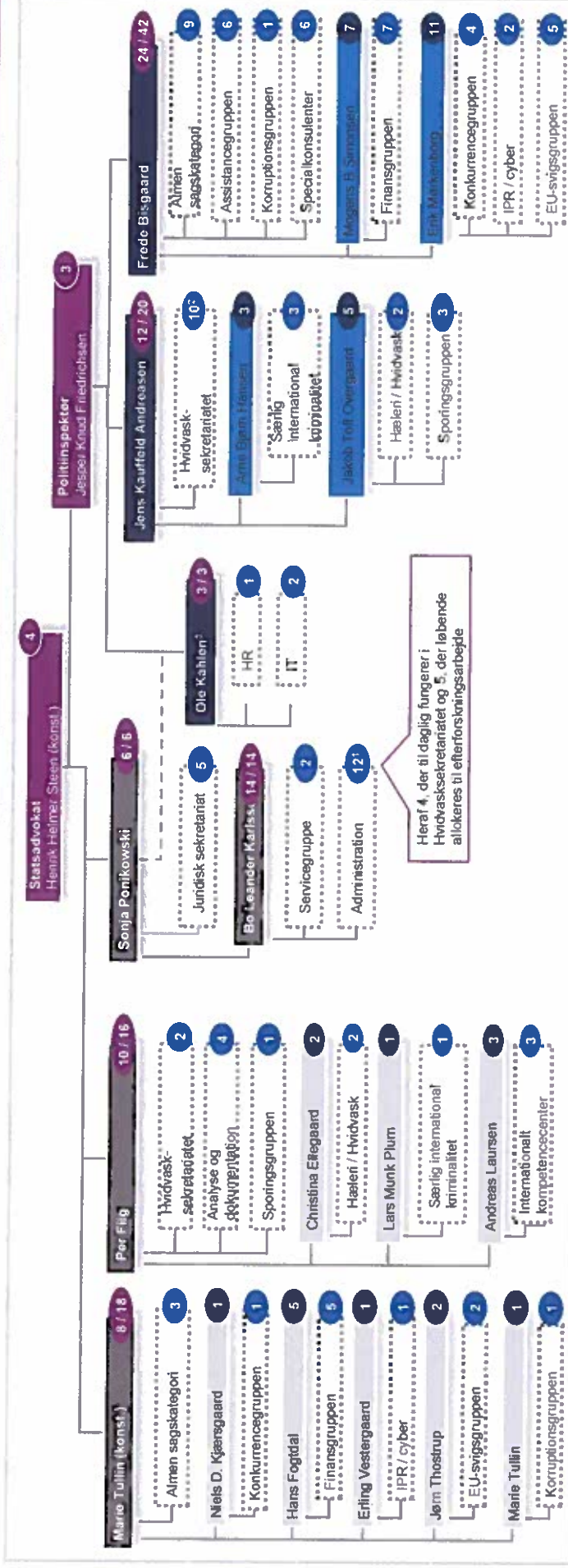
## 2. ledelseslag i SØIK har højt Span of Control

Antal medarbejdere (ikke ÅV)

- X Medarbejdere i enhed, ekskl. leder
- X Antal rapporterende i faglig sparring
- x/x Antal direkte rapporterende / antal under personaleansvar

Enhed / gruppe

- SØIK har tre ledelsesniveauer med personaleansvar – og stor variation i antallet af medarbejdere per leder
- Især på 2. ledelsesniveau er der relativt mange medarbejdere per leder, primært på grund af en enkelt leder med 24 personer direkte under sig
- Under 2. ledelsesniveau findes der 12 fagansvarlige (uden personaleansvar), som varetager visse opgaver (f.eks. faglig sparring)



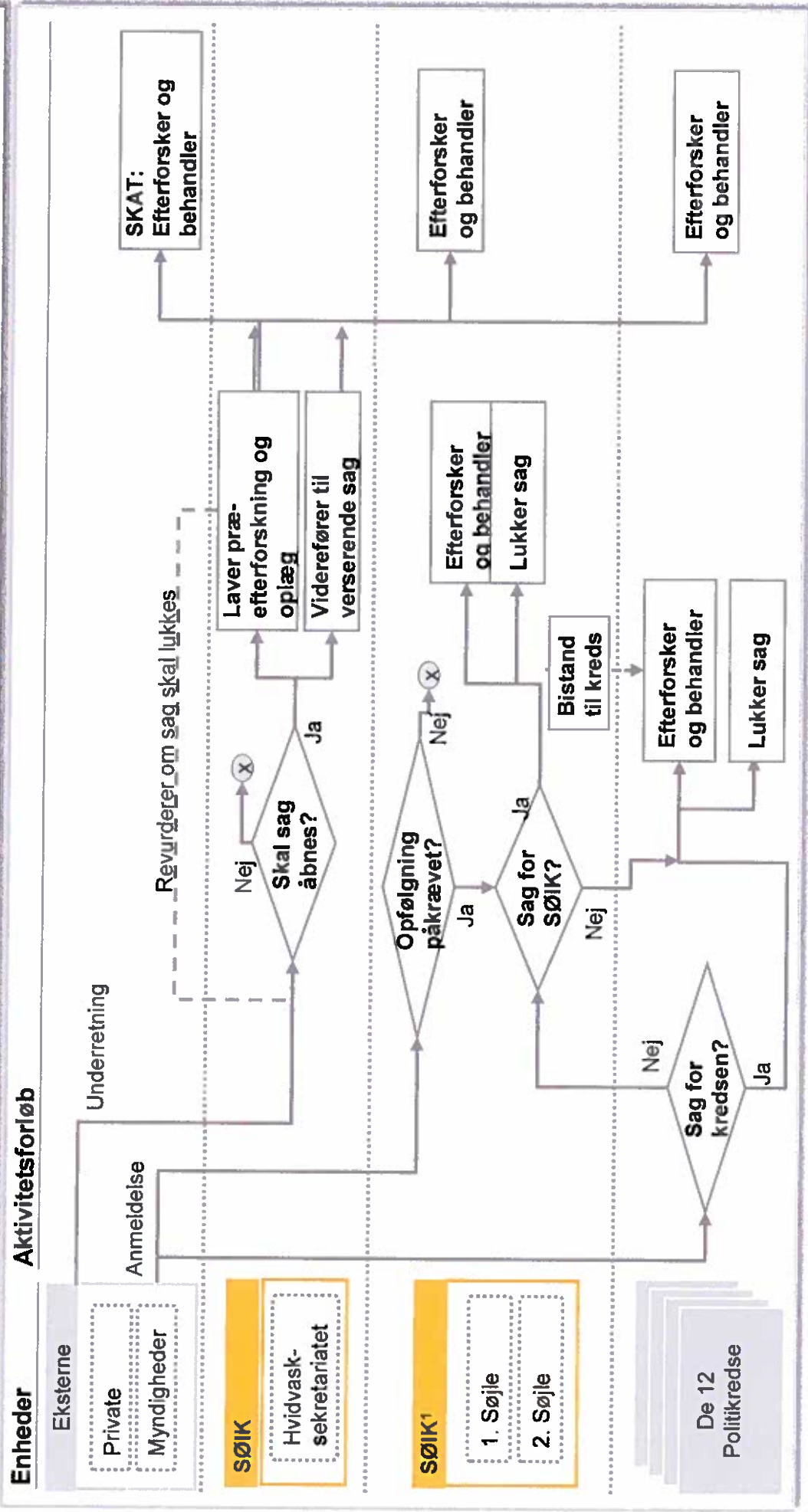
Heraf 4, der til daglig fungerer i Hvidvasksekretariatet og 5, der løbende allokeres til efterforskningsarbejde

Niveau	Jura / Politi	Antal ledere i denne gruppe	SoC <sup>2</sup> gennemsnit	Personaleansvar gennemsnit	SoC høj - lav	Personaleansvar høj - lav
Niveau 1	SØJK, overordnet	2	3,5	3,5	4 - 3	4 - 3
Niveau 2	Jura	4	9,5	13,5	14 - 6	18 - 6
Niveau 2	Politi	3	13	21,7	24 - 3	42 - 3
Niveau 3	Jura + Administrativ	8	2	-	5 - 1	-
Niveau 3	Politi	4	6,5	-	11 - 3	-

1 En række medarbejdere fra Administration placeres i det daglige arbejde i andre enheder: 4 sidder fast i Hvidvasksekretariatet, mens 5 andre løbende allokeres til efterforskningsarbejde  
 2 Span of Control angiver hvor mange medarbejdere, der referer til en given leder  
 3 Ole Kahlen refererer formelt set til Politinspektøren, men rapporterer i det daglige til stabsleder Sonja Ponikowski

# Anmeldelser og underretninger til SØJK visiteres enten til kredsen eller håndteres internt

- Direkte anmeldelser fra eksterne samt overførte anmeldelser fra politikredsen visiteres i SØJK ift. deres placering, hvorefter de behandles og efterforskes det pågældende sted
- Hvidvasksekretariatet er udgangspunktet for alle underretninger – her laves præ-eftersøgning før en evt. sag visiteres til den relevante institution



<sup>1</sup> For Spøringsgruppen: Ikke anmeldelser, men assistancekrav. For Hæleri/Hvidvaskgruppen: Alle anmeldelser skal behandles i SØJK



# Sagsplacering til SØIK eller kredsene baseres på bekendtgørelsen og graden af ledig kapacitet

- En sag gennemgår 3-4 led i SØIK, før en afgørelse træffes under visitationen – beslutningen baseres på bekendtgørelsen samt SØIKs ressourcer
- Bekendtgørelse nr. 1177 fastlægger, at SØIK skal varetage økonomiske forbrydelser, der af natur er meget komplekse eller meget store, samt internationale straffesager, der kræver særlig indsigt i udenlandske forhold og samarbejde på tværs af lande
- I visitationen af opgaver til SØIK og øvrige politienheder er SØIKs ledige ressourcer dog også en faktor i vurderingen<sup>1</sup> – således visiteres der sager til kredsene alene af ressourcemæssige hensyn, selvom SØIK burde behandle den jvn. Bekendtgørelsen

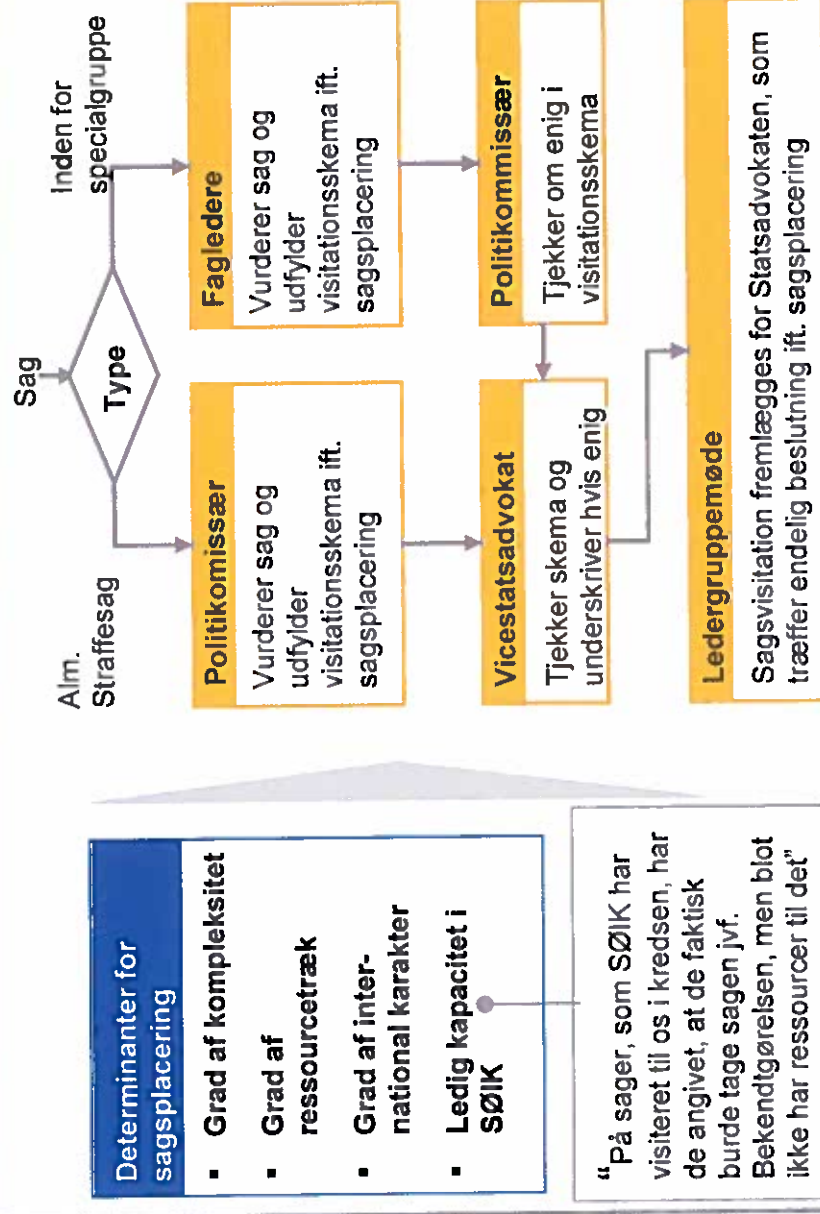
## Bekendtgørelsen for SØIKs opgaveområder ...

§ 2. Statsadvokaten for Særlig Økonomisk og International Kriminalitet varetager for hele landet forretningerne vedrørende:

- 1) Økonomiske forbrydelser, herunder navnlig sager om overtrædelse af straffelovens § 5 278-283, § 5 289-304 eller af lovgivning, der regulerer erhvervslivets eller de finansielle markeds forhold, når der kan være grund til at antage, at overtrædelsen har et særligt **betydeligt omfang**, er et led i **organiseret kriminalitet**, er udført ved **anvendelse af særegne forretningsmetoder**, eller på anden måde er af **særlig kvalificeret karakter**
- 2) Internationale straffesager, herunder navnlig sager om folkedrab, forbrydelser mod menneskeheden, krigsforbrydelser og andre alvorlige forbrydelser begået i udlandet, hvor efterforskningen og strafforfølgningen som følge af **sagens kompleksitet og internationale aspekt** forudsætter en særlig viden om og **indsigt i forholdene i udlandet** og forudsætter, at der etableres et **samarbejde med myndigheder i andre lande, internationale institutioner, organisationer mv.**

<sup>1</sup> Undtagen sager vedrørende konkurrencelov, hvidvasklov, børsløvgivning, lokalpolitiske sager samt visitation af IPR-sager som behandles af SØIK uden stillingtagen til interne ressourcer  
Kilde: BEK nr. 1177 af 06/12/2012; Justitsministeriet; interviews med SØIK og personale i politikredse

## ... samt kapacitetsniveau afgør sagsplacering



<sup>1</sup> Undtagen sager vedrørende konkurrencelov, hvidvasklov, børsløvgivning, lokalpolitiske sager samt visitation af IPR-sager som behandles af SØIK uden stillingtagen til interne ressourcer

Kilde: BEK nr. 1177 af 06/12/2012; Justitsministeriet; interviews med SØIK og personale i politikredse

# Agenda

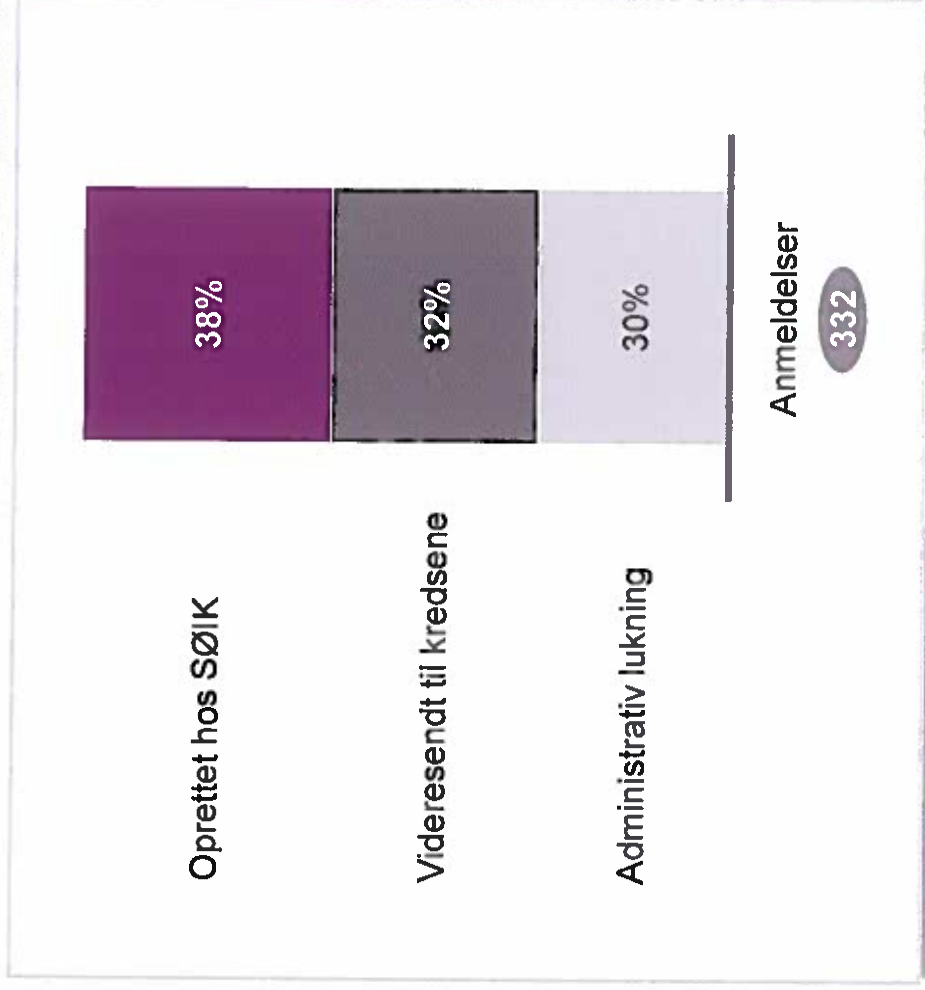
Indhold	Sidetotal
▪ Sammenfattede observationer	1
▪ Kommenterede resultater for spørgeskemaundersøgelse for Anklagemyndigheden	7
▪ <b>SØIK analyser og anbefalinger</b>	<b>26</b>
– SØIK ressourceforbrug, Span of Control og processflows	29
– <b>SØIKs kerneopgaver og visitering</b>	<b>37</b>
– Præstationsledelse	46
– Sagsstyring for komplekse sager	69
– OHI-resultater SØIK	85
– SØIK observationer og anbefalinger	99
▪ Implementeringsforslag	109



## SØIK videresender omkring 32 % af anmeldelserne til kredsene

- SØIK overdrog i 2013 32 % af sagerne til kredsene, mens 30 % blev lukket administrativt, ofte på grund af grundløse anklager
- I alt indløb der 332 anmeldelser<sup>1</sup> i løbet af 2013

X Total antal anmeldelser



<sup>1</sup> Eksklusive underretninger til Hvidvasksekretariatet, som kun medtages i det omfang underretningen beriges med yderligere oplysninger, hvorefter det vil indgå som en del af SØIKs gængse visiteringsproces. I disse tilfælde vil det være inkluderet i de 332 anmeldelser

KILDE: SQJ; interviews; Teamanalyse



# Generel enighed om hvad kerneopgaverne bør være, samt enighed imellem kredsene og SØIK om at snitfladen bør rykkes nedad

- SØIK og kredsene mener begge, at kerneopgaven er at varetage omfangsrige, komplekse sager
- Derudover er der fælles forståelse af, at SØIK bør være nationalt videnscenter og formidler og generelt skal yde støtte til kredsene
- Det vurderes samtidigt, at skæringen bør rykkes ned, så SØIK i højere grad tager alle komplekse og omfangsrige sager
- Kredsene vurderer dog ikke, at SØIKs kerneopgaver afspejles fuldt ud i opgaveindtallet

## Bekendtgørelsen

SØIK varetager for hele landet forretningerne vedrørende:

- 1) Økonomiske forbrydelser, herunder navnlig sager om overtrædelse af straffelovens § 5 278-283, § 5 289-304 eller af lovgivning, der regulerer erhvervslivets eller de finansielle markeders forhold, når der kan være grund til at antage, at overtrædelsen har et særligt betydeligt omfang, er et led i organiseret kriminalitet, er udført ved anvendelse af særegne forretningsmetoder, eller på anden måde er af særlig kvalificeret karakter

- 2) Internationale straffesager, herunder navnlig sager om folkeedrab, forbrydelser mod menneskeheden, krigsforbrydelser og andre alvorlige forbrydelser begået i udlandet, hvor efterforskningen og strafforfølgningen som følge af sagens kompleksitet og internationale aspekt forudsætter en særlig viden om og indsigt i forholdene i udlandet og forudsætter, at der etableres et samarbejde med myndigheder i andre lande, internationale institutioner, organisationer mv.

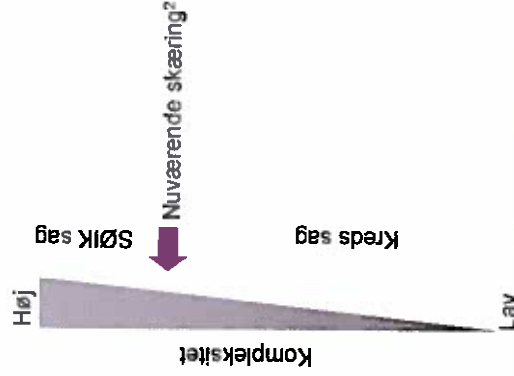
## SØIK

- Varetagelse af opgaver hvor kun SØIK har kompetencer
- Særlige kompetence påkrævet
- Sager, der ikke er forankret i kreds
- Analyse
- Politisk fokus
- Internationale forgreninger
- Nationalt videnscenter<sup>1</sup>
- Koordination og udvikling af økonomisk sagsstyring<sup>1</sup>



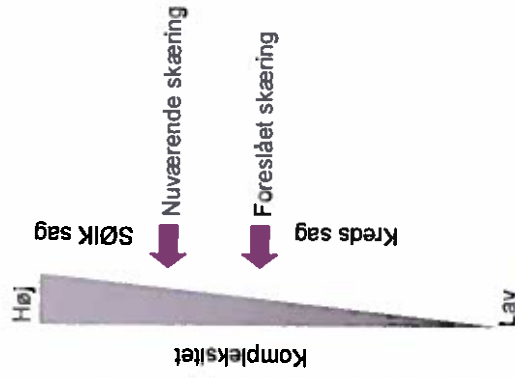
## RA

- Varetagelse af opgaver af særligt omfang og/eller med høj kompleksitet
- Nationalt videnscenter med høj fokus på vidensdeling
- Støtte af kredse, særligt via uddannelse



## Kredse

- Varetagelse af sager af særligt omfang og kompleksitet
- Nationalt videnscenter, der skal bidrage til udvikling
- Udøve støtte til kredsene i økonomisk sagsstyring



1 Tidforbruget på andre sager tager tid for sagsbehandlingen, så øvrige opgaver skal grundigt afvejes samt udarbejdes i tæt samarbejde med kredsene for at sikre, at der er efterspørgsel efter ydelsen

2 Rigsadvokaten har for nuværende ikke taget endelig stilling til hvorledes den optimale snitflade bør ligge



## Rigsadvokaten og kredsene ser begge mulighed for mere vidensdeling og kredssupport i SØIKs virke

	Rigsadvokaten	Kredse
<b>Varetagelse af omfangsrige, komplekse sager</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ SØIKs indtag af sarsager bør overvejes løbende, så f.eks. mindre konkurrencesager bliver sendt til kredsene</li> <li>▪ Ikke tilstrækkeligt fokus på omfanget af sagen, når der visiteres, hvilket er u hensigtsmæssigt, da omfangsrige sager er svært håndterbare lokalt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ SØIK tager mange små sager grundet særaftaler med andre myndigheder, hvilket medfører, at flere store sager må løftes lokalt</li> <li>▪ SØIK yder dog flere gange anden form for assistance – f.eks. sender efterforsker eller anklager til kredsen</li> </ul>
<b>Videnscenter</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ SØIK opbygger spændende og brugbar viden, men formidlingen videre til kredsene ønskes opprioriteret</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ SØIK har ikke tilstrækkeligt fokus på at dele viden med kredsene, hvilket efterspørges givet de specialistkompetencer, der forefindes i SØIK</li> </ul>
<b>Kredssupport</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ikke tilstrækkelig rotation i medarbejderstaben mellem SØIK og kredsene, hvilket ville kunne gavne kredsene via sidemandsoplæring</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Stærkt ønske om at SØIK i højere grad agerer flagskib inden for nye sagstyper for at sikre ensartet behandling i kredsene</li> </ul>

# Særmyndighederne har generelt fornuftigt samarbejde med SØIK, men med mulige forbedringsområder

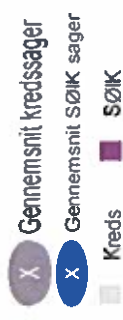
	Finanstilsynet	Konkurrencestyrelsen	SKAT
<b>Beskrivelse af samarbejde</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Finanstilsynet og SØIK samarbejder på tre områder               <ul style="list-style-type: none"> <li>Banksager (Finanstilsynet sender alle anmeldelser til SØIK)</li> <li>Hvidvaskssager (anmeldelse af sager fra Finanstilsynet samt kvartalsrapport fra SØIK til Finanstilsynet om underretninger)</li> <li>Børsager (Finanstilsynet sender alle anmeldelser til SØIK)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Konkurrencestyrelsen (KS) anmelder primært tre forskellige typer sager til SØIK baseret på eksklusiv aftale omkring, at alle konkurrencesager løftes i SØIK               <ul style="list-style-type: none"> <li>Sager, hvor KS har udført efterforskningen (tiltalebegæring)</li> <li>Sager, der er delvist efterforsket af KS</li> <li>Sager, der ikke er efterforsket af KS</li> </ul> </li> <li>SØIK og Konkurrencestyrelsen har et godt samarbejde generelt, særligt samarbejdet omkring <b>præ-visitering fremhæves</b></li> <li>SØIK har særlige styrker inden for <b>beskæring af sager og vurdering af efterforskningsmetoder</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>SKAT og SØIK har interaktioner på to områder               <ul style="list-style-type: none"> <li>Anmeldelser enten i form af efterforskningsanmodning eller tiltalebegæring</li> <li>Generelt samarbejde omkring skatteunddragelse</li> </ul> </li> <li>SKAT vurderer, at der eksisterer et godt samarbejde, og at SØIK løfter sagerne tilfredsstillende</li> <li>Ydermere opleves det, at <b>SØIK varetager sagerne med højere kvalitet end kredsene</b></li> </ul>
<b>SØIKs styrker</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Finanstilsynet vurderer, at der er <b>gode erfaringer med hvidvasksområdet</b>, hvor det er lykkedes at løfte de sager, der er blevet anmeldt</li> <li>Derudover går det nogenlunde på området for <b>kursmanipulation, givet at det er blevet rutinesager</b>, der kan varetages med høj kadence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>SØIK kunne med fordel arbejde på at <b>begrænse sagsbehandlingsstiderne</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>SØIKs arbejds gange virker til at kunne være mere effektive</li> <li>Der er fortsat problemer omkring integrationen mellem politi og anklager</li> <li>Uensartet behandling pga. "en mand, en sag"-kultur og manglende systematisering</li> </ul> </li> <li>Der ønskes en bedre kompetenceafgrænsning mellem SØIK og særmyndighed</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Der ønskes fokus på enkelte områder:               <ul style="list-style-type: none"> <li>Information omkring hvor langt sagerne er i processen</li> <li>Sammenkøring af sagsstatistik, da SKAT og SØIK har forskellige opgørelsesmetoder</li> <li><b>Udbygning af SØIKs rolle som fanebærer</b> og udarbejder af procedurer og standarder for løsning af sager, da der opleves stor forskellighed i kredsens arbejde</li> </ul> </li> <li>Bedre kompetenceafgrænsning mellem SØIK og særmyndighed</li> </ul>
<b>Forbedringsområder</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Banksagerne bliver ikke varetaget med tilstrækkelig kvalitet</li> <li><b>Der bliver ikke taget nok af de svære, principielle sager</b></li> <li>For meget fokus på interne ressourcer i stedet for at afprøve nye bestemmelser i retten</li> </ul>		

## Enigheden omkring kerneopgaverne mangler at blive operationaliseret i fælles, objektive visiteringskriterier

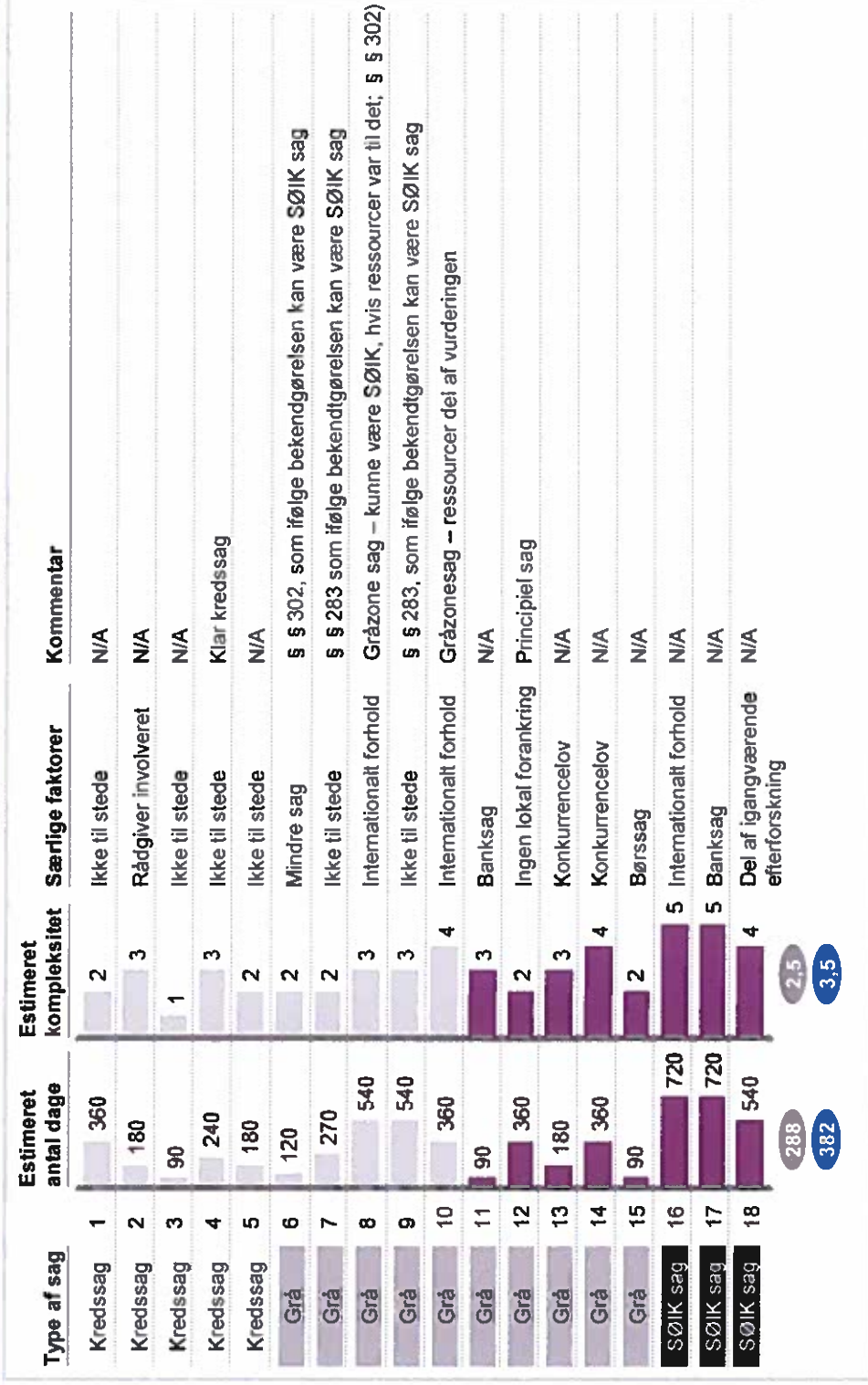
Kriterier	Bekendtgørelsen	SØIKS ledelse	Fagligt område 1	Fagligt område 2	Fagligt område 3
▪ § 278-283 (vejledende)	(✓)	(✓)			
▪ § 289-304 (vejledende)	(✓)	(✓)			
▪ Erhvervslivets forhold	✓	✓	✓	✓	✓
▪ Finansielle forhold	✓	✓	✓	✓	✓
▪ Særlig betydeligt omfang	✓	✓	✓	✓	
▪ Led i organiseret kriminalitet	✓	✓	✓		
▪ Særegne metoder	✓	✓	✓		✓
▪ Internationale sager	✓	✓	✓	✓	✓
▪ Overvejelser angående ressourcer	✓	✓			✓
▪ Aftale med særmyndigheder	✓	✓		✓	
▪ Politisk sensitivitet <sup>1</sup>	✓	✓		✓	
▪ Principiel sag <sup>1</sup>	✓	✓	✓	✓	✓
▪ Særlig svær at forankre <sup>1</sup>	✓	✓	✓		✓
▪ Beløb involveret <sup>1</sup>	✓	✓			
Kriterierne har jeg selv opfundet	Vi har ikke udarbejdet et samlet sæt af kriterier, men vi har naturligvis den viden oppe i hovedet			Har vi ressourcer, tager vi den, hvis ikke, lader vi være	
- Fagansvarlig A		- Fagansvarlig B			- Fagansvarlig C

<sup>1</sup> Bekendtgørelsen specificerer, at sager af anden særlig karakter også bør tages i SØIK, hvilket er blevet operationaliseret i de nævnte punkter

# Dette medfører, at de interne ressourcer kommer til at spille en rolle i visiteringen af nogle sager i gråzonen



- SØIK varetager selv de mest komplekse og tidskrævende sager
- Der er dog også en række mindre sager, som varetages af SØIK grundet aftale med myndigheder om at f.eks. konkurrence- og børssager altid varetages i SØIK
- I flere af sagerne i gråzonen, vurderes det om de nødvendige ressourcer er til stede i forbindelse med den endelige beslutning

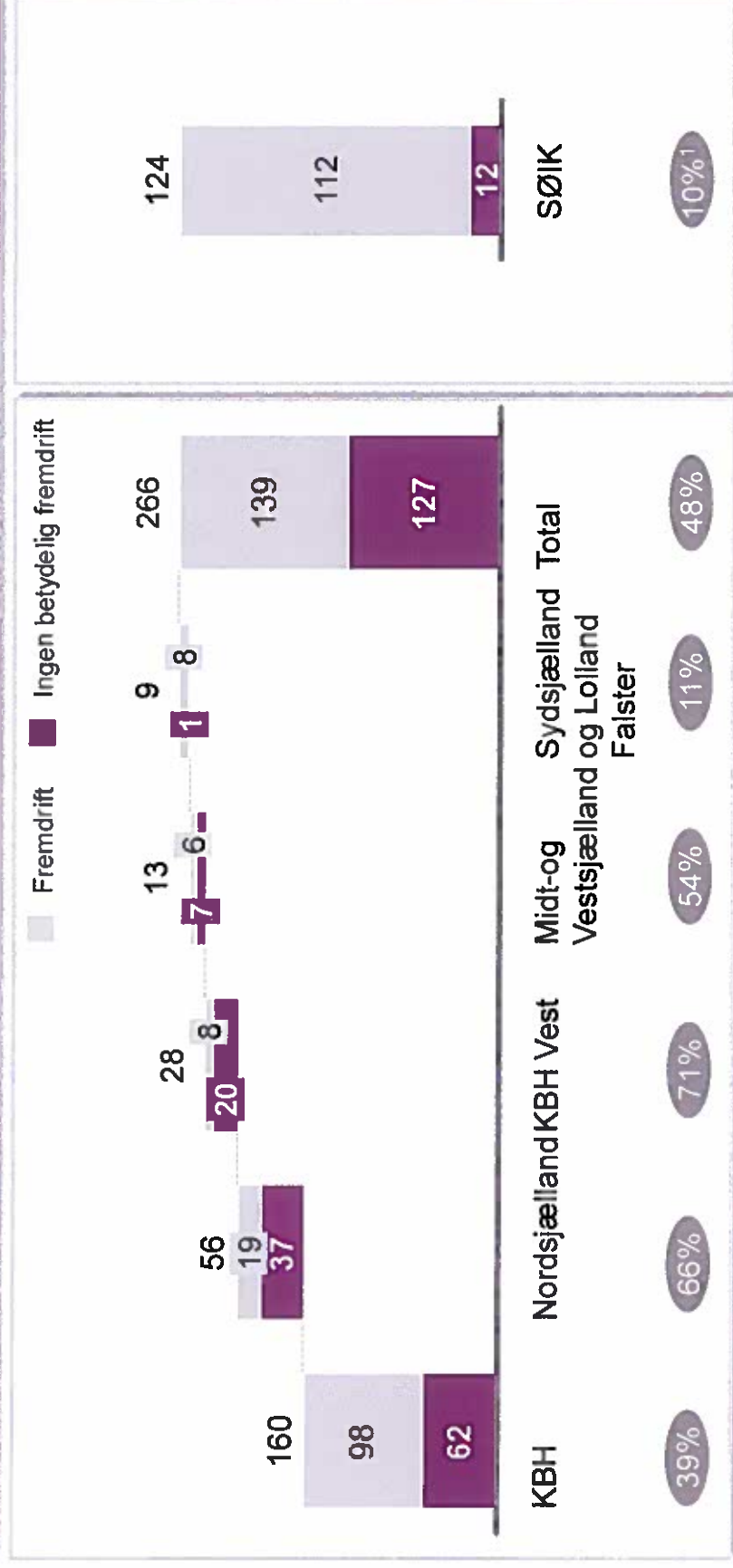


## Kredsene har problemer med at sikre den nødvendige fremdrift i større økonomiske sager i modsætning til SØIK

X %-andel af sager, hvor fremdriften er ubetydelig

Antal større økonomiske sager med milepælsstyring i kredse under SAK

- En stor del af de større økonomiske sager hos kredsene har haft utilfredsstillende fremskridt bedømt ud fra tilsyn udført af Statsadvokaten i København i 2013
- 48 % af alle større økonomiske sager har ikke oplevet betydelig fremdrift. Især i de mindre kredse, undtagen Sydsjælland og Lolland-Falster, er der problemer med at håndtere de store økonomiske sager
- SØIK er generelt bedre til at sikre fremdriften i større sager omhandlende økonomisk kriminalitet



<sup>1</sup> Baseret på andel af sager i PedPoint, der ikke har været opdateret i 6 måneder i løbet af efterforskningsperioden

KILDE: Årsrapport SAK 2013; PedPoint; Teamanalyse

## Også hvad angår ressourcetræk er der fordele ved at behandle sager i SØIK

- Fra et teoretisk synspunkt er der stordriftsfordele samt i særdeleshed vidensfordele ved at placere en stor del af gråzonesagerne i SØIK
- Dette understøttes også af praktiske observationer, da såvel SØIK samt kredsene indikerer, at SØIK kan løse komplekse, økonomiske sager både hurtigere og mere effektivt

### Teoretiske fordele ved placering af sager i SØIK

- SØIK har den nødvendige ekspertise med sagsarbejde inden for økonomisk kriminalitet
- SØIK har rutinen med at føre økonomiske sager og kender allerede til juridiske samt efterforskningsmæssige udfordringer
- SØIK besidder de nødvendige internationale kontakter
- SØIK har bred erfaring med sagsstyring af større sager

Mange kredse har ikke kompetencen til at løse sagerne selv

– SØIK-leder

Vi har ikke ekspertisen, og det tager længere tid at gennemføre

– Politikreds A

I kredsene skal de bruge mere tid på at løse sagerne

– Fagansvarlig i SØIK

Det vil være en fordel for vores drift, hvis SØIK tog flere af de tunge sager; de har bedre kompetencer og kan fokusere mere entydigt på dem, og vi ville have et bedre flow ift. fokus på mindre sager

– Politikreds B

# Agenda

Indhold	Sidetal
▪ Sammenfattede observationer	1
▪ Kommenterede resultater for spørgeskemaundersøgelse for Anklagemyndigheden	7
▪ <b>SØIK analyser og anbefalinger</b>	<b>26</b>
– SØIK ressourceforbrug, Span of Control og processflows	29
– SØIKs kerneopgaver og visitering	37
– <b>Præstationsledelse</b>	<b>46</b>
– Sagsstyring for komplekse sager	69
– OHI-resultater SØIK	85
– SØIK observationer og anbefalinger	99
▪ Implementeringsforslag	109







# Best Practice-principper for præstationsledelse kan opdeles i 4 trin

1 Måltal	2 Opfølgning	3 Dialog	4 Konsekvens
<p>Opstiller vi konkrete, relevante og dækkende måltal?</p>	<p>Måler vi objektivt og med passende frekvens?</p>	<p>Bruger vi målingerne i løbende dialog om forbedring / retning?</p>	<p>Kan vores ledere belønne den gode præstation?</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tydeligt for alle "hvordan succes ser ud" – den enkelte medarbejders mål skal afspejle forskellen på en god og en dårlig præstation</li> <li>▪ Klar sammenhæng mellem de enkelte måltal og organisationens overordnede målsætninger</li> <li>▪ Både mål for produktivitet og kvalitet</li> <li>▪ Både kvantitative og kvalitative mål</li> <li>▪ Passende antal: retvisende, men ikke overbebyrdende</li> <li>▪ Ambitiøse (revurderes, når de nås gentagne gange)</li> <li>▪ Realistiske (har opbakning i organisationen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Den enkelte medarbejder er klart informeret omkring frekvensen af rapporteringen</li> <li>▪ Faste intervaller (konsekvenser ved manglede aflæggelse af rapportering)</li> <li>▪ Passende frekvens (afstemt i forhold til operationelt niveau)</li> <li>▪ Aktiv indsats for at minimere rapporteringsbyrde (versionskontrol, IT-understøttelse)</li> <li>▪ Indhold / detaljeniveau passer til publikum</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dialog med den enkelte medarbejder om dennes præstationer afholdes med jævne mellemrum</li> <li>▪ Tonen i dialogen er både udfordrende og støttende – skal både fordr motivation og præstation</li> <li>▪ Dialogen er faktabaseret, konkret og handlingsorienteret</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evaluering af den enkeltes præstation fører til handling – med henblik på at forstærke succeser og løse problemer</li> <li>▪ Konsekvenser er aldrig overraskende – disse aftales, når der sættes mål, og opfølgningen er konsistent i forhold til det aftalte</li> <li>▪ Konsekvenser er fair – udstiller underliggende differentiering mellem medarbejdere og korrelerer på transparent vis med tilsvarende anerkendelse / belønning</li> <li>▪ Læring fra tidligere succeser / fejl huskes og deles i organisationen</li> </ul>

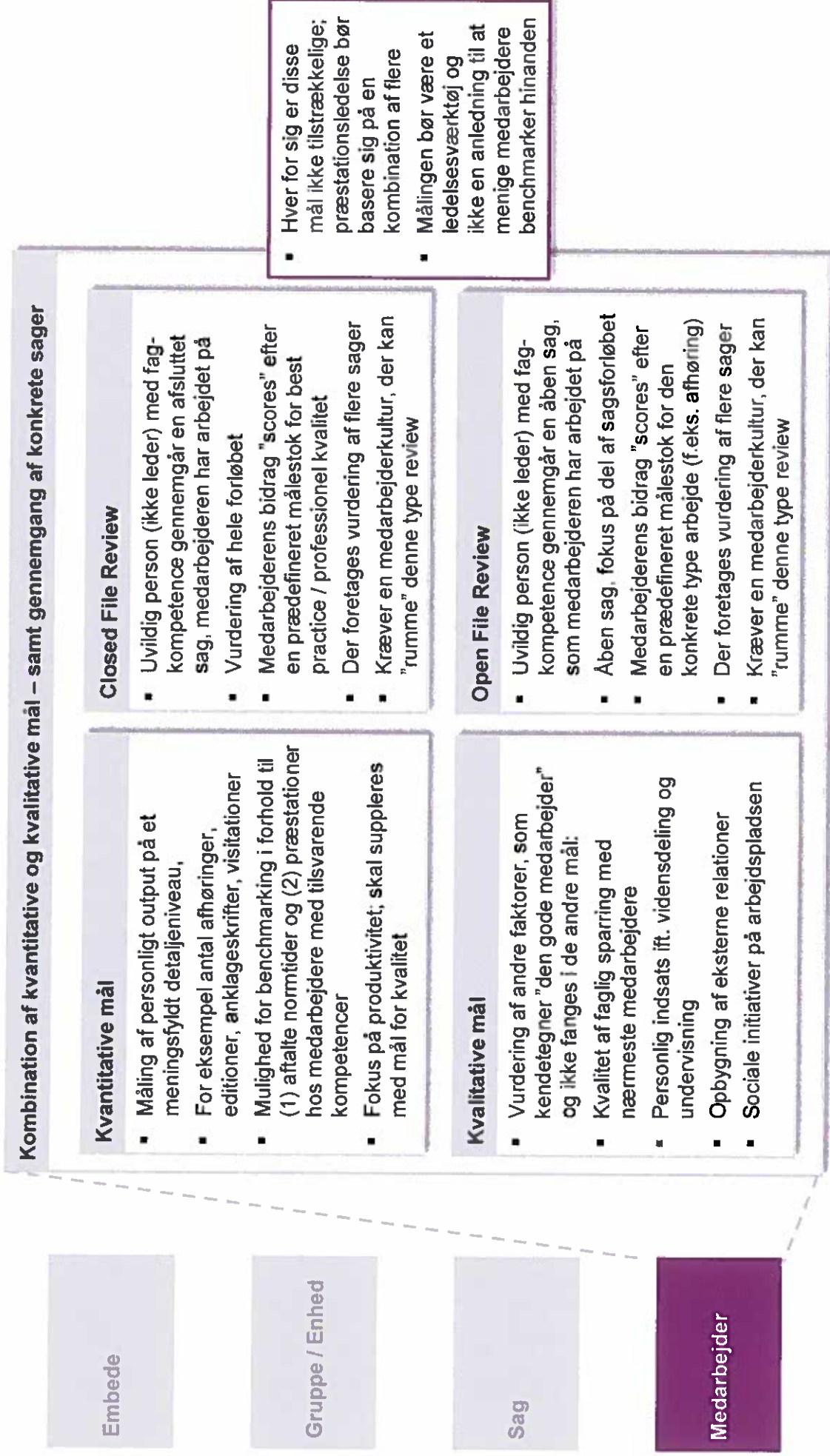


# McKinseys erfaringer viser, at det største forbedringspotentiale i sagsbehandling findes i præstationsledelse på medarbejderniveau

Niveau	Best Practice-principper	Best Practice-ledelsesværktøjer	Forbedringspotentiale i offentlig sektor <sup>1</sup>
Embede	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mål for organisationen, der kommunikeres ned igennem alle de organisatoriske lag</li> <li>Målopfølgelse kan monitoreres med tydelig ledelsesinformation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resultatkontrakt med klare mål og indbyggede incitamenter</li> <li>Dashboards med jævnlige opdateringer på makrovariable f.eks. sagsproduktion og tidsregistrering</li> </ul>	
Gruppe / Enhed	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mål for organisationen oversættes til konkrete mål for den enkelte enhed</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kvantitative mål for sagsproduktion</li> <li>Kvantitative mål for kvaliteten af gruppernes arbejde</li> </ul>	
Sag	<ul style="list-style-type: none"> <li>Standarder for produktivitet og kvalitet baseres både på tidligere erfaringer og ambitioner fra organisationens fremtidige målsætninger</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Milepælsorienterede projektstyringsredskaber baseret på faste normtider for delopgaver</li> <li>Standardplaner for ressourceallokering til enkelte sager</li> </ul>	
Medarbejder	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alle medarbejdere har veldefinerede mål (og kender dem)</li> <li>Der følges op på målinger med handlingsorienteret dialog</li> <li>Præstationer har konsekvenser for den enkelte medarbejder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Struktureret feedback efter afslutning af større sager</li> <li>MUS-samtaler, der holdes op på langsigtede mål</li> <li>Closed File review af sagsarbejde</li> </ul>	

<sup>1</sup> Baseret på ekspertinterview angående en række forskellige organisationer i den offentlige sektor

# På medarbejderniveau bør god præstationsledelse i sagsbehandling basere sig på en kombination af flere værktøjer



# Der eksisterer visse rammer for brug af præstationsledelse i SØIK ...

- Der eksisterer allerede en række tiltag, som kan danne udgangspunkt for udbredelsen af præstationsledelse
- Efterforskningsguiden indeholder en række normtider og vejledninger omkring milepæle – hvis overholdelse løbende skal følges i styregruppemøder
- Tradition for udarbejdelsen af Resultatkontrakt med indbyggede incitamenter i form af en (begrænset) pulje til lønbonus

Niveau	Opstiller vi konkrete, relevante og dækkende måltal?	Måler vi objektivt og med passende frekvens?	Bruger vi målingerne i løbende dialog om forbedring / retning?	Kan vores ledere belønne den gode præstation?
<b>SØIK<sup>1</sup></b>	<p><b>1 Måltal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>1-årig Resultatkontrakt</b> med mål for bl.a. sagsproduktion, tværgående samarbejde mv.</li> <li>▪ <b>Intern mål- og handleplan</b> for projektimplementering, vigtige sager mv.</li> <li>▪ <b>Vicestatsadvokat (VSA)</b> vurderer, hvilke store sager der kan forventes afsluttet i indværende år</li> <li>▪ <b>Afslutning af betydelige sager</b> er indskrevet i interne mål og pålægges gruppeme</li> </ul>	<p><b>2 Opfølgning</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>År. Resultatkontrakt<sup>2</sup></b></li> <li>▪ <b>Måned:</b> Fagligt ledelsesforum følger op på mål- og handleplaner</li> <li>▪ <b>Hver 14. dag:</b> Parolemøde, hvor der opdateres om den daglige udvikling i SØIK</li> <li>▪ De fagsvarlige holder i nogle tilfælde formøder inden fagmøderne, med henblik på opdatering af status for samlet sagsporteføje</li> </ul>	<p><b>3 Dialog</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ SØIK redegør ved årsluk for målopfyldelse ift. Resultatkontrakten</li> <li>▪ Rigsadvokaten forpligter sig i Resultatkontrakten til at levere ledelsesinformation mht. målopfyldelse løbende</li> <li>▪ Løbende dialog mellem ledelsen og fagsvarlig med forventningsafstemning vedr. afgørelse af tiltatespøgsområdet</li> <li>▪ Potentiale for erfaringsudveksling via fælles-drevet og AnklagerNet</li> </ul>	<p><b>4 Konsekvens</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Resultatlønskontrakt for Statsadvokaten; op til ~5% af dennes samlede lønindkomst</li> <li>▪ <b>Mindre pulje til resultat</b> (under 2 % af samlet lønsom)</li> <li>▪ Allokering af medarbejdere til de enkelte grupper på baggrund af løbende evaluering af gruppens belastning</li> </ul>
<b>Gruppe / Enhed</b>	<p><b>Normtider (primært politi)<sup>4</sup></b> bestemmer fastlæggelse af milepæle i efterforskning</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Anklageren ansvarlig for kvalitetsvurdering af efterforskningsarbejdet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Langt de fleste sager har en styregruppe; månedlig opfølgning med vicestatsadvokat og politikommissær mht. milepæle<sup>3</sup></li> <li>▪ Misede milepæle i PED-POINT giver "minuspoint"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Styregrupper fungerer delvist som faglig problemløsning mellem de fagligt ansvarlige og søjlelederne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ VSA'erne kan trække lister med "minuspoint"</li> <li>▪ Konsekvens af manglende præstation på sagsniveau udmønter sig i øget tilsyn fra søjlelederne</li> </ul>
<b>Medarbejder</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Der aftales <b>udviklingsplan</b> for medarbejderen ifbm. MUS/LUS-samtaler</li> <li>▪ Overholdelse af konkrete milepæle på en sag kan betragtes som måltal for medarbejderen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kvalitativ vurdering af målopfyldelse baseret på mål fra MUS</li> <li>▪ Måling bundet op på monitorering af fremdrift på sagsniveau</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>1-årige MUS-samtaler mellem søjleleder og den enkelte medarbejder</b> fulgt op af halvårige statussamtaler</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Tidsbegrænset ansættelse</b> for nytilkomne politiansatte; normalt første 1-2 år</li> <li>▪ Gentagne utilstrækkelige præstationer kan føde til handlingsplan og (ultimativt) til tjenestemandssag</li> </ul>

<sup>1</sup> Baseret på Resultatkontrakt for SØIK 2013

<sup>3</sup> "Sådan gør vi med specialgruppeme", SØIK-notat, April 2013

<sup>2</sup> Resultatkontrakt for SØIK 2013, s. 8

<sup>4</sup> SØIKs Efterforskningsguide



# ... men også betydelige udfordringer ift. at have en informeret dialog om organisationens og medarbejdernes præstationer

- Der er begrænset gennemsigthed ift. den enkelte ansattes arbejdsbyrde
- Den enkelte medarbejder oplever kun begrænsede konsekvenser af sine præstationer, hverken gode eller dårlige, herunder kun ringe løndifferentiering
- De fagansvarlige har den daglige sparring, men ikke ansvar for MUS, kompetenceudvikling, opgaveprioritering osv.
- Bagudrettet har der for nogle fagansvarlige været uklare forventninger til enhederne mht. sagsproduktion (og tilhørende ressourceallokering) over året
- Der foreligger pr. ultimo marts ingen interne mål – til dels begrundet med at SØIK først modtog Resultatkontrakt 2014 ved udgangen af Q1

	Opstiller vi konkrete, relevante og dækkende måltal?	Måler vi objektivt og med passende frekvens?	Bruger vi målingerne i løbende dialog om forbedring / retning?	Can vores ledere belønne den gode præstation?
Niveau	1 Måltal	2 Opfølgning	3 Dialog	4 Konsekvens
SØIK'	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultatkontrakt 2014 først modtaget til underskrivning ved udgangen af Q1</li> <li>• Opstilling af interne mål 2014 har afventet eksternt review af Statsadvokaterne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sammenkørsel af data fra POLPAI og PEDPOINT<sup>2</sup> (med henblik på udvikling af egentligt produktivitetsværktøj) er stadig i pilot-fase</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uklart fra resultatkontrakten, hvilken ledelsesinformation, der skal udgå fra Rigsadvokaten og hvilken dialog, dette skal drive</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Samlet puije til fordeling af resultatøn har meget begrænset størrelse ift. samlede lønudgifter</li> </ul>
Gruppe / Enhed	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uklarhed om mål for den enkelte enhed</li> <li>• Svært at knytte personlig indsats 1:1 sammen med gruppens, bl.a. pga. stor udskiftning ml. grupperne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobilitet af medarbejdere på tværs af enheder</li> <li>• Besværliggør sammenhængende måling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lederfokus på opnåelse af mål i resultatkontrakt</li> <li>• Fællesdrevet er i pilotfase, og man afventer videreudvikling af AnklagerNet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Argumenter om underbemanning i de enkelte grupper kan overskygge diskussion om, hvorvidt gruppen leverer som forventet</li> </ul>
Sag	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efterforskningsguide kun i ringe grad brugt som egentlig projektstyringsværktøj på de største sager</li> <li>• Manglende normal for en del juridisk arbejde<sup>1</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• På grund af ressourceprioritering fortsættes styregruppemøder ikke altid, når selve efterforskningsarbejdet er færdiggjort, og der kun udestår anklageskrift</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingen tradition for planlagte, strukturerede evalueringer med projektgruppe ved afslutning af omfattede sager</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Overskridelse af milepæl har ofte begrænsede konsekvenser</li> </ul>
Medarbejder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingen standard for input fra fagansvarlig til søjleleder om medarbejders præstationer</li> <li>• Ingen faste KPI'er for den enkelte medarbejder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ikke mulighed for at tidsregistrere på den enkelte sag i POLPAI – dette medfører manglende overblik over den enkelte medarbejders belastning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Få rammer (ud over MUS) for individuel dialog mellem medarbejder og søjleleder</li> <li>• Ingen formel ramme for feedback fra fagansvarlig til den enkelte medarbejder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manglende konsekvens af at underpræstere</li> <li>• Begrænset mulighed for løndifferentiering</li> <li>• Ingen tradition for mærkbare konsekvenser</li> </ul>

1 SØIK Efterforskningsguide

2 Udtalelse fra SØIK Fokusgruppeinterview 20/3/2014

2 Indtil systemet er automatiseret, vil overblik kunne skabes i Excel. Dette kræver dog en højere kvalitet af data

## Der er valgt 3 dybdeområder, som dækker en stor del af SØIKs organisation samt begge søjler

1	2	3
<p><b>Finansgruppen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Den største specialgruppe i SØIK (14 årsværk)</li> <li>▪ Stor andel af SØIKs produktion af store og meget store sager</li> <li>▪ Komplekse sager af lang varighed, løbende udskiftning af allokerede medarbejdere</li> <li>▪ De fagansvarlige har ikke personaleansvar</li> </ul>	<p><b>Hvidvasksekretariatet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En af de største grupper i SØIK (12 årsværk)</li> <li>▪ Stor andel af SØIKs produktion af kortere sager og underretninger</li> <li>▪ Typisk kortere, mindre komplekse sagsforløb</li> </ul>	<p><b>Ledelsens værktøjer</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Første del fokuserer på den øverste ledelses evne til:             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Udstikke målsætninger for embedet og måle på opfyldelsen af disse</li> <li>– Måle produktivitet og kvalitet på embedsniveau</li> </ul> </li> <li>▪ Anden del fokuserer på den øverste ledelses evne til at:             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Følge op på gode præstationer og belønne den enkelte medarbejder</li> </ul> </li> </ul>

# I Finansgruppen er det en udfordring af vurdere den enkelte medarbejders samlede arbejdsbyrde

- Den enkelte medarbejder oplever meget få direkte konsekvenser af de præstationer, der leveres, hverken positive eller negative
- Der lader til at være stor afstand mellem søjlelederen og den enkelte medarbejder, givet at denne skal vurdere medarbejderens arbejdsbelastning
- De fagansvarlige leder dagligt sagsarbejdet, men kender sjældent det præcise omfang af den enkelte medarbejders forpligtelser i andre enheder
- Fastsættelse af milepæle er kun løst bundet op på normtiderne i efterforskningsguiden – projekteringen foregår inden for relativt løse rammer

	1 Måltal	2 Opfølgning	3 Dialog	4 Konsekvens
<b>Formelle rammer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Efterforskningsguiden indeholder milepæle og normtider for sagsforløbet</li> <li>▪ Resultatkontrakten giver mål for SØJKs sagsproduktion</li> <li>▪ Opgavemængden følger i høj grad sæmmyndighedens arbejde (Finanstilsynet)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Opfølgning mht. "sagens fremdrift" over for ledelsen:</li> <li>▪ Banksager: Behandling på månedligt styregruppemøde</li> <li>▪ Børssager: Afrapportering i kvartalsvist faggruppemøde</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ MUS-samtaler mellem søjleleder og den enkelte medarbejder</li> <li>▪ Fagansvarlige forestår løbende faglig sparring med den enkelte medarbejder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Allokering og prioritering af opgaver til de enkelte medarbejdere foretages af søjlelederne</li> <li>▪ <b>Beslutninger omkring kompetenceudvikling tages af søjlelederne</b></li> </ul>
<b>Praktisk gennemførelse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Overordnede principper fra efterforskningsguiden følges, men de konkrete milepæle benyttes ikke</li> <li>▪ Ingen forventnings-afstemning i enheden om antal sager, der skal lukkes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Finansgruppen afholder forberedende møde for hver sag inden styregrupperne, hvor der skrives sagsresumé</li> <li>▪ Ledergruppen øger den løbende forventnings-afstemning omkring total sagsproduktion hen imod årsluk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Søjlelederne er pga. den begrænsede berøring med det daglige sagsarbejde udfordrede i MUS-samtaler</li> <li>▪ De fagansvarlige skal give faglig sparring, men har ikke mandat til at investere i kompetenceudvikling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De fagansvarlige forestår daglig ledelse af sagsporteføljen, uden mandat til prioritering af ressourcer inden for denne portefølje</li> </ul>
<b>Vurdering af præstationsledelse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De fagansvarlige kender ved årets start ikke forventningen til sagsproduktion og ressourceallokering</li> <li>▪ Ad-hoc ressourceallokering</li> <li>▪ Manglende brug af efterforskningsguiden som projektstyringsværktøj</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De fagansvarlige vurderer at frekvensen af hhv. styregruppemøder og faggruppemøder er passende</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Der lader til at være stor afstand mellem søjleleder og medarbejder, givet at søjleleder har ansvar for kompetenceudvikling, opgavevisitation og resourceallokering</li> <li>▪ Daglig dialog udfordres af, at folk er spredt i bygningen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Ingen klare konsekvenser</b> knyttet til den enkelte medarbejders præstation</li> <li>▪ Uklare "kommandoveje", ændringer fra ledelsen implementeres nogle gange af fagansvarlige, nogle gange af ledergruppen selv</li> </ul>

# I Hvidvasksekretariatet er det lettere at måle belastning og produktivitet

- Givet den relativt lave kompleksitet i sagsbehandling, er der tale om relativt nem sammenligning af medarbejdernes produktivitet
- Pga. opgavens natur benyttes goAML, et IT-system, der giver lederne mulighed for relativt nøjagtigt at følge produktiviteten for den enkelte medarbejder
- Den politifaglige søjleleder med personaleansvar varetager også daglig ledelse – øger muligheden for konsekvensthåndtering hos den enkelte medarbejder
- Hvidvasksekretariatet følger en række internationale standarder for proces, databehandling og kvalitet – hvilket kan bidrage til effektiviteten

	1 Måltal	2 Opfølgning	3 Dialog	4 Konsekvens
<b>Formelle rammer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Antal underretninger, som (1) tages ind / registreres (2) analyseres (3) videregives</li> <li>▪ Funktionsopdelt arbejde; ingen fast aftalte mål for den enkelte medarbejders produktivitet i funktionen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Måling af hver medarbejder vha. IT-systemet (goAML), som giver præcist billede af produktiviteten</li> <li>▪ International metodekontrol fra FATF<sup>1</sup> (hvert 8. år) og fra IMF (løbende)</li> <li>▪ Feedback fra kredsene ifbm. videregivelse af sager</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ugentligt ledermøde i SØIK, hvor forhold omkring drift af sekretariatet kan tages op</li> <li>▪ Årlige MUS-samtaler ml. sekretariatsledere og den enkelte medarbejder</li> <li>▪ Formelt samarbejde med Norge, Finland og Holland om erfaringsudveksling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De faglige ledere har også personaleansvar, hvilket giver et større råderum ift. konsekvensthåndtering over for medarbejderne i sekretariatet</li> </ul>
<b>Praktisk gennemførelse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Af hensyn til prioritering af ressourcer har det historisk set være aftalt mellem SA og de fagansvarlige, at man på et givent tidspunkt har en vis mængde ubehandlede underretninger, dog uden formelle rammer for størrelsen af denne bunke</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Månedligt opfølgingsmøde mellem SA og ledelsen af 2. søjle, hvor der er mulighed for at gennemgå status for Hvidvasksekretariatet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Det nævnes, at ovenstående rammer i vidt omfang følges</li> <li>▪ Løbende, uformelle samtaler mellem fagansvarlig og medarbejderne</li> <li>▪ 4 medarbejdere hører under administrationen, og har således ikke MUS med de fagansvarlige fra gruppen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>God præstation fremhæves i teamet og giver mulighed for at deltage i efterfølgende feedback med kredsene og indstilling til engangsvederlag</b></li> <li>▪ Dårlige præstationer kan medføre samtaler og afskedigelse (sidste udvej)</li> </ul>
<b>Vurdering af præstationsledelse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Givet den relativt lave kompleksitet i sagsbehandling kan produktionstal for den enkelte medarbejder på meningsfuld vis sammenlignes med historiske normer og andre medarbejdere</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ goAML muliggør en opfølgning på den enkelte medarbejders produktivitet</li> <li>▪ Den månedlige rapportering på driften til SA har relativt lav omkostning – denne praksis kan med fordel genoptages</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Løbende dialog med andre lande bidrager til udvikling af sekretariatet</li> <li>▪ Placeringen af nogle medarbejdere under andre enheder giver afhængighed af kommunikation mellem sekretariatets leder og respektive søjleleder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Større grad af konsekvensopfølgning sammenlignet med resten af SØIK, givet at den politifaglige søjleleder (med personaleansvar) også varetager dag-til-dag ledelse af sekretariatet</li> </ul>

<sup>1</sup> Financial Action Task Force, et tværnationalt samarbejde for fælles retningslinjer i bekæmpelse af hvidvask og terrorfinansiering



## Der eksisterer rammer for målsætning og opfølgning på lederniveau ...

- Interne Mål består af (1) en delvis operationalisering af Resultatkontrakten og (2) en række internt motiverede mål for SØIK
- Et nyt værktøj til ledergruppen planlægges fra april<sup>1</sup> at blive brugt til aggregeret ledelsesinformation om driften af SØIK
- Fordeling af ansvar for Resultatkontraktens mål er normalt foregået uden involvering fra de fagansvarlige, selvom enhederne i visse tilfælde forventes at "producere" en bestemt mængde sager
- Det nævnes<sup>2</sup>, at man ofte intensiverer målopfølgning hen imod årsluk uden fast fokus herpå i løbet af året
- Resultatkontrakt 2014 er først modtaget til underskrivning ultimo marts – Interne Mål 2014 forventes at følge internt i SØIK<sup>3</sup>

### Mål- og handleplaner: Opfølgning på Resultatkontrakt

- Operationalisering af Resultatkontrakt samt en række andre udviklingsmål, som SØIK selv definerer
- Normalt evalueret på månedlige møder i fagligt ledelsesforum
- Ansvar fordelt til de forskellige søjleledere; herfra deres eget ansvar at eksekvere og fordele ansvar videre – således ikke fuld klarhed om, hvordan ansvaret for målene kaskaderer ned i de enkelte enheder

<sup>1</sup> Estimat fra staben i SØIK

<sup>2</sup> Baseret på interviews med en række fagansvarlige i SØIK

<sup>3</sup> Dette skyldes den ekstraordinære situation, som SØIK har befundet sig i 2013

### SØIK nøgletal: Status på overordnet driftsinformation

- Tiltænkt som overblik med central ledelsesinformation til de månedlige ledelsesmøder
- Indeholder i sin nuværende form aggregerede data for:
  - Økonomi: Status ift. budget for løn og andre omkostninger
  - Sagsproduktion: Lukkede sager, sigtede, domme, mv.
  - Personaleforhold: Antal sygedage, tilgodehavende feriedage mv.







## Målene fra Rigsadvokaten opfyldes i meget vidt omfang

- 49 ud af 54 delmål fra Resultatkontrakterne 2010-2013 blev nået
- Af de mål, der ikke blev nået, knyttede forklaringerne sig til hhv. ressourcer (1), beslutninger om udskydelse i Rigsadvokaten (3) og afventning af resultater fra internationale samarbejde (1)
- Med baggrund i Best Practice kan det tyde på, at særligt målene for sagsproduktion ikke tidligere har haft rette detaljegrad og ambition
- Den nyeste Resultatkontrakt 2014 indeholder dog klare mål for sagsproduktion, efterforskningsoplæg og assistance

### Mål for sagsproduktion og for udvikling

#### ”Sagsproduktion”

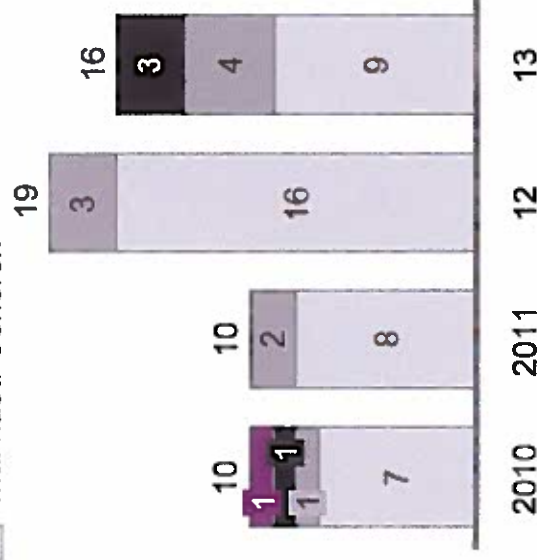
- Delmål, der vedrører produktion af sager og / eller omfanget af SØIKs assistance til politikredsene
- Eksempelvis ”Taget stilling til tiltale spørgsmål i 10 meget store sager”

#### ”Generelt”

- Størstedelen omhandler udviklingen af SØIKs organisation, mål inden for eksempelvis:
  - Kompetenceudvikling af nøglepersoner
  - Vidensudveksling med andre myndigheder
  - Implementering af organisatoriske ændringer
  - Implementering af nye systemer og opretholdelse af datakvalitet

### Målopfyldeelse, 2010-13

- Mål ikke nået: Sagsproduktion
- Mål ikke nået: Generelt
- Mål nået: Sagsproduktion
- Mål nået: Generelt



### Resultatkontrakt 2014 netop aftalt

#### ”Sagsproduktion”

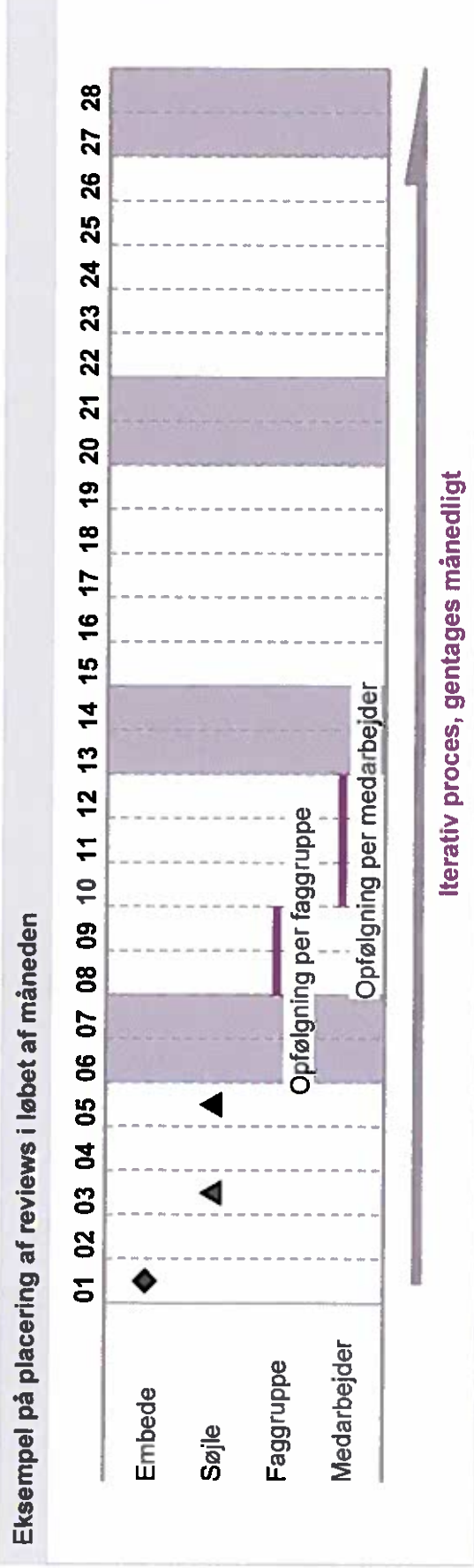
- Tage stilling til tiltale spørgsmål i:
  - 10 meget store sager
  - 20 større sager
  - 90 % af Quicksageme inden for 90 dage efter anmeldelse
- Assistere kredsene i 80 % af alle anmodninger
- En række punkter om udarbejdelse af efterforskningsoplæg til kredsene

#### ”Generelt”

- Vidensdeling omkring kædesvig
- Generel erfaringsudveksling
- Implementere anbefalinger fra styregruppen i forbindelse med eksternt review af statsadvokaturene
- Trivselsmåling og lederskabsudvikling

# Præstationsopfølgning skal foregå på alle niveauer i organisationen

Niveau <sup>1</sup>	Review fra	Review til	Formål	Frekvens
Søjle	<ul style="list-style-type: none"> <li>Statsadvokat</li> <li>Søjleleder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Søjleleder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Review af søjlens præstation, herunder dialog om målopfyldelse (både sagsproduktion og udvikling)</li> <li>Diskuter evt. ændringer ift. resourcetræk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Månedlig</li> </ul>
Faggruppe	<ul style="list-style-type: none"> <li>Søjleleder</li> <li>Fagansvarlig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fagansvarlig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Review af faggruppens præstation, herunder fremdrift på større enkeltsager</li> <li>Stillingtagen mht. resourceallokering for næste periode</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Månedlig</li> </ul>
Medarbejder	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fagansvarlig<sup>2</sup></li> <li>Medarbejder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Medarbejder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kort review af medarbejderens præstationer, herunder sparring mht. faglig udvikling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Månedlig</li> </ul>



<sup>1</sup> Niveauer er indikative; hvor en anderledes struktur er gældende, bør opfølgning også finde sted på de andre niveauer

<sup>2</sup> Hvis søjleleder har under 10 direkte rapporterende, kan denne alternativt selv tage opfølgningen / sparringen med medarbejderen

# Beskrivelse af mødeforum – månedlig statusopdatering fra FORSLAG TIL DISKUSSION søjlen

<b>Formål</b>	<p><b>Struktur</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Review af søjlens præstation, herunder dialog om målopfyldelse (både sagsproduktion og udvikling)</li> <li>• Diskussion af evt. ændringer ift. ressourcetræk</li> <li>• Prioritering af fokusområder for den kommende måned</li> </ul>
<b>Agenda</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Søjlelederen giver kort opdatering på drift af de forskellige funktioner, herunder områder med særligt ressourcepres samt status på prioriteter aftalt måneden forinden</li> <li>• Parter beslutter prioriteter for indsatsen i næste periode</li> <li>• Eventuelt             <ul style="list-style-type: none"> <li>• 15 minutter</li> <li>• 15 minutter</li> </ul> </li> </ul>
<b>Deltagere</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Statsadvokaten</li> <li>• Søjleleder</li> </ul>
<b>Output</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prioriteter for indsatsen i næste periode aftales i mødet og noteres for diskussion i efterfølgende måned</li> </ul>
<b>Møder</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frekvens: Månedligt</li> <li>• Varighed: 1 time</li> </ul>



## Beskrivelse af mødeforum – månedlig statusopdatering fra faggruppe

### Struktur

<b>Formål</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Review af faggruppens præstationer, herunder fremdrift på større enkeltsager</li> <li>• Stillingtagen mht. ressourceallokering for næste periode</li> </ul>
<b>Agenda</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Den fagansvarlige giver kort opdatering på generel sagsproduktion og på fremdrift i de største enkeltsager • 20 minutter</li> <li>• Den fagansvarlige giver kort opdatering på de enkelte medarbejderes præstationer og udvikling • 20 minutter</li> <li>• Parter beslutter prioriteter for indsatsen i næste periode • 10 minutter</li> <li>• Eventuelt • 10 minutter</li> </ul>
<b>Deltagere</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Søjleleder</li> <li>• Fagansvarlig</li> </ul>
<b>Output</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prioriteter for indsatsen i næste periode aftales i mødet og noteres for diskussion i efterfølgende måned</li> <li>• Søjlelederen bør notere input mht. medarbejdernes præstationer ift. opfølgende samtaler i MUS</li> </ul>
<b>Møder</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frekvens: Månedligt</li> <li>• Varighed: 1 time</li> </ul>



## Beskrivelse af mødeforum – faglig sparring med medarbejder

### Struktur

- Kort review af medarbejderens præstationer
- Fokus på sparring mht. medarbejderes faglige udvikling
- Samtalen bør fokusere på en dialog om medarbejderens seneste arbejdsopgaver, herunder diskussion af konkrete sager (både afsluttede og verserende) og forslag (begge veje) til mulige forbedringer i f.eks. arbejds gange
- Fagansvarlig
- Medarbejder
- N/A
- Frekvens: Månedligt
- Varighed: 15 minutter

### Formål

### Agenda

### Deltagere

### Output

### Møder

## Case: Præstationsledelse i Åklagarmyndigheden (Sverige)

### Beskrivelse af projektet

- Projektet omfattede to reviews af de regionale anklagemyndigheder i Uppsala og Linköping
- Analyserne i de to reviews viste blandt andet:
  - Stor forskel i produktivitet mellem medarbejdere
  - Begrænset fokus på måltal og styring af produktivitet
  - Manglende forum for daglig problemløsning og feedback

### Anbefalinger

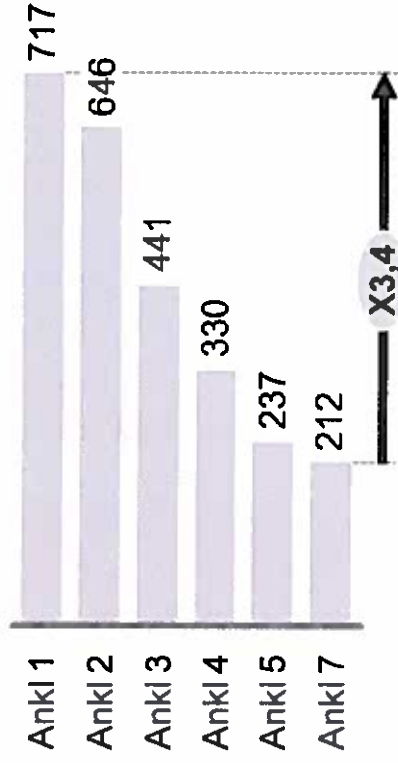
- Skabe forum for daglig problemløsning og diskussion baseret på konkrete fakta
- Arbejde for at skabe forståelse for og sætte fokus på effektivitet
- Skabe mulighed for, at medarbejderne let kan følge med i egne produktivitetstal, som på relevant vis afspejler organisationens mål om
  - Behandlingstid
  - Produktivitet
  - Kvalitet
  - Medarbejdertilfredshed

## Projektet identificerede betydelige forskelle i produktivitet ...

- Gennemgang af tidsregistrering og sagsproduktion viste store forskelle i medarbejdernes produktivitet
- Interviews med medarbejdere viste, at de eksisterende målsætninger for produktivitet ikke var kommunikeret ud i organisationen; kommunikation af – og opfølgning på – produktivitetsmål blev således et forbedringstiltag

### Stangsager<sup>2</sup>

Antal afsluttede sager, seneste 12 måneder<sup>1</sup>



### ØkoKrim

Antal afsluttede sager, seneste 12 måneder<sup>1</sup>



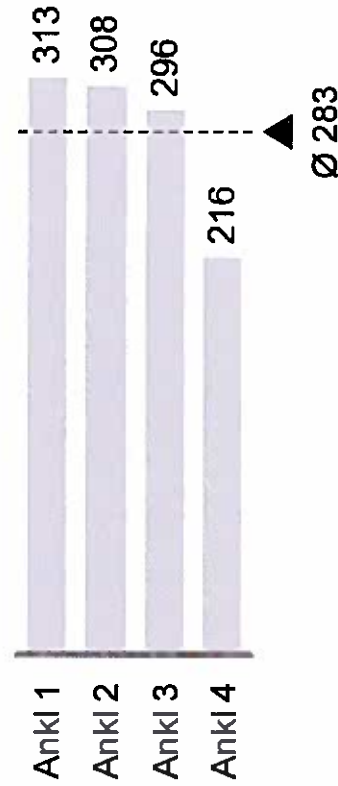
### Ungdomssager

Antal afsluttede sager, seneste 12 måneder<sup>1</sup>



### Særligt grov kriminalitet

Antal afsluttede sager, seneste 12 måneder<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Antal justeret for deltid, barsel, orlov m.m.

<sup>2</sup> Sager af lav kompleksitet / tidsforbrug; kan i et vist omfang svare til Quicksager



## ... og et potentiale ved at indføre mere struktureret feedback og coaching

- En række medarbejdere påpegede, at der i det daglige arbejde ønskedes mere sparring og coaching med lederne
- Der blev konkret foreslået forskellige former for struktureret feedback baseret på modeller anvendt i andre organisationer

### Forslag til struktureret feedback

Tema	Formål	Frekvens	Tidsforbrug
<b>Spontan coaching og feedback</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Støtte medarbejdere ved at identificere forbedringsmuligheder</li> <li>▪ Formulere mulige forbedringer i de daglige arbejdsrutiner</li> </ul>	Løbende	Afhængig af situationen
<b>Sagsreview</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Finde mulige tiltag og forbedringer med henblik på at coache medarbejderen til løbende og fortsat udvikling</li> <li>▪ Løbende gennemgange for at sikre kvalitet og ensartethed i sagsbehandling</li> </ul>	1 gang / måned + Ved MUS-samtale	1-2 timer
<b>Bisidning</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bisidning i forhandlingssituationer</li> <li>▪ Fokus på at coache medarbejderen til udvikling af forhandlingsevner</li> <li>▪ Mulighed for at enhedschefen coacher teamlederen i dennes daglige arbejde</li> </ul>	1-2 gange / halvår	1,5-2 timer
<b>Individuelle samtaler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diskutere generelle udfordringer og spørgsmål, som berører den enkelte medarbejder og ikke hele gruppen</li> <li>▪ Coaching og faglig feedback</li> <li>▪ Opfølgning på tidligere samtaler og aftaler om ændringer og udvikling</li> </ul>	1 gang / måned	15-30 minutter

Det er vigtigt at notere, at coaching kan ske på alle niveauer – ikke blot fra leder til medarbejder

# Best practice-principper for præstationsledelse i den offentlige sektor

1 Måltal

2 Opfølgning

3 Dialog

4 Konsekvens

## Principper og beskrivelse

### Princip

### Beskrivelse

Eksplicit ansvar for måltal

- Ansvar for måltal placeres hos personer / ledere af enkelte grupper

Relevans for organisationens strategi

- Klar sammenhæng mellem enkelte måltal og organisationens overordnede målsætninger
- Prioritering af overordnede målsætninger afspejler sig i prioriteringen af medarbejderens måltal

Passende antal måltal

- Nok måltal til at dække bredt, men ikke så mange at betydningen af det enkelte udvandes
- Klar proces for gennemgang og prioritering af de få måltal, der skal informere beslutninger

Fokus på både kort og lang sigt

- Måltal for organisationen betragter både kort- og langsigtet præstation

Balanceret miks af måltal

- Måltal indeholder både tal for produktion og ressourceforbrug, tid- og kvalitetsmål samt blanding af kvantitative og kvalitative måltal

Veldefinerede måltal

- Måltal er specifikke, veldefinerede og konsistente
- Det er tydeligt for alle, "hvordan succes ser ud" i måltallene

Ambitiøse og realistiske målsætninger

- Målsætninger er udfordrende og skal motivere forbedringer, både i basisydelse og maksimal ydelse
- Løbende evaluering af målsætninger – og ændring af dem, der når i gentagne evalueringer

Informeret, skemalagt og inklusive

- Opstillede mål afstemmes med involverede ledere og topledelsen - og ændres kun ved evt. stramning
- Opstilling af mål informeres af tilgængelige benchmarks, både offentlige og private organisationer

# Best practice-principper for præstationsledelse i den offentlige sektor

1 Måltal

2 Opfølgning

3 Dialog

4 Konsekvens

## Principper og beskrivelse

### Princip

#### Beskrivelse

- Rapportering med jævne (og passende) mellemrum
- Klart defineret ledergruppe har ansvar for fastsættelse og overholdelse af rapporteringsrytme
- Rapporteringsvane indlejret i kulturen for de enkelte enheder samt for organisationen som helhed; herunder klare og afstemte forventninger til, hvem der skal bidrage med input og beslutninger hvornår
- Rytmen for rapportering har passende frekvens i forhold til niveauet af rapportering og muligheden for at implementere beslutninger på baggrund af rapportering

Niveau af datakvalitet er velovervejet og generelt højt

- Klar sammenhæng mellem data og beslutninger
- Passende data på præstation, sundhed og risiko indsamles
- Løbende indsats for at forbedre kvaliteten af indsamlet data
- Klare forventninger om, hvilke data der skal bruges de næste 2-3 år; aktiv indsats for at facilitere dette
- Velbegrundede proxyer anvendes, når nødvendig data ikke er tilgængelig

Indsamling af data gøres ikke til unødigt byrde

- IT-understøttelse, som minimerer antallet af timer, der går til manuel dataindsamling
- Klarhed omkring versionskontrol (eksempelvis i medarbejderlister), som minimerer unødigt dobbeltarbejde – sikres eksemplis ved kun at opbevare masterdata ét sted

Indhold og detaljeniveau af scorecards / dashboards passer til publikum

- For øvre ledelsesgrupper præsenteres data på aggregeret niveau, med flere detaljer i understøttende dokumenter
- I de enkelte arbejdsgrupper præsenteres kun data, der informerer beslutninger om gruppens daglige arbejde

# Best practice-principper for præstationsledelse i den offentlige sektor

1 Måltal

2 Opfølgning

3 Dialog

4 Konsekvens

## Principper og beskrivelse

### Princip

### Beskrivelse

Dialog om præstationer sker med jævne (og passende) mellemrum

- Dialog om præstationer – på gruppe- og medarbejderniveau – er indlejret i organisationens kultur; forventninger mht. indhold og frekvens af dialoger er afstemt igennem organisationen, både formelle og mere uformelle dialoger
- Der er klare konsekvenser for lederne, hvis planlagte dialoger ikke afvikles
- Medarbejdere og ledere påtegner adfærd, der ikke er i overensstemmelse med rammer for den gode præstation
- Der afvikles formelle præstationsdialoger 1-2 gange om året

Tonen i dialoger er både udfordrende og støttende

- Dialogprocessen skal fordrer både øget motivation og øget præstation på én gang
- Mellemledere arbejder aktivt med at føre dialog i en tone, der på passende vis både støtter og udfordrer den enkelte medarbejder
- Øverste ledelse sørger konsekvent for at agere rollemodel i forhold til afvikling af "den gode dialog"
- Leder og medarbejder indgår klare aftaler omkring præstationsmål og støtte fra lederen
- Lederen formulerer klart, hvilke belønninger / konsekvenser et sæt præstationer har

Dialoger er faktabaserede, konkrete og handlingsorienterede

- Næste skridt identificeres igennem robuste, velstrukturerede årsagsanalyser samt fokuseret problemløsning, der baseres på solidt datagrundlag
- Dialog drives fremad mod beslutninger om handlinger, som efterfølgende monitoreres / følges op på

# Best practice-principper for præstationsledelse i den offentlige sektor

1 Måltal

2 Opfølgning

3 Dialog

4 Konsekvens

## Principper og beskrivelse

### Princip

Der handles – med henblik på at forstærke succeser og løse problemer

### Beskrivelse

- I den gode organisation eksisterer en evne til at identificere underliggende årsager til manglende præstationer
- Alle løsninger oversættes til konkrete handlingsplaner, som udvikles i et samarbejde mellem leder og medarbejder
- Både medarbejder og leder agerer pligtopfyldende i forhold til den aftalte handlingsplan
- Der gennemføres konsekvent opfølgende evalueringer af aftalte handlingsplaner og forbedringspunkter

Præstationer er bundet op på synlige individuelle og organisatoriske konsekvenser (positive og negative)

- Klar afstemning af præstationsledelse på organisatorisk og individuelt niveau
- Evalueringer udstiller differentiering mellem medarbejdere (eller grupper) og korrelerer på transparent vis med tilsvarende anerkendelse, belønning og konsekvens
- De på forhånd aftalte konsekvenser af at nå / ikke nå definerede mål effektueres uden undtagelse
- Anerkendelse på flere måder, både finansiel og ikke-finansiel

Læring fra tidligere succeser / fejl huskes og deles i organisationen

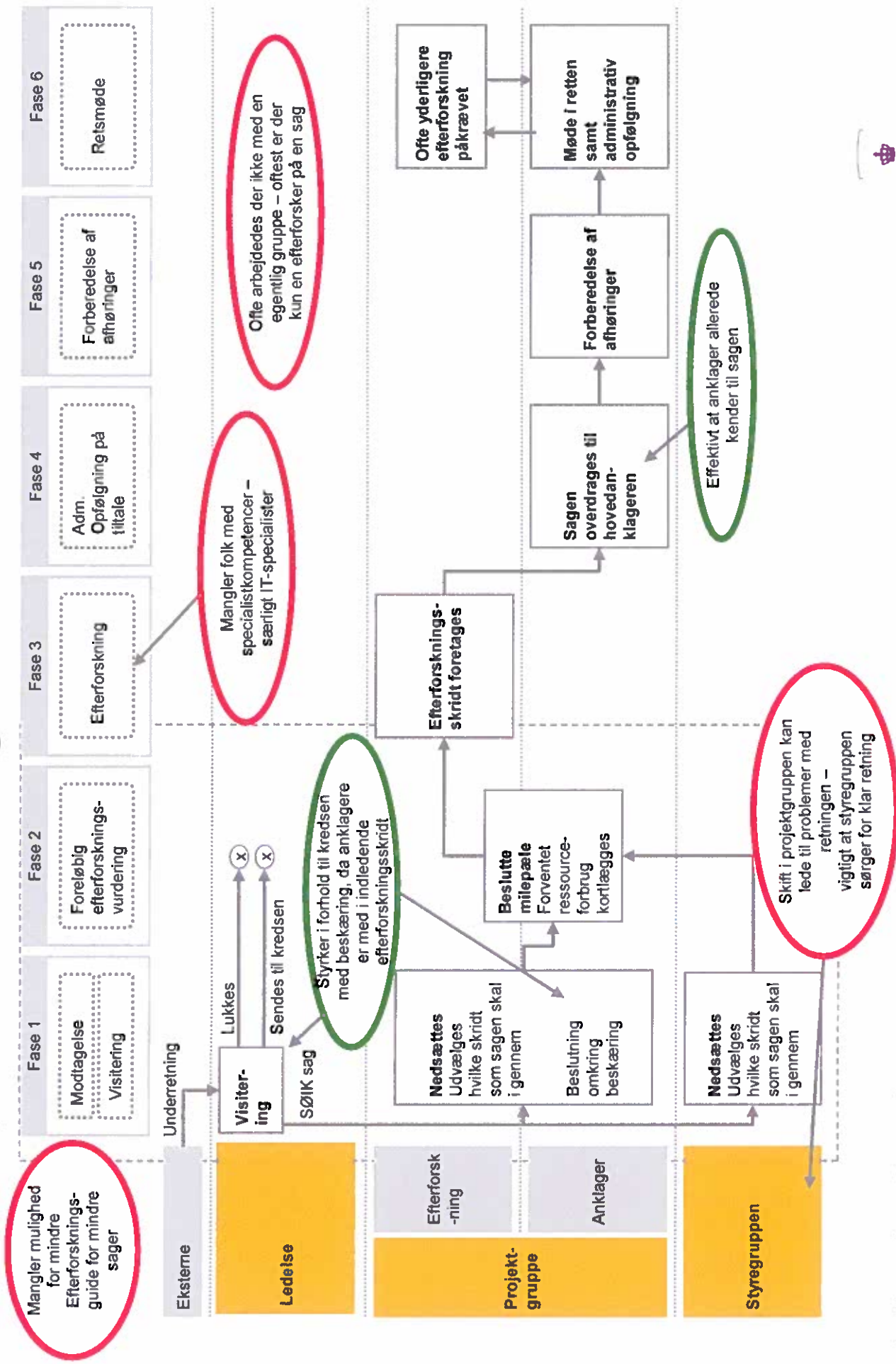
- Robust samling læringsmateriale fra hele organisationen er central tilgængeligt og jævnlige opdateret
- Læringsmateriale behandler både succes og fejl
- Ensartet taksonomi og velfungerende søgefunktion / teknisk vidensdeling
- Bidragsydere til læringsmateriale anerkendes direkte i præstationsdialoger

# Agenda

Indhold	Sidetotal
▪ Sammenfattede observationer	1
▪ Kommenterede resultater for spørgeskemaundersøgelse for Anklagemyndigheden	7
▪ <b>SØIK analyser og anbefalinger</b>	<b>26</b>
– SØIK ressourceforbrug, Span of Control og processflows	29
– SØIKs kerneopgaver og visitering	37
– Præstationsledelse	46
– <b>Sagsstyring for komplekse sager</b>	<b>69</b>
– OHI-resultater SØIK	85
– SØIK observationer og anbefalinger	99
▪ Implementeringsforslag	109

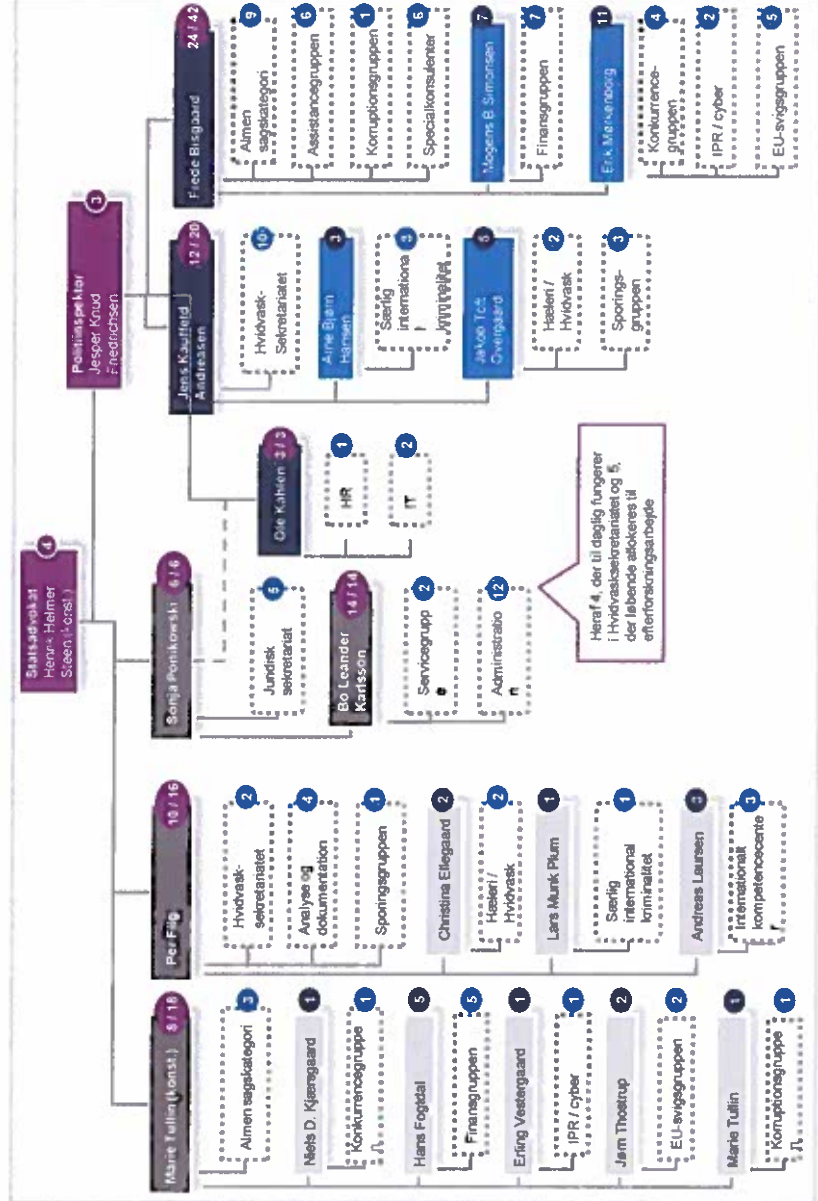


# Generelt velfungerende procesforløb for komplekse sager, der er dog enkelte potentielle forbedringsområder ...



## ... Særligt behov for øget overblik over kapaciteten med hensyn til at planlægge den optimale allokering af ressourcerne

### Span of control er meget højt på personalelederniveau



### Manglende overblik over den samlede kapacitet

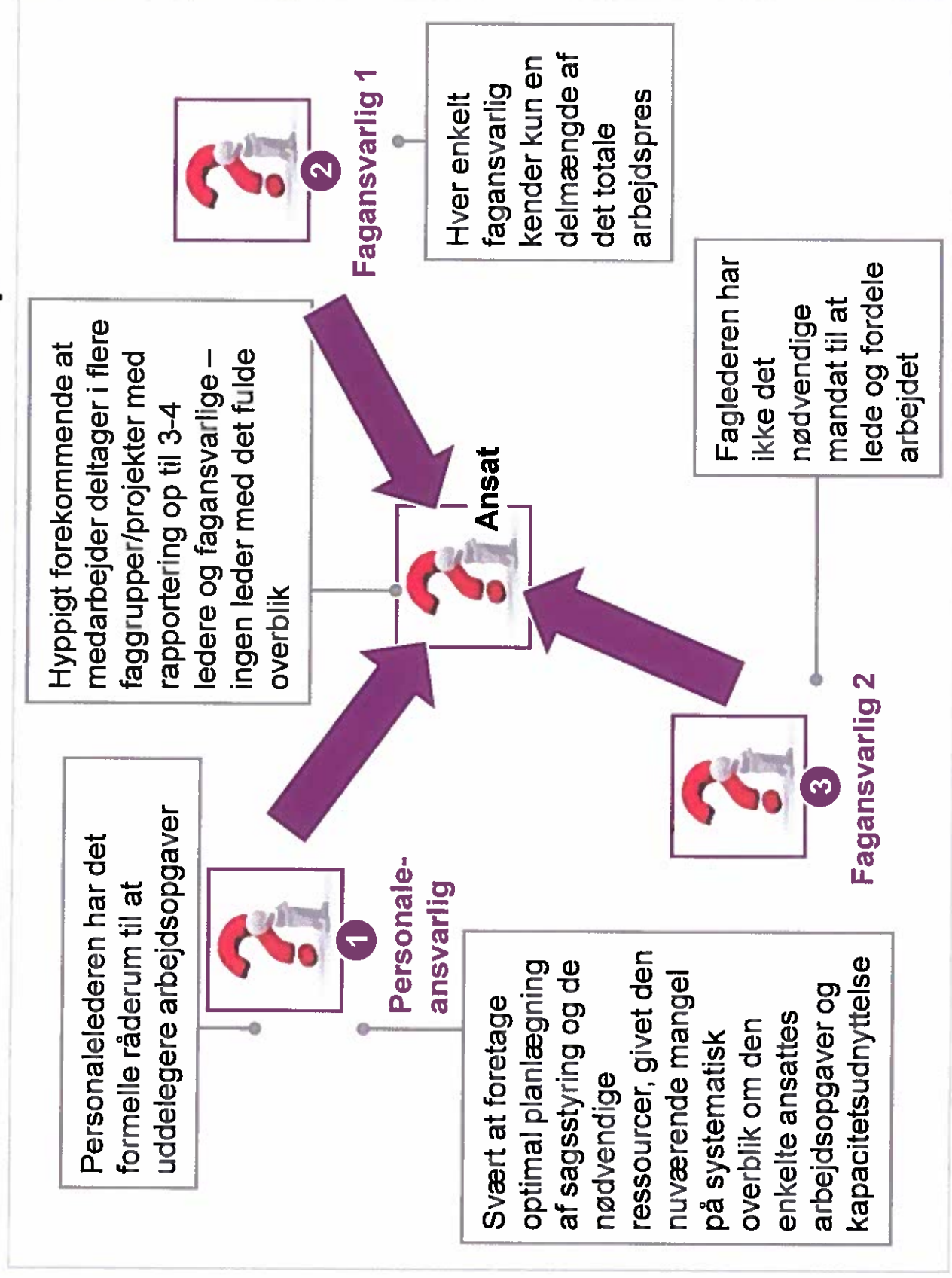
- Personaleansvarlig har så stort et Span of Control at overblik over den enkelte medarbejders arbejdsopgaver er vanskeligt at håndtere
- De nuværende værktøjer muliggør ikke et overblik over ressourcesituationen, hvilket er nødvendigt med et så højt Span of Control
- Dermed er der udfordringer med at sikre fuld kapacitetsudnyttelse

### Nuværende værktøjer muliggør ikke, at man kan se på tværs af sagerne

- PedPoint sikrer en god forståelse af, hvor i processen sagen er, men ikke hvor mange ressourcer den trækker på et givet tidspunkt
- Tidsregistreringen tillader ikke et overblik over, hvor hårdt belastede medarbejderne er, da der ikke konteres på sager, og der generelt er mangelfuld kontering



## Det er især svært at få et overblik over den enkeltes kapacitet



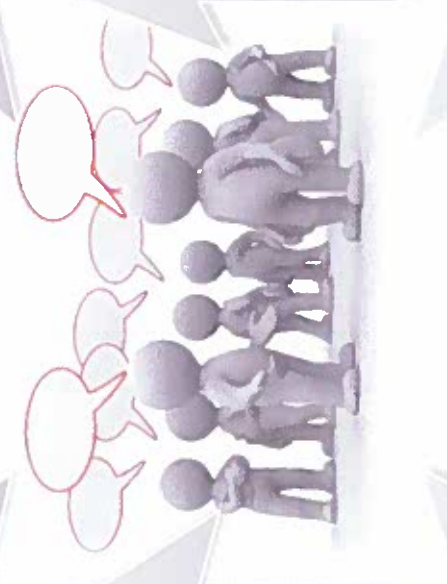
## Medarbejdernes udtalelser indikerer også et stærkt behov for øget kapacitetsplanlægning

“  
Ingen har noget som helst overblik over, hvem der er ledig og hvornår  
– Medarbejder

“  
Vi holder selv styr på vores egen ressource. Den anden dag gik jeg selv til min leder, fordi jeg ikke havde nok arbejde  
– Medarbejder

“  
Vi udnytter ikke vores fulde ressource  
– Medarbejder

“  
Vores sagsstyringsmodel, virker rigtig godt, men vi har ikke noget forkromet overblik over, hvor meget den enkelte medarbejder sidder med  
– Leder



“  
Vi ved et halvt år i forvejen, hvornår vi skal i retten, men vi planlægger ikke så langt ud i fremtiden  
– Medarbejder

“  
Klar oversigt over hvilket trin vi er på i en given sag, men ikke hvor intensivt det er for medarbejderne  
– Leder

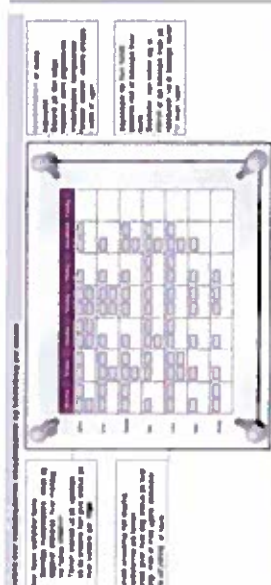
# Tre muligheder for at forbedre ressourcestyringen i SØIK

DYDBESKRIVELSE  
PÅ KOMMENDE SIDER

## 1 Tavlestyring

SAGSSTYRINGSMODEL FOR KOMPLEKSE SAGER  
**Ressourceplanlægning kan foregås via tavlestyring i hvert enkelt team, hvilket ofte bruges i softwareudvikling**

• Tavlestyring betyder at man på den tekniske planlægning af ressourcestyringen, og man kan se, hvem der er tilgængelig og hvor meget arbejde der er tilgængeligt.  
 Det er en god måde at se på, hvem der er tilgængelig og hvor meget arbejde der er tilgængeligt.  
 Det er en god måde at se på, hvem der er tilgængelig og hvor meget arbejde der er tilgængeligt.



• Dette er en god måde at se på, hvem der er tilgængelig og hvor meget arbejde der er tilgængeligt.  
 Det er en god måde at se på, hvem der er tilgængelig og hvor meget arbejde der er tilgængeligt.  
 Det er en god måde at se på, hvem der er tilgængelig og hvor meget arbejde der er tilgængeligt.

1

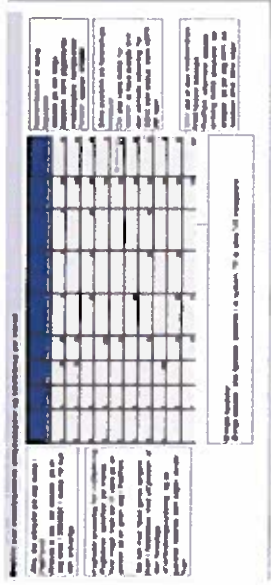
UDVÆKST-FORTRULSØGT  
NY SIDE

Nyt software vil være et effektivt værktøj til at sikre overblik på teamniveau, men vil ikke give overblik over opgaver, der går på tværs

## 2 Udbygning af Pedpoint<sup>1</sup>

SAGSSTYRINGSMODEL FOR KOMPLEKSE SAGER  
**Ressourcestyringen kan foregås via udbygning af det nuværende PedPoint system**

• Udbygning af PedPoint systemet kan foregås via udbygning af det nuværende PedPoint system.  
 Dette er en god måde at se på, hvem der er tilgængelig og hvor meget arbejde der er tilgængeligt.



• Dette er en god måde at se på, hvem der er tilgængelig og hvor meget arbejde der er tilgængeligt.  
 Dette er en god måde at se på, hvem der er tilgængelig og hvor meget arbejde der er tilgængeligt.

2


UDVÆKST-FORTRULSØGT  
LÆNGERE BRUGTIDEN

Udbygning af PedPoint vil muliggøre oversigt på individ-, team- og SØIK-niveau til planlægning og opfølgning på sagsstyring og kapacitetsudnyttelse

## 3 Ny software

SAGSSTYRINGSMODEL FOR KOMPLEKSE SAGER  
**Nye softwareværktøjer kan hjælpe med at styre ressourcerne og danne overblik**

• Nye softwareværktøjer kan hjælpe med at styre ressourcerne og danne overblik.  
 Dette er en god måde at se på, hvem der er tilgængelig og hvor meget arbejde der er tilgængeligt.



• Dette er en god måde at se på, hvem der er tilgængelig og hvor meget arbejde der er tilgængeligt.  
 Dette er en god måde at se på, hvem der er tilgængelig og hvor meget arbejde der er tilgængeligt.

3

UDVÆKST-FORTRULSØGT  
NY SIDE

Nyt softwaresystem vil give de samme fordele som PedPoint samt mulighed for at addere nye moduler og udbygge systemet, dog via højere omkostninger og længere implementeringsfase

1 Kontaktperson hos INNOVAIT bekræfter, at udbygning er teknisk mulig

KILDE: Ekspertinterviews; Teamanalyse

# 1 Ressourceplanlægning kan foregå via tavlestyring i hvert enkelt team, hvilket ofte bruges i softwareudvikling

- Tavlestyring kan være en måde til at forbedre gennemsnitlighed med arbejdsopgavernes fordeling og trækket på de forskellige medarbejdere
- Det kræver dog ressourcer fra ledelsen og medarbejderne med henblik på ugentligt møde som opfølgning
- Det vil samtidigt stadig kræve, at ledelsen følger tavlen hos hvert team for at danne et samlet overblik
- **Givet de mange tværgående opgaver, vil der være en del ansatte, som ligeledes vil være nødsaget til at følge to tavler, hvilket ikke vil give ledelsen fuld transparens**

## Overblik over medarbejdernes arbejdsopgaver og tidsforbrug per dag

### Hvert team udfylder tavle

- Samtlige medarbejdere listes, og opgaver allokeres hver mandag via fælles check-in
- Tavlen splittes ud på ugedage, så de ansatte kan give status på hver aktivitet per dag

### Ansats ansvarlig for daglig opdatering på tavlen

Ansats giver hver dag status på, hvor langt man er med ugens aktiviteter via udfyldning af tavle

	Mandag	Tirsdag	Onsdag	Torsdag	Fredag	Ude slænk	Færdig
John	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hanne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ole	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Grete	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Identifikation af ledig kapacitet

Baseret på den ledige kapacitet samt pågående medarbejders kompetencer fordeler lederen ekstra arbejde i løbet af ugen

### Søjeleder får kun fuldt billede ved at besøge hver tavle

Søjeleder kan danne sig et indtryk af det samlede træk på ressourcerne ved at besøge tavlen for hvert team

## 2 Ressourcestyringen kan også foregå via udbygning af det nuværende PedPoint-system

- Udover den nuværende indtastning i PedPoint skal samtlige medarbejdere på sagen specificeres sammen med det forventede ressourceforbrug per medarbejder per måned – dette kunne varetages af fagansvarlig
- Udover indtastningen fra PedPoint skal de øvrige opgaver også listes i et system og relevant leder indtaster det forventede ressourceforbrug
- Dette vil forbedre ledelsens mulighed for at danne sig et indtryk af det samlede ressourcetræk og planlægge sagsstyringen bedst muligt
- Det bør understreges, at tekniske styringsværktøjer ikke erstatter behovet for tættere opfølgning med medarbejderne, men i stedet skal hjælpe med at fostre en faktabaseret dialog

### Overblik over medarbejdernes arbejdsopgaver og tidsforbrug per måned

**Alle, der arbejder på sag, listes i PedPoint**  
Kræves at alle, der arbejder på en sag listes i PedPoint i stedet for kun den ansvarlige

**Fagleder ansvarlig for indtastning**  
Faglederen specificer per måned, hvor meget træk der vil være på en person på en given sag på given aktivitet i PedPoint i forlængelse af deres ansvar for opfølgning

Det kan med fordel gøres længere frem i forbindelse med udfyldelsen af den foreløbige efterforskningsvurdering og så justeres løbende, som sagen skrider frem

I sager med styregruppe tilknyttet kan det overvejes at tage diskussionen omkring tidsestimater i forlængelse af den øvrige planlægning, herefter indtastes i PedPoint

Medarbejder	Team	Sag 1	Sag 2	Anden opgave 1	Anden opgave 2	Anden opgave 3	Til rådighed	Ledig kapacitet
A	X	25	30	5	5	5	148	78
B	Y	45	45				148	58
C	Z			45	14	60	148	29
D	X		148				148	0
E	Y		34				148	114
F	Z			98			148	50
G	X		15		50	49	148	34
H	Y		148				148	0
I	Z			20	56		148	60
J	X		32	14			148	102

#### Identifikation af ledig kapacitet

Baseret på den ledige kapacitet samt pågående medarbejders kompetencer fordeler lederen arbejdet

#### Sikre overblik på forskellige niveauer

Det skal være muligt for lederen at have overblik over den samlede belastning for SØJK som helhed samt splitte per team

#### Stor del af den nødvendige data findes allerede

PedPoint informerer allerede omkring, hvilke aktiviteter der arbejdes på per sag samt det samlede antal åbne sager

**Øvrige opgaver og generelle sager**  
Øvrige opgaver og generelle sager skal ligeledes oprettes i PedPoint, for at sikre fuld transparens

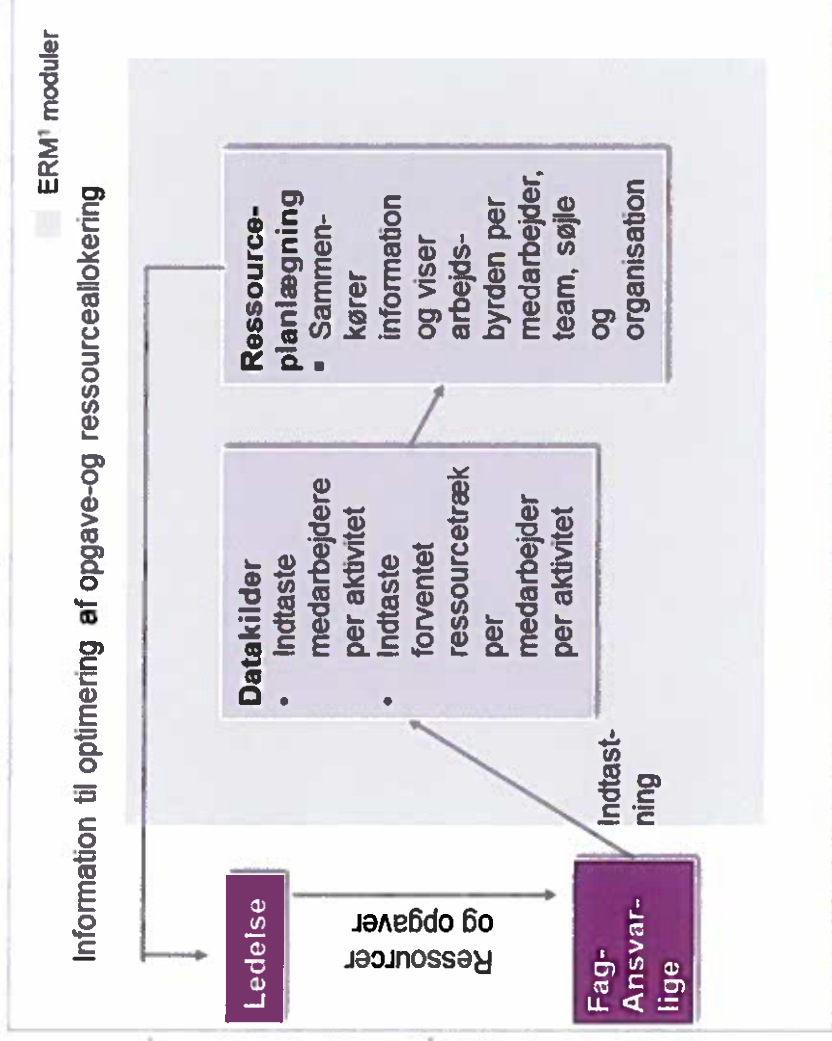
### 3 Nye softwareværktøjer kan også være alternativ til at hjælpe med at styre ressourcerne og danne overblik

- Lederne fordeler ressourcer og opgaver baseret på oversigten fra planlægningsværktøjet
- Faglederne indtaster de aktiviteter og opgaver, hver medarbejder har samt det estimerede ressourceforbrug
- Dette vil give mulighed for både at planlægge samt få overblik over hver enkelt ansats arbejdsindsats til brug for øget præstationsledelse

#### Overblik over medarbejdernes arbejdsopgaver og tidsforbrug per måned

**Ledelsen fordeler ressourcerne og opgaveindtag**  
Ledelsen følger nuværende princip og leder og fordeler ressourcer og opgaver

**Fagleder ansvarlig for indtastning**  
Faglederen indtaster medarbejdere per aktivitet samt forventet ressourcetræk per medarbejder per aktivitet



**Information til ledelsen**  
Baseret på ressourceplanlægningsværktøjets output vurderer ledelsen, hvor eventuelle nye opgaver skal placeres, samt om der skal flyttes rundt på de interne ressourcer

**Sikre overblik på forskellige niveauer**  
Det skal være muligt for lederen at have overblik over den samlede belastning for SØIK som helhed, samt splitte per team

# Udbygning af PedPoint vurderes som den bedste løsning

Høj  Lav


	1	
<b>Tavlestyring</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fysisk tilstedeværelse kan sikre, at planlægningen bliver nærværende for medarbejderne</li> <li>Giver transparens samt mulighed for løbende opfølgning</li> <li>Er interaktiv og tillader medarbejdernes involvering</li> </ul>	<p>Ny software</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sikrer transparens på medarbejder-, team-, søjle- og SØIK-niveau</li> <li>Kan give mulighed for at udbygge med flere løsninger – f.eks. et egentligt produktions-planlægningssystem</li> </ul>
<b>Omkostning</b>		
<b>Tidsforbrug</b>		
<b>Implementering</b>		
<b>Samlet vurdering</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vurderes som utilstrækkelig givet det store antal af medarbejdere, der arbejder på tværs af teams</li> <li>Det vurderes, at det bør undersøges, om enkelte teams, hvor der ikke arbejdes på tværs, vil have glæde af tavlestyring</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vurderes som en for omkostningstung løsning, da det samtidigt skal sammenkøres med eksisterende løsninger</li> </ul>

## 2 Øget oversigt kræver flere indtastninger, men vil give markant øgede muligheder for både planlægning og opfølgning ✗ Ikke muligt ✓ Påkrævet/muligt

Indtastning	✓
▪ Medarbejder tilknyttes sag i PedPoint	✓
▪ Medarbejder allokeres kun til de skridt, hvor det forventes, at medarbejderen vil blive involveret	✓
▪ Skridtene deles op per måned – hvis en sag aktivitet løber fra januar til marts, oprettes tre linjer i PedPoint	✓
▪ Forventet månedligt tidsforbrug per aktivitet estimeres per medarbejder – det bør ydermere vurderes, om vejledende normtider skal fastsættes for at sikre ensartede vurderinger <sup>1</sup>	✓
▪ Øvrig kategori per medarbejder oprettes per måned, hvor søjleleder indikerer det forventede tidsforbrug til øvrige opgaver samt generelle sager	✓

Output: Planlægning	
▪ Mulighed for at se, hvor meget kapacitet, der er hos den enkelte medarbejder, team og SØIK som helhed	✓
▪ Dette sikres via at samtlige opgaver per måned er listet samt estimater på opgavernes varighed	✓
▪ Dette vil hjælpe ledelsen med at placere nye opgaver samt vurdere, hvor der eventuelt er brug for nye ressourcer, i takt med at kriminalitetsbilledet ændrer sig	✓
Output: Opfølgning	
▪ Mulighed for at se hvor meget tid medarbejderne er estimeret til at bruge samt fuld liste over opgaver	✓
▪ Mulighed for at følge op på hvor mange aktiviteter som medarbejderne har nået per måned i forhold til hvad fagleder har estimeret	✓
▪ Mulighed for at se, hvilke opgaver, der er brugt længere tid på end forventet <sup>2</sup>	✗

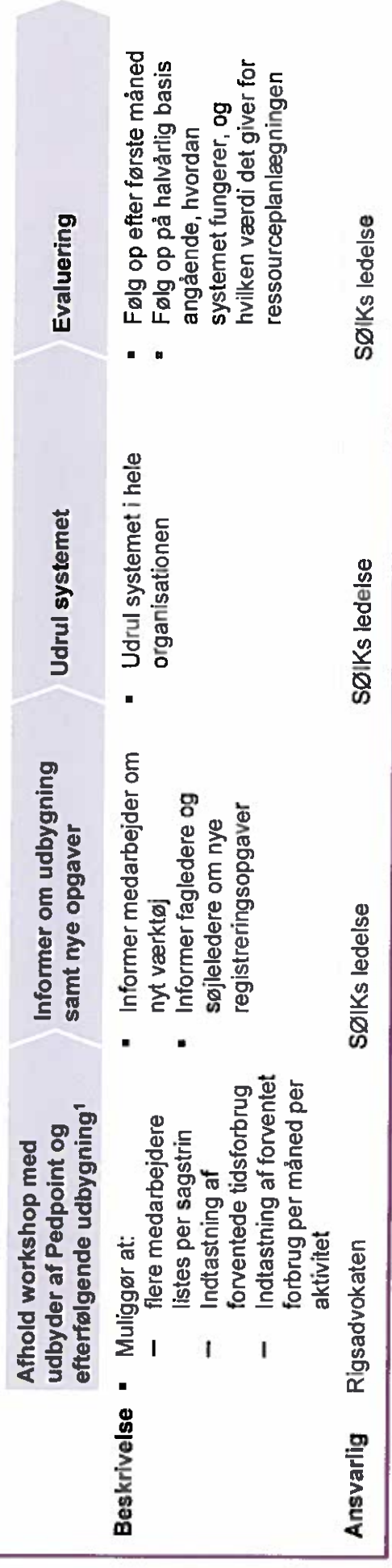
<sup>1</sup> Normtider eksisterer allerede, men disse er kun for store sager og er ikke tilstrækkeligt gennemtestede

<sup>2</sup> Hvis gennemsigtheden omkring, hvor i processen der er blevet brugt for meget tid, ønskes, skal der tidsregistreres på sagsniveau med henblik på at sammenkøre med PedPoint 

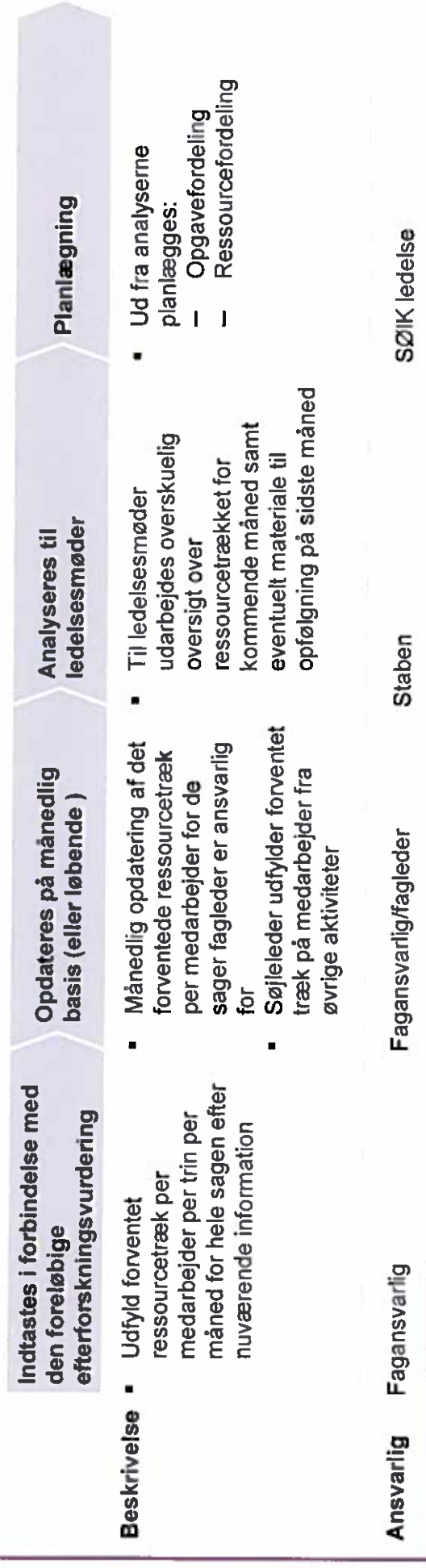


## 2 Forslag til sekvens for implementering og dagligt arbejde med PedPoint som sagstyringsværktøj

### Implementering



### Daglig drift



<sup>1</sup> Hvis pris overstiger rammeaftale, kan udbud overvejes

## SØIK har allerede haft succes med øget ressourcestyring på det internationale område

- Gode erfaringer med at forbedre ressourceudnyttelse i det internationale kontor efter sammenlægningen
- Kortlægningen viste, at nogle medarbejdere kun havde arbejdsopgaver til at fylde 25-35 % af arbejdstiden
- Kortlægningen af ressourcerne ledte til at 35-37 % af ressourcerne blev frigivet til mere værdiskabende formål
- Kortlægningen blev foretaget i Excel, hvilket dog besværliggøres i større fora af muligheden for versionsforring, da det kun er muligt at arbejde en person ad gangen i exceldokument

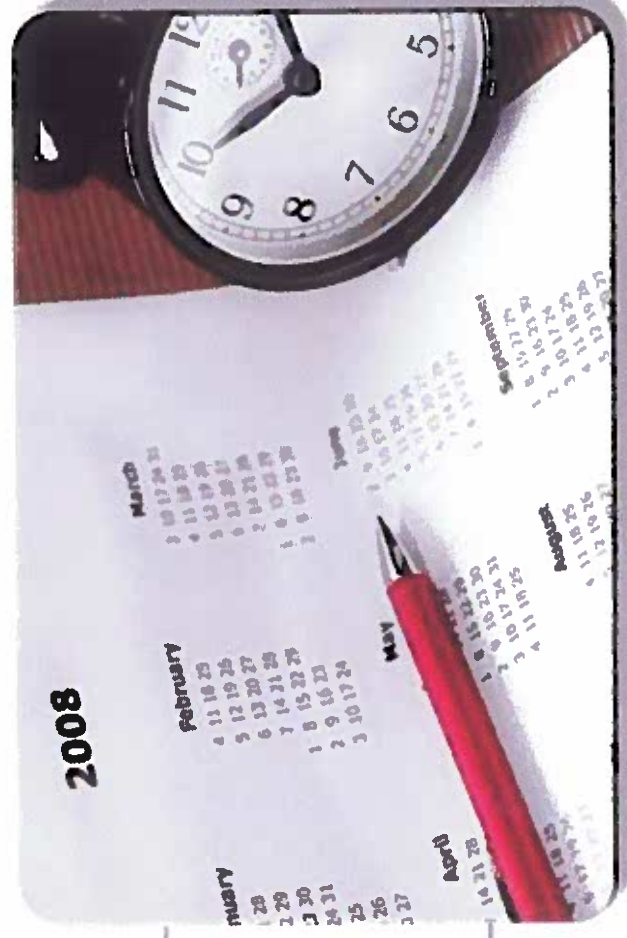
### Eksempel på ressourcestyring for det internationale område

Ved sammenlægningen i 2013 var SAIS det største kontor i SØIK

- Da det nuværende SØIK blev formet, var der 16 ansatte i SAIS
- Kort efter sammenlægningen blev der indført kortlægning af resourceforbrug per politimedarbejder af søjlelederen

Kortlægning viste potentiale for at medarbejdere kunne løse flere opgaver

- Kortlægningen viste, at enkelte medarbejdere kun havde opgaver til at fylde 25-35 % af tiden
- Kortlægningen ledte til, at 35-37 % af ressourcerne nu bruges på andre opgaver til glæde for opgaveløsningen i hele huset



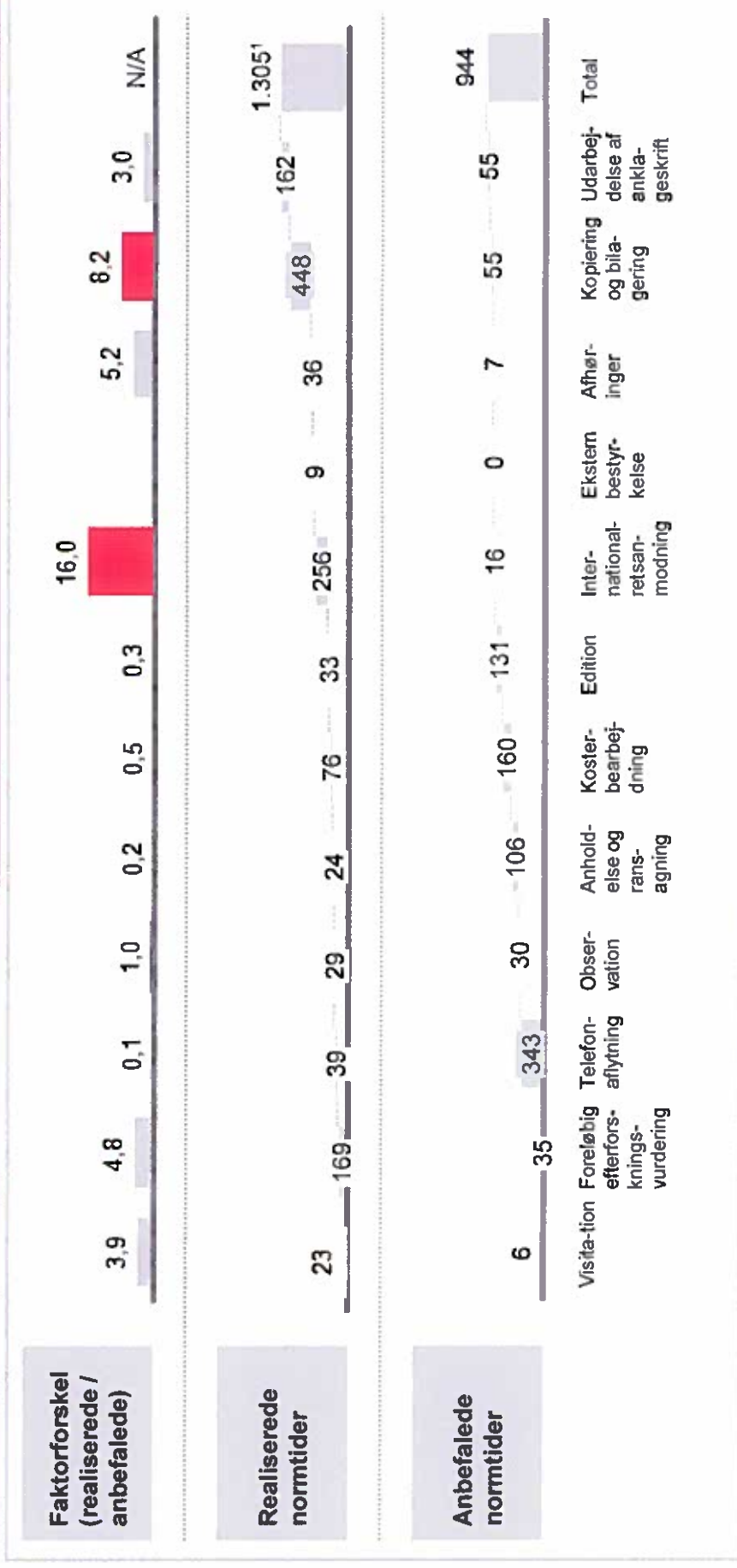
#### Kortlægning via Excel

- Kortlægning foregik ved, at alle opgaver blev listet, og at lederen for politienheden indtastede det forventede samlede resourceforbrug
- Herefter blev det summeret på individniveau
- Denne kortlægning blev foretaget i Excel

# Forudsætning for succesfuld implementering af oversigtsværktøj er højere fokus på datadisciplin

## Normtider versus reelt tidsforbrug, 2013

- Normtiderne er yderst forskellige fra den egentlige sagsbehandlingstid
- Dette skyldes, at normtider ikke afspejler virkeligheden, eller at tidsregistreringen ikke har en tilstrækkelig kvalitet
- Givet de massive forskelle er der dog indikation på, at tidsregistreringen er for unøjagtig
- Dette indikerer, at det er nødvendigt at fokusere på datakvaliteten for at sikre ledelsen et retvisende overblik fremadrettet



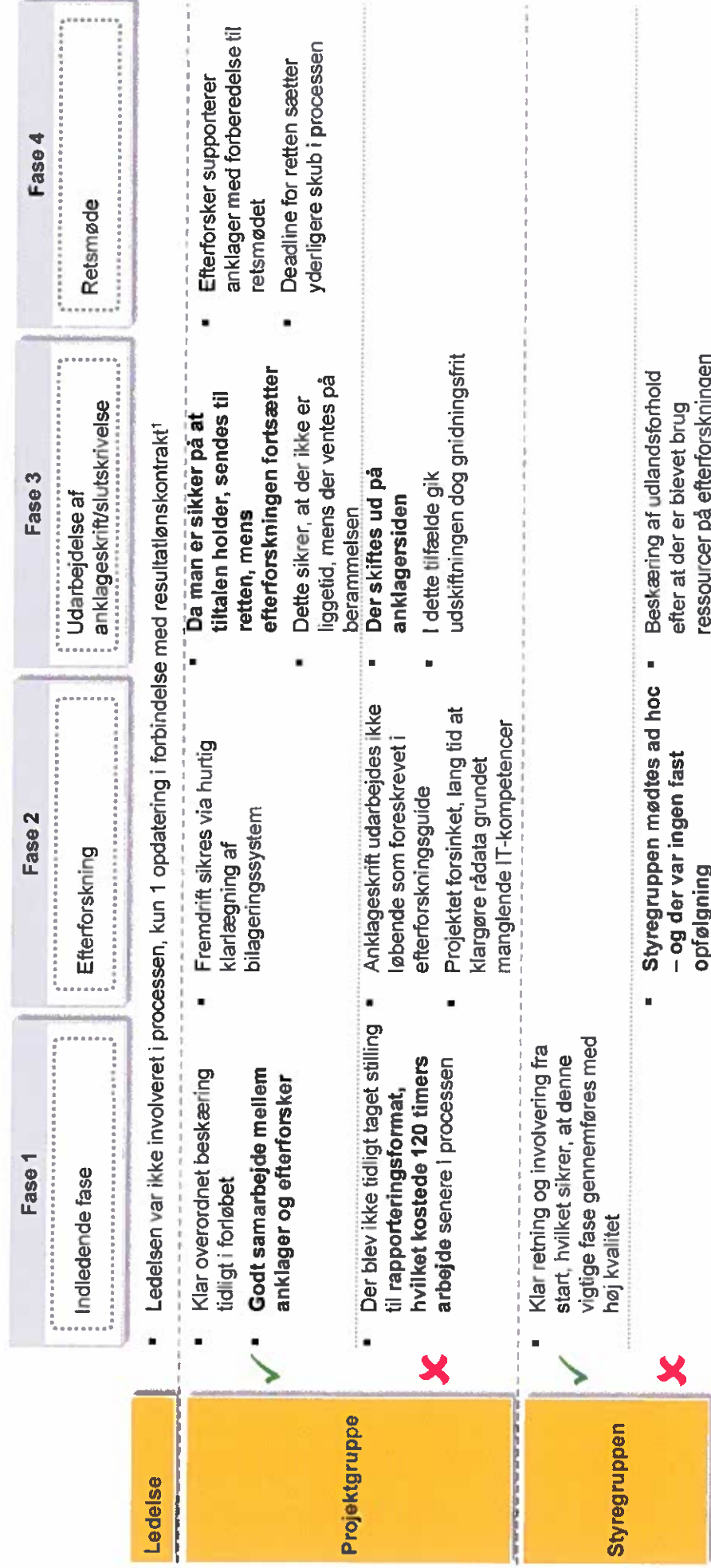
<sup>1</sup> Årsagen til at totalen er højere, skyldes ikke, at SØIK nødvendigvis har klareret sig dårlige end normtiderne, da det er et uvægtet gennemsnit

# Case deep dive I: Sag gik godt, primært grundet samarbejde mellem anklager og efterforsker



Indledende fase

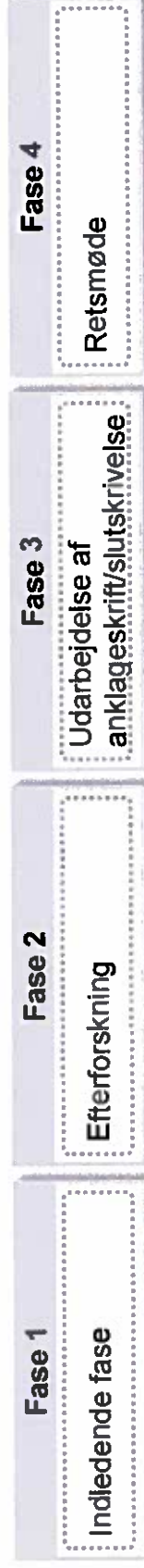
- Vigtigt, at samarbejdet mellem anklager og efterforsker fungerer, og at beskæringen foretages i god tid for at sikre optimal ressourceudnyttelse
- Ligeledes bør bilageringssystemet så tidligt som muligt standardiseres og fastlægges
- Vigtigt at være proaktiv med hensyn til at sikre meningsfuldt arbejde i det tidsrum, hvor sagen er til berømmelse
- Selv i succesfulde sager er der forbedringsmuligheder:
  - Mere konsekvent opfølgning på milepæle fra styregruppens side – og et generelt øget fokus på at sikre optimal udnyttelse af styregruppemøderne
  - Fastlægge rapporteringsformat fra begyndelsen og afklare dette med interessenter for at mindske unødigt dobbeltarbejde



<sup>1</sup> Ledelsen så gerne at anklageskrift blev færdigt inden årsudløb, selvom efterforskningen ikke var færdig

## Case deep dive II: Sag gik mindre godt grundet manglende samarbejde mellem faggrupperne og manglende konsekvenshåndtering i styregruppen

- Styregruppen bør sikre, at samarbejdet fungerer og have de nødvendige værktøjer til at træffe beslutninger, der sikrer fremdrift
- Udskiftningen i projektgruppen skal minimeres undtagen i de tilfælde, hvor samarbejdet ikke er optimalt
- Vigtigt at styregruppen følger sagen til dørs, hvilket blev gjort i dette tilfælde grundet problemerne i de øvrige faser



Ledelse	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4
<p>▪ Ledelsen var ikke involveret i processen</p>	<p>▪ Der bliver ikke på et tidligt tidspunkt taget stilling til, hvilke beviser og materialer, der skal bruges i retten, samt hvorledes efterforskningen bedst understøtter dette</p>	<p>▪ Ny anklager sættes på sagen</p> <p>▪ Anklager og efterforsker arbejder ikke tæt sammen</p> <p>▪ Det er uklart, om efterforsker eller anklager leder processen</p>	<p>▪ Ny anklager sættes på sagen</p> <p>▪ Uklarheden igennem processen driver massivt ekstra arbejde i denne fase</p>	<p>▪ Styregruppen følger sagen til ende efter anklagerens opfordring</p>
<p>Styregruppen</p>	<p>▪ Visiteringen og beslutning omkring resourceforbrug blev taget af styregruppen – <b>best practice</b></p> <p>▪ Styregruppen mødtes ad hoc – og der var ingen fast opfølgning</p>	<p>▪ Styregruppen sikrer ikke den nødvendige fremdrift og løser ikke uenigheden mellem efterforsker og anklager</p>		

# Agenda

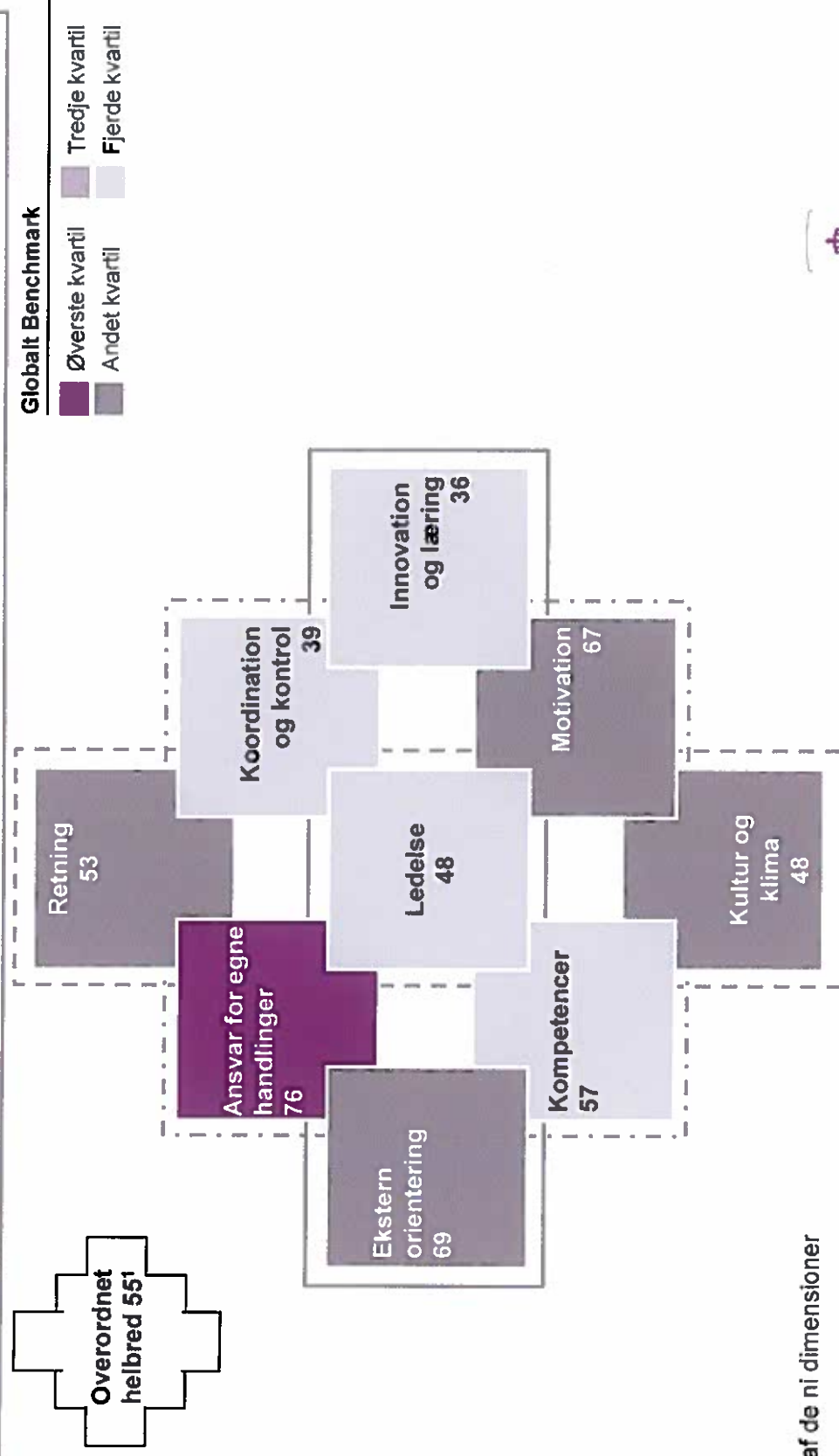
Indhold	Sidetotal
▪ Sammenfattede observationer	1
▪ Kommenterede resultater for spørgeskemaundersøgelse for Anklagemyndigheden	7
▪ <b>SØIK analyser og anbefalinger</b>	<b>26</b>
– SØIK ressourceforbrug, Span of Control og processflows	29
– SØIKs kerneopgaver og visitering	37
– Præstationsledelse	46
– Sagsstyring for komplekse sager	69
– <b>OHI-resultater SØIK</b>	<b>85</b>
– SØIK observationer og anbefalinger	99
▪ Implementeringsforslag	109



## Medarbejdere i SØIK oplever, at der er klart ansvar for egne handlinger, mens innovation og læring er scoret lavt

Resultater fra spørgeskemaundersøgelsen (%)

- Overordnet ligger SØIK i 3. kvartil for organisatorisk sundhed baseret på det globale benchmark for alle virksomheder med en tilfredshedsscore på 55
- SØIKs medarbejdere vurderer, at organisationens største styrker er inden for områderne ansvar for egne handlinger, eksternt orientering samt motivation, hvor der på alle scores over 67
- Resultaterne indikerer, at medarbejderne oplever, at innovation og læring samt koordination og kontrol er de svageste elementer – de er derfor de primære forbedringsområder

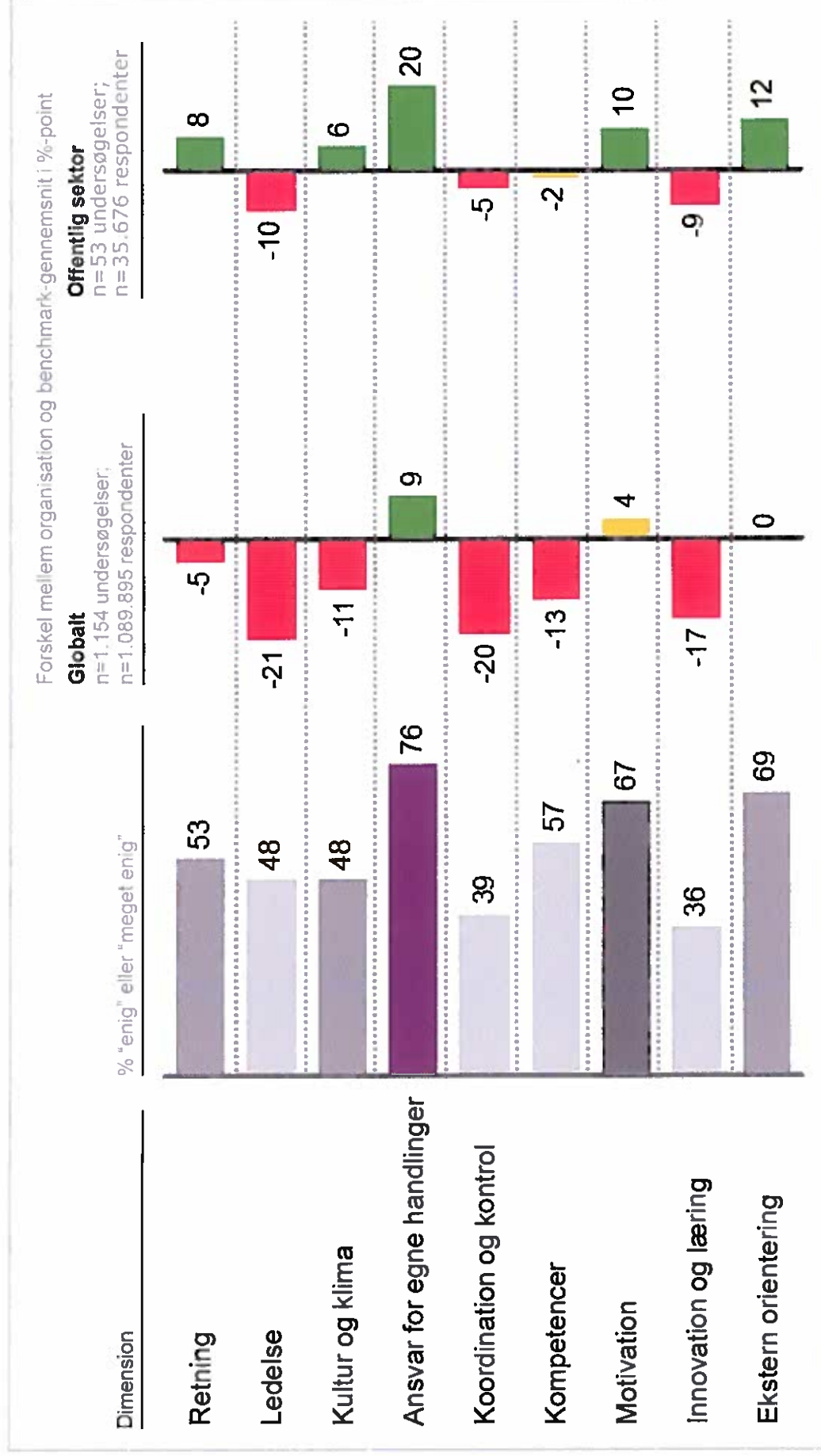


1 Gennemsnit på tværs af de ni dimensioner

KILDE: Anklagemyndighedens OHI-survey, marts 2014 (antal respondenter=278); Teamanalyse

## SØIKs score er overordnet på niveau med andre offentlige embeder

Procent, der svarer "enig" eller "meget enig" til de forskellige udsagn inden for hver dimension





## Scoringen af SØIKs sundhed aftager ned gennem ledelseslaget

Resultater fra spørgeskemaundersøgelsen (%)

Globalt Benchmark



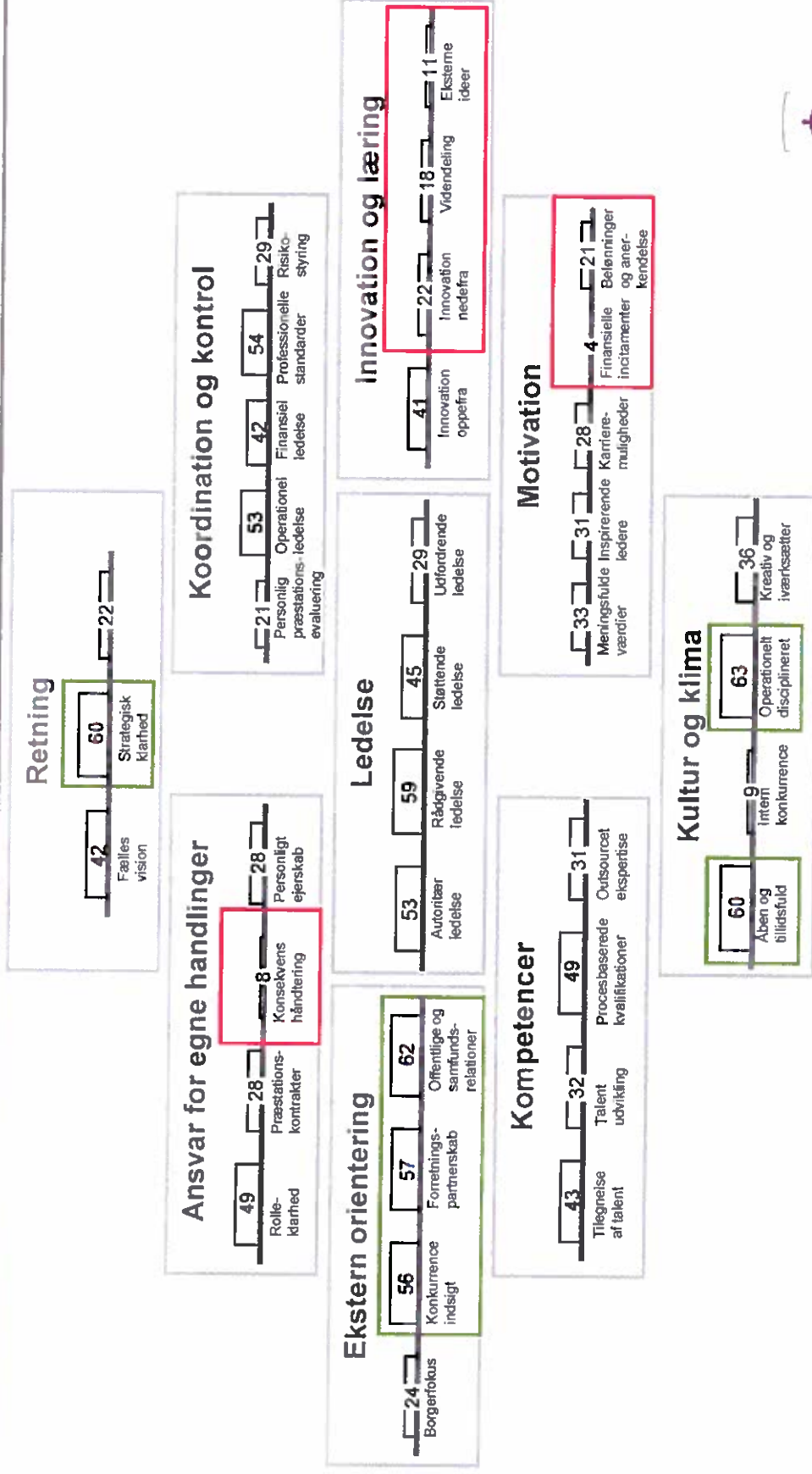
- Resultaterne viser, at lederne hos SØIK har en mere positiv opfattelse af organisationens sundhed end medarbejderne på de lavere organisationsniveauer
- Forbedringstemaerne omkring innovation og læring samt koordination og kontrol er ligeledes mere udtalte på de lavere niveauer – især niveau 4 og 5 scorer lavt på disse
- De fleste grupper i SØIK er enige om, at der er styrke at bygge videre på inden for ansvar for egne handlinger

Dimension	Politikommisær, Vicesstatsadvokat, Afdelings- eller stabschef og tilsvarende niveau	Vicepolitikommisær, specialanklager eller tilsvarende niveau	Anklager, senioranklager, politibetjent eller tilsvarende niveau	Anklagerfuldmægtig, juridisk assistent, kontorfuldmægtig, konsulent, HK-ansat, kontoransat, specialkonsulent eller kontorelev, sekretær og tilsvarende
Samlet gennemsnit	71	55	52	53
Retning	68	67	48	47
Ledelse	76	59	41	61
Kultur og klima	73	48	43	50
Ansvar for egne handlinger	80	83	77	69
Koordination og kontrol	56	41	40	23
Kompetencer	62	37	58	62
Motivation	82	62	66	62
Innovation og læring	52	32	32	30
Ekstern orientering	88	69	64	73
Antal respondenter	10	7	46	13

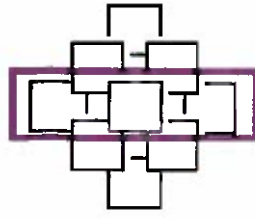
# I forhold til måden der arbejdes på, har SØIK en styrke i kraft af en disciplineret kultur samt gode relationer til eksterne interessenter

Resultater fra spørgeskemaundersøgelsen (%) - Ledelsespraktikker

- Ift. den måde der arbejdes på, ses der især en stærk operationel disciplin, en åben og tillidsfuld kultur, en klar strategisk retning samt flere stærke elementer under ekstem orientering
- Det fremgår, at SØIKs stærke score inden for ansvar for egne handlinger samt motivation generelt ikke skyldes et stærkt arbejdsfokus – især er der begrænset fokus på konsekvenshåndtering og finansielle incitament
- Den lave score på innovation og læring er reflekteret i arbejdsformen, hvor der generelt er mindre fokus på eksterne ideer, vidensdeling samt innovation nedefra

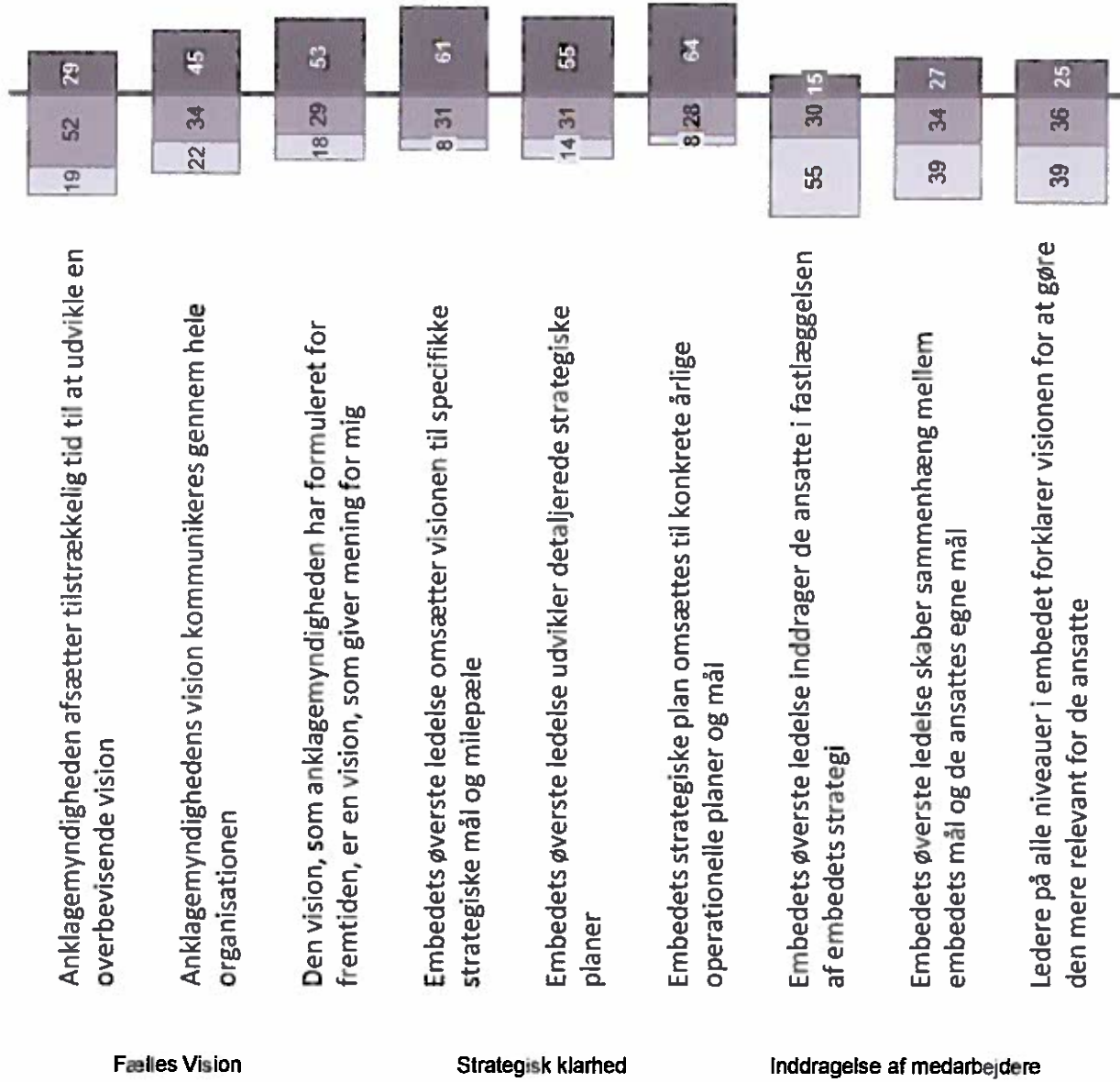


# Retning: Status og Ledelsespraktikker



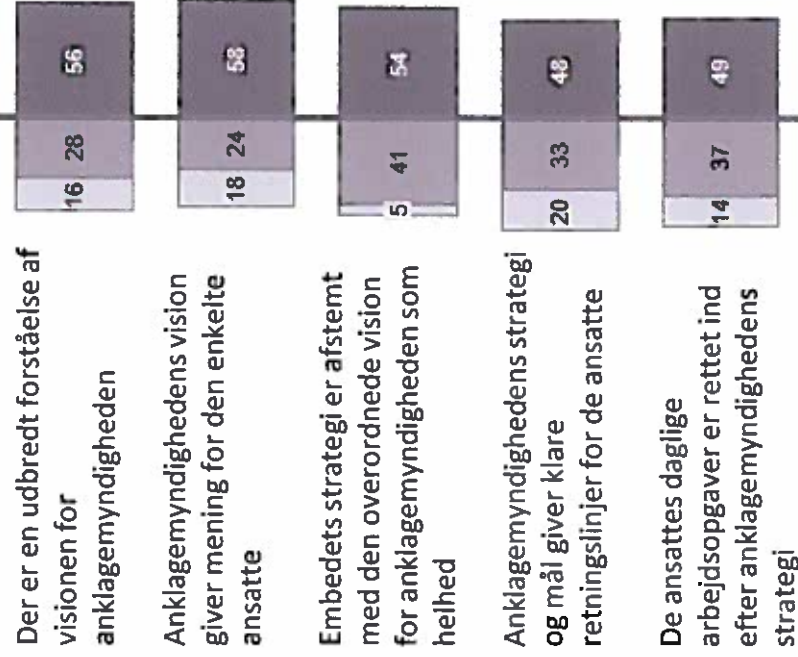
- Ledelsespraktikker**
- Ofte / altid
  - Nogle gange
  - Sjældent / aldrig
- Status**
- Meget enig / enig
  - Neutral
  - Meget uenig / uenig

Fordeling af svar

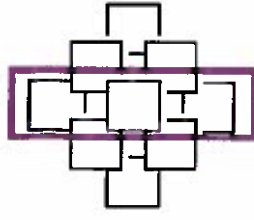


Status

Fordeling af svar



# Lederskab: Status og Ledelsespraktikker



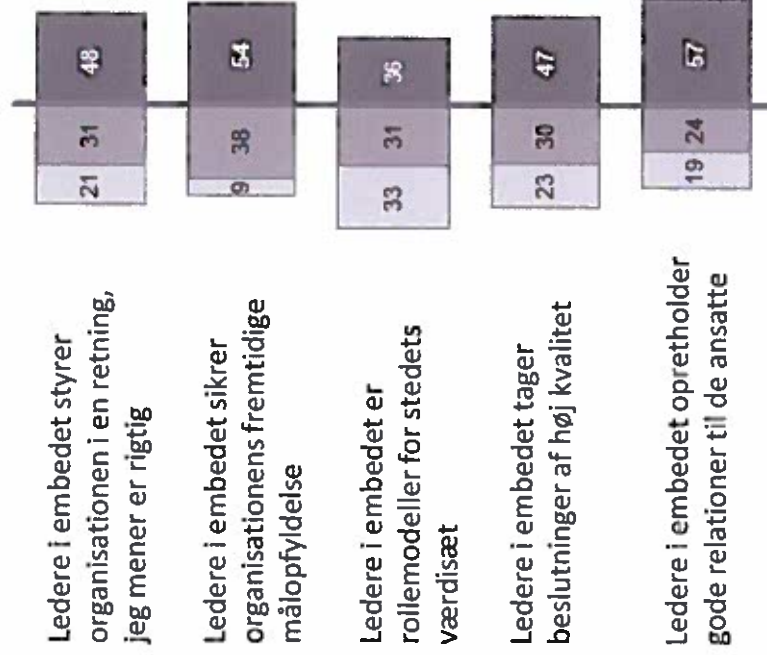
## Ledelsespraktikker

## Fordeling af svar

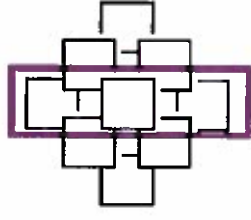


## Status

## Fordeling af svar

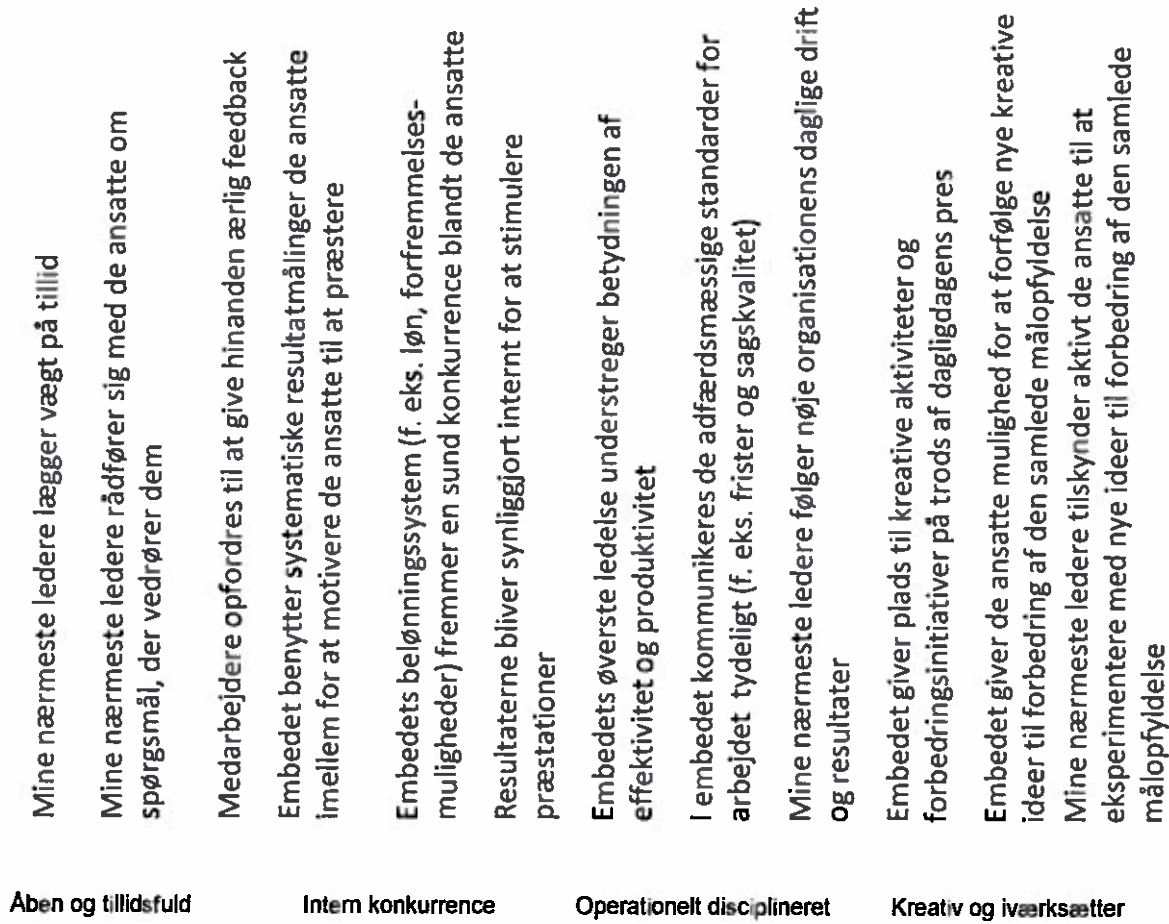


# Kultur og klima: Status og Ledelsespraktikker



## Ledelsespraktikker

### Fordeling af svar



Åben og tillidsfuld

Intern konkurrence

Operationelt disciplineret

Kreativ og iværksætter

## Status

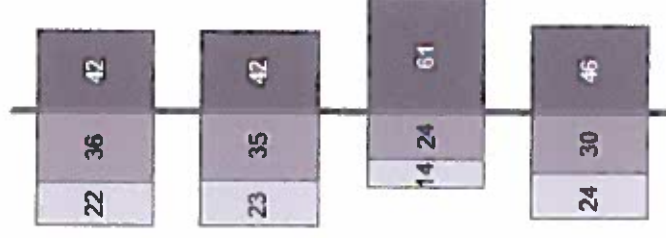
## Fordeling af svar

Embedets kultur og værdier er klart definerede

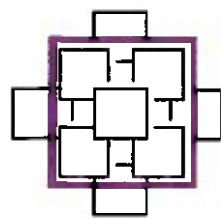
Medarbejderne ønsker at arbejde i embedet på grund af kulturen og arbejdsmiljøet

Der er generelt en god stemning i embedet

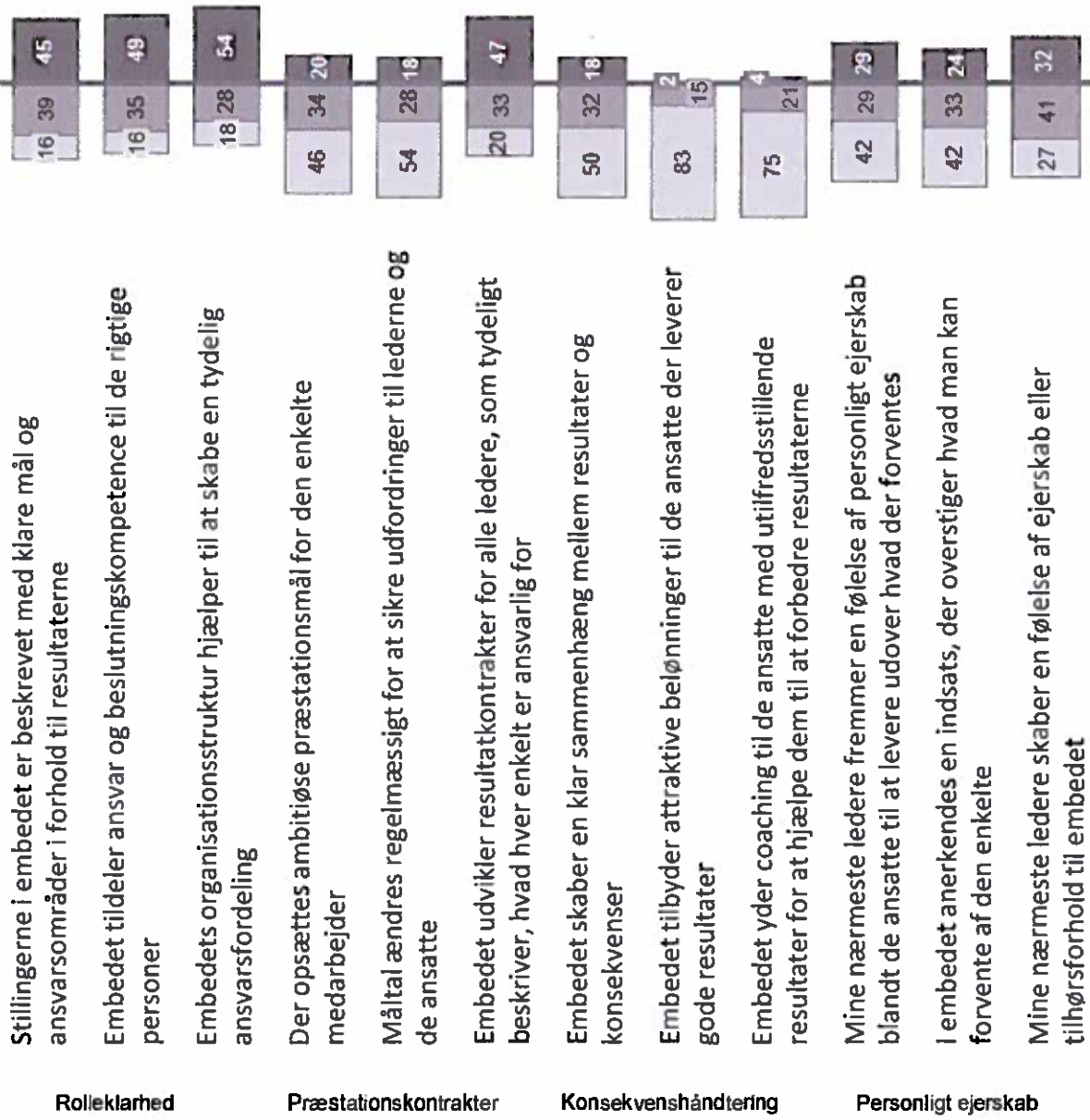
Kulturen i embedet har en positiv effekt på de ansattes adfærd



# Ansvar for egne handlinger: Status og Ledelsespraktikker



## Ledelsespraktikker



## Ledelsespraktikker

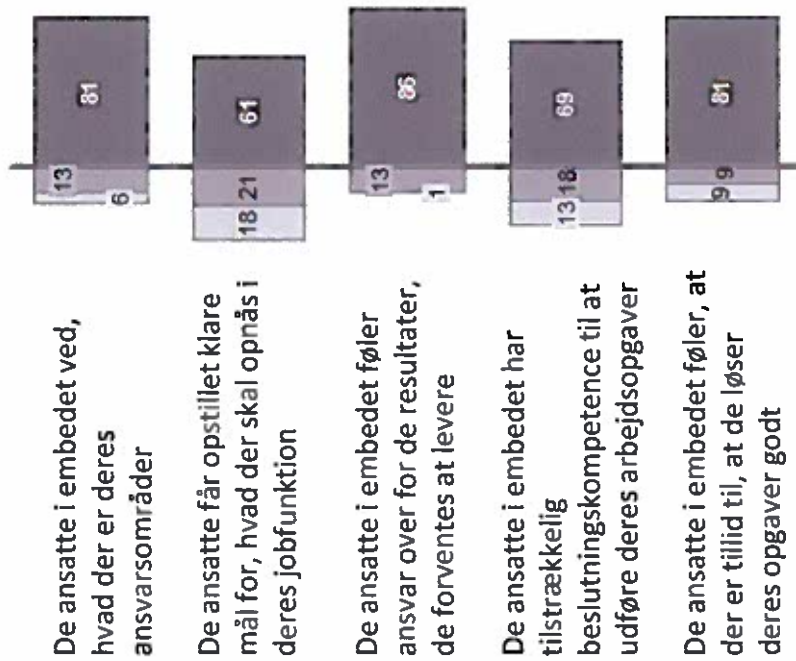
Ofte / altid  
Nogle gange  
Sjældent / aldrig

## Status

Meget enig / enig  
Neutral  
Meget uenig / uenig

## Status

## Fordeling af svar

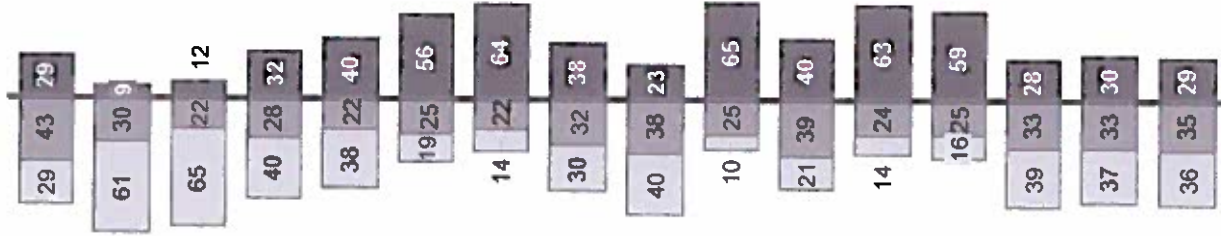


# Koordination og kontrol: Status og Ledelsespraktikker

## Ledelsespraktikker

Personlig præstationsevaluering	Operationel ledelse	Finansiell ledelse	Professionelle standarder	Risikostyring
<p>Embedet følger systematisk de ansattes præstationer over tid</p> <p>Embedets processer for feedback og resultatgennemgang indsamler nøjagtige oplysninger om de ansattes styrker, svagheder og potentiale</p> <p>Embedets processer for feedback og evaluering skelner tydeligt mellem ansatte med særligt gode, gennemsnitlige og mindre gode resultater</p>	<p>Mine nærmeste ledere giver feedback til den enkelte for at sikre, at personen har en præcis forståelse af sine styrker, svagheder og udviklingsprioriteter</p> <p>Embedets operationelle måltal er klart defineret for de enkelte enheder og afdelinger i organisationen</p>	<p>Alle enheder i embedet har operationelle mål indenfor deres område</p> <p>Embedet har et stærkt fokus på opfølgning og den samlede målopfyldelse</p> <p>Embedets resultatopfølgning (kompensationstimer, tilgodehavende frihed) følger udviklingen på afsnit/gruppe/hold niveau</p> <p>Embedets samlede måltal er gode til at vise hvor gode organisationens egentlige resultater er</p>	<p>Embedet gennemfører budgetgennemgange for ansatte med budgetansvar</p> <p>Embedet kommunikerer tydelige standarder for de ansattes adfærd</p> <p>Embedet anvender standardiserede procedurer til at påvirke den måde, de ansatte udfører deres arbejde på</p> <p>Embedet bruger politikker og procedurer (mobiltelefonpolitikken og personalepolitikken) til at sikre, at de ansatte ikke deltager i upassende aktiviteter</p> <p>Embedet er i stand til at identificere potentielle problemer og udfordringer vedrørende opnåelse af resultater, før de bliver til store problemer</p> <p>Embedet sikrer gennemsigtighed og giver de ansatte mulighed for hurtigt at give negative oplysninger videre op gennem kommandokæden, så den øverste ledelse bliver opmærksom på vigtige problemer, når de opstår</p> <p>Embedet opfordrer de ansatte til at identificere problemer og muligheder og hjælper dem med at rette dem til den rette modtager</p>	

## Fordeling af svar



## Ledelsespraktikker

Ofte / altid

Nogle gange

Sjældent / aldrig

## Status

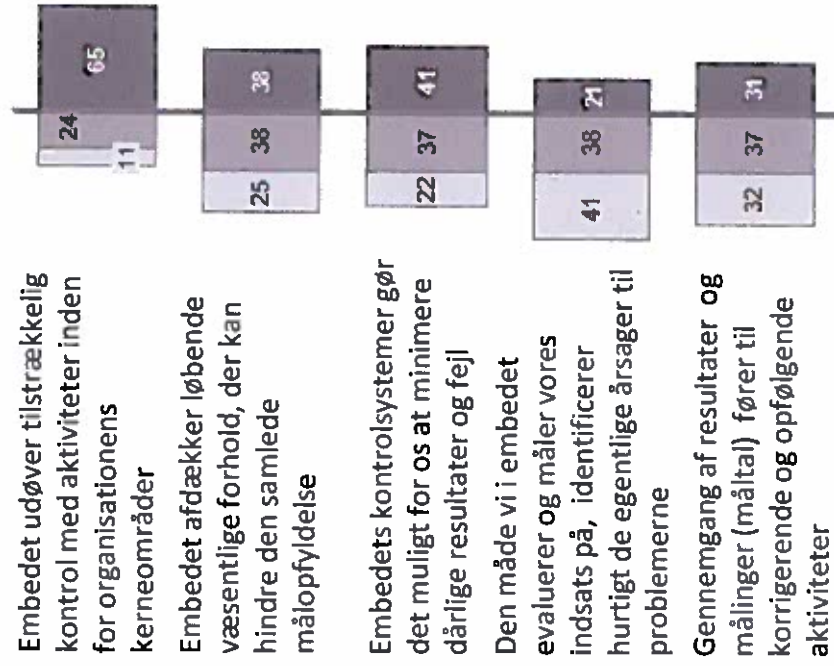
Meget enig / enig

Neutral

Meget uenig / uenig

## Status

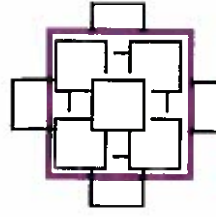
## Fordeling af svar



# Kompetencer: Status og Ledelsespraktikker

## Ledelsespraktikker

### Fordeling af svar



## Ledelsespraktikker

Ofte / altid

Nogle gange

Sjældent / aldrig

## Status

Meget enig / enig

Neutral

Meget uenig / uenig

Embedet ansætter løbende talentfulde medarbejdere udefra (f. eks. projektledere, akademikere og kontorpersonale)



Embedet bruger strenge udvælgelsesprocedurer til at sikre ansættelse af de bedste kandidater



Embedet identificerer og rekrutterer fra de bedste talentkilder



De ansatte i embedet modtager den uddannelse og udvikling, som de har behov for, for at være effektive i deres jobfunktion



Mine nærmeste ledere giver brugbar coaching



Embedet bruger jobrotation til at udvide erfaringen og omfanget af talent



Embedet dokumenterer viden og idéer



Embedet udvikler politikker og procedurer gennem hele organisationen



Embedet gennemgår og forbedrer løbende sine uddannelsesprogrammer



Embedet outsourcer opgaver eller aktiviteter, der kan gøres bedre af andre



Embedet bruger eksterne leverandører og rådgivere til at levere nøglekompetencer

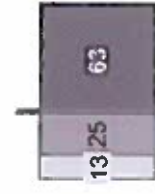


Embedet samarbejder med andre institutioner, der besidder særlige og efterspurgte kompetencer



## Status

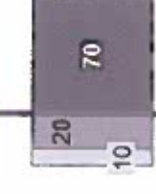
Embedet har de nødvendige kompetencer til at gennemføre sin strategi / sine mål



Embedets ansatte besidder de rette færdigheder til at gennemføre strategien / målene



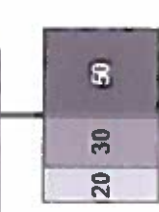
Embedet har den fornødne viden til at leve op til sin strategi / sine mål



Embedet har de nødvendige processer og systemer til at leve op til strategien / målene



Embedet forstår hvilke kompetencer der kræves for at organisationen effektivt kan udføre sine opgaver



## Fordeling af svar

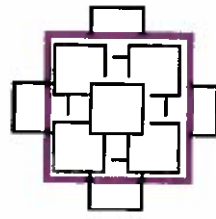
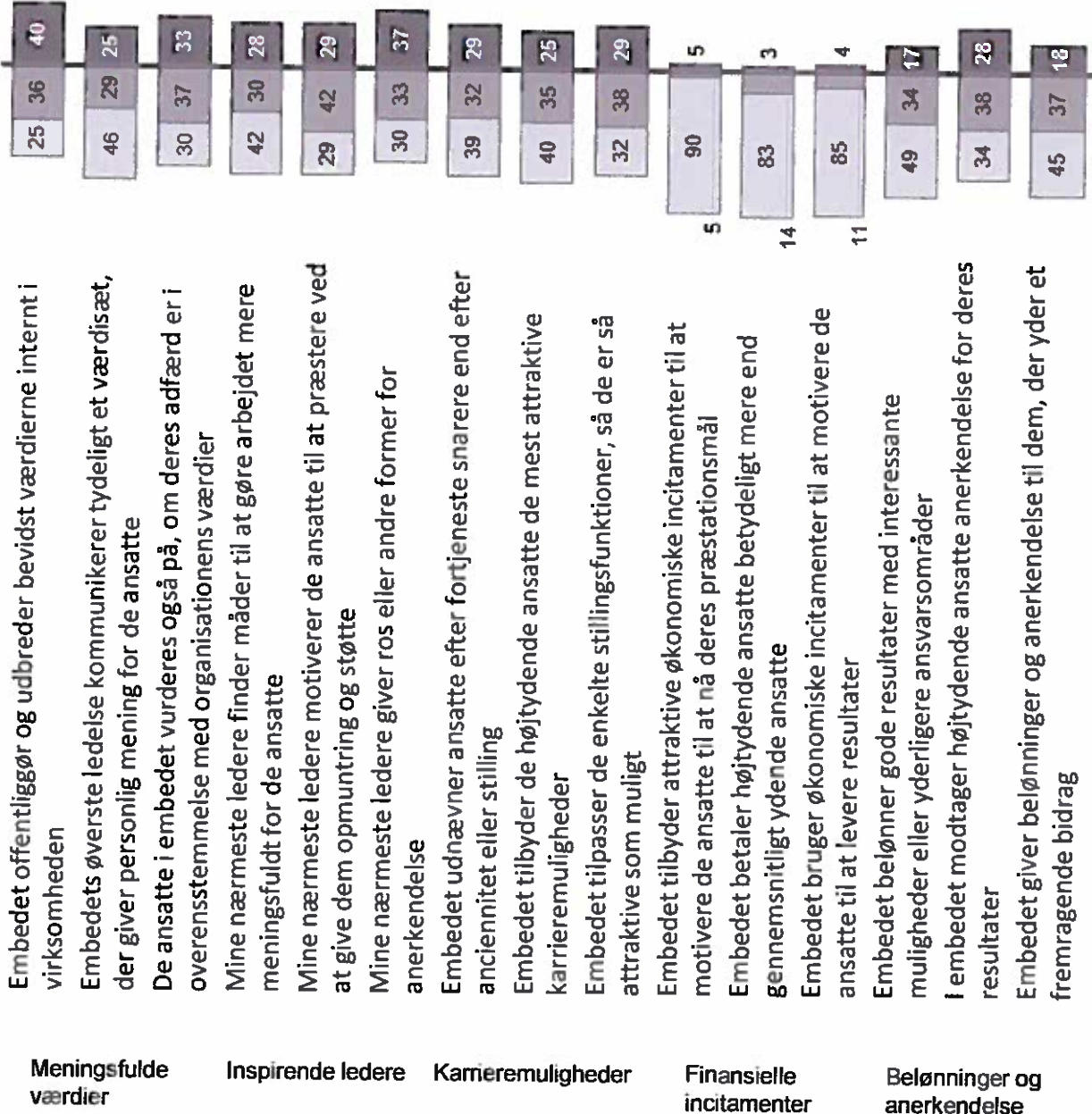




# Motivation: Status og Ledelsespraktikker

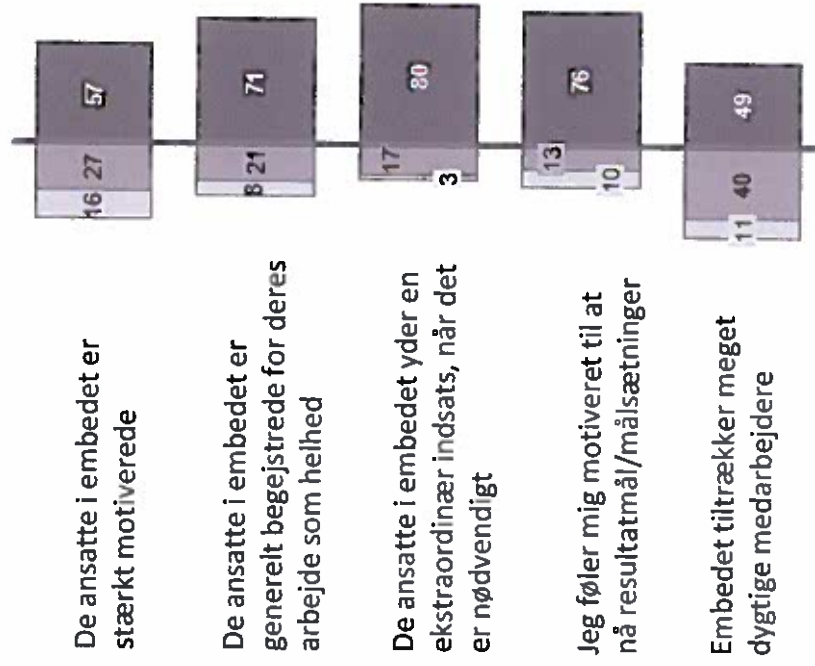
## Ledelsespraktikker

### Fordeling af svar



### Status

### Fordeling af svar



# Innovation og læring: Status og Ledelsespraktikker

## Ledelsespraktikker

### Fordeling af svar

Embedets øverste ledelse er tilstrækkeligt opmærksom på, hvordan organisationen kan gøre tingene anderledes

Embedets øverste ledelse mødes regelmæssigt for at få nye ideer til forbedringer i organisationen

Embedets øverste ledelse bruger interne ressourcer til at udvikle større forbedringsideer eller initiativer

Det er nemt for de ansatte i embedet at bidrage med deres ideer til forbedringer

De ansatte i embedet deltager i forbedringsaktiviteterne

Embedet giver incitamenter til de ansatte til at udvikle og gennemføre ideer til forbedring

Embedet afholder arrangementer for at dele viden og ideer på tværs af organisationen

Embedets øverste ledelse tilskynder forskellige dele af organisationen til at arbejde sammen om at lave forbedringer

Embedets systemer og processer fremmer initiativer på tværs af søjlerne/afdelingerne

Embedet bruger eksterne kontakter (f.eks. samarbejde med universiteter) til at maksimere strømmen af ideer til organisationen

Embedet importerer "bedste praktikker" fra lignende udenlandske enheder

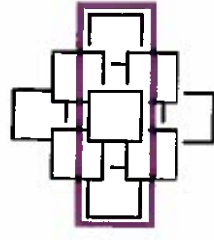
Embedet skaber aktive netværk med førende akademikere/konsulenter for at bringe nye ideer ind i organisationen

Innovation oppefra

Innovation nedefra

Vidensdeling

Eksterne ideer



## Ledelsespraktikker

Ofte / altid

Nogle gange

Sjældent / aldrig

## Status

Meget enig / enig

Neutral

Meget uenig / uenig

Status Fordeling af svar

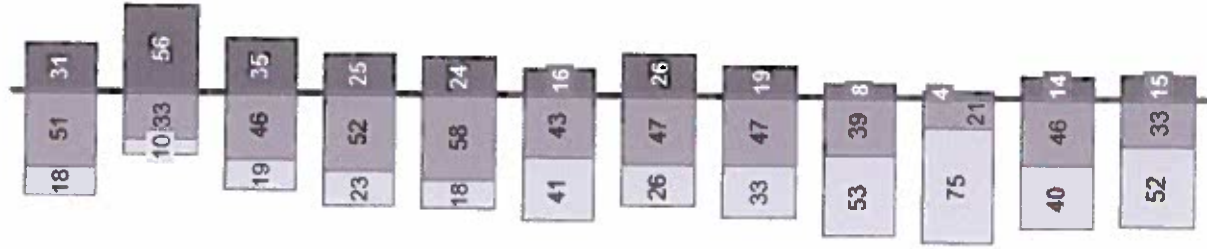
Embedet skaber tilstrækkeligt med ideer af høj kvalitet til at nå sine målsætninger

Embedet tilpasser sig effektivt til ændringer i omgivelserne

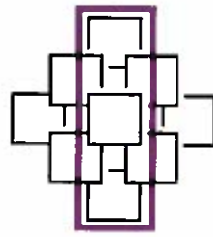
Embedet indfører gerne og hurtigt nye resultatforbedrende ideer

Embedet forandrer/forbedrer sig hurtigere end sammenlignelige enheder

Ideer og viden deles frit inden for organisationen



# Ekstern Orientering: Status og Ledelsespraktikker

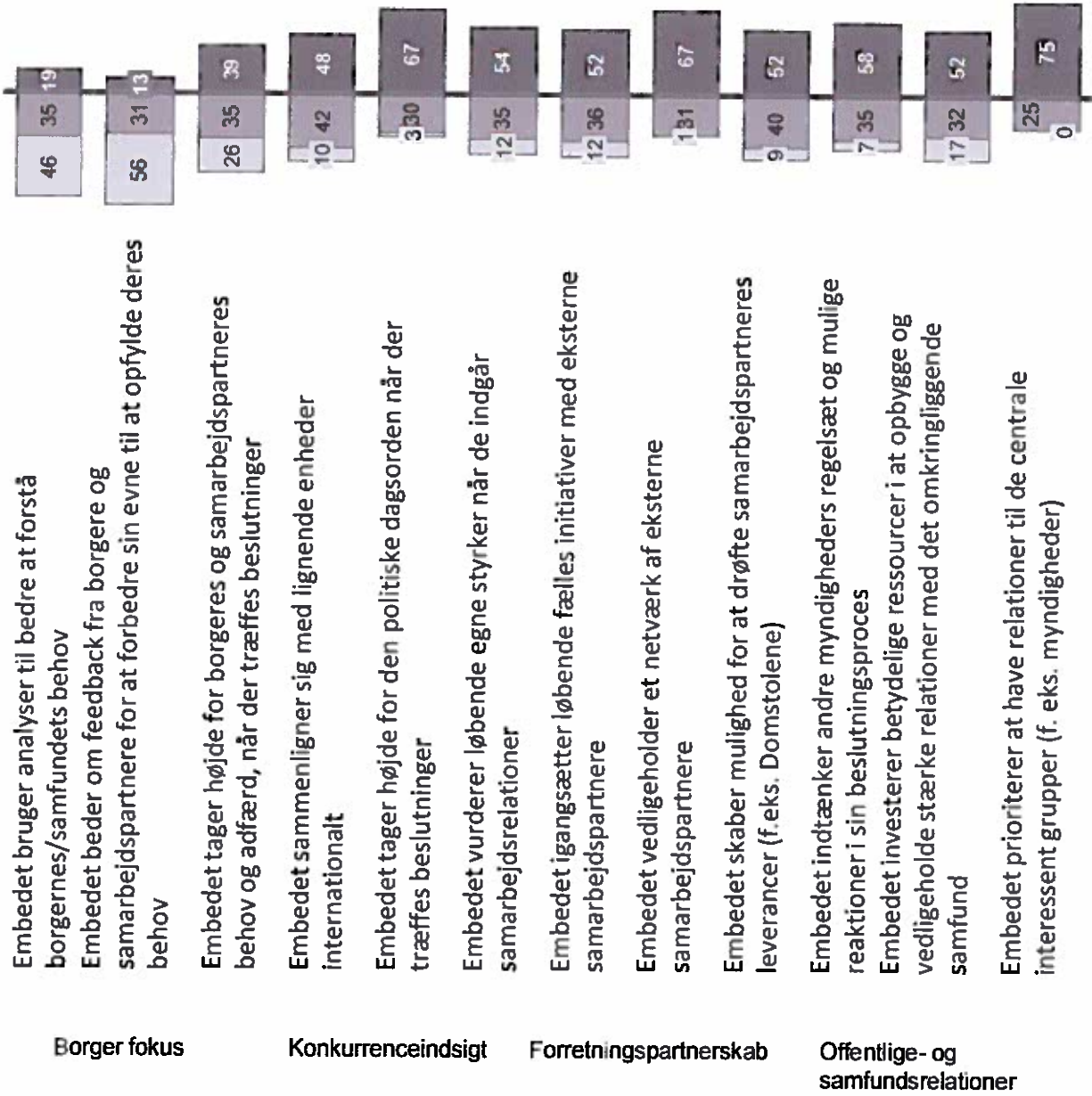


## Ledelsespraktikker

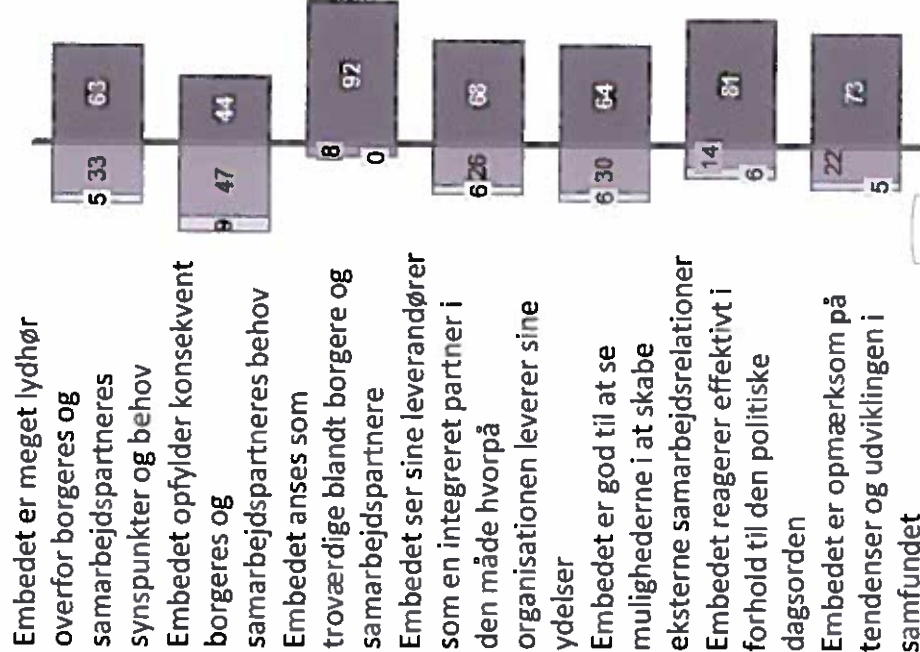
**Ledelsespraktikker**  
 Ofte / altid  
 Nogle gange  
 Sjældent / aldrig

**Status**  
 Meget enig / enig  
 Neutral  
 Meget uenig / uenig

## Fordeling af svar



## Fordeling af svar



# Agenda

Indhold	Sidetotal
▪ Sammenfattede observationer	1
▪ Kommenterede resultater for spørgeskemaundersøgelse for Anklagemyndigheden	7
▪ <b>SØIK analyser og anbefalinger</b>	<b>26</b>
– SØIK ressourceforbrug, Span of Control og processflows	29
– SØIKs kerneopgaver og visitering	37
– Præstationsledelse	46
– Sagsstyring for komplekse sager	69
– OHI-resultater SØIK	85
– <b>SØIK observationer og anbefalinger</b>	<b>99</b>
▪ Implementeringsforslag	109



## Observationer: SØIKs kerneopgaver og visitering

Tema	Observationer
Generel betragtning	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ SØIK er en nylig sammenlægning af to enheder, og selvom SØIK er kommet langt siden fusionen, udestår der forsat en nærmere konkretisering af kerneopgaverne for SØIK samt udarbejdelse af et sæt af objektive og operationelle visiteringskriterier</li> </ul>
Kerneopgaver	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Enighed på overordnet plan mellem kredsene, RA og SØIK angående syn på kerneopgaverne</li> <li>▪ Diskussion angående SØIKs varetagelse af særlige opgaver som f.eks. børs- og konkurrencesager, hvor enkelte i SØIK samt RA og kredsene påpeger, at det ikke nødvendigvis er den optimale brug af ressourcerne</li> <li>▪ Den nuværende supportering og vidensdeling med kredsen ønskes opprioriteret fra både RA og kredsens side for at få mest muligt gavn af den kompetence, der findes i SØIK</li> <li>▪ Det ønskes, at SØIK agerer tovholder på økonomisk kriminalitet fra flere interessenters side med henblik på at sikre ensartede standarder og procedurer, som kredsen kan arbejde ud fra</li> </ul>
Visitation	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ingen objektive kriterier for visitering, som går igennem hele organisationen. Visiteringen et fagligt skøn baseret på bekendtgørelsens ordlyd, aftaler med særmyndigheder samt de interne ressourcer</li> <li>▪ Visiteringskriterierne er ikke herudover nedfældede, hvilket betyder, at kompetencer kan mistes i forbindelse med udskiftning i ledelsesgruppen, samt at ikke alle sager nødvendigvis vurderes efter samme målestok</li> <li>▪ SØIK tager generelt de største og mest komplekse sager, men der er også en del af sagerne i gråzonen, hvor de interne ressourcer og kompetencer spiller en rolle, hvormed SØIK tager flere og mindre komplekse sager ind, når der er ledig kapacitet</li> <li>▪ SØIK er bedre til at sikre den nødvendige fremdrift i løsningen af større økonomiske sager sammenholdt med kredsen (52 % af sager med fremdrift i kredsen og 90 % i SØIK)</li> <li>▪ Ligeledes vil SØIK typisk bruge færre ressourcer givet de stordrifts- og vidensfordele, der er ved at samle efterforskningen og retsarbejdet i én enhed</li> </ul>

## Observationer: Præstationsledelse

Tema	Observationer
<p><b>Generel betragtning</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ SØIK har gennemført flere initiativer for at forbedre transparens omkring og anerkendelsen af arbejdsindsatsen i organisationen. Der er dog fortsat forbedringsmuligheder i forhold til at give ledelsen den nødvendige transparens omkring arbejdsindsatsen samt den efterfølgende opfølgning</li> </ul>
<p><b>Transparens omkring arbejdsbyrde og målopfølgelse</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ I fravær af tidsregistrering på sagsnummer er det svært at se, hvor meget tid der bruges på at løse konkrete opgaver på hver sag</li> <li>▪ De fagansvarlige leder det daglige sagsarbejde – men kender sjældent det præcise omfang af den enkelte medarbejders forpligtelser i andre enheder</li> <li>▪ I Hvidvasksekretariatet er der bedre mulighed for at følge medarbejderproduktiviteten tæt pga. et konkret IT-værktøj og begrænset sagskompleksitet</li> <li>▪ Uklarhed i organisationen om, hvordan målsætninger for SØIK som helhed bliver til delansvar i de enkelte grupper</li> </ul>
<p><b>Anerkendelse og konsekvens af den individuelle præstation</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Søjlelederne er ansvarlige for MUS, kompetenceudvikling og indstilling til resultatløns (engangsvederlag og faste tillæg) – men har ikke altid dag til dag-kontakt med hver medarbejder og dennes faglige udvikling</li> <li>▪ SØIK scorer i undersøgelsen af organisatorisk sundhed (OHI'en) under gennemsnit på de emner, der omhandler feedback, coaching og udfordrende ledelse; i fokusgruppeinterviews fremhæves flere gange et ønske om mere feedback og uformel anerkendelse</li> <li>▪ Der eksisterer klare rammer for resultat- og lokalløn, men tillæggene udgør en meget begrænset del af den samlede lønsum, hvilket delvist skyldes regler og lønpolitik</li> </ul>

## Observationer: Sagsstyring for komplekse sager

### Tema

#### Generel betragtning

#### Observationer

- SØIK har et godt projektstyringsværktøj i form af Efterforskningsguiden, der udestår dog fortsat arbejde før guiden er fuldt implementeret i den daglige drift. Derudover er der behov for udarbejdelse af et ressourcestyringsværktøj til at hjælpe ledelsen med at planlægge den daglige opgavevaretagelse
- Span of control er meget højt for de personaleansvarlige (op til 42), hvilket gør det svært at danne et samlet overblik over medarbejdernes arbejdsopgaver
- De fagligt ansvarlige er tættere på medarbejderne og har lavere Span of Control, men har ikke mandat til at lede og fordele arbejdet og mangler oversigt over arbejdsopgaverne i andre teams
- Der eksisterer samtidigt ikke et værktøj, der muliggør et overblik på tværs af sagerne for at se, hvor stort ressourcetrækket er på den enkelte medarbejder eller organisationen som helhed
- Den nuværende datakvalitet er utilstrækkelig med hensyn til at danne et overblik over den samlede produktivitet og kapacitetsudnyttelse i organisationen
- Erfaringsbaserede indikationer fra det internationale kontor på, at der er et effektiviseringspotentiale forbundet med ressourcestyring
- Samarbejdet mellem politiansatte og jurister er fordelagtigt med hensyn til at sikre beskæring af sagen allerede før efterforskningen igangsættes – denne styrke bør der bygges videre på fremadrettet
- Efterforskningsguiden er et godt værktøj, men bruges ikke altid tilstrækkeligt i det daglige arbejde
  - Der følges ikke altid op på de aftalte milepæle fra styregruppens side
  - Styregruppemøde afholdes ikke altid månedligt for at følge op på, om der er fremdrift
  - Styregruppen slipper ofte grebet med projektet, efter anlageskriftet er blevet færdiggjort
  - Det er ikke i alle sager, hvor anklagerne og efterforskeren fungerer som et team, og styregruppen er ofte ikke klædt på til at løfte og løse sådanne situationer
  - Rollefordelingen i Efterforskningsguiden efterfølges ikke altid, hvilket kan skabe uenighed og uklarhed omkring, hvorvidt anklager eller efterforskeren tager de endelige beslutninger i det daglige arbejde i de forskellige faser
  - Den hyppige udskiftning i projektgruppen kan lede til dobbeltarbejde og skiftende retning
  - De nødvendige IT-systemer og specialister er ikke altid tilgængelige, hvilket sinker fremdriften i sagsbehandlingen

#### Procesforløb

## Observationer: OHI-analyse

Tema	Observationer
<p>Generel betragtning</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ SØIKs resultater er over den offentlige sektor, dog en smule under den private sektors gennemsnit. Generelt er der er styrker, men også udviklingsområder som SØIK med fordel kan tage fat på</li> </ul>
<p>Drifts- og præstationsledelse</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Der er observeret et generelt behov for øget præstationsledelse i SØIK             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Der anvendes i dag i begrænset omfang <b>personlige præstationsevalueringer</b> (score=21). Det resulterer i, at medarbejderne ikke føler, at der er opmærksomhed omkring deres individuelle præstation</li> <li>– Som en afledt effekt af den manglende personlige præstationsevaluering føler medarbejderne ikke, at de i tilstrækkelig grad får <b>belønning og anerkendelse</b> (score=21) ved præstation over forventning, hvorfor de ikke oplever, at der er noget at vinde ved at yde en større indsats over tid</li> <li>– Samtidig føler medarbejderne ikke, at der er nogen <b>konsekvenshåndtering</b> (score=8) i forhold til en utilfredsstillende leverance. Medarbejderne vurderer, at det over tid er muligt at levere en indsats under gennemsnit/forventning uden at dette fører til nogen særlig opfølgning</li> </ul> </li> </ul>
<p>Innovation og læring</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Innovation og læring er i OHI-analysen det område, hvor SØIK har opnået det laveste gennemsnit, og er dermed et muligt forbedringsområde             <ul style="list-style-type: none"> <li>– SØIK har en <b>relativ styrke inden for Innovation oppefra</b> (score=41), men har <b>udviklingspotentialer inden for Innovation nedefra</b> (score=22), <b>Vidensdeling</b> (score=18) og <b>Eksterne ideer</b> (score=11)</li> <li>– Der er generelt i SØIK en <b>positiv kultur omkring nye ideer</b>, men medarbejderne oplever ikke, at der er en infrastruktur samt kultur, som faciliterer, at ideer bliver til resultater</li> <li>– Inden for vidensdeling benytter man i dag i SØIK flere forskellige værktøjer. Der er dog en <b>mulighed for væsentligt at øge vidensdeling</b> ved at skabe et klarere overblik over, hvilke medarbejdere der besidder hvilke kompetencer, og ved regelmæssigt at opdatere vidensbasen med relevante efterforskningsmetoder, materialsamlinger, bekendtgørelser og sager, hvor relevant materiale kan samles</li> </ul> </li> </ul>



# Antallet af forbedringstiltag per arbejdsstrøm kan med fordel samles i mere tværgående initiativer

Dybdeområder	Initiativer
Kerne-opgaver og visitering	1 Konkretisering af kerneopgaven
	2 Revurdering af SØIKs leverancemodell
	3 Revurdering og operationalisering af visiteringskriterier
Præstations-ledelse	1 Forbedret systemunderstøttelse og ledelsesværktøjer i opfølgningen
	2 Øget fokus på opfølgning med medarbejderen
	3 Styrket proces omkring Resultatkontrakt
	4 Fokus på anerkendelse af den gode præstation
	5 Mere håndfast konsekvenshåndtering
Sag-styrings-model for komplekse sager	1 Højere datakvalitet
	2 Udarbejdelse af værktøj til ressourceplanlægning
	3 Mere konsekvent opfølgning på milepæle og klarere rollefordeling
OHI	1 Opfølgning på medarbejdere
	2 Anerkendelse af arbejdsindsats
	3 Konsekvenshåndtering
	4 Competence-kartotek
	5 Implementer/opgrader vidensbank

Arbejdsspor	Sammenfattede initiativer	Initiativer inkluderet
Spor 1: Arbejds-metoder og processer	A Udarbejdelse af værktøj til ressourceplanlægning og opfølgning	1 2 1
	B Mere konsekvent opfølgning på milepæle og klarere rollefordeling	3
	C Mere systematisk vidensdeling	4 5
Spor 2: Styling og ledelse	D Øget opfølgning med medarbejderen	2 1
	E Anerkendelse af arbejdsindsats	4 2
	F Konsekvenshåndtering	5 3
	G Styrket proces omkring Resultatkontrakt	3
	H Konkretisering af kerneopgaven	1
Spor 3: Opgave-fordeling og organi-sering	I Revurdering af SØIKs leverancemodell	2
	J Revurdering og operationalisering af visiteringskriterier	3



# SØIK: Initiativbeskrivelser (1/3)

Initiativ	Beskrivelse	Rationale
<b>A</b> Udarbejdelse af værktøj til resourceplanlægning og opfølgning	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Det bør sikres via optimering af PedPoint og/eller nye systemer, at ledelsen kan få et klart overblik over resourcetrækket i embedet på et givent tidspunkt i forhold til planlægning, sagsstyring og opfølgning</li> <li>▪ Det bør ydermere sikres, at oversigten er på medarbejderniveau med henblik på optimal allokering af opgaverne og fuld resourceudnyttelse</li> <li>▪ Det bør overvejes, at udarbejde mere udførlige normtider til guidance, for at sikre ensartede estimater fra de fagansvarlige</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Et værktøj til at overskue kapacitetsudnyttelsen på medarbejderniveau vil afhjælpe problemet med det høje Span of Control samt de fagansvarliges manglende ledelsesmandat</li> <li>▪ Værktøj vil være brugbart både til opfølgning med medarbejdernes leverance via øget datagrundlag, men også til planlægning af, hvor nye sager bedst placeres i organisationen</li> </ul>
<b>B</b> Mere konsekvent opfølgning på milepæle og klarere rollefordeling	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Milepælssystemer bør følges tættere med månedlige statusmøder som foreskrevet i Efterforskningsguiden</li> <li>▪ Rollefordelingen, som er udspecificeret i Efterforskningsguiden, bør efterleves for at sikre beslutningskompetence i det daglige arbejde</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En tættere opfølgning med milepæle på sagsniveau vil bidrage til at sikre, at SØIKs samlede produktion af større sager holder en tilfredsstillende kadence</li> <li>▪ Større klarhed omkring rollefordeling undervejs i sagsforløb vil kunne sikre, at sagsforløbet skrider fremad på en ressourceeffektiv måde</li> </ul>
<b>C</b> Mere systematisk vidensdeling	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hver medarbejder bør indtaste nøglekompetencer i sin personlige profil på Vidensbasen</li> <li>▪ Kompetencer bør indtastes efter prædefineret guide, der skal sikre fælles sprogbrug for bedre søgemuligheder</li> <li>▪ For de områder, hvor relevant materiale kan samles, f.eks. efterforskningsmetoder, materialsamlinger, bekendtgørelser og sager, bør Vidensbasen løbende opdateres af SØIK</li> <li>▪ Bedste praksis bør samles i Vidensbanken indeholdende alle bedste praksisser i et let tilgængeligt format</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Det vil i større grad være muligt at løse sager hurtigere ved vejledning af kollegaer med relevant viden</li> <li>▪ En opgraderet Vidensbase vil kunne sikre, at man kan starte baseret på Anklagemyndighedens tidligere kompetencer</li> </ul>

Spør 1:  
Arbejds-  
metoder  
og  
processer

# SØIK: Initiativbeskrivelser (2/3)

Initiativ	Beskrivelse	Rationale
<b>D</b> Øget opfølgning med medarbejderen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Introduktion af sammensat medarbejder-review i 4 dimensioner: kvalitative mål, kvantitative mål, Closed File Review, Open File Review samt input fra styregrupper relevante for den pågældende medarbejder</li> <li>▪ Månedlige opfølgningssessioner bør sættes op på alle niveauer med nærmeste leder</li> <li>-SA med juridisk søjleleder / Politispektør med politifaglig søjleleder</li> <li>-Søjleleder med fagansvarlig</li> <li>-Fagansvarlig med medarbejder               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Samtalen med medarbejderen kan også tages af søjlelederen, hvis søjlelederen er den reelle driftsleder og har et Span of Control på højst 12 personer</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Skabe kvalitativt datagrundlag for søjlelederens løbende evaluering af medarbejderen ift. givent kompetenceniveau</li> </ul>
<b>E</b> Anerkendelse af arbejdsindsats	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Anerkendelse bør gives i løbende dialog med nærmeste leder, herunder som løbende feedback og i den månedlige præstationssamtale</li> <li>▪ Hertil bør der etableres en praksis for hvordan anerkendelse synligt gives i organisationen</li> <li>▪ Større relativ andel af løn, der afhænger af leverance/præstation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Medarbejderen vil føle en større grad af anerkendelse af den ekstra indsats, hvilket vil øge motivationen til at yde en præstation over forventning</li> <li>▪ Motivation af medarbejderne i forhold til at levere den gode præstation; nødvendigt med erstating til den (traditionelle) motivation i form af stort antal karrieremuligheder</li> </ul>
<b>F</b> Konsekvens-håndtering	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mere håndfaste konsekvenser af mangelfuld leverance over tid med henblik på afklaring af årsag, udviklende coaching og klare krav til medarbejderne omkring forventede forbedringer</li> <li>▪ Forløb med tæt opfølgning bør iværksættes, hvis eksempelvis medarbejderen har leveret en utilfredsstillende indsats i mere end seks måneder, eller en væsentligt utilfredsstillende indsats i mere end tre måneder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Skabe fælles følelse i organisationen af, at alle medarbejdere løfter deres del af den fælles opgave med at nå målsætningerne</li> <li>▪ Sikre at der er en konsekvens ved ikke at leve op til forventningerne i forhold til arbejdsindsatsen</li> </ul>
<b>G</b> Styrket proces omkring Resultatkontrakt	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mere klar intern kaskadering til enhederne om forventet leverance i forhold til konkrete delmål i Resultatkontrakten</li> <li>▪ Tidlig fastsættelse af Resultatkontrakt, 2014 undtaget</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Skabe klarhed længere ned i organisationen om, hvilke målsætninger de enkelte grupper har for året</li> </ul>

Spør 2:  
Styring og ledelse

# SØIK: Initiativbeskrivelser (3/3)

Initiativ	Beskrivelse	Rationale
H	<b>Konkretisering af kerneopgaven</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Der bør nedsættes en tværorganisatorisk arbejdsgruppe til udredning af SØIKs ideelle kerneopgaver, og dermed hvilke opgaver og sagstyper SØIK bør varetage</li> <li>▪ Arbejdsgruppen foreslås at indeholde repræsentanter for de vigtigste interessenter samt SØIK</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En klar definition af kernopgaverne vil hjælpe SØIK med at prioritere opgaverne bedst muligt for at sikre fuldt udbytte af SØIKs ressourcer og kompetencer</li> </ul>
I	<b>Revurdering af SØIKs leverancemodel</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revurdering af hvordan SØIK bedst skaber værdi i opklaringen af økonomisk kriminalitet f.eks. opdelt i:             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Klare SØIK sager</li> <li>– Klare kredssager</li> <li>– Samarbejdsmodel mellem kredsene og SØIK i gråzonesager</li> </ul> </li> <li>▪ Ved redefinering af kerneopgave og leverancemodel bør det kortlægges, om der er afledt behov for strukturelle ændringer i den samlede værdikæde for økonomisk kriminalitet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En revurdering af leverancemodellen vil sikre, at SØIK fremadrettet løser de rigtige sager på den rigtige måde eventuelt i øget samarbejde med kredsene og sæmmyndigheder</li> </ul>
J	<b>Revurdering og operationalisering af visiteringskriterier</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Konkretiseringen af kerneopgaverne og revurdering af leverancemodel bør udmønte sig i et sæt af objektive kriterier hvorpå visitationen foretages</li> <li>▪ Det bør tilstræbes at kriterierne i så vid udstrækning som muligt er målbare – eksempelvis kan omfang defineres ved en vægtning af antal sigtede, forventede retsdage og andre relevante parametre</li> <li>▪ I det tilfælde at objektive kriterier ikke i tilstrækkelig grad kan udspecificeres, kan det overvejes, at inkludere en uvildig person/myndighed i visiteringsprocessen,</li> <li>▪ Det bør tilsikres sporbarhed og dokumentation for visiteringsbeslutninger via skriftlig protokol</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Den nuværende bekendtgørelse er ikke særlig specifik i definitionen af, hvad der er en SØIK sag, hvilket gør det svært at visitere sager på et objektivt grundlag</li> <li>▪ Et sæt mere objektive kriterier samt eventuelt en holistisk proces, der også tager hensyn til kredsenes ressourcer, vil hjælpe med at sikre optimal placering af sager baseret på kompetencer og tilgængelige ressourcer i både SØIK og kredsene</li> </ul>

Spør 3:  
Opgave-  
fordeling  
og organi-  
sering

# De 10 initiativer forventes at styrke kvaliteten og effektiviteten i det daglige arbejde, og samtidigt have en positiv effekt på kredsene

## Arbejdsspor

### Sammenfattede initiativer

### Potentialeskøn fra implementeringen

- Spør 1:** Arbejdsmetoder og processer
- A** Udarbejdelse af værktøj til ressourceplanlægning
  - B** Mere konsekvent opfølgning på milepæle og klarere rollefordeling
  - C** Mere systematisk vidensdeling

- **Højere kvalitet i sagsbehandling:** Mere konsekvent opfølgning på milepælene vil lede til bedre kvalitet i sagsbehandling
- **Fleksibilitet:** Øget vidensdeling vil give medarbejdernes flere kompetencer og dermed betyde øget fleksibilitet i forhold til varetagelsen af flere forskellige opgaver
- **Bedre kredssupport:** Mere systematisk vidensdeling vil også være en fordel for kredsene
- **Kapacitetsforøgelse:** Det vurderes, at de tre initiativer samlet set vil kunne lede til en kapacitetsforøgelse på 10-17 årsværk, der kan bruges til at varetage flere sager eller andre opgaver, baseret på de succesfulde erfaringer i det internationale kontor og eksterne erfaringer fra andre organisationer

- Spør 2:** Styling og ledelse
- D** Øget opfølgning med medarbejderen
  - E** Anerkendelse af arbejdsindsats
  - F** Konsekvenshåndtering
  - G** Styrket proces omkring Resultatkontrakt

- **Motivation og ejerskab:** Øget anerkendelse af den gode arbejdsindsats vil gøre det mere motiverende for den enkelte medarbejder at yde et ekstraordinært stykke arbejde. Ligeledes vil en større involvering og et bredere ansvar for at opnå målene i Resultatkontrakten skabe en styrket følelse af ejerskab ved opfyldelse af delmål
- **Højere kvalitet i sagsbehandling:** Øget anerkendelse af arbejdsindsatsen vil ikke kun øge effektiviteten, men også tilskynde til at forbedre kvaliteten af det daglige arbejde
- **Kapacitetsforøgelse:** Det vurderes, at de fire initiativer samlet set vil kunne lede til en kapacitetsforøgelse på 5-12 årsværk, der kan bruges til at varetage flere sager eller andre opgaver, baseret på lignede erfaringer i andre offentlige organisationer

- Spør 3:** Opgavefordeling og organisering
- H** Konkretisering af kerneopgaven
  - I** Revurdering af SØIKs leverancemodel
  - J** Revurdering og operationalisering af visiteringskriterier

- **Højere kvalitet og fremdrift i sagsbehandling i den samlede kæde:** En klarere forståelse af SØIKs kerneopgaver, leverance model og operationalisering heraf vil lede til at SØIKs ressourcer bruges bedst muligt, og dermed at flere sager kan løses på bedst mulig vis i hele kæden
- **Mere klarhed omkring hvilke sager SØIK skal tage:** Operationalisering og objektivisering af kriterierne vil betyde, at arbejdspresset i SØIK i mindre grad selv kan styres af organisationen, hvilket vil mindske risikoen for suboptimering
- **Mere effektiv varetagelse af sagerne i den samlede kæde:** Operationaliseringen af visiteringskriterierne og ændringen af leverancemodellen bør medføre at færre omfangsrige og komplekse sager ender i kredsene uden assistance fra SØIK, hvilket vil resultere i en mere effektiv varetagelse af de store sager
- **Kapacitetsforøgelse:** Kan først fastlægges, når de endelige beslutninger er taget på baggrund af arbejdsgruppens virke

# Agenda

Indhold	Sidetotal
▪ Sammenfattede observationer	1
▪ Kommenterede resultater for spørgeskemaundersøgelse for Anklagemyndigheden	7
▪ SØIK analyser og anbefalinger	26
– SØIK ressourceforbrug, Span of Control og processflows	29
– SØIKs kerneopgaver og visitering	37
– Præstationsledelse	46
– Sagsstyring for komplekse sager	69
– OHI-resultater SØIK	85
– SØIK observationer og anbefalinger	99
▪ Implementeringsforslag	<b>109</b>



## Succesfuld implementering kræver, at der fokuseres på fire parametre

### Parametre

#### Beskrivelse

#### 1 Klar styring

- Nedsætte styregruppe til at sikre fremdrift i implementering samt sponsor med henblik på lokal forankring
- Nedsættelse af initiativansvarlig i relevant søjle/faggruppe til daglig opfølgning
- Klar problemløsningsmekanisme besluttet både i styregruppen og internt i advokaturerne

#### 2 Klare prioriteter

- Klar prioritering af vigtigheden af de forskellige initiativer i forhold til forventet effekt, tid til forventet resultat og sværhedsgrad af implementeringen
- Inden for hvert initiativ prioriteres ligeledes mellem de vigtige skridt og de sekundære skridt i implementeringen

#### 3 Operationelle planer

- Fastlagte planer skal være klare og entydige i forhold til:
  - Placering af milepæle
  - Opfølgningsmetode
  - Ansvarshavende internt i advokaturerne

#### 4 Opfølgning

- Klar struktur for opfølgning fastlægges
  - Placering af møder
  - Opretholdelse af mødedisciplin
  - Klar specificering af rapporteringskvalitet både med henblik på rapporteringen internt i advokaturerne og videre til styregruppen



## For at sikre succesfuld implementering bør der være klar struktur fra projektgruppen til styregruppen via lokal placeret sponsor

### Styregruppen

- Beslutter initiativer og implementering
- Udstikker overordnede milepæle
- Planlægger og skemalægger opfølgningsmøder
- Fortsætter sit virke til initiativer er fuldt implementerede og evaluerede

### Sponsor

- Overordnet ansvarlig for implementering
- Rapporterer til styregruppen

### Initiativansvarlig

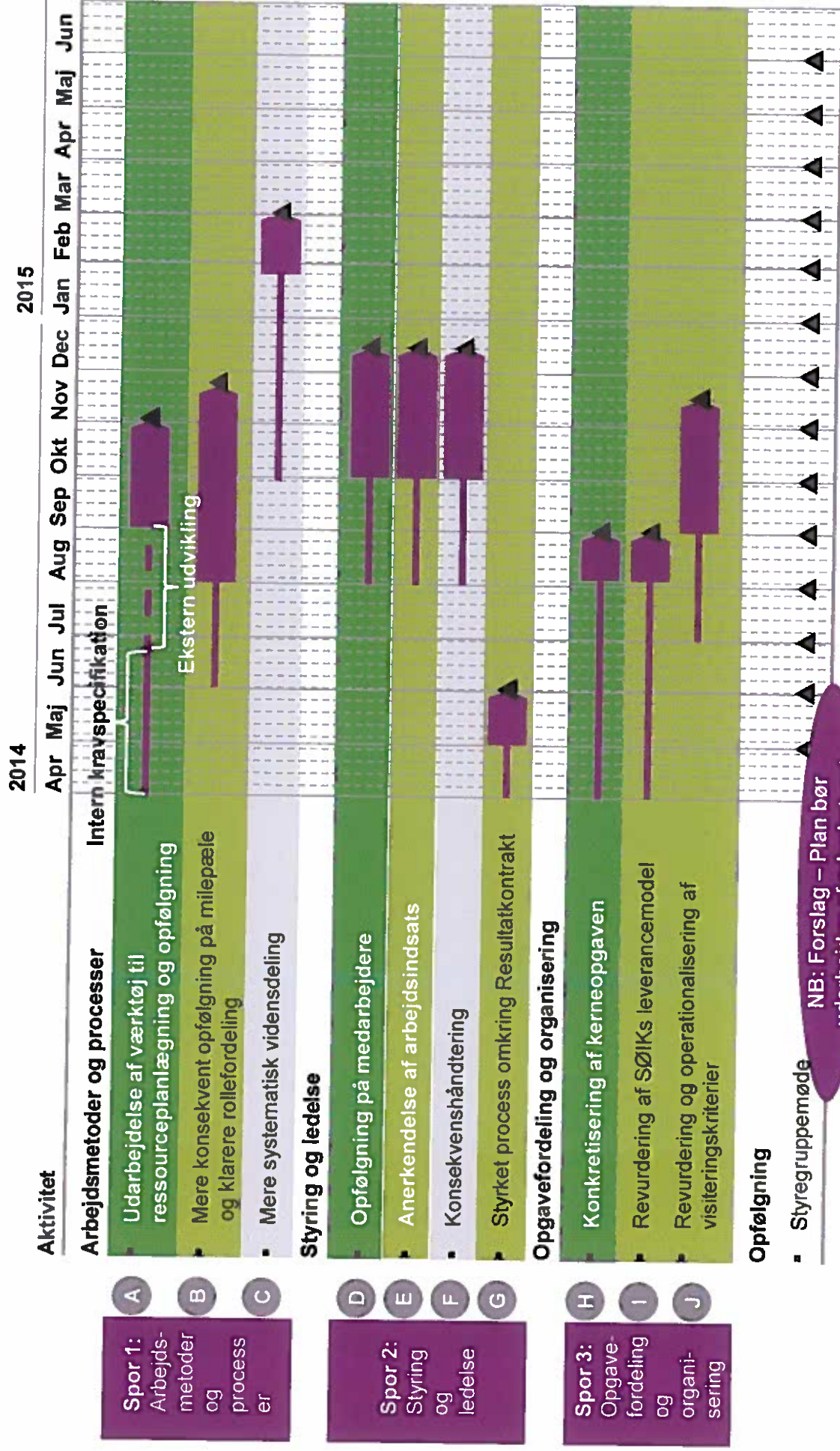
- Udarbejder detaljerede planer
- Forestår den detaljerede implementering
- Forestår løbende evaluering
- Udarbejder materiale til opfølgning



# SØIK: Styregruppen bør følge initiativer i første prioritetskvaldrant meget tæt og initiativer i anden prioritetskvaldrant mere let



# SØIK: Udkast til implementeringsplan



<sup>1</sup> En uge før de månedlige styregrupper foreslås afholdelse af evaluering på projektgruppeniveau