



ANKLAGEMYNDIGHEDEN

Review af Statsadvokaturene i Anklagemyndigheden SØIK - delrapport

30-04-2014

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	109



SAMMENFATTENDE OBSERVATIONER – REVIEWETS FORMÅL OG KONTEKST

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 advokaturerne 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 arbejdsspor:
 - i. **Arbejdsmetoder og processer:** Kortlægning af ressourceanvendelse, processer og udvalgte sagsbehandlingsflows. Herefter dybdeanalyse af udvalgte områder
 - ii. **Styring og ledelse:** Evaluering af advokaturerne på 9 dimensioner for organisatorisk sundhed. Herefter dybdeanalyse af udvalgte områder
 - iii. **Opgavefordeling og organisering:** Kortlægning af nuværende intern organisation for statsadvokaturerne, 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 advokaturerne
- Reviewet skal ses i lyset af, at alle advokaturerne 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



SAMMENFATTENDE OBSERVATIONER – SPØRGESKEMAUNDERSØGELSEN

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 gennemsiglighed omkring, hvilke svar medarbejderne havde givet på spørgsmålene tilknyttet til hver praktik

SAMMENFATTENDE OBSERVATIONER – SPØRGESKEMAUNDERSØGELSE

Sammenfatning (3/5)

- **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-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:**
 - 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

1 Anbefalingerne for hele Anklagemyndigheden er komplementeret af advokatspecifikke initiativforslag i relevante afsnit

KILDE: Teamanalyse



SAMMENFATTENDE OBSERVATIONER – SØIK

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 resourceforbrug**
 - Består af 123 årsvæk fordelt på 3 søjler: 1. Søjle (61 AV), 2. Søjle (37 AV), Stab (23 AV) og øverste ledelse (2 AV). De største grupper i SØIK er Finansgruppen (14 AV) og Hvidvaskereturiet (12 AV). 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 kredse 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 anklagedelen 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"¹
 - 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 tid, 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, resultatløb og resourceallokering
 - Der eksisterer klare rammer for resultatløb, men tillæggene udgør under 2 % af den samlede lønsam
 - 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 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

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

KILDE: Teamanalyse



SAMMENFATTENDE OBSERVATIONER – SØIK

Sammenfatning (5/5)

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 resourceudnyttelsen
- 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 kompetencetilnyttning til medarbejderprofiler i Vidensbasen, og mere struktureret opdatering med ny viden, nye efterforskningsmetoder, materialsamlinger 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 tværgående 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 uvidelig 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 resourcestyring 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 arbejdsplan 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
▪ 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



SAMMENFATTENDE OBSERVATIONER – SPØRGESKEMAUNDERSØGELSEN

Spørgeskemaundersøgelsen: Sammenfatning (1/2)

Organisationens sundhed – Organizational Health Index (OHI)

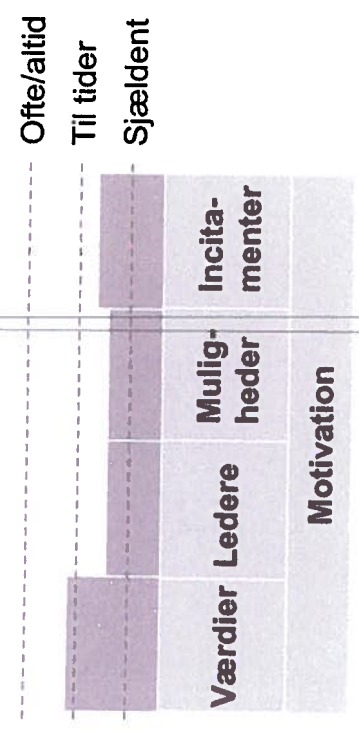
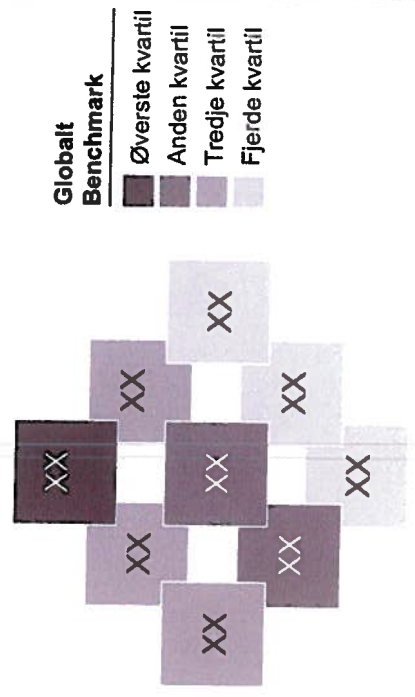
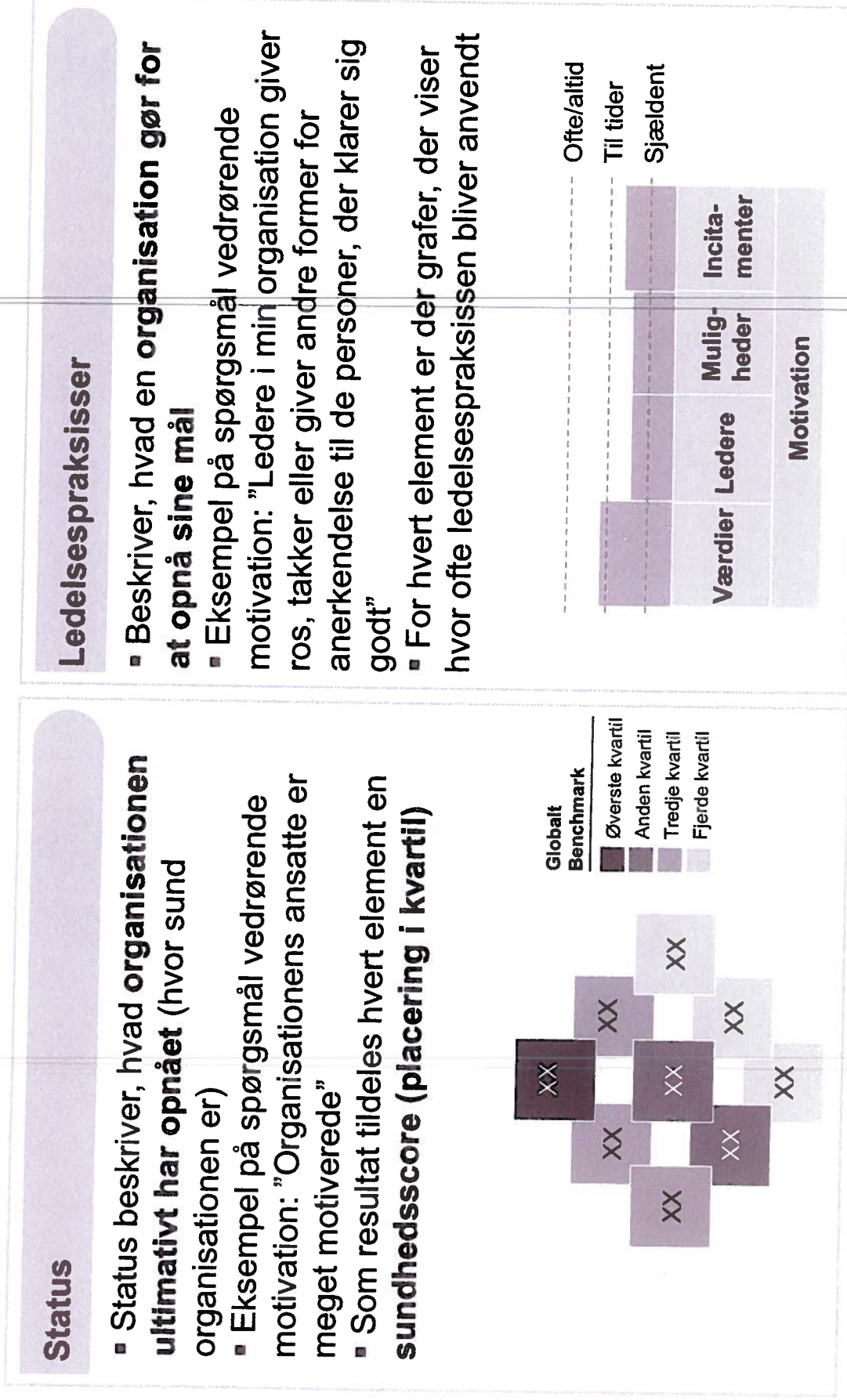
- **Baggrund**
 - Der er blevet gennemført en spørgeskemaundersøgelse, som blev distribueret til i alt 371 ansatte i hhv. SAK, SAV, SØIK og Rigsadvokaten. Heraf besvarede 278 (75 %) ansatte spørgeskemaet – en pæn svarprocent sammenlignet med øvrige offentlige institutioner.
 - Undersøgelsen er tilpasset 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 gennemsigtighed 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 enkelte 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 af, om der ydes en arbejdsindsats over eller under den forventede. Hertil har medarbejderne givet udtryk for, at der fra ledelsens side er en berøringssangst 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 præstationsledelse¹:**
 - 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.

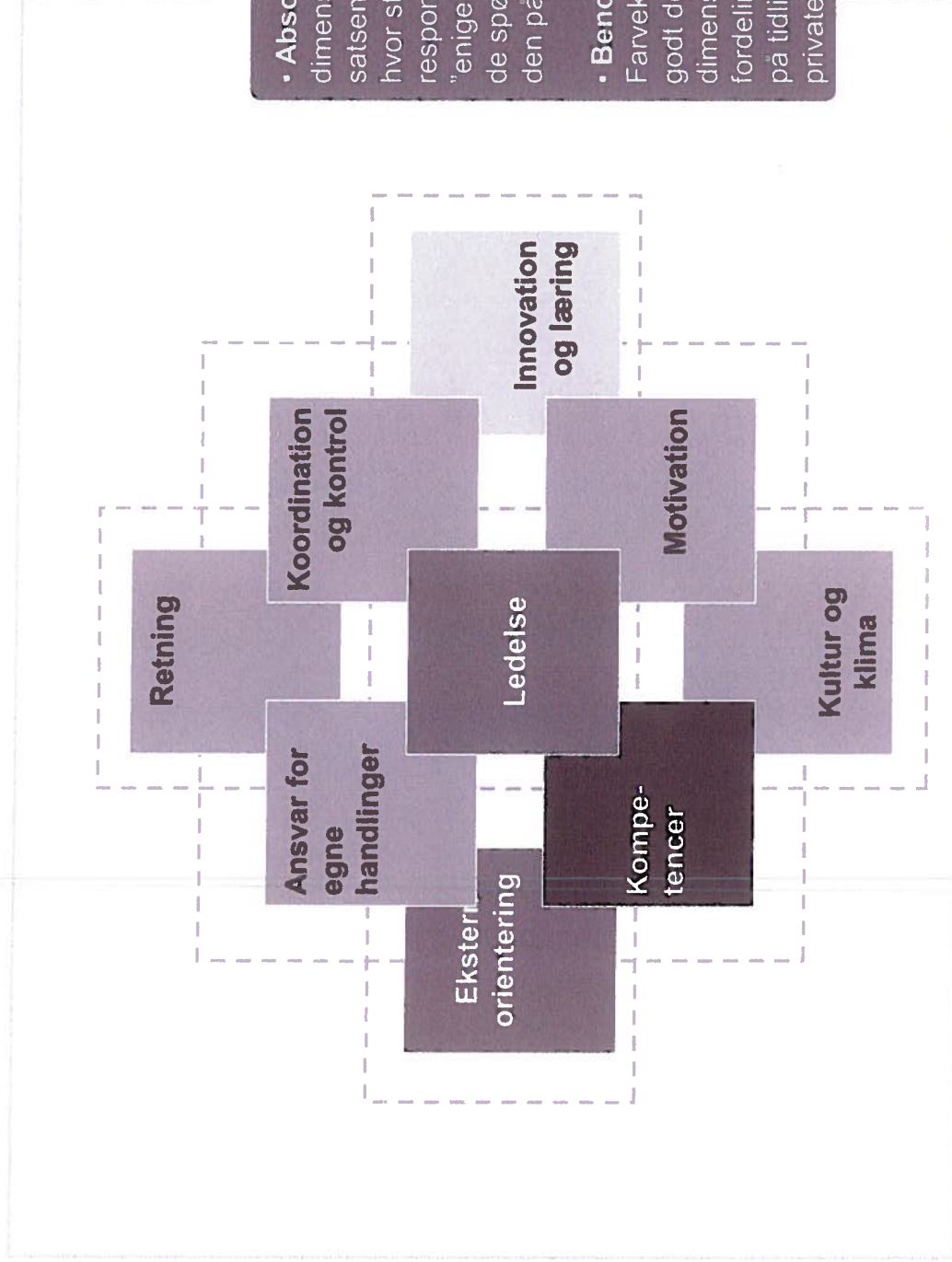
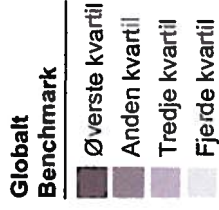
¹ Anbefalingerne for hele Anklagemyndigheden er komplementeret af advokatspecifikke initiativforslag i relevante afsnit

Analysen dækker 9 dimensioner, som bliver vurderet på 2 kriterier



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

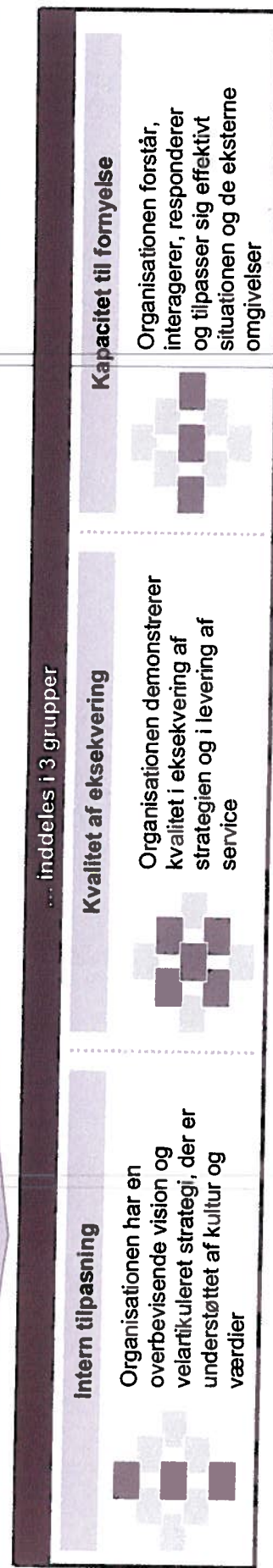
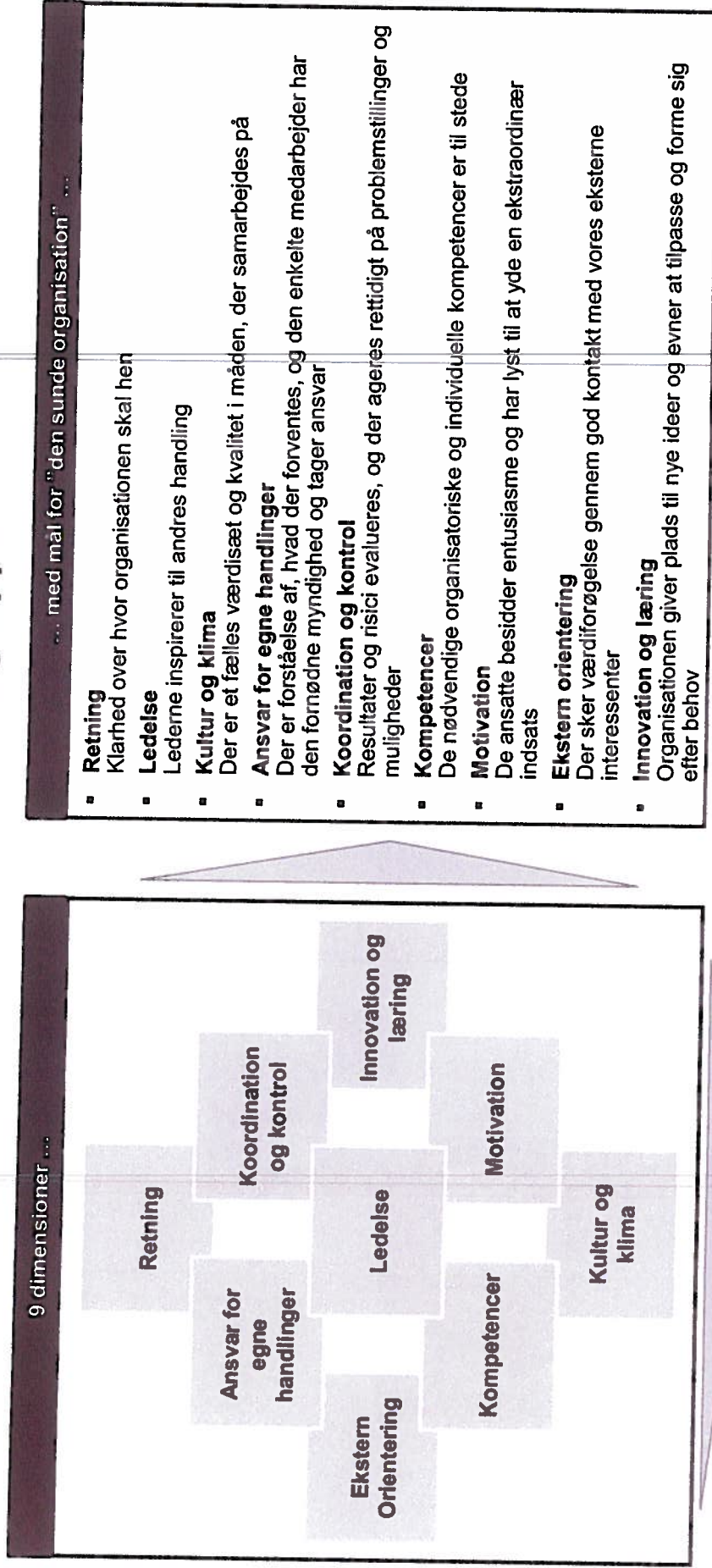
ILLUSTRATIVT UDFALD



• **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

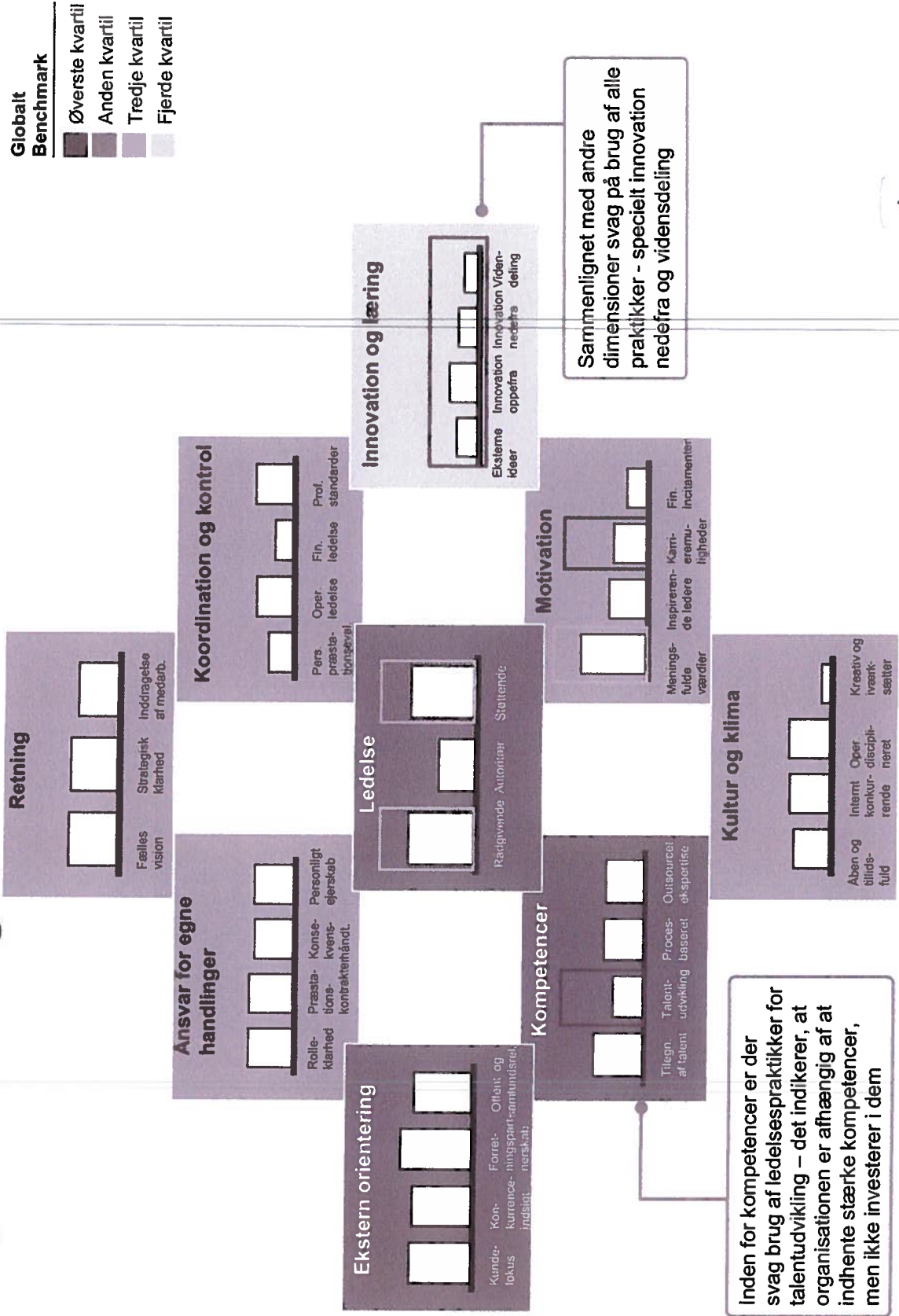


Kilde: Teamanalyse



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

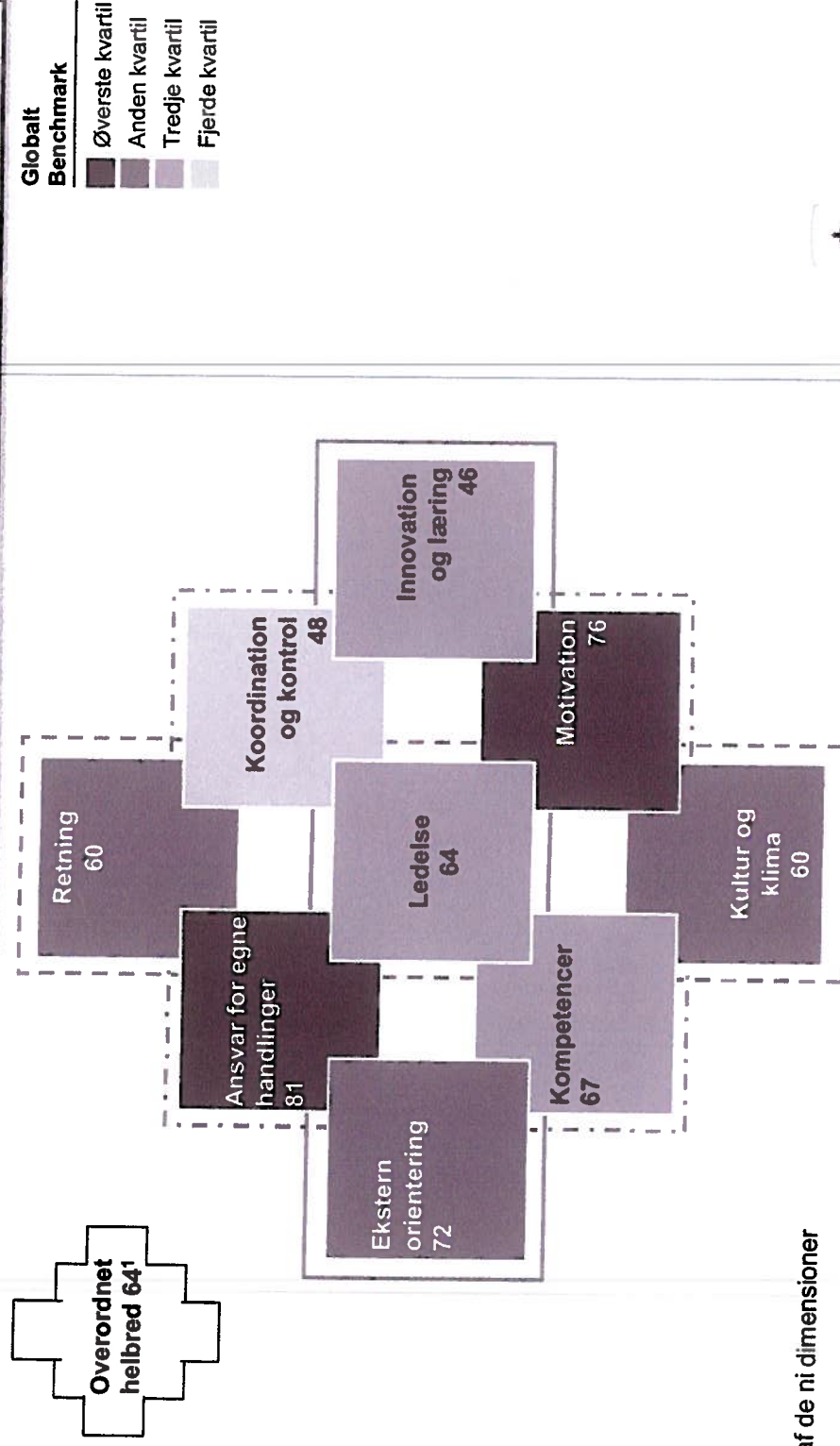
ILLUSTRATIVT UDFALD



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
jurister
organisationen
objektivitet
løn
politi
samarbejde
ansvar
engagement
grundighed
ordentlighed
kvalitet
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?

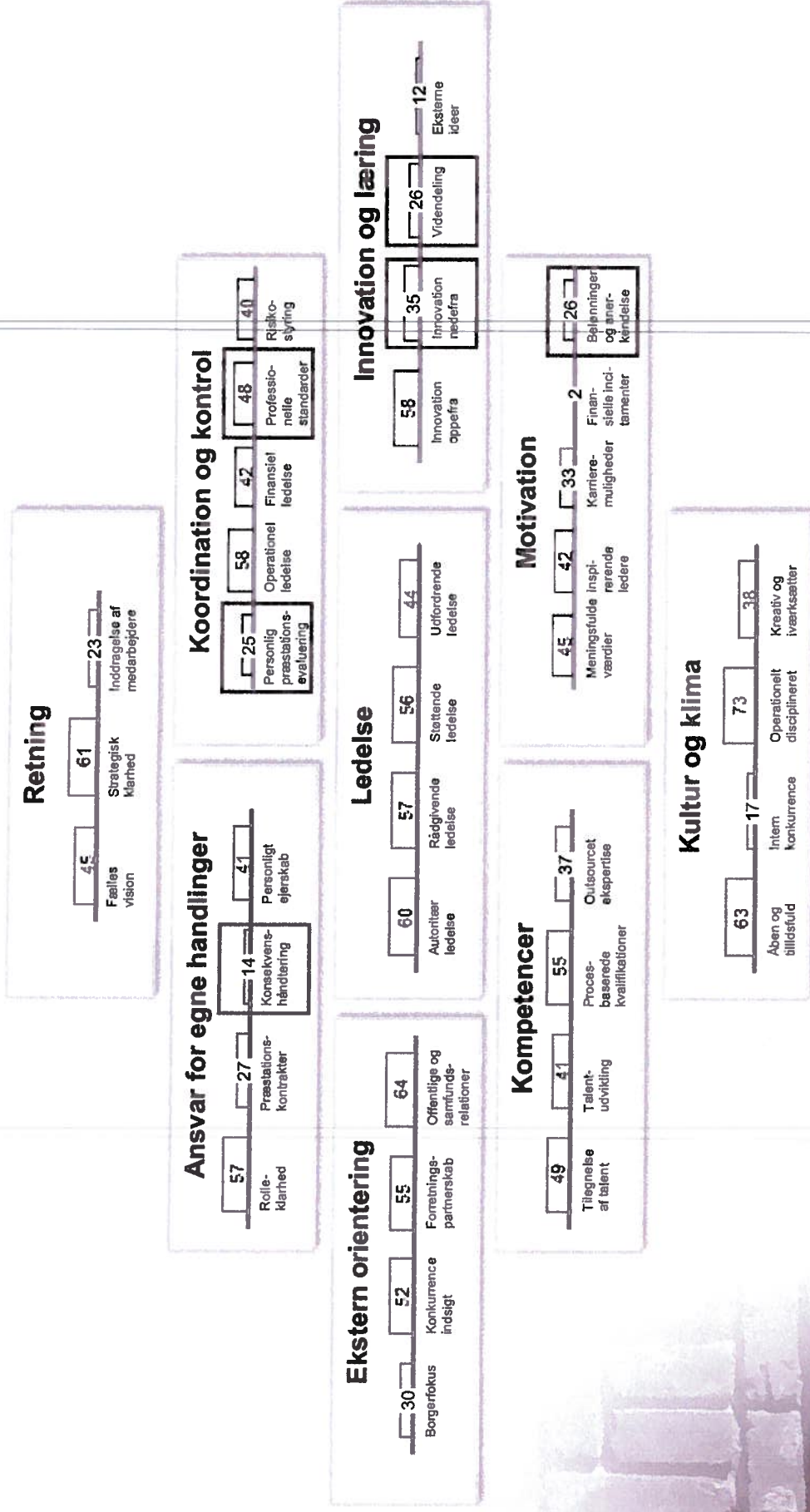
Mest forekommende ord brugt i kommentarfeltet til ”udviklingsområder” i spørgeskemaundersøgelsen

fastholdelse
løn
ledere effektivitet
ressourcer
samarbejde belønne
manglende
ansvar hurtigere
dygtige kredsene
organisation motivation
motiverende fejlb **belønning** anerkende kompetencer

- Anklagemyndigheden har svagheder inden for belønning og anerkendelse -- eksempelvis nævnes både "belønne" og "belønning" ofte under svagheder i fritekstfeltet
- 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

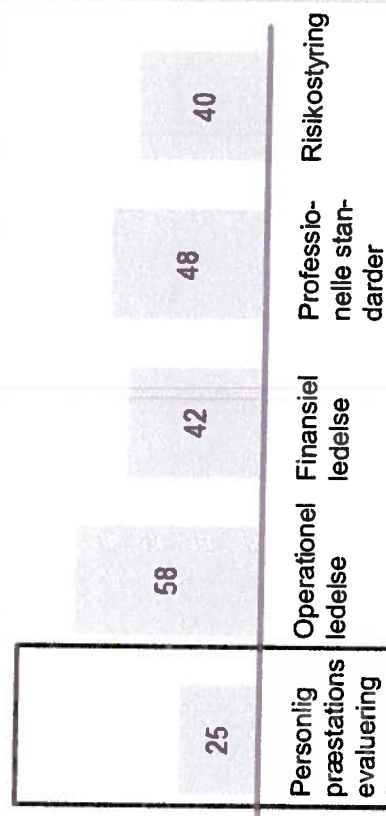


Personlig præstationsevaluering: Medarbejderne ønsker øget fokus på deres individuelle præstation

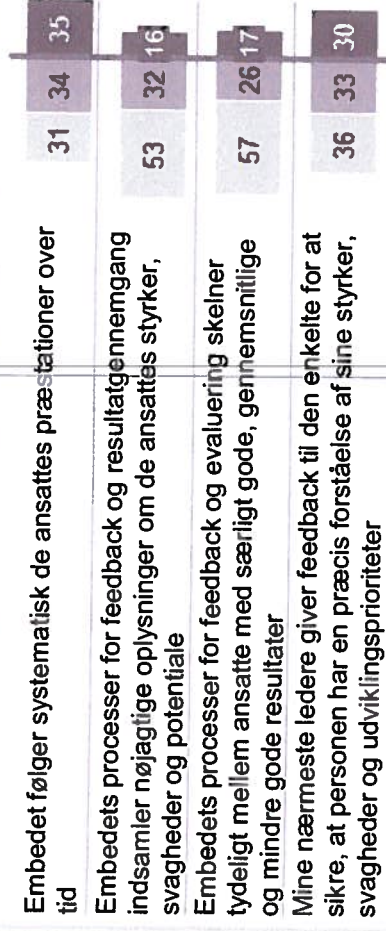
Resultater fra spørgeskemaundersøgelsen (%)

- 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 advokaturerne 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



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



Citater fra OHI og fokusgrupperne

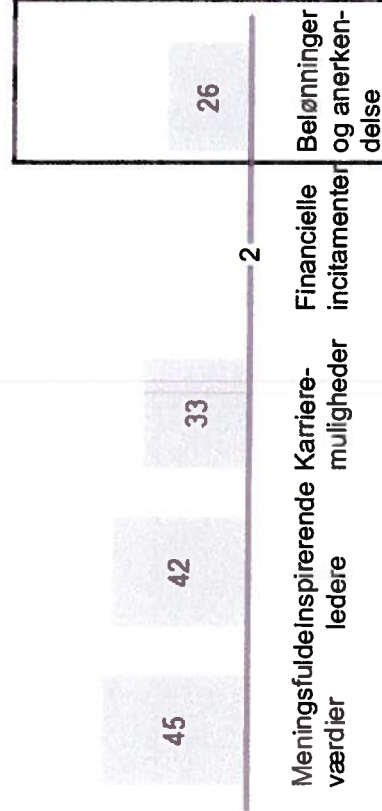
- "Det er en svaghed, at dygtige medarbejdere, der løfter de sværeste opgaver, kun i begrænset omfang belønnes herfor. Det svækker organisationens mulighed for at få de bedste medarbejdere til at yde endnu bedre"
- "Alt for udbredt "lønmotagerkultur", bedre belønningssystemer – også økonomisk, langt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

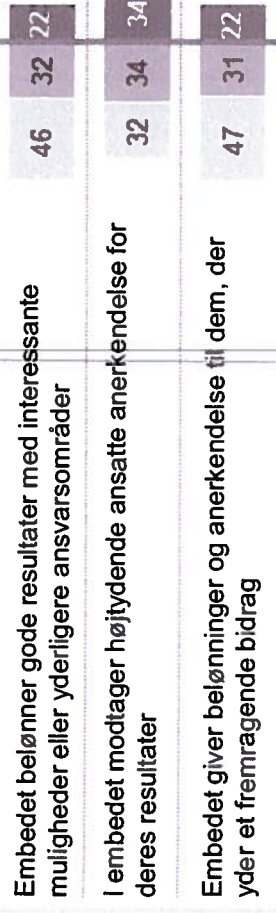
Resultater fra spørgeskemaundersøgelsen (%)

- 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

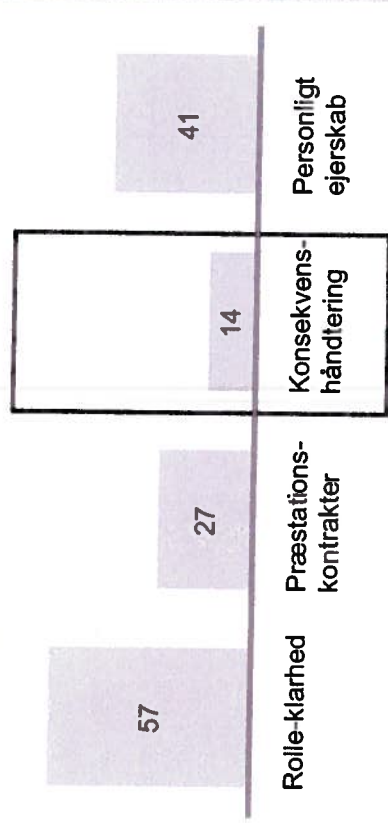
- "Man skal blive bedre til at motivere, anerkende og belønne medarbejderne. Og i langt højere grad anerkende og belønne de dygtige og højtstående medarbejdere, således at man kan fastholde de virkelig kompetente folk"
- "I dag får man ingen belønning overhovedet - bortset fra den årlige lønpulje, hvor 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

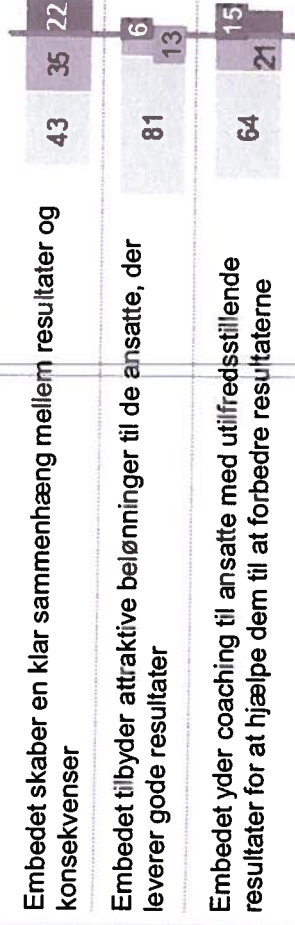
Resultater fra spørgeskemaundersøgelsen (%)

- 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

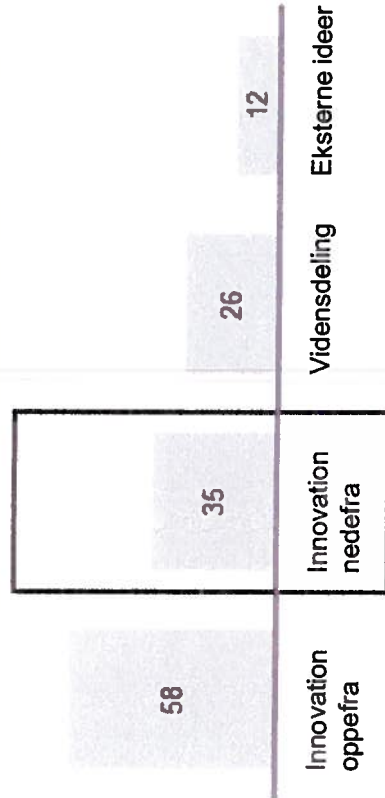
- "At der ingen konsekvens er ved manglende opfyldelse af milepæle, hvilket i længden gør milepælsplaner for virningsløse og fjerner respekten omkring disse"
- "Det er for let at lave meget lidt på en arbejdsdag, fordi der ikke er noget klart mål for, hvor meget der forventes af en, og fordi man ikke afleverer til én person, men til flere, og 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

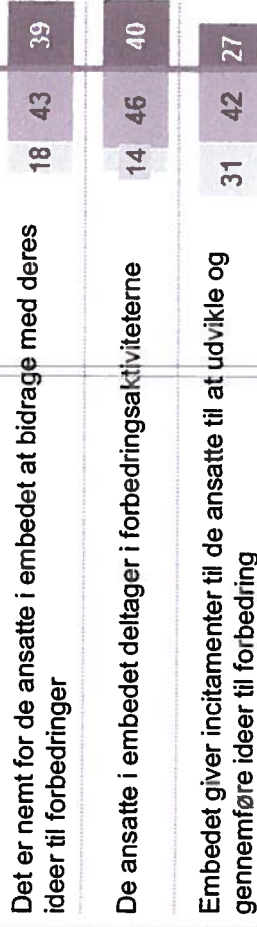
Resultater fra spørgeskemaundersøgelsen (%)

- 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



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"

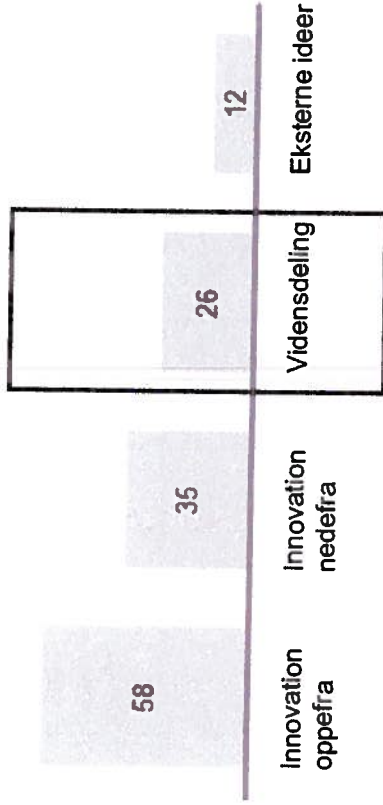


Vidensdeling: Medarbejderne er interesserede i øget vidensdeling gennem en vidensbank og en oversigt med kollegaers særlige kompetencer

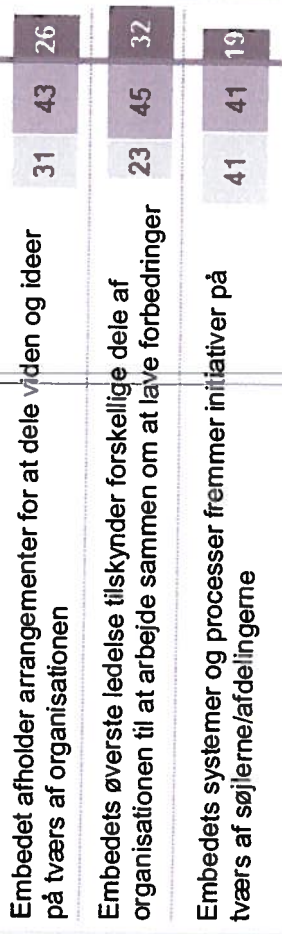
Resultater fra spørgeskemaundersøgelsen (%)

- 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

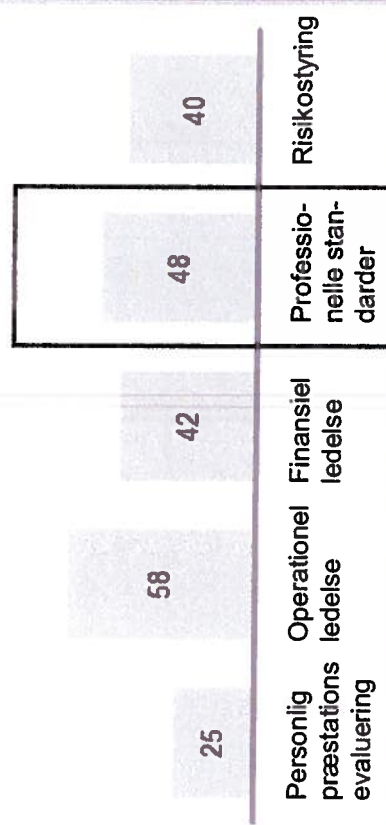
- "Vidensdeling og korrekt anvendelse af ressourcer og kompetencer i afdelingen (til spørgsmålet "Hvilke svagheder bør anklagemyndigheden forbedre i fremtiden?")
- "Vi bør bygge på den store faglige viden og kunnen, som SØJK råder over i dag, vidensopsamling, vidensdeling og kontinuerlig evaluering og 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

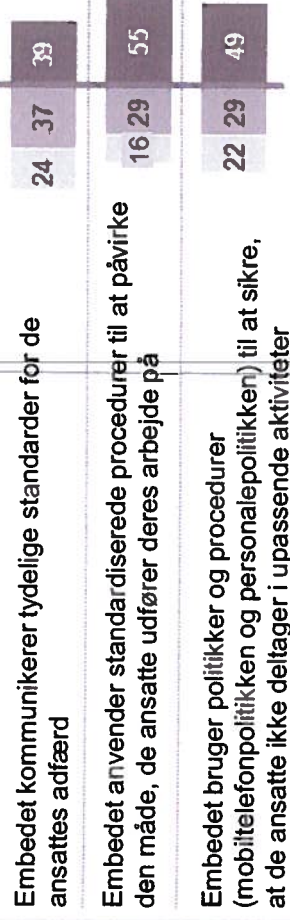
Resultater fra spørgeskemaundersøgelsen (%)

- 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
- Medarbejdere gav i OHI'en udtryk for, at der er en høj faglig standard og integritet hos de ansatte
- I fokusgruppeinterviews 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 ledere 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

- 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
 - 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 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, materialesamlinger, bekendtgørelser og sager

Generel betragtning

Drifts- og præstationsledelse

Innovation og læring

FORBEDRINGSTILTAG – STYRKET PRÆSTATIONSLEDELSE

Forbedringstiltag: Spørgeskemaundersøgelsen

Initiativ	Beskrivelse	Rationale og forventet effekt
Drifts- og præstationsledelse	<p>Opfølgning på medarbejdere</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 Månedlige opfølgningssessioner bør sættes op på alle niveauer <ul style="list-style-type: none"> -Statsadvokat med søjleleder -Søjleleder med fagansvarlig -Fagansvarlig med medarbejder <p>Anerkendelse af arbejdsindsats</p> <ul style="list-style-type: none"> Anerkendelse bør gives i løbende dialog med nærmeste leder, herunder som løbende feedback og i den månedlige præstations samtale Hertil bør der etableres en praksis for, hvordan anerkendelse synligt gives i organisationen <p>Konsekvenshåndtering</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 medarbejderne omkring forventede forbedringer 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 	<ul style="list-style-type: none"> Medarbejderen vil føle den tættere opfølgning og vil i højere grad føle sig animeret til at yde en ekstra indsats Medarbejderen vil føle en større grad af anerkendelse af den ekstra indsats, hvilket vil øge motivationen til at yde en præstation over forventning Medarbejdere med en ikke tilstrækkelig leverance vil blive løftet til et højere niveau
Innovation og læring	<p>Mere systematisk vidensdeling¹</p> <ul style="list-style-type: none"> Hver medarbejder bør indtaste nøglekompetencer i sin personlige profil på vidensbanken Kompetencer bør indtastes efter en prædefineret guide, der skal sikre fælles sprogbrug for bedre søgemuligheder For de områder, hvor relevant materiale kan samles, f.eks. domme, materialesamlinger, bekendtgørelser og sager, bør Vidensbasen løbende opdateres af de regionale advokaturer til intern gavn og til gavn for kredsene Bedste praksis bør samles i et let tilgængeligt og standardiseret format 	<ul style="list-style-type: none"> Det vil i større grad være muligt at løse sager hurtigere ved vejledning af kollegaer med relevant viden 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

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

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	109



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 resourceforbrug

- Består af 123 årsværk fordelt på 3 søjle: 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 visitation 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:
 - SØIKs kerneopgaver og visitation
 - Præstationsledelse
 - Sagsstyringsmodel for komplekse sager

Observationer

1. Dybdeområde: SØIKs kerneopgaver og visitation

- 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 visitationen:
 - o Internt i SØIK spiller ressourcerne og kompetencerne en rolle, når visitationen af skønsmæssige sager foretages, her benævnt "gråzonesager"
 - o Dette understøttes også af erfaringerne fra kredsene, som oplever at også større sager må løftes lokalt
- Denne visitationsmetode 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 og resultation og derudover også har ansvaret for resourceallokeringen
- Der eksisterer klare rammer for resultation, 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 søjlederniveau, 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 resourceudnyttelsen
- 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 kompetencetilknytning 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 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 kredsene ved at udnytte SØIKs kompetencer på bedst mulig vis. Kompetenceme 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

KILDE: Teamanalyse



Agenda

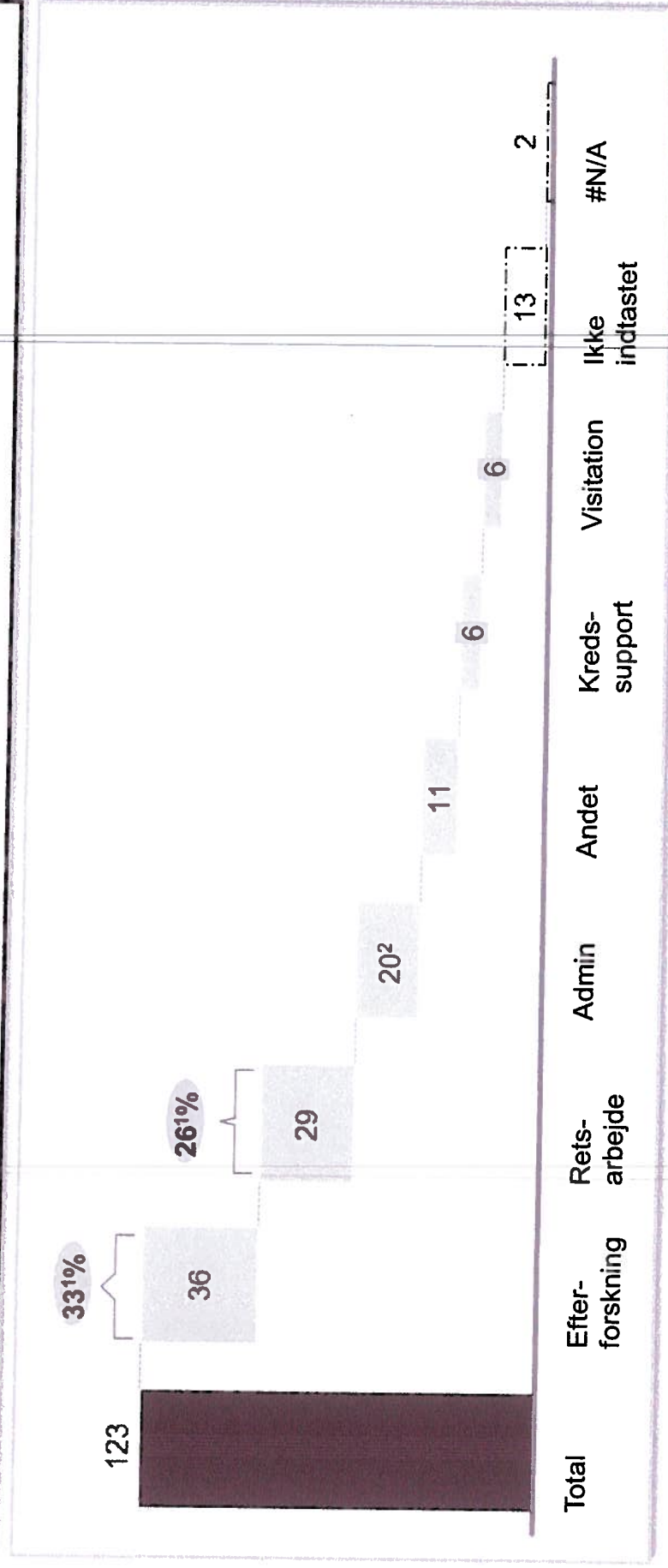
Indhold	Sidetotal
▪ Sammenfattede observationer	1
▪ Kommenterede resultater for spørgeskemaundersøgelse for Anklagemyndigheden	7
▪ SØIK analyser og anbefalinger	26
– SØIK resourceforbrug, Span of Control og processflows	29
– SØIKs kerneopgaver og visitering	37
– Præstationsledelse	46
– Sagsstyring for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



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 tid²
- En stor del af organisations ressourcer benyttes på administration med 20 årsværk, derudover benyttes 11 årsværk på andre aktiviteter såsom faglige projekter og møder



1 Udregnet som andel af registreret data.

2 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

KILDE: POLPAI; Teamanalyse

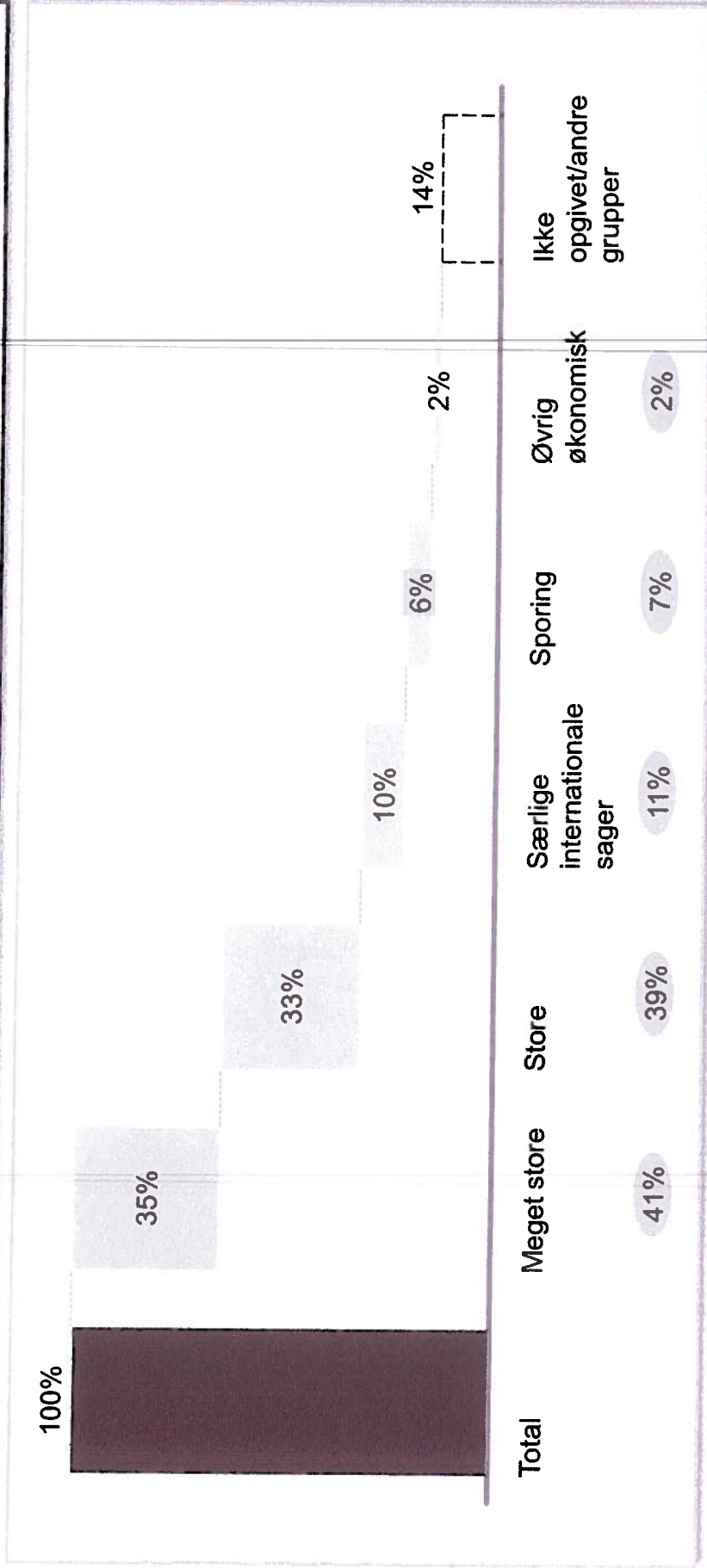


Dybdeanalyse på efterforskning: Størstedelen af tiden bruges på store og meget store sager

% af samlet tid brugt på efterforskning, 11/2-11/3, 2014¹

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



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

KILDE: POLPAI; Teamanalyse

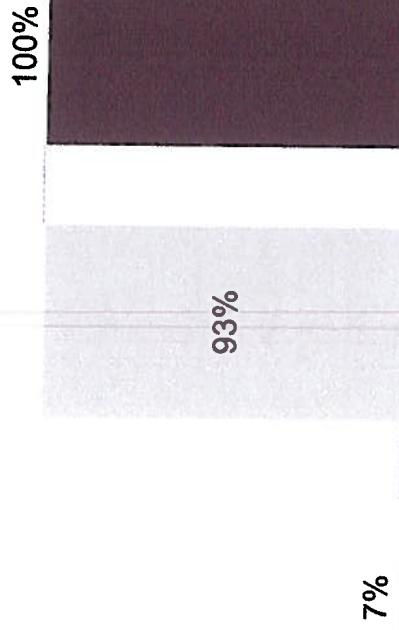
Størstedelen af SØIKs sager har administrativ karakter, men straffesagerne er mest resourcekrævende

X Antal årsværk¹

- 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

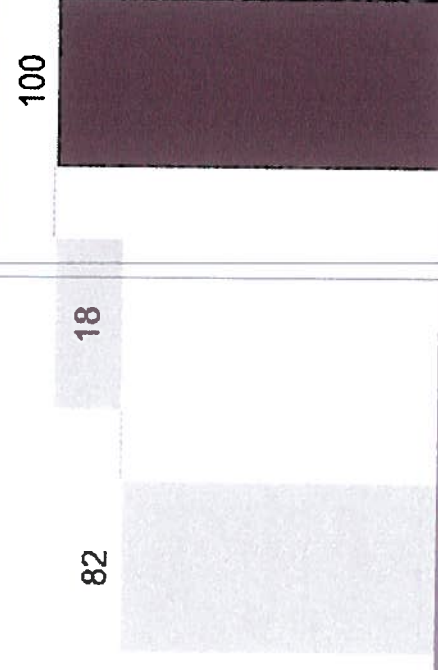
Sagsvolumen

% af samlet antal sager



Tidsforbrug

% af tidsforbrug konteret på driftsopgaver



Strafferetslige sager

Administrative sager

Total

65

14

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

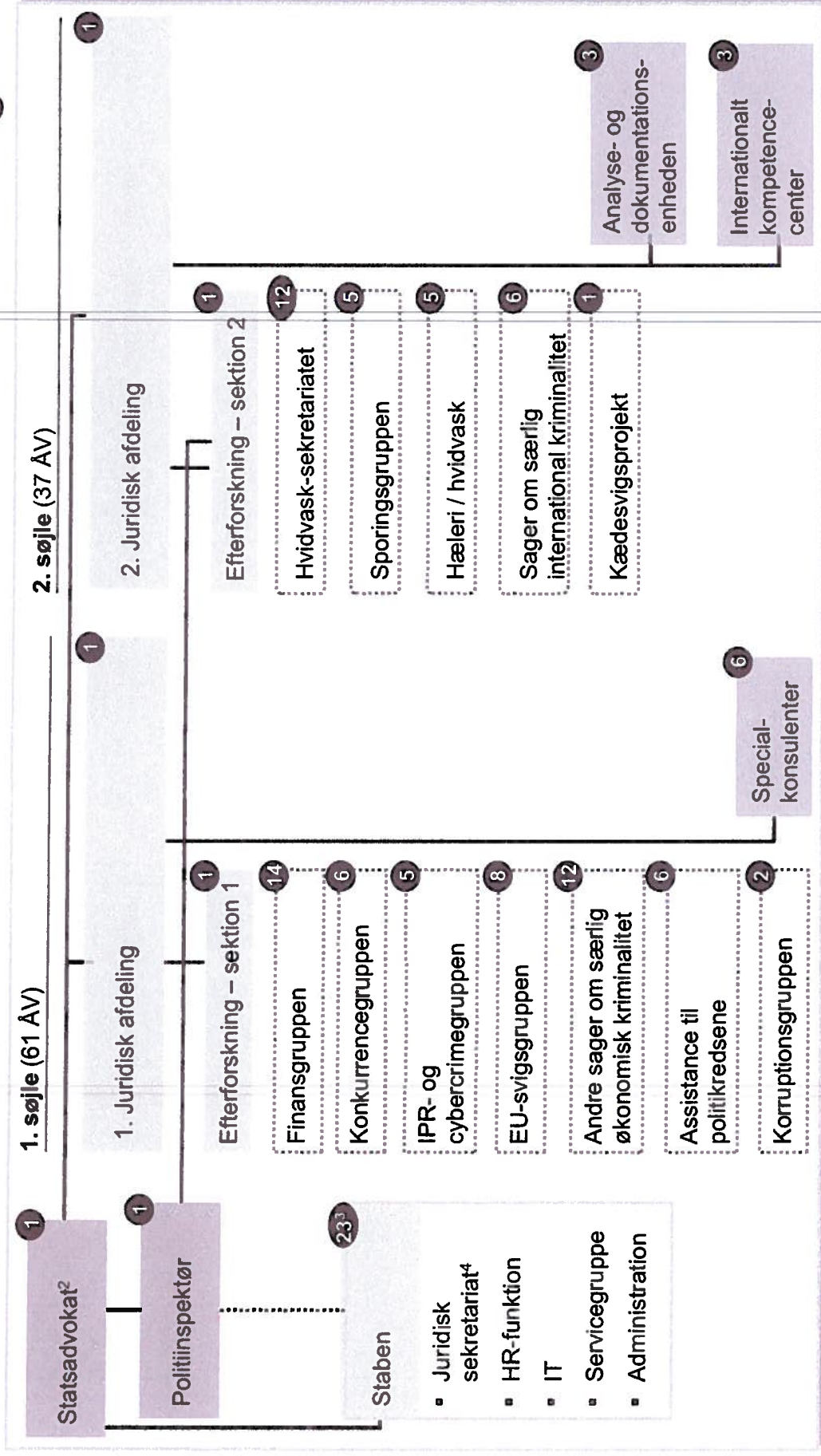
KILDE: SQJ; POLPAI; Teamanalyse



Intern organisation i SØIK

I alt ~123 ÅV¹

⊗ Arsværk



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

² Henrik Helmer Steen fungerer som konstitueret Statsadvokat

³ Heraf 4 overassistenter fra Staben, som i det daglige arbejde er permanent allokaret til Hvidvasksekretariatet

⁴ Der sidder 3 studenter i Juridisk Sekretariat

SØIK: KORTLÆGNING AF RESSOURCEANVENDELSE

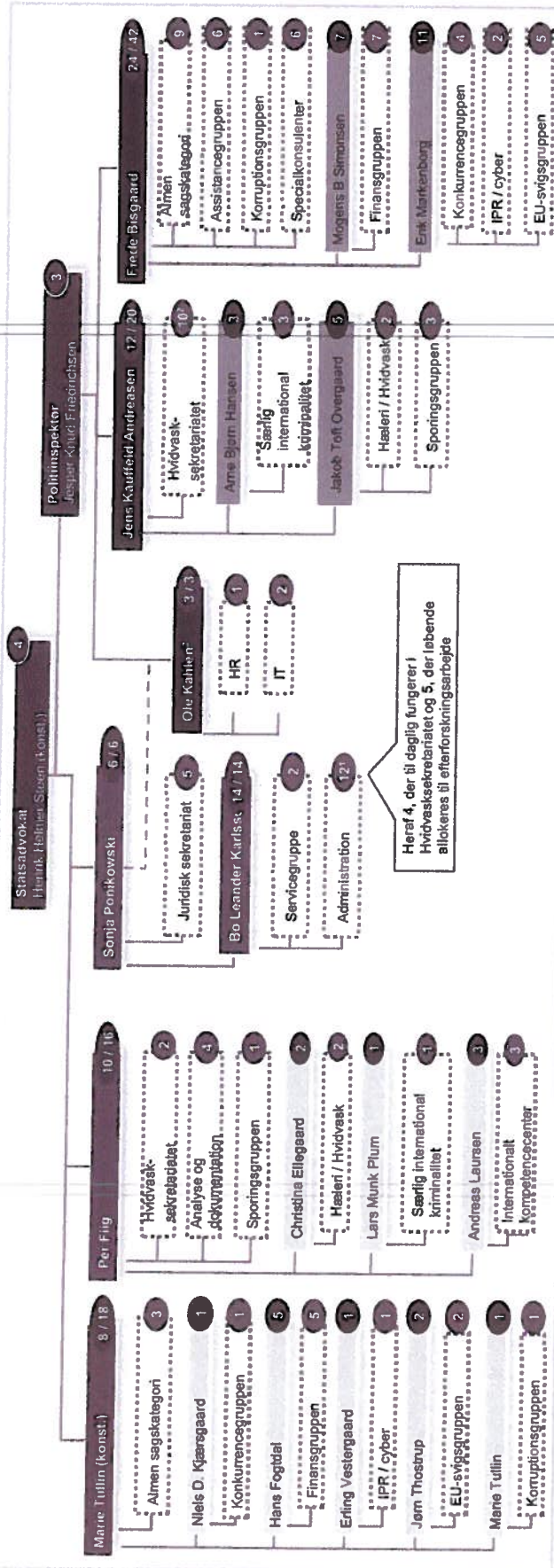
2. ledelseslag i SØIK har højt Span of Control

Antal medarbejdere (ikke ÅV)

- Medarbejdere i enhed, ekskl. leder
- Antal rapporterende i faglig sparring
- 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)



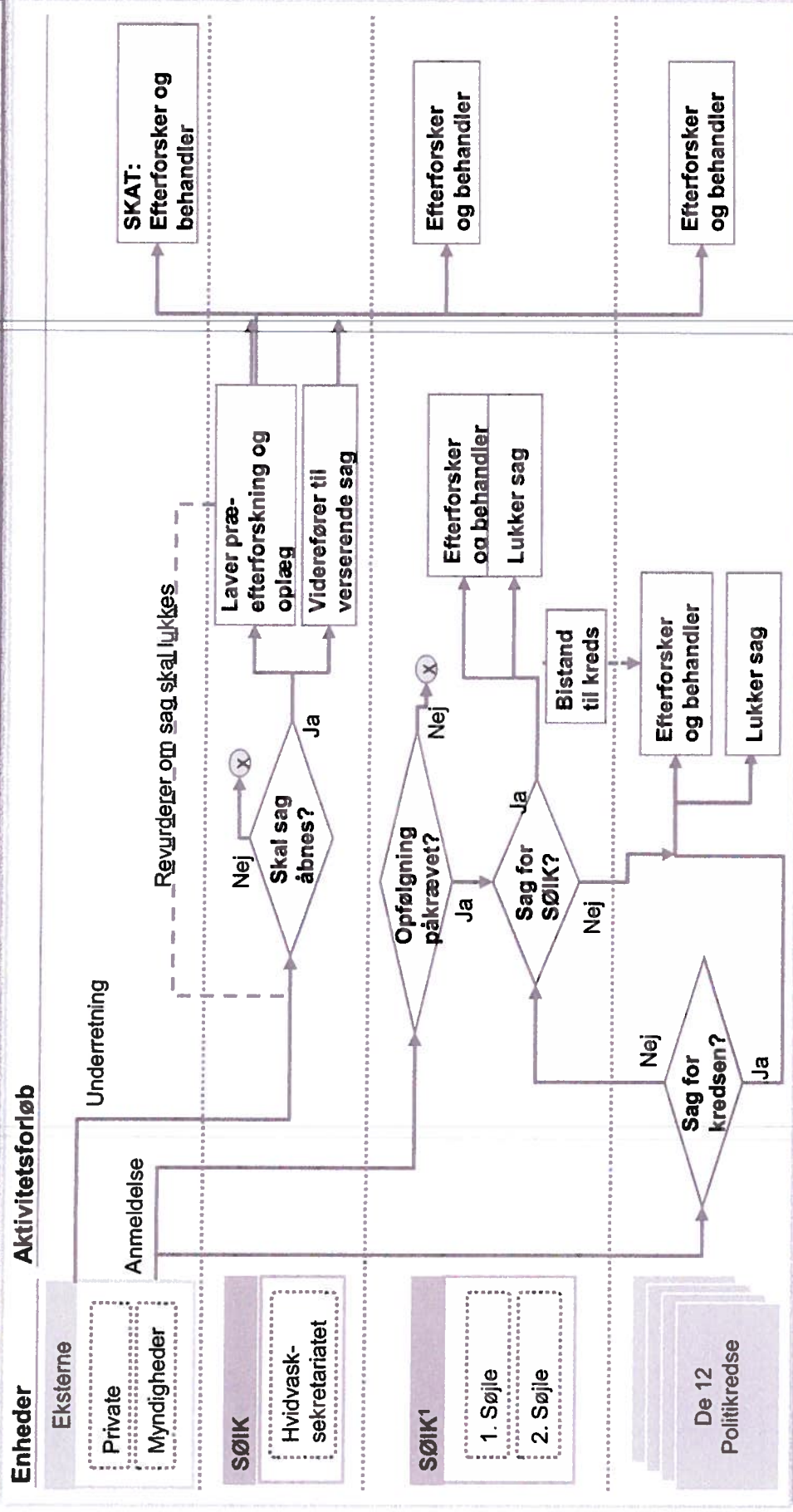
Niveau	Jura / Polit	Antal ledere i denne gruppe	SoC ² gennemsnit	Personaleansvar gennemsnit	SoC		Personaleansvar
					høj	lav	
Niveau 1	SØIK, overordnet	2	3,5	3,5	4-3	4-3	4-3
Niveau 2 Leder med personaleansvar	Jura	4	9,5	13,5	14-6	18-6	18-6
	Polit	3	13	21,7	24-3	42-3	42-3
Niveau 3 Fagansvarlige uden personaleansvar	Jura + Administrativ	8	2	-	5-1	-	-
	Polit	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

KILDE: SØIK Personaleliste af 4. marts 2014; Interviews med medarbejdere, Teamanalyse

Anmeldelser og underretninger til SØIK visiteres enten til kredsen eller håndteres internt

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



1 For Spøringsgruppen: Ikke anmeldelser, men assistancekrav. For Hæleri/Hvidvaskgruppen: Alle anmeldelser skal behandles i SØIK

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

- En sag gennemgår 3-4 led i SØJK, før en afgørelse træffes under visitationen – beslutningen baseres på bekendtgørelsen samt SØJKs ressourcer
- Bekendtgørelse nr. 1177 fastlægger, at SØJK 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 SØJK og øvrige politienheder er SØJKs ledige ressourcer dog også en faktor i vurderingen¹ – således visiteres der sager til kredsene alene af ressourcemæssige hensyn, selvom SØJK burde behandle den jvn. Bekendtgørelsen

Bekendtgørelsen for SØJKs opgaveområder ...

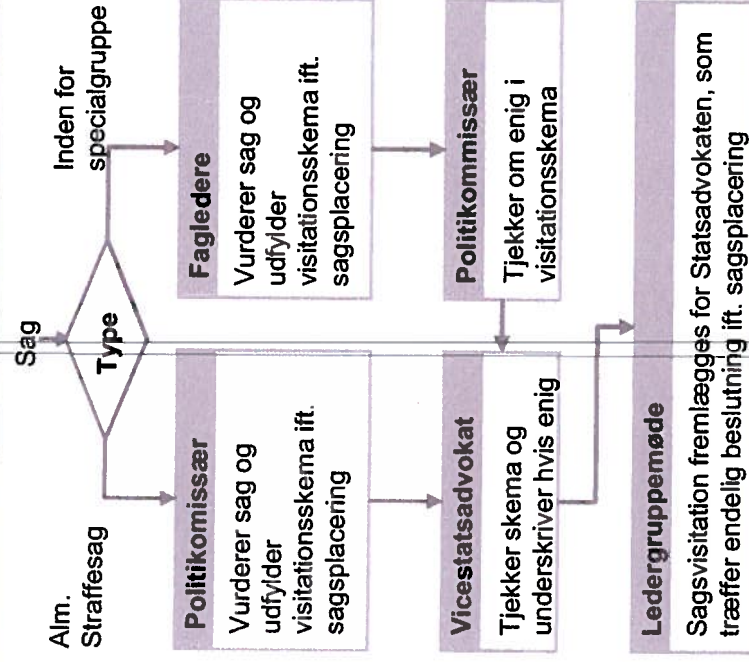
§ 2. Statsadvokaten for Særlig Økonomisk og International Kriminalitet varetager for hele landet forretningerne vedrørende:

- 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 overtrædelser 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.

¹ Undtagen sager vedrørende konkurrencelov, hvidvask, børsløvligning, lokalpolitiske sager samt visitation af IPR-sager som behandles af SØJK uden stillingtagen til interne ressourcer

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

... samt kapacitetsniveau afgør sagsplacering



Determinanter for sagsplacering

- Grad af kompleksitet
- Grad af ressourcetræk
- Grad af international karakter
- Ledig kapacitet i SØJK

“ På sager, som SØJK har visiteret til os i kredsen, har de angivet, at de faktisk burde tage sagen jvf. Bekendtgørelsen, men blot ikke har ressourcer til det”



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	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 anmeldelser¹ i løbet af 2013

X Total antal anmeldelser



¹ 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 opgaveindtaget

Bekendtgørelsen

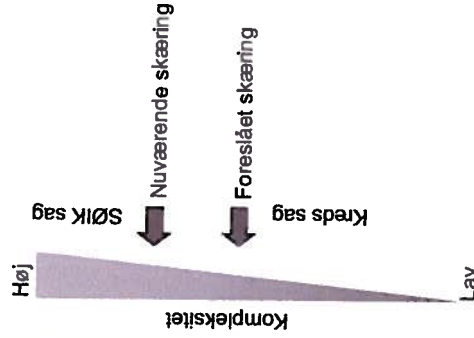
SØIK varetager for hele landet foretningeme vedrørende:

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 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.

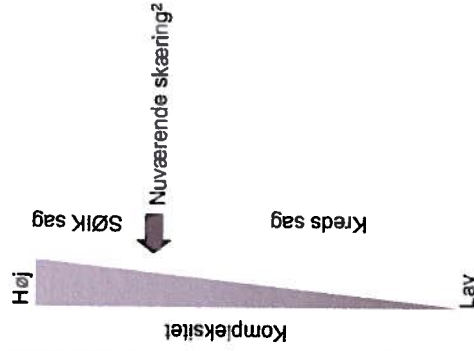
SØIK

- Varetagelse af opgaver hvor kun SØIK har kompetencer
 - Særlige kompetence påkrævet Sager, der ikke er forankret i kreds
 - Analyse/setting
 - Politisk fokus
 - Internationale forgreninger
- Nationalt videnscenter¹
- Koordination og udvikling af økonomisk sagsstyring¹



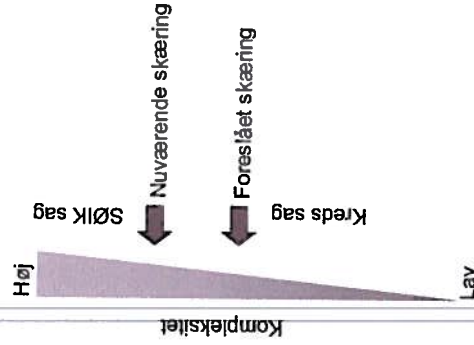
RA

- 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 efterspørgset efter ydelsen

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

KILDE: Interviews med SØIK, RA og politikredse; Teamanalyse



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

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

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

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



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 ¹	✓	✓		✓	
▪ Principiel sag ¹	✓	✓	✓	✓	✓
▪ Særlig svær at forankre ¹	✓	✓	✓		✓
▪ Beløb involveret ¹	✓	✓			✓
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

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

KILDE: Interviews; Teamanalyse



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

Type af sag	Estimeret antal dage	Estimeret kompleksitet	Særlige faktorer	Kommentar
Kredssag 1	360	2	Ikke til stede	N/A
Kredssag 2	180	3	Rådgiver involveret	N/A
Kredssag 3	90	1	Ikke til stede	N/A
Kredssag 4	240	3	Ikke til stede	Klar kredssag
Kredssag 5	180	2	Ikke til stede	N/A
Grå 6	120	2	Mindre sag	§ § 302, som ifølge bekendtgørelsen kan være SØIK sag
Grå 7	270	2	Ikke til stede	§ § 283 som ifølge bekendtgørelsen kan være SØIK sag
Grå 8	540	3	Internationalt forhold	Gråzone sag – kunne være SØIK, hvis ressourcer var til det; § § 302)
Grå 9	540	3	Ikke til stede	§ § 283, som ifølge bekendtgørelsen kan være SØIK sag
Grå 10	360	4	Internationalt forhold	Gråzonesag – ressourcer del af vurderingen
Grå 11	90	3	Banksag	N/A
Grå 12	360	2	Ingen lokal forankring	Principiel sag
Grå 13	180	3	Konkurrencelov	N/A
Grå 14	360	4	Konkurrencelov	N/A
Grå 15	90	2	Børssag	N/A
SØIK sag 16	720	5	Internationalt forhold	N/A
SØIK sag 17	720	5	Banksag	N/A
SØIK sag 18	540	4	Del af igangværende efterforskning	N/A
	288	2,5		
	382	3,5		

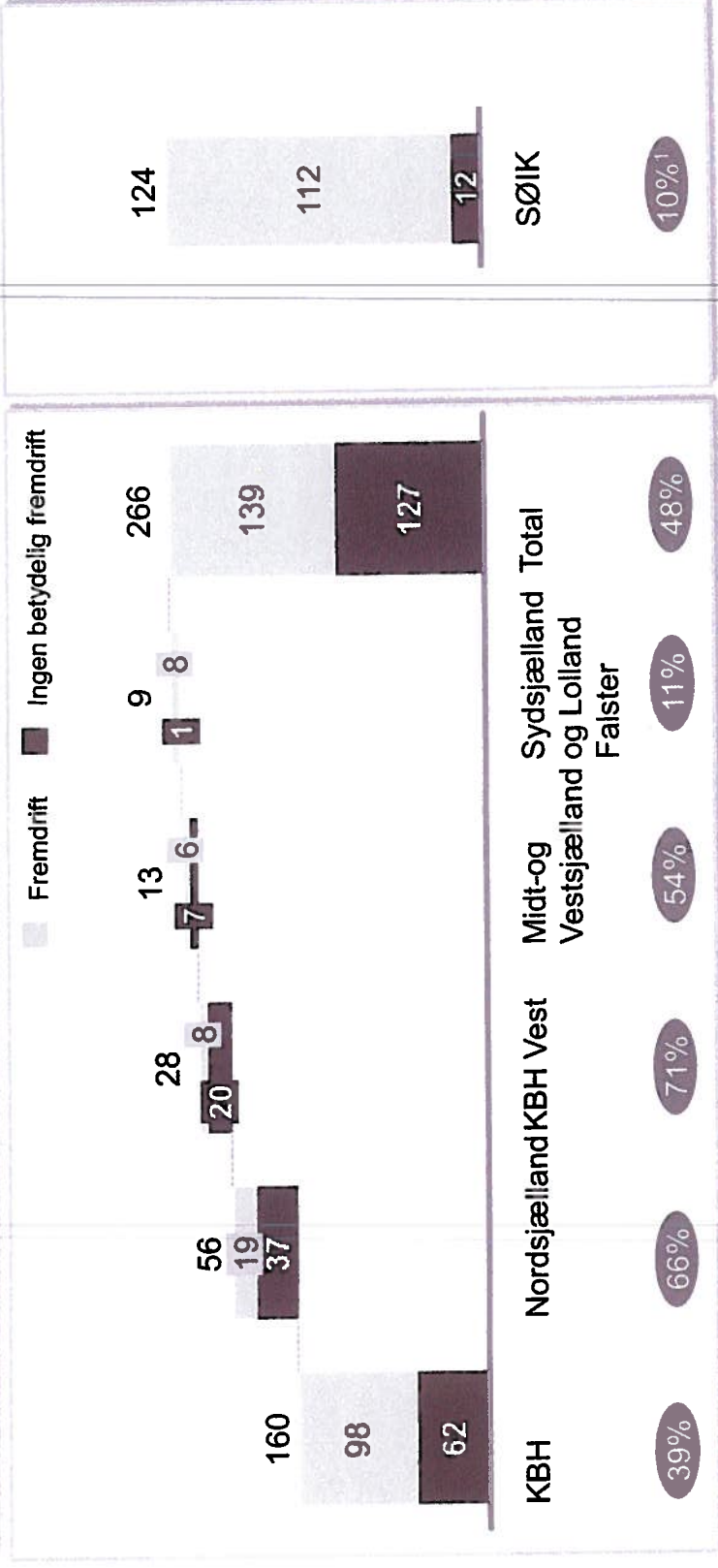


Kredsene har problemer med at sikre den nødvendige fremdrift i større økonomiske sager i modsætning til SØIK

Antal større økonomiske sager med milepælsstyring i kredse under SAK

X %-andel af sager, hvor fremdriften er ubetydelig

- 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



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

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	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	109



Best Practice-principper for præstationsledelse kan opdeles i 4 trin

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

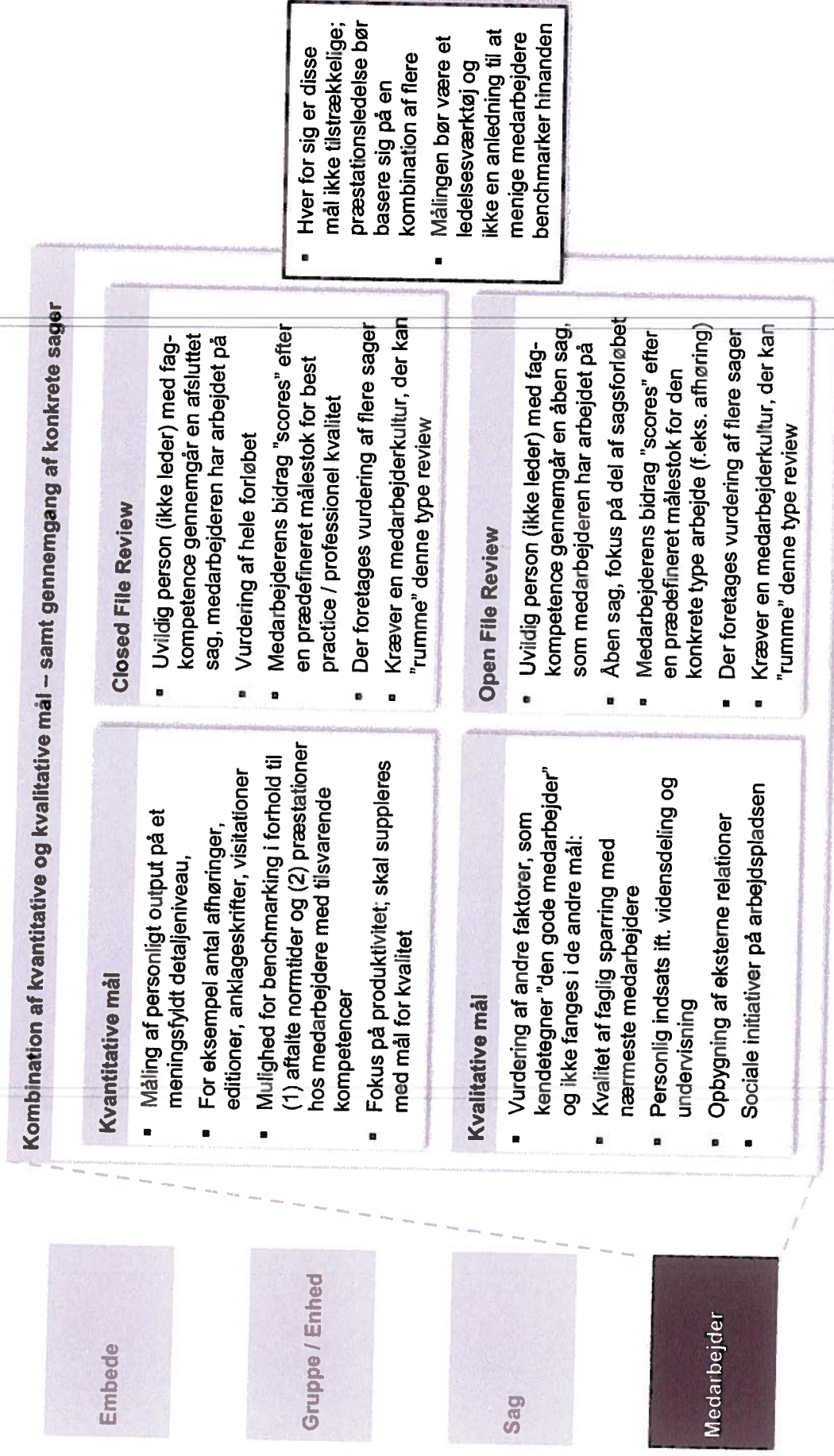
McKinseys erfaringer viser, at det største forbedringspotentiale i sagsbehandling findes i præstationsledelse på medarbejderniveau

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

¹ Baseret på ekspertinterview angående en række forskellige organisationer i den offentlige sektor

KILDE: Teamanalyse; ekspertinterview

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

	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?
Niveau	<p>1 Måltal</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 1-årig Resultatkontrakt med mål for bl.a. sagsproduktion, tværgående samarbejde mv. ▪ Intern mål- og handleplan for projektimplementering, vigtige sager mv. 	<p>2 Opfølgning</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ar: Resultatkontrakt? ▪ Måned: Fagligt ledelsesforum følger op på mål- og handleplaner ▪ Hver 14. dag: Parolemøde, hvor der opdateres om den daglige udvikling i SØIK ▪ De fagansvarlige holder i nogle tilfælde formøder inden fagmøderne, med henblik på opdatering af status for samlet sagsportefølje 	<p>3 Dialog</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ SØIK redegør ved årsluk for målopfyldelse ift. Resultatkontrakten ▪ Rigsadvokaten forpligter sig i Resultatkontrakten til at levere ledelsesinformation mht. målopfyldelse løbende ▪ Løbende dialog mellem ledelsen og fagansvarlig med forventningsafstemning vedr. afgørelse af tiltalespøgsmaal ▪ Potentiale for erfaringsudveksling via fælles-drevet og AnklagerNet 	<p>4 Konsekvens</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Resultatlønskontrakt for Statsadvokaten; op til ~5% af dennes samlede lønindkomst ▪ Mindre pulje til resultatløns (under 2 % af samlet lønsom) ▪ Allokering af medarbejdere til de enkelte grupper på baggrund af løbende evaluering af gruppens belastning
Gruppe / Enhed	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vicesstatsadvokat (VSA) vurderer, hvilke store sager der kan forventes afsluttet i indeværende år ▪ Afslutning af betydelige sager er indskrevet i interne mål og pålægges grupperne 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Langt de fleste sager har en styregruppe; månedlig opfølgning med vicestatsadvokat og politikommissær mht. milepæle³ ▪ Missede milepæle i PED-POINT giver "minuspoint" 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Styregrupper fungerer delvist som faglig problemløsning mellem de fagligt ansvarlige og søjlelederne 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ VSA'erne kan trække lister med "minuspoint" ▪ Konsekvens af manglende præstation på sagsniveau udmønter sig i øget tilsyn fra søjlelederne
Sag	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Normtider (primært politi)⁴ bestemmer fastlæggelse af milepæle i efterforskning ▪ Anklageren ansvarlig for kvalitetsvurdering af efterforskningsarbejdet 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kvalitativ vurdering af målopfyldelse baseret på mål fra MUS ▪ Måling bundet op på monitorering af fremdrift på sagsniveau 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1-årige MUS-samtaler mellem søjleleder og den enkelte medarbejder fulgt op af halvårlige statussamtaler 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tidsbegrænset ansættelse for nytilkomne politiansatte; normalt første 1-2 år ▪ Gentagne utilstrækkelige præstationer kan lede til handlingsplan og (ultimativt) til tjenestemandssag
Medarbejder	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Der aftales udviklingsplan for medarbejderen ifbm. MUS/LUS-samtaler ▪ Overholdelse af konkrete milepæle på en sag kan betragtes som måltal for medarbejderen 			

1 Baseret på Resultatkontrakt for SØIK 2013

3 "Sådan gør vi med specialgrupperne", SØIK-notat, April 2013

2 Resultatkontrakt for SØIK 2013, s. 8

4 SØIKs Efterforskningsguide

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

Der er begrænset gennemsigtighed 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?	Kan vores ledere belønne den gode præstation?
Niveau	1 Måltal	2 Opfølgning	3 Dialog	4 Konsekvens
SØIK	<ul style="list-style-type: none"> Resultatkontrakt 2014 først modtaget til underskrivning ved udgangen af Q1 Opstilling af interne mål 2014 har afventet eksternt review af Statsadvokaturerne 	<ul style="list-style-type: none"> Sammenkørsel af data fra POLPAI og PEDPOINT² (med henblik på udvikling af egentligt produktivitetsværktøj) er stadig i pilot-fase 	<ul style="list-style-type: none"> Uklart fra resultatkontrakten, hvilken ledelsesinformation, der skal udgå fra Rigsadvokaten og hvilken dialog, dette skal drive 	<ul style="list-style-type: none"> Samlet pulje til fordeling af resultation har meget begrænset størrelse ift. samlede lønudgifter
Gruppe / Enhed	<ul style="list-style-type: none"> Uklarhed om mål for den enkelte enhed Svært at knytte personlig indsats 1:1 sammen med gruppens, bl.a. pga. stor udskiftning m. grupperne 	<ul style="list-style-type: none"> Mobilitet af medarbejdere på tværs af enheder Besværliggør sammenhængende måling 	<ul style="list-style-type: none"> Lederfokus på opnåelse af mål i resultatkontrakt Fællesdrevet er i pilotfase, og man afventer videreudvikling af AnklagerNet 	<ul style="list-style-type: none"> Argumenter om underbemanding i de enkelte grupper kan overskygge diskussion om, hvorvidt gruppen leverer som forventet
Sag	<ul style="list-style-type: none"> Efterforskningsguide kun i ringe grad brugt som egentligt projektstyringsværktøj på de største sager Manglende normalfor en del juridisk arbejde¹ 	<ul style="list-style-type: none"> På grund af ressourceprioritering fortsættes styregruppemøder ikke altid, når selve efterforskningsarbejdet er færdiggjort, og der kun udestår anklageskrift 	<ul style="list-style-type: none"> Ingen tradition for planlagte, strukturerede evalueringer med projektgruppe ved afslutning af omfattende sager 	<ul style="list-style-type: none"> Overskridelse af milepæl har ofte begrænsede konsekvenser
Medarbejder	<ul style="list-style-type: none"> Ingen standard for input fra fagansvarlig til søjleleder om medarbejders præstationer Ingen faste KPI'er for den enkelte medarbejder 	<ul style="list-style-type: none"> Ikke mulighed for at tidsregistrere på den enkelte sag i POLPAI – dette medfører manglende overblik over den enkelte medarbejders belastning 	<ul style="list-style-type: none"> Få rammer (ud over MUS) for individuel dialog mellem medarbejder og søjleleder Ingen formel ramme for feedback fra fagansvarlig til den enkelte medarbejder 	<ul style="list-style-type: none"> Manglende konsekvens af at underpræstere Begrænset mulighed for løndifferentiering Ingen tradition for mærkbare konsekvenser

1 SØIK Efterforskningsguide

2 Udtalelse fra SØIK Fokusgruppeinterview 20/3/2014

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

KILDE: Interviews med SØIK-medarbejdere, Teamanalyse



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

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



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



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 konsekvenshåndtering 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
Formelle rammer	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Antal underretninger, som (1) tages ind / registreres (2) analyseres (3) videregives ▪ Funktionsopdelt arbejde; ingen fast aftalte mål for den enkelte medarbejders produktivitet i funktionen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Måling af hver medarbejder vha. IT-systemet (goAML), som giver præcist billede af produktiviteten ▪ International metodekontrol fra FATF¹ (hvert 8. år) og fra IMF (løbende) ▪ Feedback fra kredsene ifbm. videregivelse af sager 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ugentligt ledermøde i SØIK, hvor forhold omkring drift af sekretariatet kan tages op ▪ Årlige MUS-samtaler ml. sekretariatsledere og den enkelte medarbejder ▪ Formelt samarbejde med Norge, Finland og Holland om erfaringsudveksling 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ De faglige ledere har også personaleansvar, hvilket giver et større råderum ift. konsekvenshåndtering over for medarbejderne i sekretariatet
Praktisk gennemførsel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Af hensyn til prioritering af ressourcer har det historisk set været 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 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Månedligt opfølgningsmøde mellem SA og ledelsen af 2. søjle, hvor der er mulighed for at gennemgå status for Hvidvasksekretariatet 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Det nævnes, at ovenstående rammer i vidt omfang følges ▪ Løbende, uformelle samtaler mellem fagansvarlig og medarbejderne ▪ 4 medarbejdere hører under administrationen, og har således ikke MUS med de fagansvarlige fra gruppen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ God præstation fremhæves i teamet og giver mulighed for at deltage i efterfølgende feedback med kredsene og indstilling til engangsvederlæg ▪ Dårlige præstationer kan medføre samtaler og afskedigelse (sidste udvej)
Vurdering af præstationsledelse	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Givet den relativt lave kompleksitet i sagsbehandling kan produktionstal for den enkelte medarbejder på meningsfuld vis sammenlignes med historiske normer og andre medarbejdere 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ goAML muliggør en opfølgning på den enkelte medarbejders produktivitet ▪ Den månedlige rapportering på driften til SA har relativt lav omkostning – denne praksis kan med fordel genoptages 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Løbende dialog med andre lande bidrager til udvikling af sekretariatet ▪ Placeringen af nogle medarbejdere under andre enheder giver afhængighed af kommunikation mellem sekretariatets leder og respektive søjleleder 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Større grad af konsekvensopfølgning sammenlignet med resten af SØIK, givet at den politifaglige søjleleder (med personaleansvar) også varetager dag-til-dag ledelse af sekretariatet

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

KILDE: Interviews med fagansvarlige og ledere i SØIK; Teamanalyse



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 april¹ 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 nævnes², 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 SØIK³

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

1 Estimat fra staben i SØIK

2 Baseret på interviews med en række fagansvarlige i SØIK

3 Dette skyldes den ekstraordinære situation, som SØIK har befundet sig i 2013

SØIK nøgletal: Status på overordnet driftsinformation

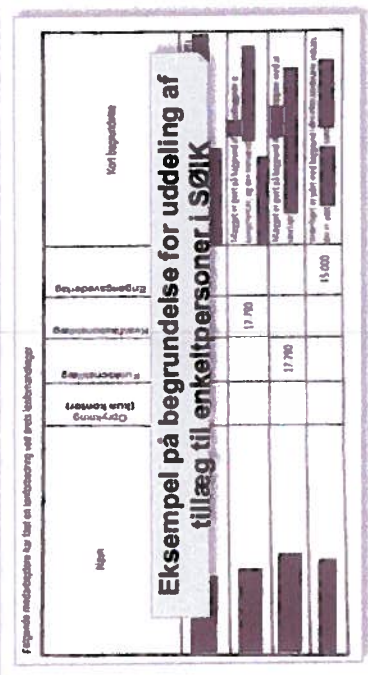
- Tiltænkt som overblik med central ledelsesinformation til de månedlige ledelsesmøder
- Indeholder i sin nuværende form aggregerede data for:
 - Økonomi: Status ift. budget for løn og andre omkostninger
 - Sagsproduktion: Lukkede sager, sigtede, domme, mv.
 - Personaleforhold: Antal sygedage, tilgodehavende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



... men kun en begrænset del af ledelsesrummet for resultatløb benyttes

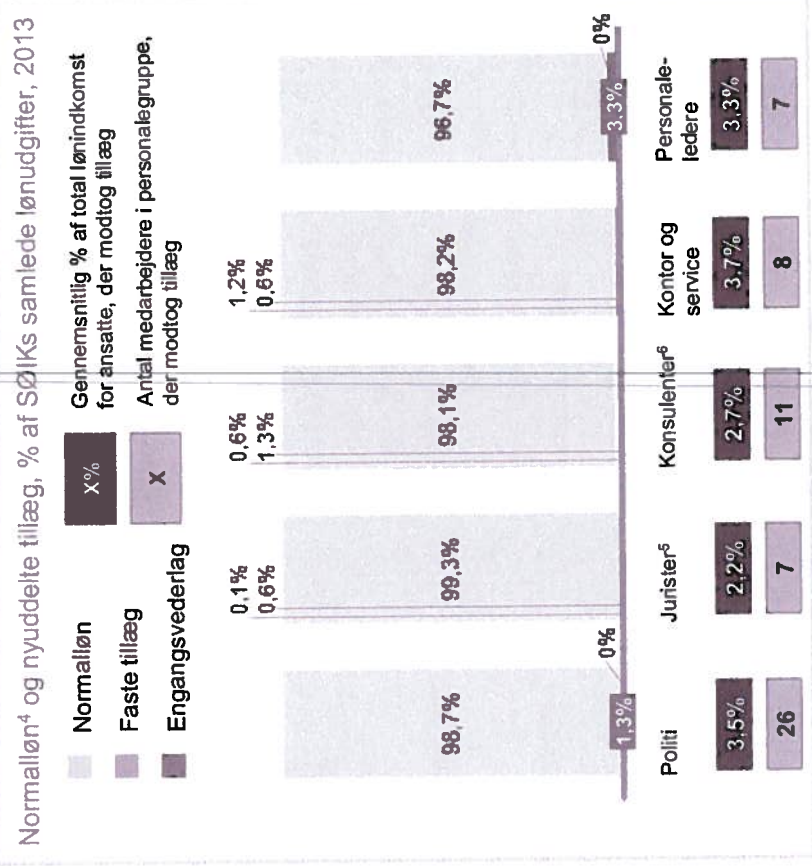
- Der eksisterer rammer for resultatløb i form af faste tillæg og engangsvederlag, men brugen udgør en begrænset andel af samlet lønsum
- Engangsvederlag og (nye) faste tillæg uddeles i forholdet 80 / 20, med vægt på brug af engangsvederlag
- Ud fra rammerne i Anklagemyndighedens lønpolitik er der dog mulighed for større brug af resultatløb

Der eksisterer veldefinerede rammer for brug af resultatløb ...



- Ved årets afslutning forhandles der om fordeling af puljer til engangsvederlag¹ og faste tillæg² blandt medarbejderne (ofte forhandling mellem ledere og tillidsrepræsentanter)
- Medarbejderen indstiller sig selv til et tillæg, hvorefter den ansvarlige søjleleder vurderer, om indstillingen skal efterkommes og indgå i forhandlingen om puljemidlerne
- Annoncering af de endelige tillæg kommunikeres ud til modtagerne i hver personalegruppe – inklusive en skriftlig begrundelse (i prosa) for hver modtagers tillæg
- Omfanget af tillæg er delvist begrænset af bl.a. budget samt lønpolitik³, men man bruger ikke rammerne fuldt ud

... men tillæggene udgør en meget lille del af lønnen



1 Engangsbeløb for særlig indsats, normalt i størrelsesordenen 5.000-20.000 kr.

2 Indeholder Kvalifikationsstillæg og Funktionsstillæg, hvor der modtages samme beløb hvert år fremover, normalt i størrelsesordenen 15.000-20.000 kr.

3 Lønpolitikken foreskriver f.eks. at tillæggene ikke må have et omfang, der bringer medarbejderen op på en samlet lønindkomst, der overstiger lønnen for den nærmeste overordnede – i praksis skal der dog mere end 3 % engangsvederlag til at ramme denne begrænsning (eksempelvis er forskellen i gennemsnitsløn mellem anklager og senioranklager ~30 %)

4 Inklusive grundløn, overarbejdsbetaling, tillæg overført fra andre år mv.

5 Til sammenligning udgør engangsvederlag i Finansministeriets departement til Jurister og Økonomer 6,4 % af samlede lønudgifter til denne personalegruppe

6 Indeholder Analytikere, Konsulenter, Specialkonsulenter og Seniorkonsulenter - både overenskomstansatte og tjenestemandansatte

KILDE: Anklagemyndighedens Lønpolitik; Justitsministeriets Lønpolitik; SØIKs Løndata for 2013; SØIKs Tillægsdokumentation, Interviews; Lønstatistikker for ansatte i centraladministrationen (www.loenoverblik.dk)

PRÆSTATIONSLEDELSE – DYBDEOMRÅDE 3 – LEDELSENS VÆRKTØJER
Målene fra Rigsadvokaten opfyldes i meget vidt omfang

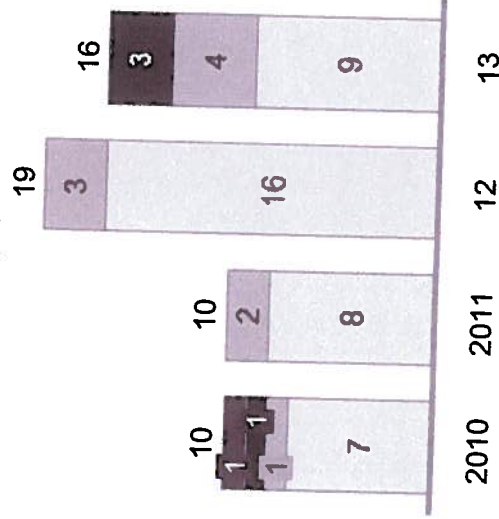
- 49 ud af 54 delmål fra Resultatkontrafterne 2010-2013 blev nået
- Af de mål, der ikke blev nået, knyttede forklaringerne sig til hhv. ressourcer (1), beslutninger om udskydelse i Rigsadvokaten (3) og afventning af resultater fra internationale samarbejde (1)
- Med baggrund i Best Practice kan det tyde 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 Quicksagerne 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 statsadvokaterne
 - Trivselsmåling og lederskabsudvikling

