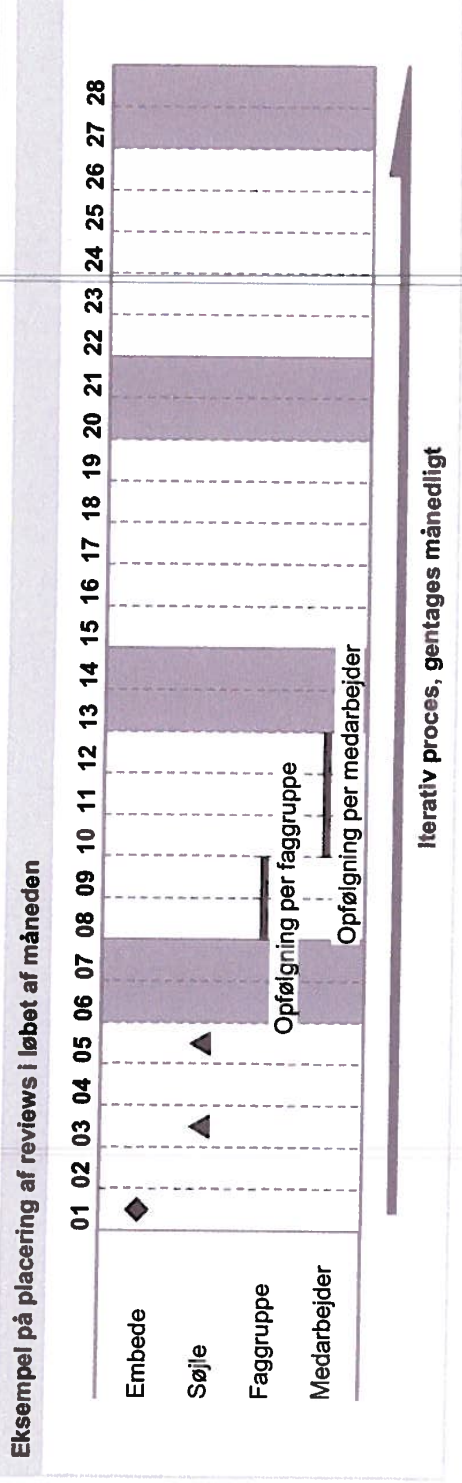


PRÆSTATIONSLEDELSE – FORSLAG TIL FORA FOR PRÆSTATIONSLEDELSE

Præstationsopfølgning skal foregå på alle niveauer i organisationen

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



1 Niveauer er indikative; hvor en anderledes struktur er gældende, bør opfølgning også finde sted på de andre niveauer
 2 Hvis søjleleder har under 10 direkte rapporterende, kan denne alternativt selv tage opfølgningen / sparringen med medarbejderen

KILDE: Teamanalyse

Beskrivelse af mødeforum – månedlig statusopdatering fra søjlen

FORSLAG TIL DISKUSSION

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



Beskrivelse af mødeforum – månedlig statusopdatering fra faggruppe

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



PRÆSTATIONSLEDELSE – DYBDEOMRÅDE 3 – LEDELSENS VÆRKTØJER
Beskrivelse af mødeforum – faglig sparring med medarbejder

FORSLAG TIL DISKUSSION

Struktur

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

Formål

Agenda

Deltagere

- Fagansvarlig
- Medarbejder

Output

- N/A

Møder

- Frekvens: Månedligt
- Varighed: 15 minutter



Case: Præstationsledelse i Åklagarmyndigheden (Sverige)

Beskrivelse af projektet

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

Anbefalinger

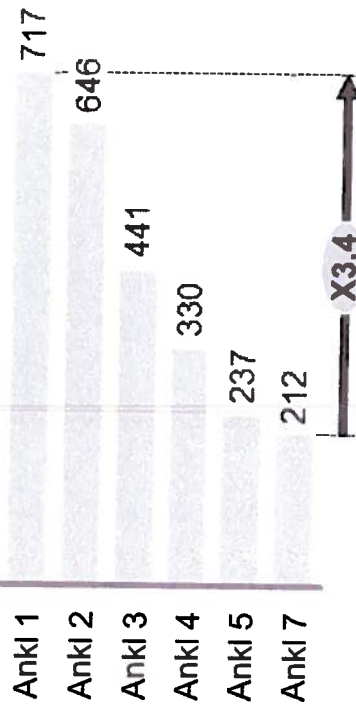
- **Skabe forum for daglig problemløsning** og diskussion baseret på konkrete fakta
- Arbejde for at skabe forståelse for og **sætte fokus på effektivitet**
- **Skabe mulighed for, at medarbejderne let kan følge med i egne produktivitetstal**, som på relevant vis afspejler organisationens mål om
 - Behandlingstid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

Projektet identificerede betydelige forskelle i produktivitet ...

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

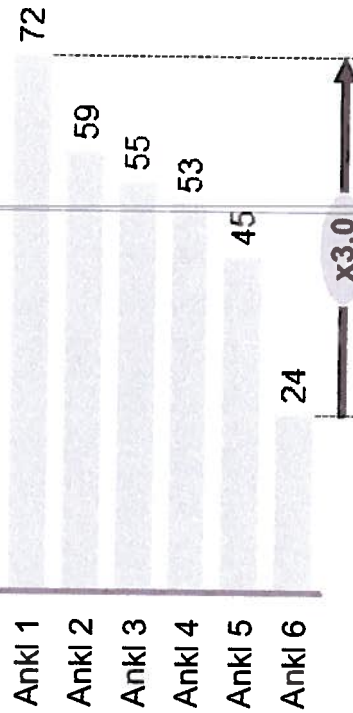
Stangsager²

Antal afsluttede sager, seneste 12 måneder¹



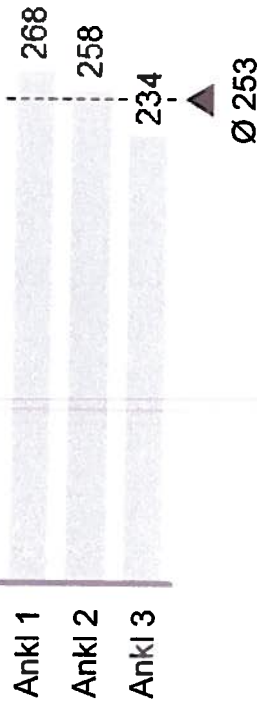
ØkoKrim

Antal afsluttede sager, seneste 12 måneder¹



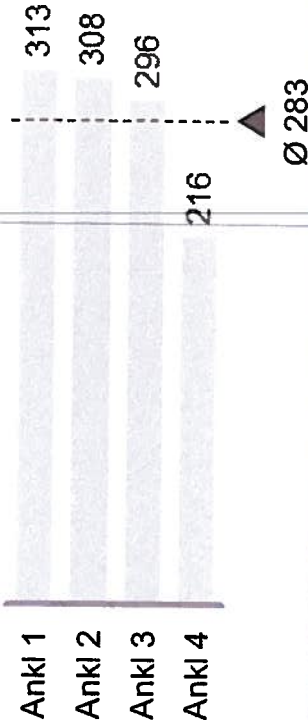
Ungdomssager

Antal afsluttede sager, seneste 12 måneder¹



Særligt grov kriminalitet

Antal afsluttede sager, seneste 12 måneder¹



¹ Antal justeret for deltid, barsel, orlov m.m.

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

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

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

Forslag til struktureret feedback

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

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



Best practice-principper for præstationsledelse i den offentlige sektor

1 Måltal



Principper og beskrivelse

Princip

Beskrivelse

Eksplicit ansvar for måltal

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

Relevans for organisationens strategi

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

Passende antal måltal

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

Fokus på både kort og lang sigt

- Måltal for organisationen betragter både kort- og langsigtet præstation

Balanceret miks af måltal

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

Veldefinerede måltal

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

Ambitiøse og realistiske målsætninger

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




Informeret, skemalagt og inklusive proces for opstilling/evaluering af målsætninger

- Målsætninger opstilles i en proces med én procesejer og faste rammer for beslutning og evaluering
- Opstillede mål afstemmes med involverede ledere og topledelsen - og ændres kun ved evt. stramning
- Opstilling af mål informeres af tilgængelige benchmarks, både offentlige og private organisationer

KILDE: Ekspertinterviews; Teamanalyse



Best practice-principper for præstationsledelse i den offentlige sektor

| | |
|---|---|
|  |   <p>2 Opfølgning</p> |
| <p>Principper og beskrivelse</p> | |
| <p>Princip</p> | <p>Beskrivelse</p> |
| <p>Rapportering med jævne (og passende) mellemrum</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Klart defineret ledergruppe har ansvar for fastsættelse og overholdelse af rapporteringsrytme ▪ Rapporteringssvare indlejret i kulturen for de enkelte enheder samt for organisationen som helhed; ▪ Rytmen for rapportering har passende frekvens i forhold til niveauet af rapportering og muligheden for at implementere beslutninger på baggrund af rapportering |
| <p>Niveau af datakvalitet er velovervejlet og generelt højt</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Klar sammenhæng mellem data og beslutninger • Passende data på præstation, sundhed og risiko indsamles • Løbende indsats for at forbedre kvaliteten af indsamlet data • Klare forventninger om, hvilke data der skal bruges de næste 2-3 år; aktiv indsats for at facilitere dette • Velbegrundede proxyer anvendes, når nødvendig data ikke er tilgængelig |
| <p>Indsamling af data gøres ikke til unødigt byrde</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ IT-understøttelse, som minimerer antallet af timer, der går til manuel dataindsamling ▪ Klarhed omkring versionskontrol (eksempelvis i medarbejderlister), som minimerer unødigt dobbeltarbejde – sikres eksemplarisering ved kun at opbevare masterdata ét sted |
| <p>Indhold og detaljeniveau af scorecards / dashboards passer til publikum</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ For øvre ledelsesgrupper præsenteres data på aggregeret niveau, med flere detaljer i understøttende dokumenter ▪ I de enkelte arbejdsgrupper præsenteres kun data, der informerer beslutninger om gruppens daglige arbejde |

Best practice-principper for præstationsledelse i den offentlige sektor



3 Dialog



Principper og beskrivelse

Princip

Dialog om præstationer sker med jævne (og passende) mellemrum

Beskrivelse

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

Tonen i dialoger er både udfordrende og støttende





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

Dialoger er faktabaserede, konkrete og handlingsorienterede

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



Best practice-principper for præstationsledelse i den offentlige sektor

|  |  |  |  |
|---|--|--|---|
| Principper og beskrivelse | | | |
| Princip | Beskrivelse | | |
| <p>Der handles – med henblik på at forstærke succeser og løse problemer</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ I den gode organisation eksisterer en evne til at identificere underliggende årsager til manglende præstationer ▪ Alle løsninger oversættes til konkrete handlingsplaner, som udvikles i et samarbejde mellem leder og medarbejder ▪ Både medarbejder og leder agerer pligtopfyldende i forhold til den aftalte handlingsplan ▪ Der gennemføres konsekvent opfølgende evalueringer af aftalte handlingsplaner og forbedringspunkter | | |
| <p>Præstationer er bundet op på synlige individuelle og organisatoriske konsekvenser (positive og negative)</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Klar afstemning af præstationsledelse på organisatorisk og individuelt niveau • Evalueringer udstiller differentiering mellem medarbejdere (eller grupper) og korrelerer på transparent vis med tilsvarende anerkendelse, belønning og konsekvens • De på forhånd aftalte konsekvenser af at nå / ikke nå definerede mål effektueres uden undtagelse • Anerkendelse på flere måder, både finansiel og ikke-finansiel | | |
| <p>Læring fra tidligere succeser / fejl huskes og deles i organisationen</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Robust samling læringsmateriale fra hele organisationen er central tilgængeligt og jævnlige opdateret ▪ Læringsmateriale behandler både succes og fejl ▪ Ensartet taksonomi og velfungerende søgefunktion / teknisk vidensdeling ▪ Bidragsydere til læringsmateriale anerkendes direkte i præstationsdialoger | | |

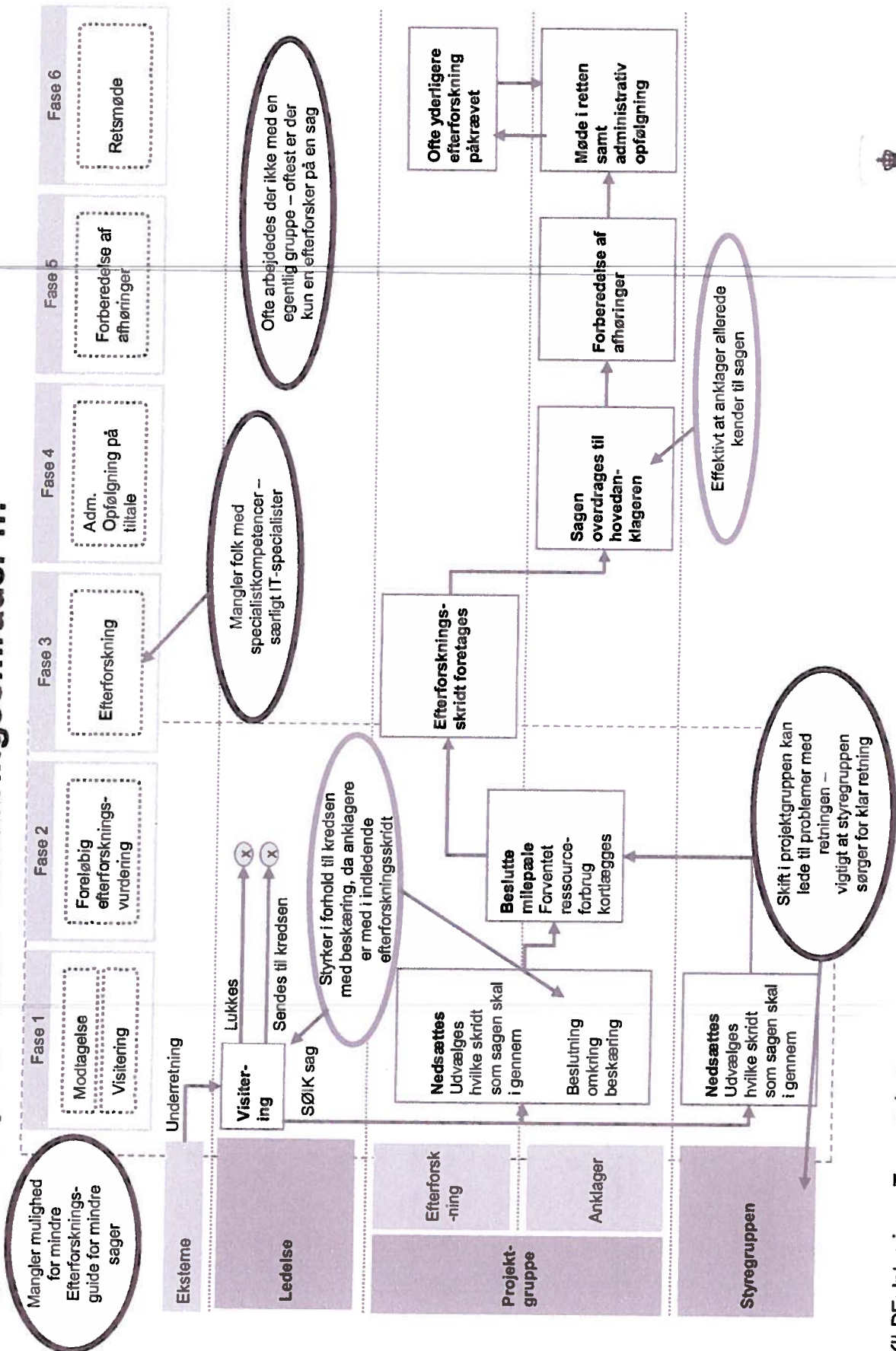
Agenda

| Indhold | Sidetotal |
|--|-----------|
| ▪ Sammenfattede observationer | 1 |
| ▪ Kommenterede resultater for spørgeskemaundersøgelse for Anklagemyndigheden | 7 |
| ▪ 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 |



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

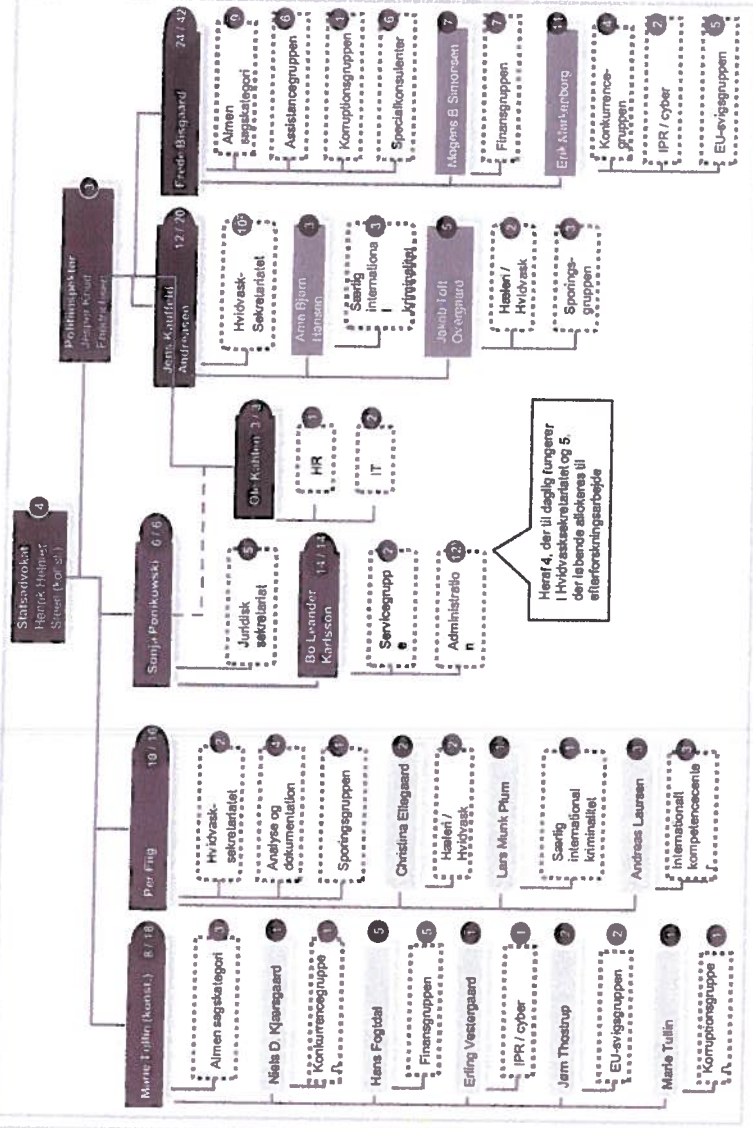
 Indledende fase



KILDE: Interviews, Teamanalyse

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

Span of control er meget højt på personalelederniveau



Manglende overblik over den samlede kapacitet

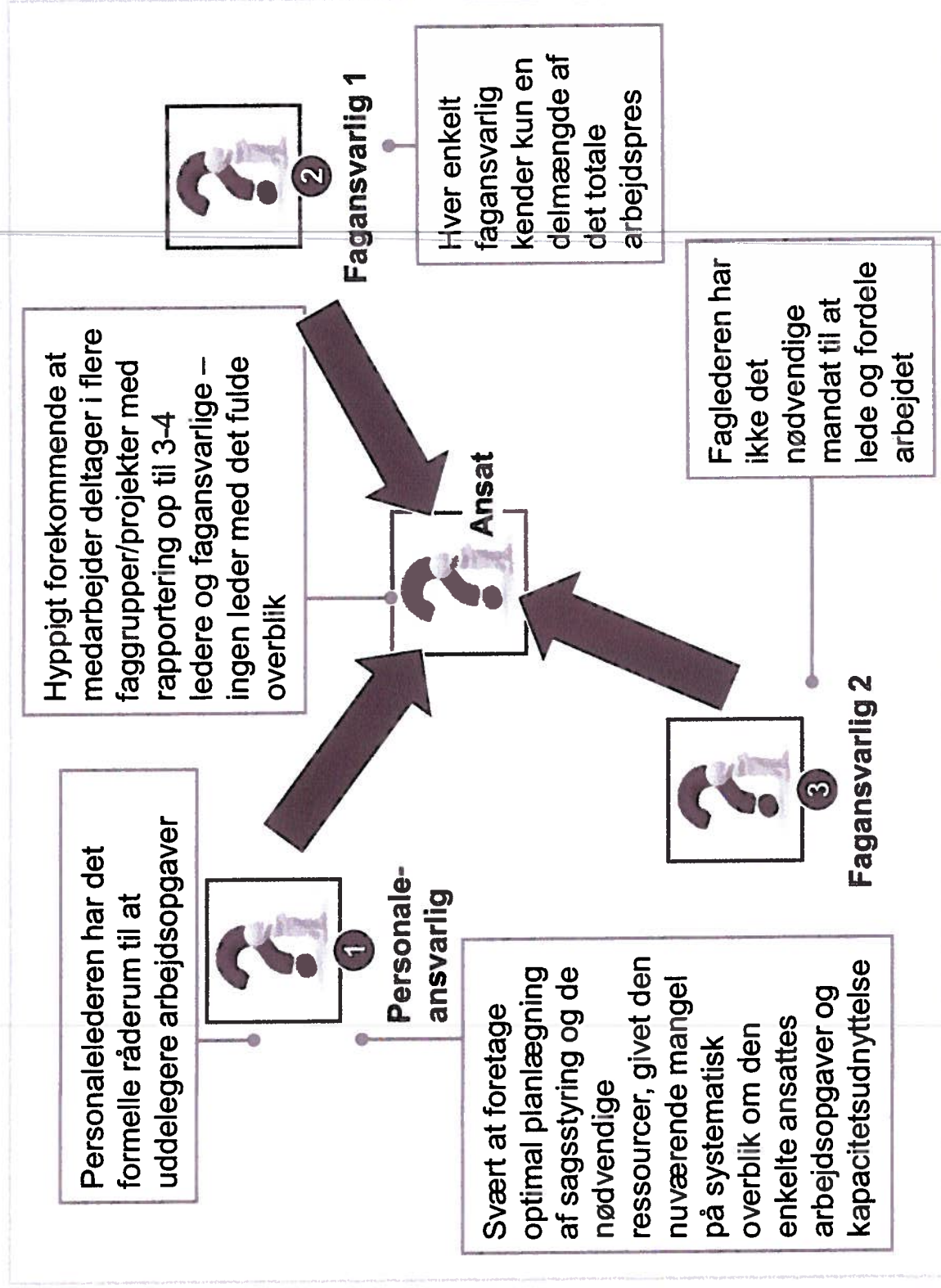
- Personaleansvarlig har så stort et Span of Control at overblik over den enkelte medarbejders arbejdsopgaver er vanskeligt at håndtere
- De nuværende værktøjer muliggør ikke et overblik over ressourcesituationen, hvilket er nødvendigt med et så højt Span of Control
- Dermed er der udfordringer med at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

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

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

KILDE: Interviews med medarbejdere samt ledere; Teamanalyse

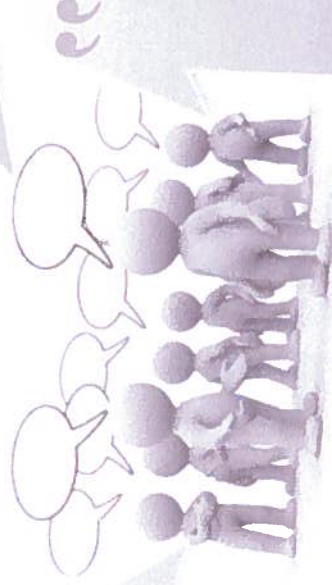
Det er især svært at få et overblik over den enkeltes kapacitet



Medarbejdernes udtalelser indikerer også et stærkt behov for øget kapacitetsplanlægning

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

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



“
Vi udnytter ikke vores fulde ressource
– Medarbejder”

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

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

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

Tre muligheder for at forbedre ressourcestyringen i SØIK

DYDBESKRIVELSE
PÅ KOMMENDE SIDER

1 Tavlestyring

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

• Tavlestyring kan bruges til at planlægge ressourcer og aktiviteter i hvert enkelt team, hvilket ofte bruges i softwareudvikling

• Tavlestyring kan bruges til at planlægge ressourcer og aktiviteter i hvert enkelt team, hvilket ofte bruges i softwareudvikling

• Tavlestyring kan bruges til at planlægge ressourcer og aktiviteter i hvert enkelt team, hvilket ofte bruges i softwareudvikling

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

2 Udbygning af PEDpoint¹

SAGSSTYRINGSMODEL FOR KOMPLEKSE SAGER
Ressourcestyringen kan foregå via udbygning af det nuværende Pedpoint system

• Ressourcestyringen kan foregå via udbygning af det nuværende Pedpoint system

• Ressourcestyringen kan foregå via udbygning af det nuværende Pedpoint system

• Ressourcestyringen kan foregå via udbygning af det nuværende Pedpoint system

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

3 Ny software

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

• Nye softwareværktøjer kan hjælpe med at styre ressourcerne og danne overblik

• Nye softwareværktøjer kan hjælpe med at styre ressourcerne og danne overblik

• Nye softwareværktøjer kan hjælpe med at styre ressourcerne og danne overblik

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

1 Kontaktperson hos INNOVAIT bekræfter, at udbygning er teknisk mulig

KILDE: Ekspertinterviews; Teamanalyse



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

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

Overblik over medarbejdernes arbejdsopgaver og tidsforbrug per dag

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

Ansats ansvarlig for daglig opdatering på tavlen
 Ansats giver hver dag status på, hvor langt man er med ugens aktiviteter via udfyldning af tavle

| | Mandag | Tirsdag | Onsdag | Torsdag | Fredag | Udsultnings- Færdig |
|-------|---------|---------|---------|---------|---------|---------------------|
| John | 2 icons | 2 icons | 2 icons | | | |
| Erik | | 2 icons | 2 icons | 2 icons | | |
| Nanne | | | 2 icons | 2 icons | 2 icons | |
| Ole | | | | 2 icons | 2 icons | 2 icons |
| Lise | | | | | 2 icons | 2 icons |
| Kim | | | | | | 2 icons |
| Grete | | | | | | 2 icons |

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

Søjleleder får kun fuldt billede ved at besøge hver tavle
 Søjleleder kan danne sig et indtryk af det samlede træk på ressourcerne ved at besøge tavlen for hvert team

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

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

Overblik over medarbejdernes arbejdsopgaver og tidsforbrug per måned

| Medarbejder | Team | Sag 1 | Sag 2 | Anden opgave 1 | Anden opgave 2 | Anden opgave 3 | Til rådighed | Ledig kapacitet |
|-------------|------|-------|-------|----------------|----------------|----------------|--------------|-----------------|
| A | X | 25 | 30 | 5 | 5 | 5 | 148 | 78 |
| B | Y | 45 | 45 | | | | 148 | 58 |
| C | Z | | | 45 | 14 | 60 | 148 | 29 |
| D | X | | 148 | | | | 148 | 0 |
| E | Y | | 34 | | | | 148 | 114 |
| F | Z | | | 98 | | | 148 | 50 |
| G | X | | 15 | | 50 | 49 | 148 | 34 |
| H | Y | 148 | | | | | 148 | 0 |
| I | Z | | 12 | 20 | 56 | | 148 | 60 |
| J | X | | 32 | 14 | | | 148 | 102 |

Alle, der arbejder på sag, listes i PedPoint

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

Fagleder ansvarlig for indtastning

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

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

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

Identifikation af ledig kapacitet

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

Sikre overblik på forskellige niveauer

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

Stor del af den nødvendige data findes allerede

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

Øvrige opgaver og generelle sager

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

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

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

Overblik over medarbejdernes arbejdsopgaver og tidsforbrug per måned

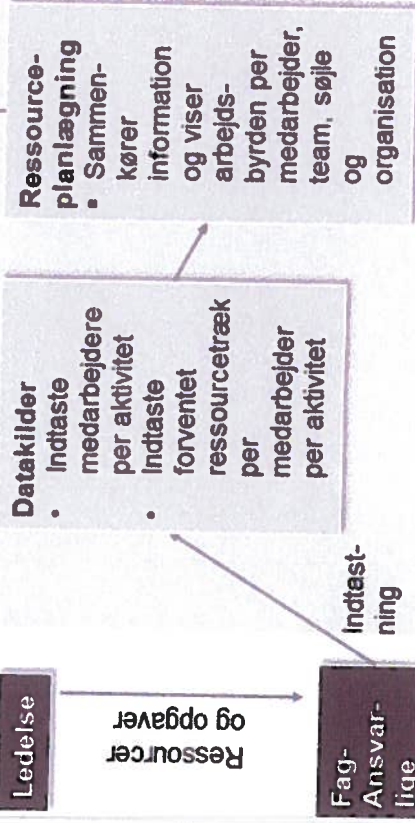
Ledelsen fordeler ressourcerne og opgaveindtag
Ledelsen følger nuværende princip og leder og fordeler ressourcer og opgaver

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

Information til optimering af opgave- og ressourceallokering

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

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



Udbygning af PedPoint vurderes som den bedste løsning

● Høj ● Lav

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

KILDE: Ekspertinterviews; Teamanalyse

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

Indtastning

- Medarbejder tilknyttes sag i PedPoint **✓**
- Medarbejder allokeres kun til de skridt, hvor det forventes, at medarbejderen vil blive involveret **✓**
- Skridtene deles op per måned – hvis en sag aktivitet løber fra januar til marts, oprettes tre linjer i PedPoint **✓**
- Forventet månedligt tidsforbrug per aktivitet estimeres per medarbejder – det bør ydermere vurderes, om vejledende normtider skal fastsættes for at sikre ensartede vurderinger¹ **✓**
- Øvrig kategori per medarbejder oprettes per måned, hvor søjleleder indikerer det forventede tidsforbrug til øvrige opgaver samt generelle sager **✓**

Output: Planlægning

- Mulighed for at se, hvor meget kapacitet, der er hos den enkelte medarbejder, team og SØIK som helhed **✓**
- Dette sikres via at samtlige opgaver per måned er listet samt estimater på opgavernes varighed **✓**
- Dette vil hjælpe ledelsen med at placere nye opgaver samt vurdere, hvor der eventuelt er brug for nye ressourcer, i takt med at kriminalitetsbilledet ændrer sig **✓**

Output: Opfølgning

- Mulighed for at se hvor meget tid medarbejderne er estimeret til at bruge samt fuld liste over opgaver **✓**
- Mulighed for at følge op på hvor mange aktiviteter som medarbejderne har nået per måned i forhold til hvad fagleder har estimeret **✓**
- Mulighed for at se, hvilke opgaver, der er brugt længere tid på end forventet? **x**

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

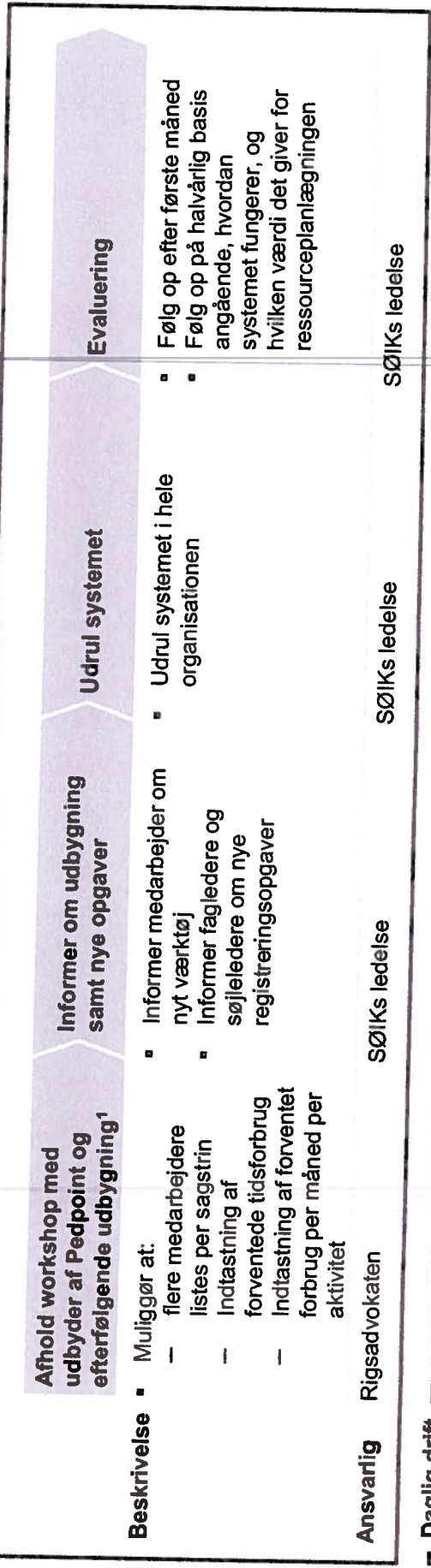
² Hvis gennemsigtheden omkring, hvor i processen der er blevet brugt for meget tid, ønskes, skal der tidsregistreres på sagsniveau

KILDE: Teamanalyse

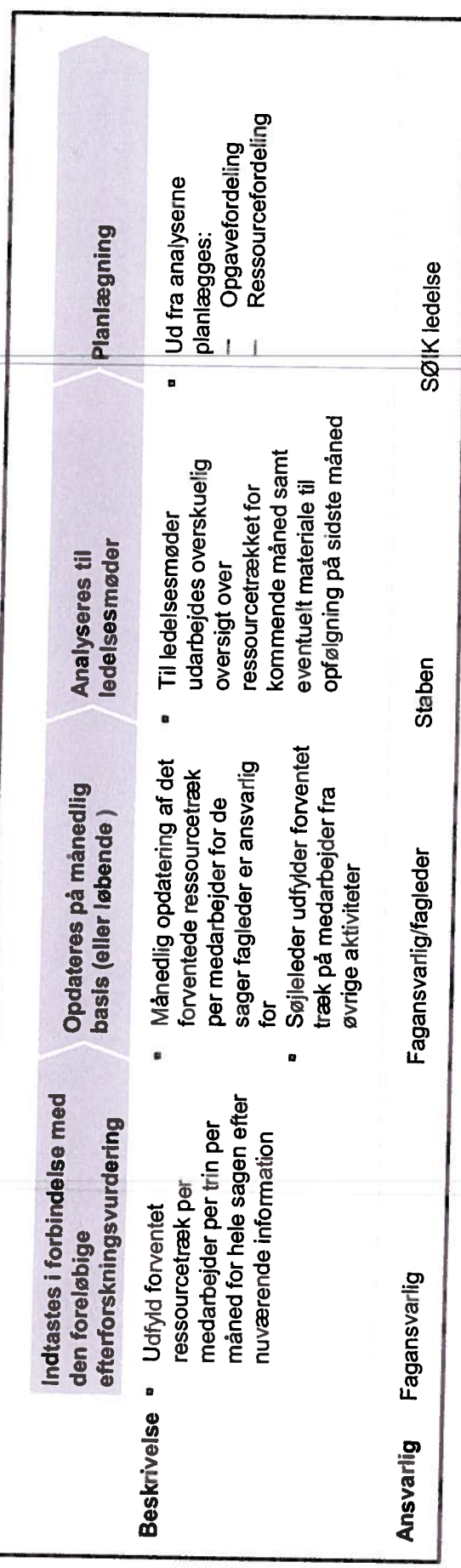


2 Forslag til sekvens for implementering og dagligt arbejde med PedPoint som sagstyringsværktøj

Implementering



Daglig drift



¹ Hvis pris overstiger rammeaftale, kan udbud overvejes

KILDE: Teamanalyse



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

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

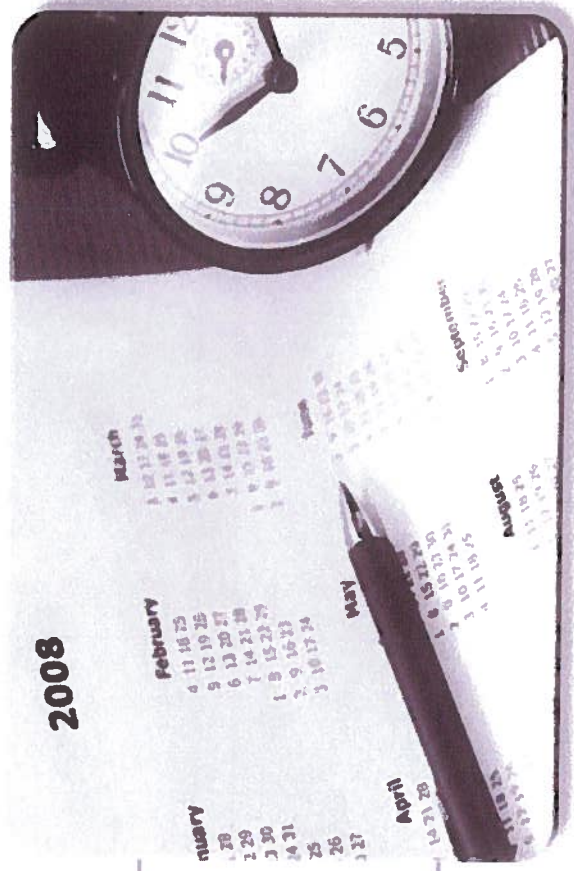
Eksempel på ressourcestyring for det internationale område

Ved sammenlægningen i 2013 var SAIS det største kontor i SØIK

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

Kortlægning viste potentiale for at medarbejdere kunne løse flere opgaver

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



Kortlægning via Excel

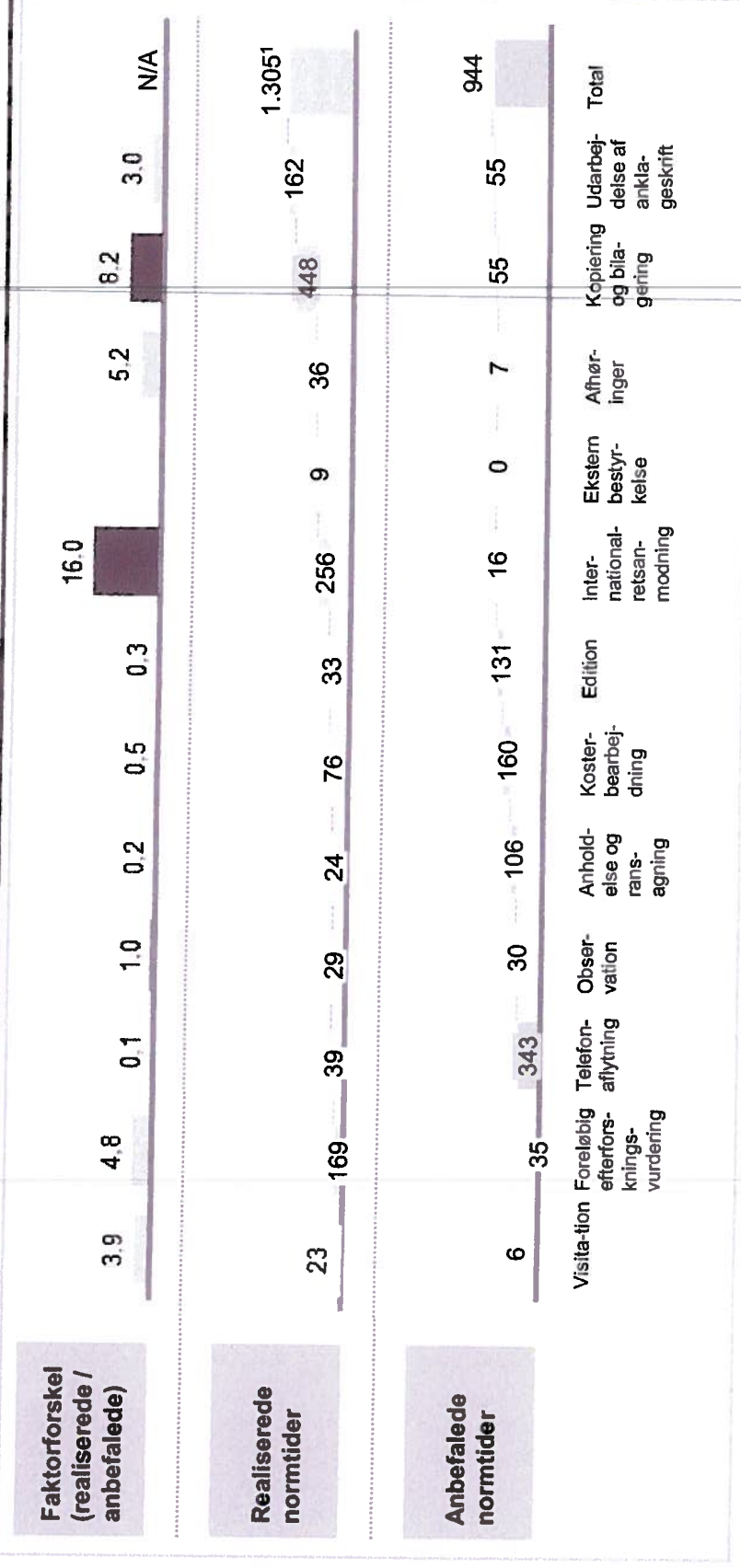
- Kortlægning foregik ved, at alle opgaver blev listet, og at lederen for politienheden indlastede det forventede samlede ressourceforbrug på individniveau
- Herefter blev det summeret
- Denne kortlægning blev foretaget i Excel



Forudsætning for succesfuld implementering af oversigtsværktøj er højere fokus på datadisciplin

Normtider versus reelt tidsforbrug, 2013

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



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

KILDE: POLPAJ; PowerPoint; normtider; Teamanalyser

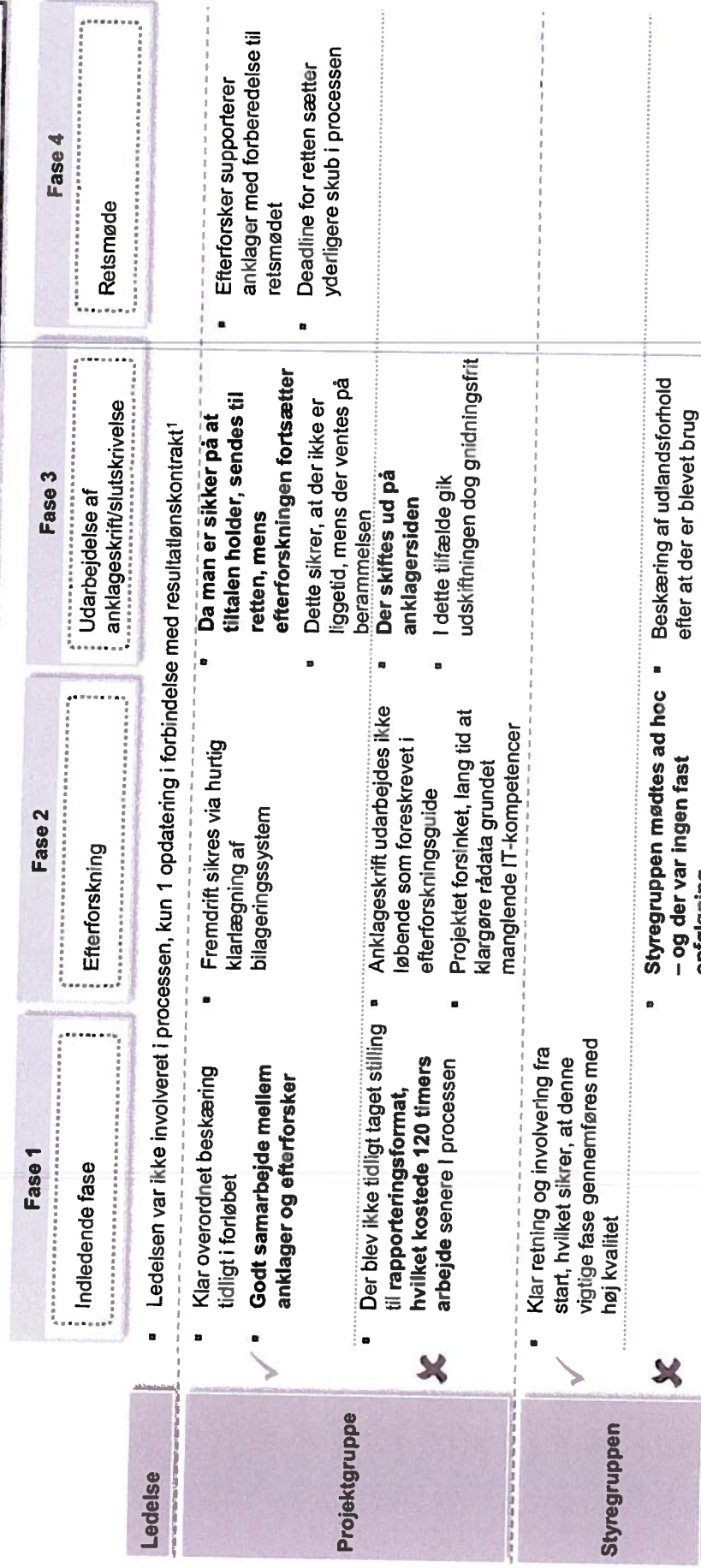


Case deep dive I: Sag gik godt, primært grundet samarbejde mellem anklager og efterforsker



Indledende fase

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



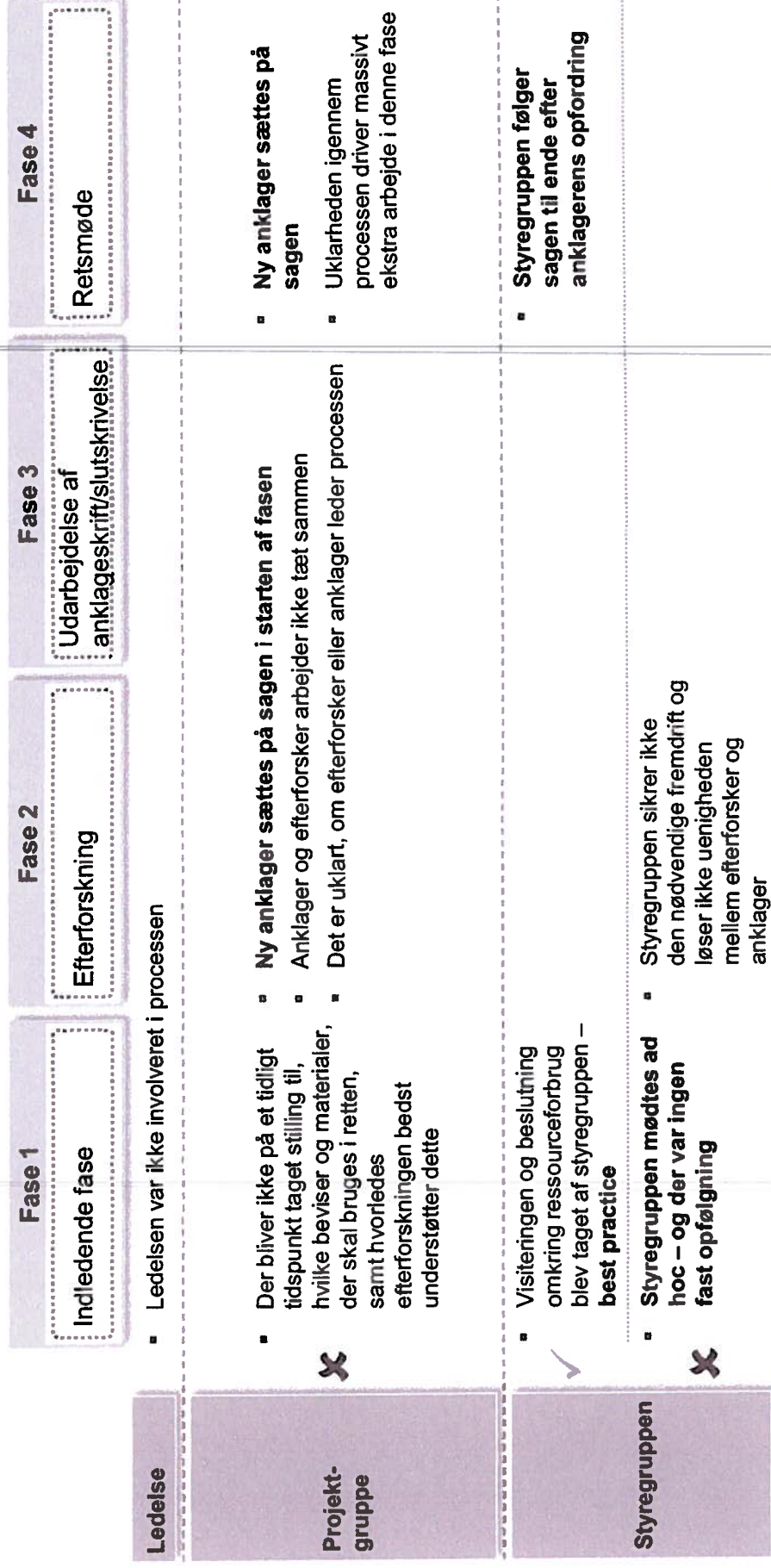
¹ Ledelsen så gerne at anklageskrift blev færdigt inden årsudløb, selvom efterforskningen ikke var færdig

KILDE: Interviews; Teamanalyse



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

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



Agenda

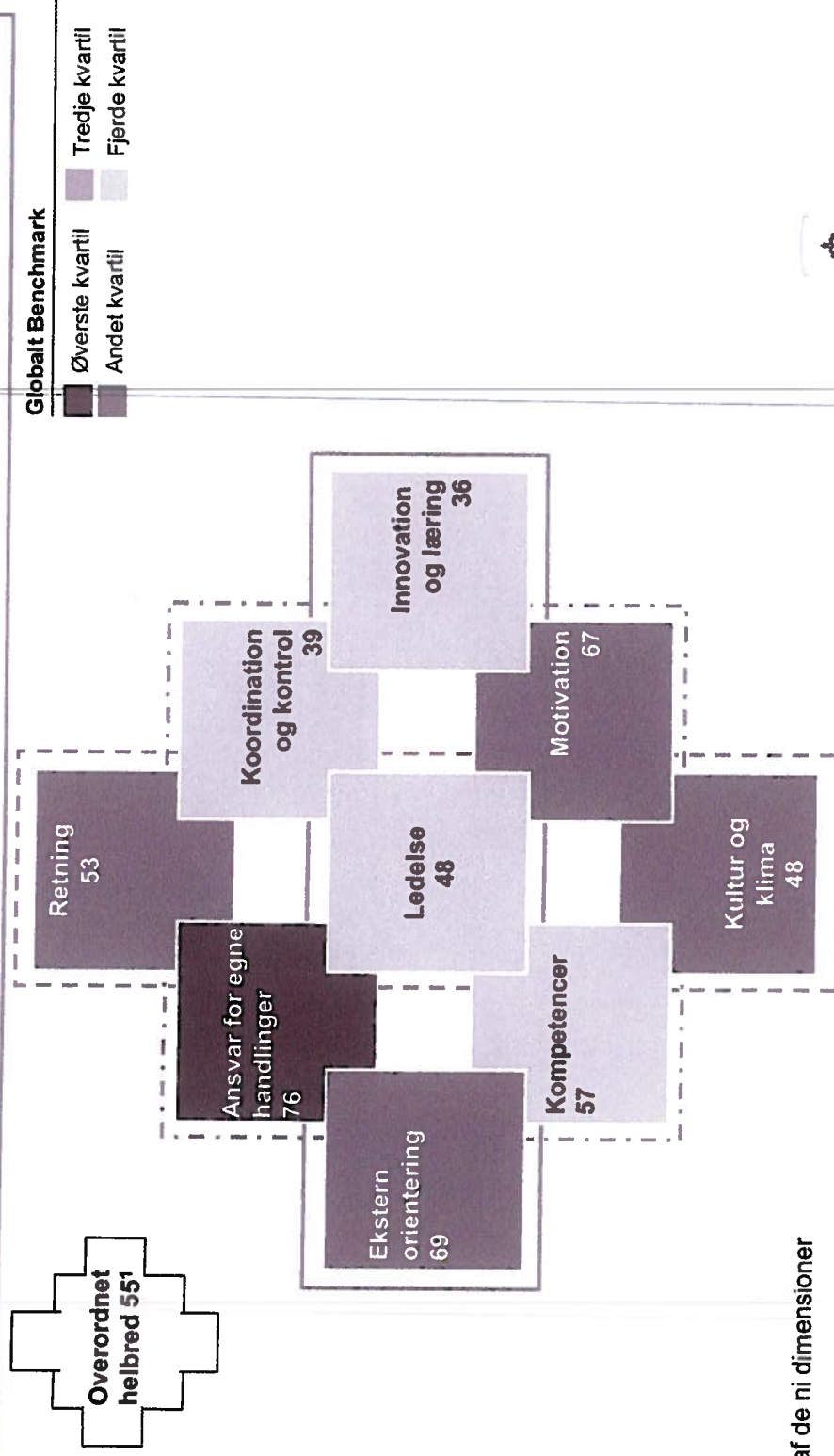
| Indhold | Sidetotal |
|--|-----------|
| ▪ Sammenfattede observationer | 1 |
| ▪ Kommenterede resultater for spørgeskemaundersøgelse for Anklagemyndigheden | 7 |
| ▪ SØIK analyser og anbefalinger | 26 |
| – SØIK ressourceforbrug, Span of Control og processflows | 29 |
| – SØIKs kerneopgaver og visitering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



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

Resultater fra spørgeskemaundersøgelsen (%)

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



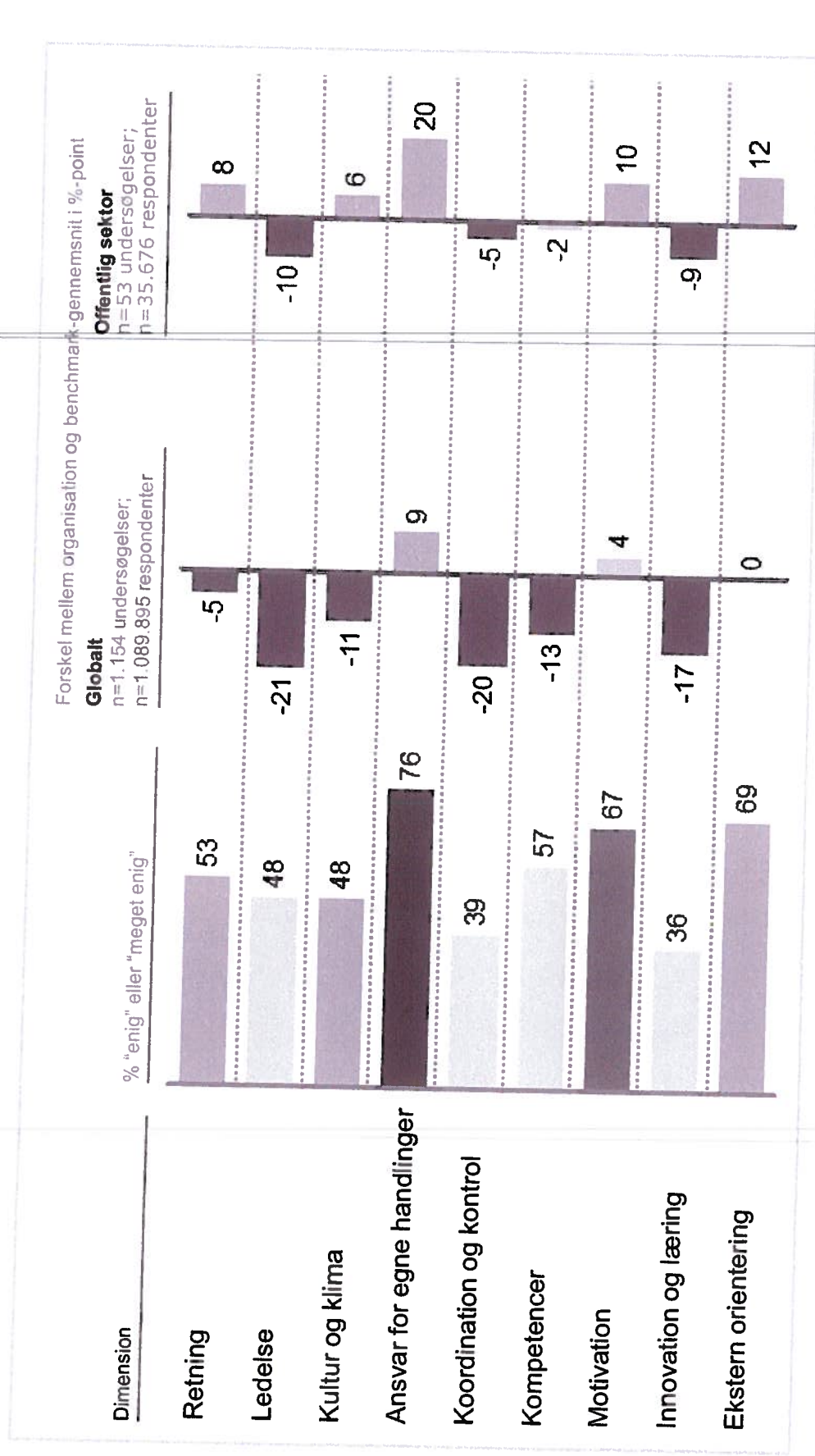
1 Gennemsnit på tværs af de ni dimensioner

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



SØIKs score er overordnet på niveau med andre offentlige embeder

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



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

Scoringen af SØIKs sundhed aftager ned gennem ledelseslaget

Resultater fra spørgeskemaundersøgelsen (%)

Globalt Benchmark



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

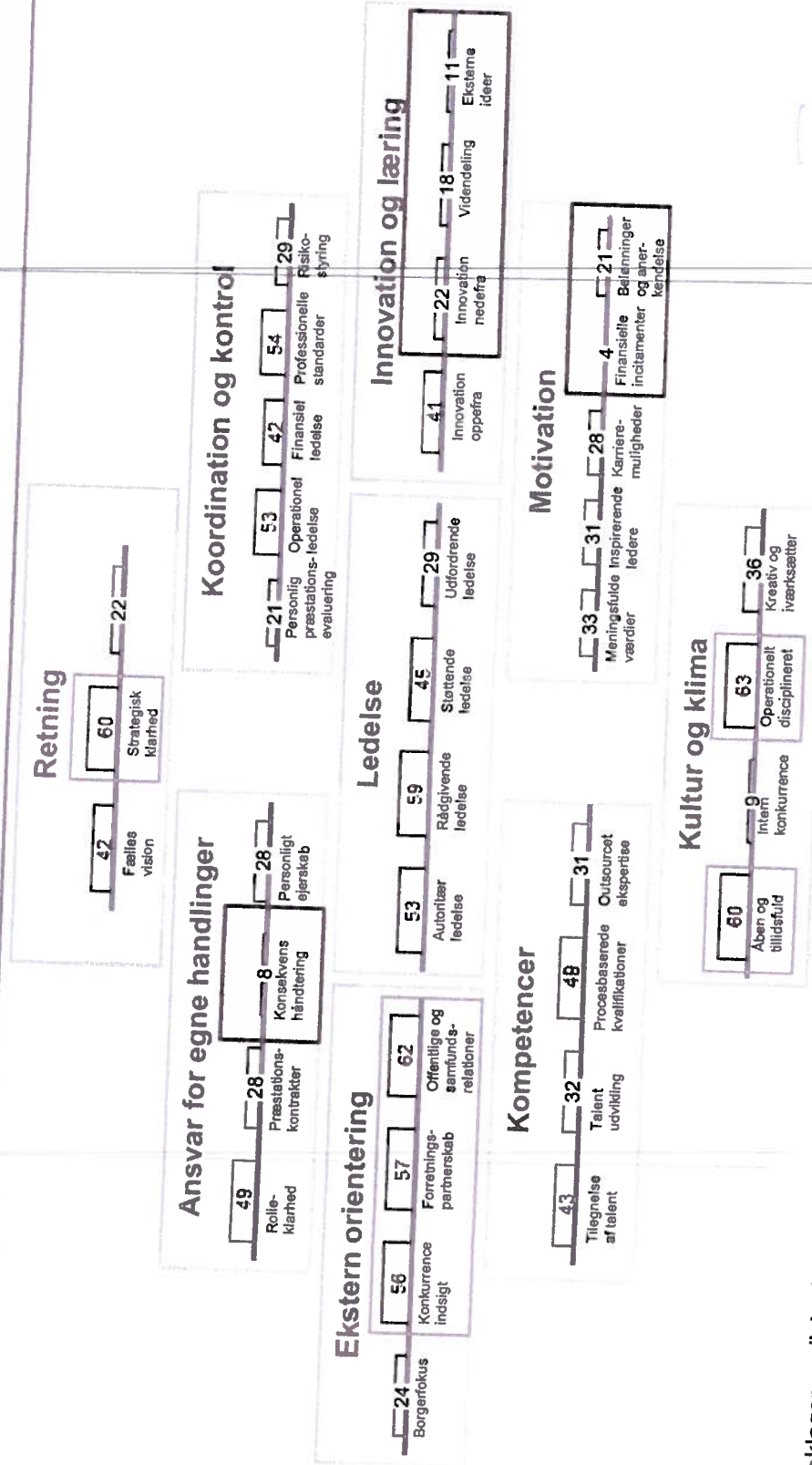
| Dimension | Politikommisær, Vicestatsadvokat, Afdelings- eller stabschef og tilsvarende niveau | Vicepolitikommisær, specialanklager eller tilsvarende niveau | Anklager, senioranklager, politbetjent eller tilsvarende niveau | Anklagerfuldmægtig, juridisk assistent, kontorfuldmægtig, konsulent, specialkonsulent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



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

Resultater fra spørgeskemaundersøgelsen (%) - Ledelsespraktikker

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



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



Retning: Status og Ledelsespraktikker

Ledelsespraktikker

Fordeling af svar

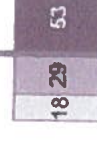
Anklagemyndigheden afsætter tilstrækkelig tid til at udvikle en overbevisende vision



Anklagemyndighedens vision kommunikeres gennem hele organisationen



Den vision, som anklagemyndigheden har formuleret for fremtiden, er en vision, som giver mening for mig



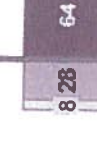
Embedets øverste ledelse omsætter visionen til specifikke strategiske mål og milepæle



Embedets øverste ledelse udvikler detaljerede strategiske planer



Embedets strategiske plan omsættes til konkrete årlige operationelle planer og mål



Embedets øverste ledelse inddrager de ansatte i fastlæggelsen af embedets strategi



Embedets øverste ledelse skaber sammenhæng mellem embedets mål og de ansattes egne mål



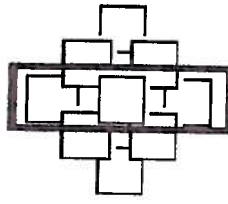
Ledere på alle niveauer i embedet forklarer visionen for at gøre den mere relevant for de ansatte



Fælles Vision

Strategisk klarhed

Inddragelse af medarbejdere



Ledelsespraktikker

- Ofte / altid
- Nogle gange
- Sjældent / aldrig

Status

- Meget enig / enig
- Neutral
- Meget uenig / uenig

Status

Fordeling af svar

Der er en udbredt forståelse af visionen for anklagemyndigheden



Anklagemyndighedens vision giver mening for den enkelte ansatte



Embedets strategi er afstemt med den overordnede vision for anklagemyndigheden som helhed



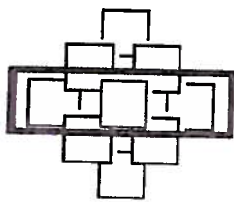
Anklagemyndighedens strategi og mål giver klare retningslinjer for de ansatte



De ansattes daglige arbejdsopgaver er rettet ind efter anklagemyndighedens strategi

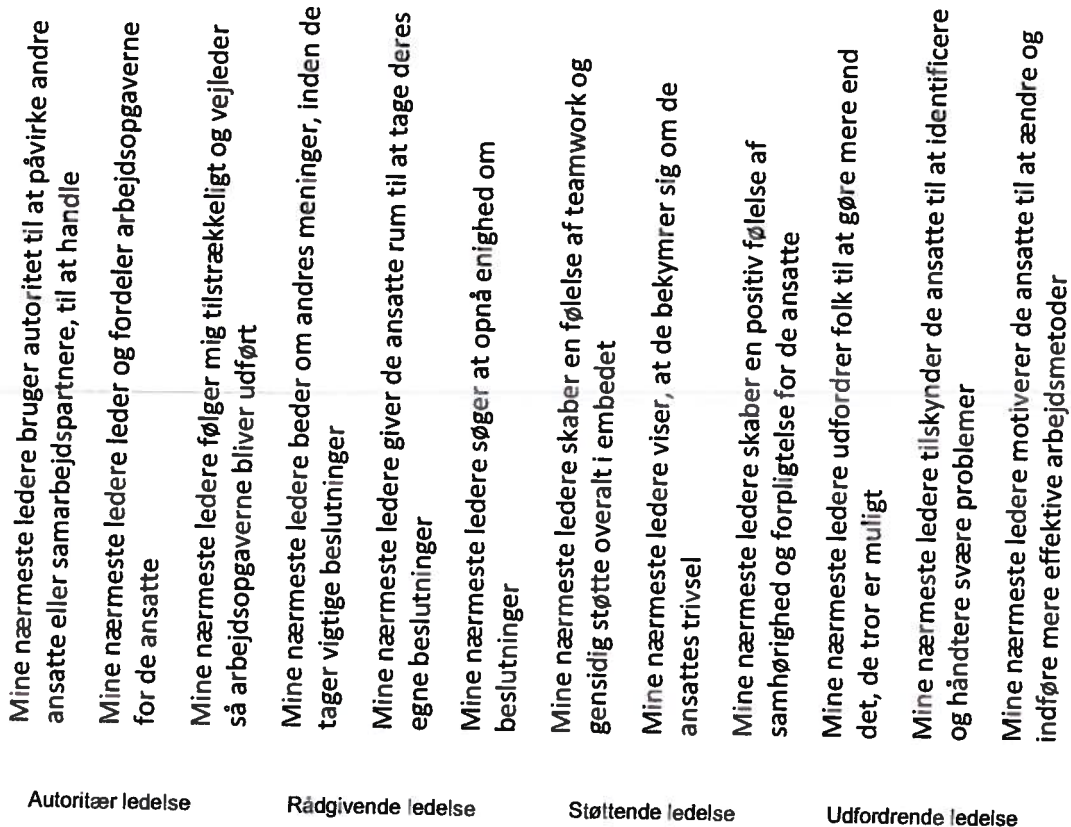


Lederskab: Status og Ledelsespraktikker

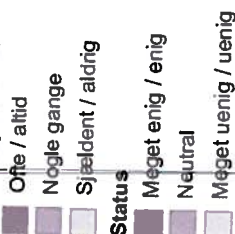


Ledelsespraktikker

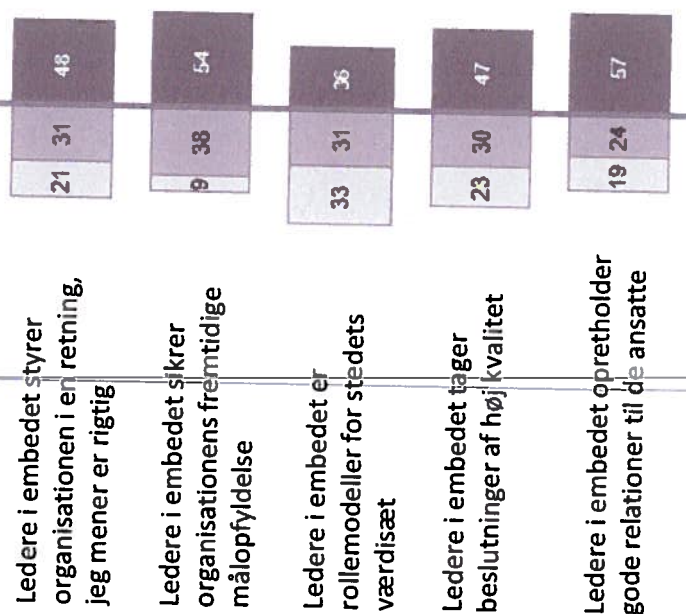
Fordeling af svar



Status



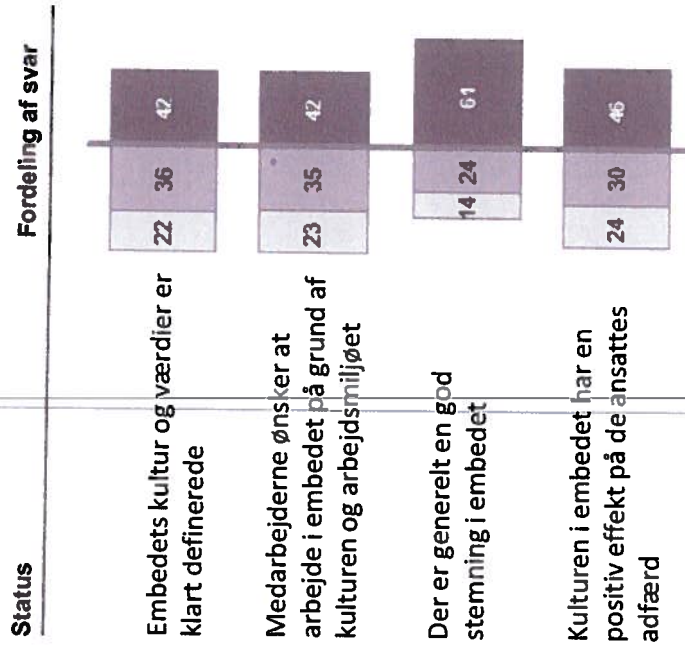
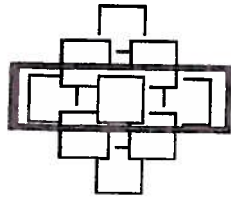
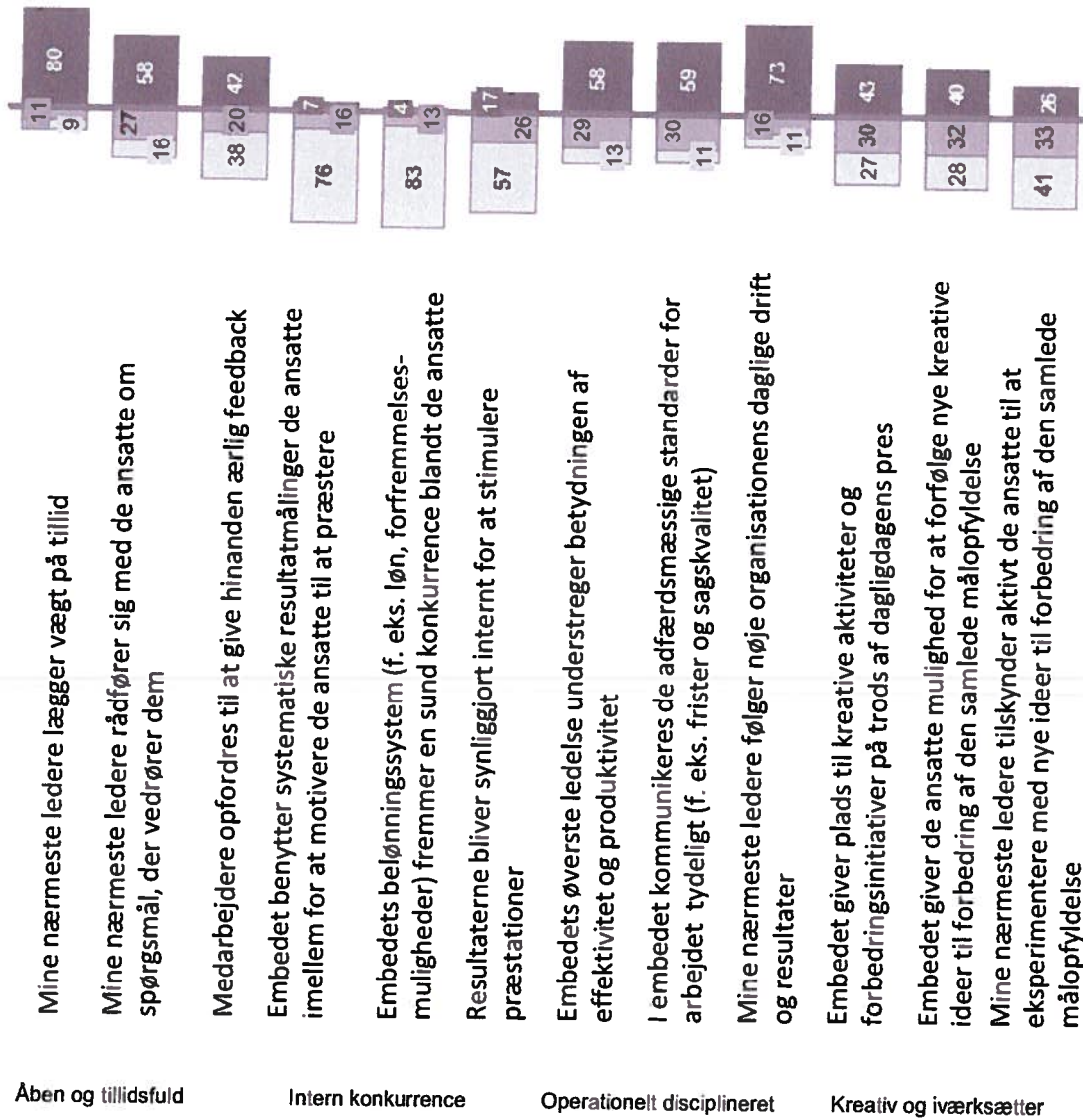
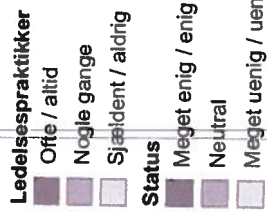
Fordeling af svar



Kultur og klima: Status og Ledelsespraktikker

Ledelsespraktikker

Fordeling af svar



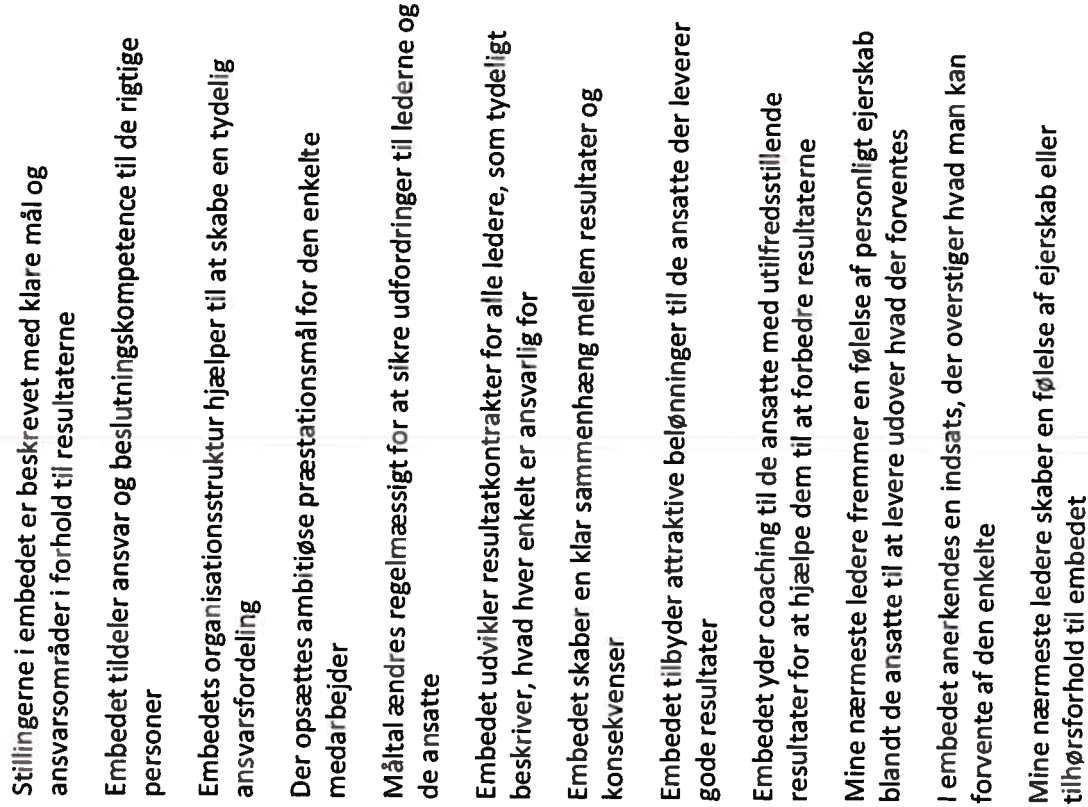
KILDE: Anklagemyndigheden OHI survey, March 2014 (n=278)



Ansvar for egne handlinger: Status og Ledelsespraktikker

Ledelsespraktikker

Fordeling af svar



Ledelsespraktikker

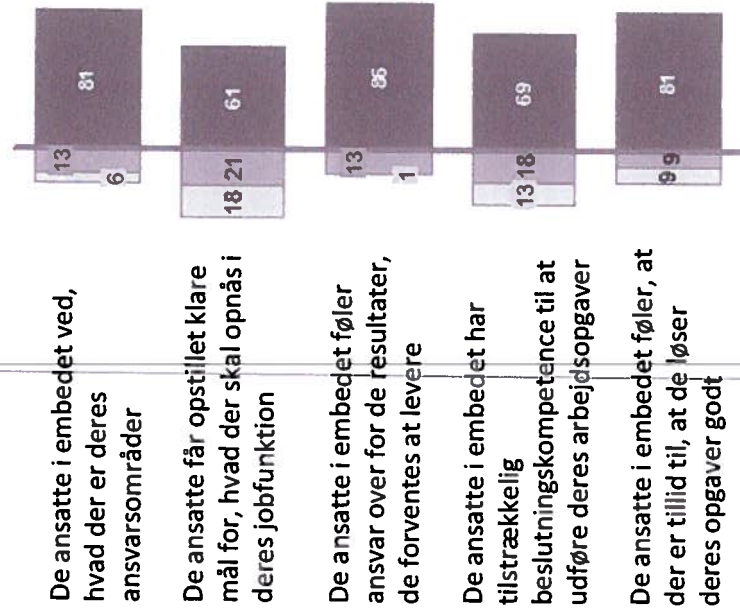
- Ofte / altid
- Nogle gange
- Sjældent / aldrig

Status

- Meget enig / enig
- Neutral
- Meget uenig / uenig

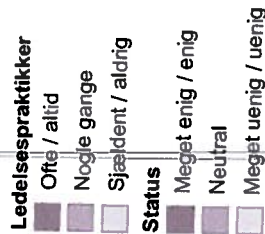
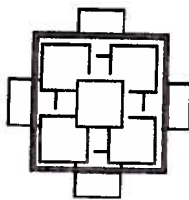
Status

Fordeling af svar

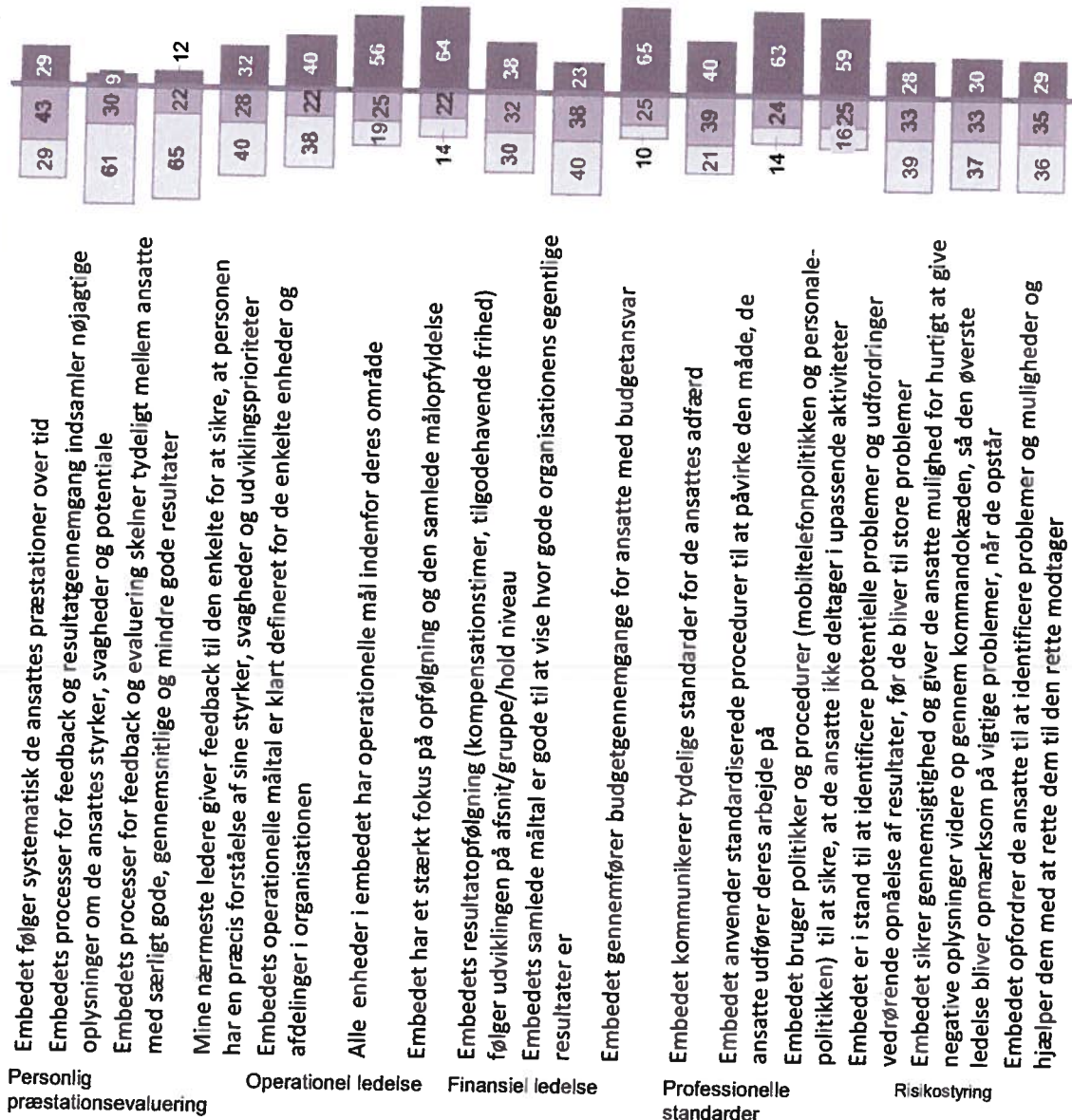


Koordination og kontrol: Status og Ledelsespraktikker

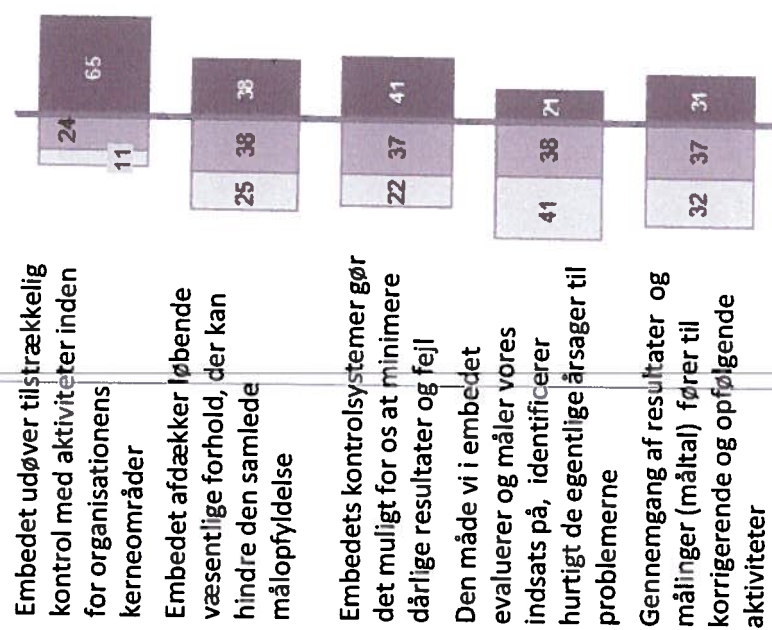
Ledelsespraktikker



Fordeling af svar

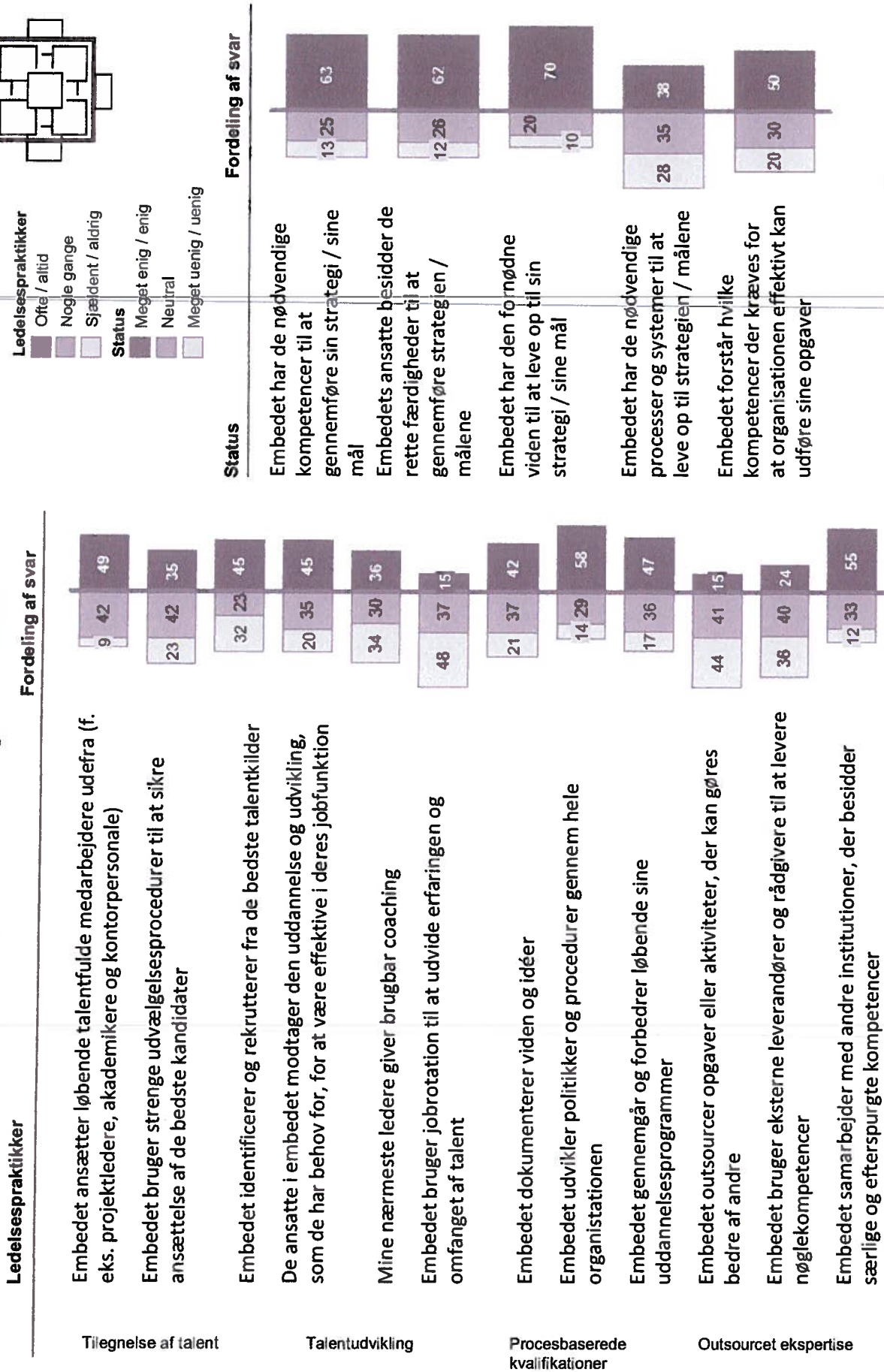


Fordeling af svar

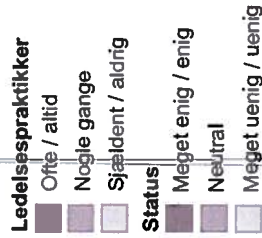
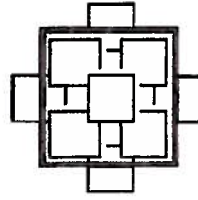


KILDE: Anklagemyndigheden OHI survey, March 2014 (n=278)

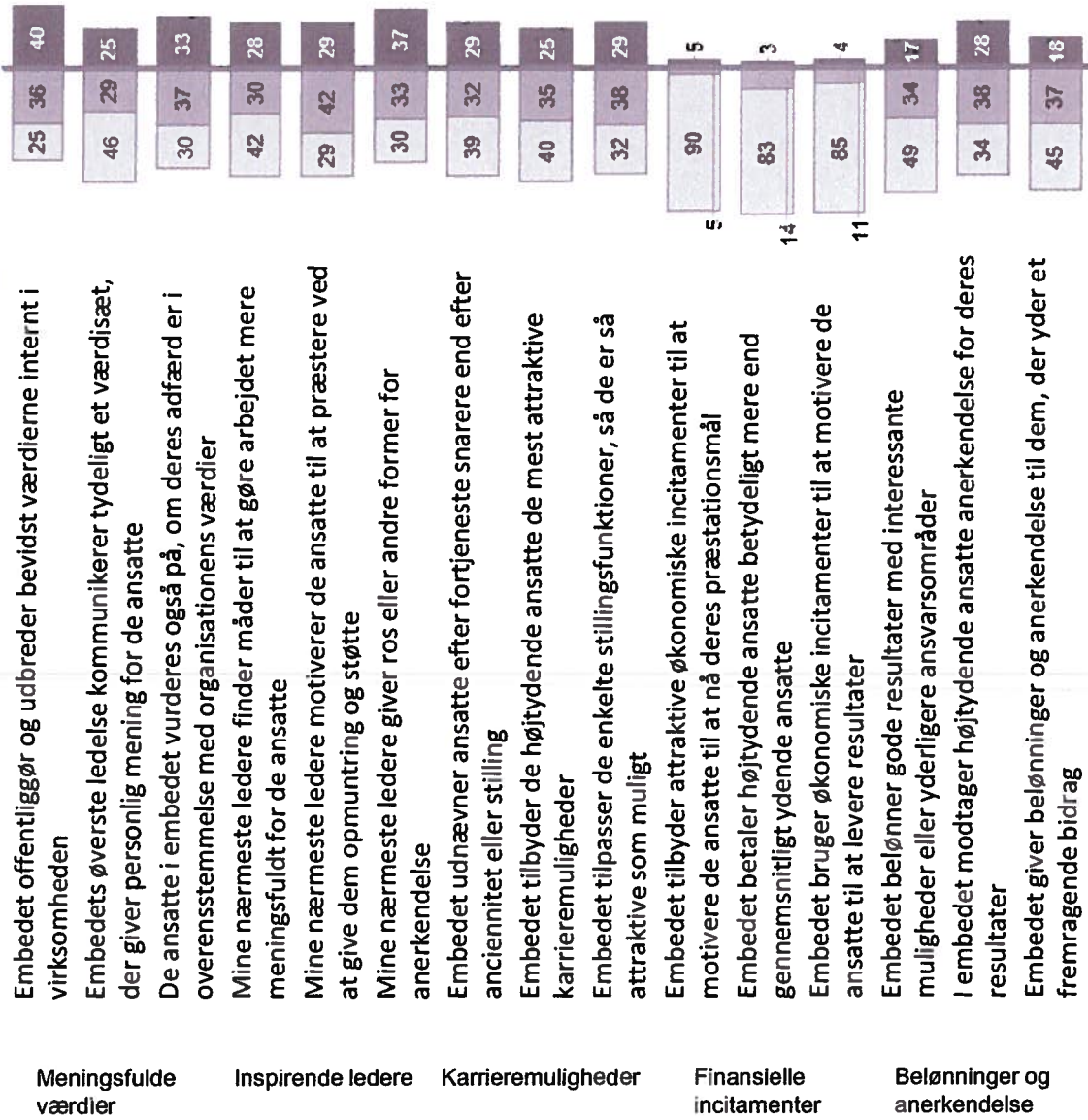
Kompetencer: Status og Ledelsespraktikker



Motivation: Status og Ledelsespraktikker

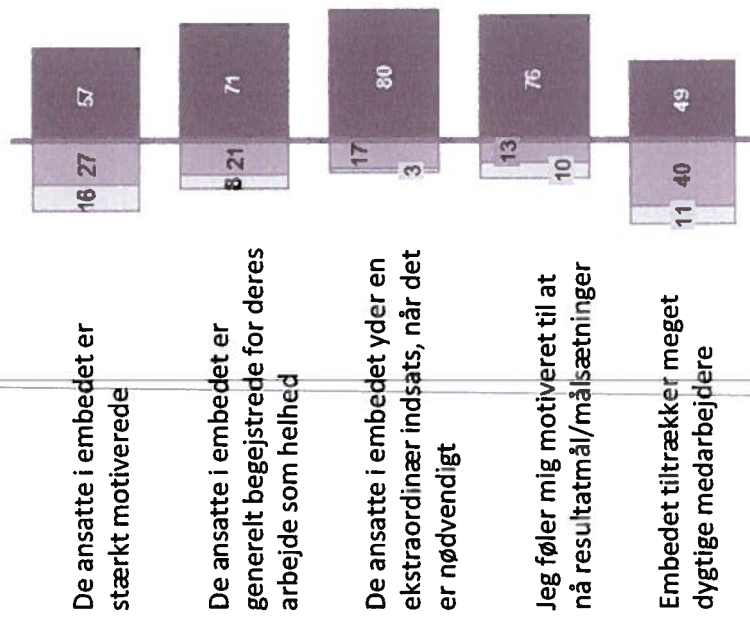


Fordeling af svar

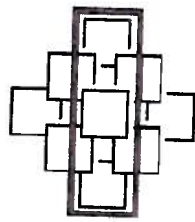


Status

Fordeling af svar



Innovation og læring: Status og Ledelsespraktikker



Ledelsespraktikker

Fordeling af svar

- Embedets øverste ledelse er tilstrækkeligt opmærksom på, hvordan organisationen kan gøre tingene anderledes
- Embedets øverste ledelse mødes regelmæssigt for at få nye ideer til forbedringer i organisationen
- Embedets øverste ledelse bruger interne ressourcer til at udvikle større forbedringsideer eller initiativer
- Det er nemt for de ansatte i embedet at bidrage med deres ideer til forbedringer
- De ansatte i embedet deltager i forbedringsaktiviteterne
- Embedet giver incitamenter til de ansatte til at udvikle og gennemføre ideer til forbedring
- Embedet afholder arrangementer for at dele viden og ideer på tværs af organisationen
- Embedets øverste ledelse tilskynder forskellige dele af organisationen til at arbejde sammen om at lave forbedringer
- Embedets systemer og processer fremmer initiativer på tværs af søjlerne/afdelingerne
- Embedet bruger eksterne kontakter (f.eks. samarbejde med universiteter) til at maksimere strømmen af ideer til organisationen
- Embedet importerer "bedste praktikker" fra lignende udenlandske enheder
- Embedet skaber aktive netværk med førende akademikere/konsulenter for at bringe nye ideer ind i organisationen

Ledelsespraktikker

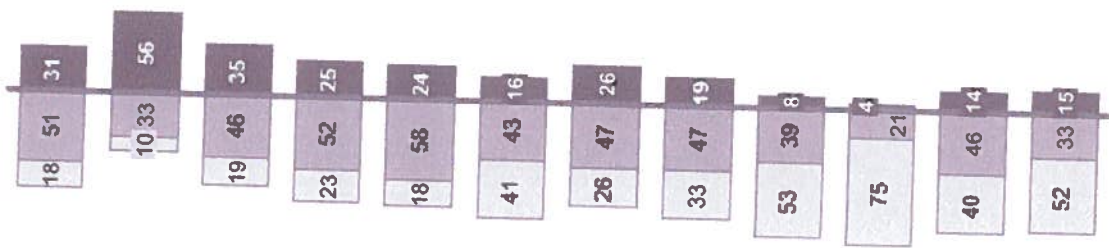
- Ofte / altid
- Nogle gange
- Sjældent / aldrig

Status

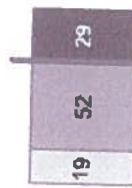
- Meget enig / enig
- Neutral
- Meget uenig / uenig

Status

Fordeling af svar



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



Embedet tilpasser sig effektivt til ændringer i omgivelserne



Embedet indfører gerne og hurtigt nye resultatforbedrende ideer



Embedet forandrer/forbedrer sig hurtigere end sammenlignelige enheder



Ideer og viden deles frit inden for organisationen



Innovation oppefra

Innovation nedefra

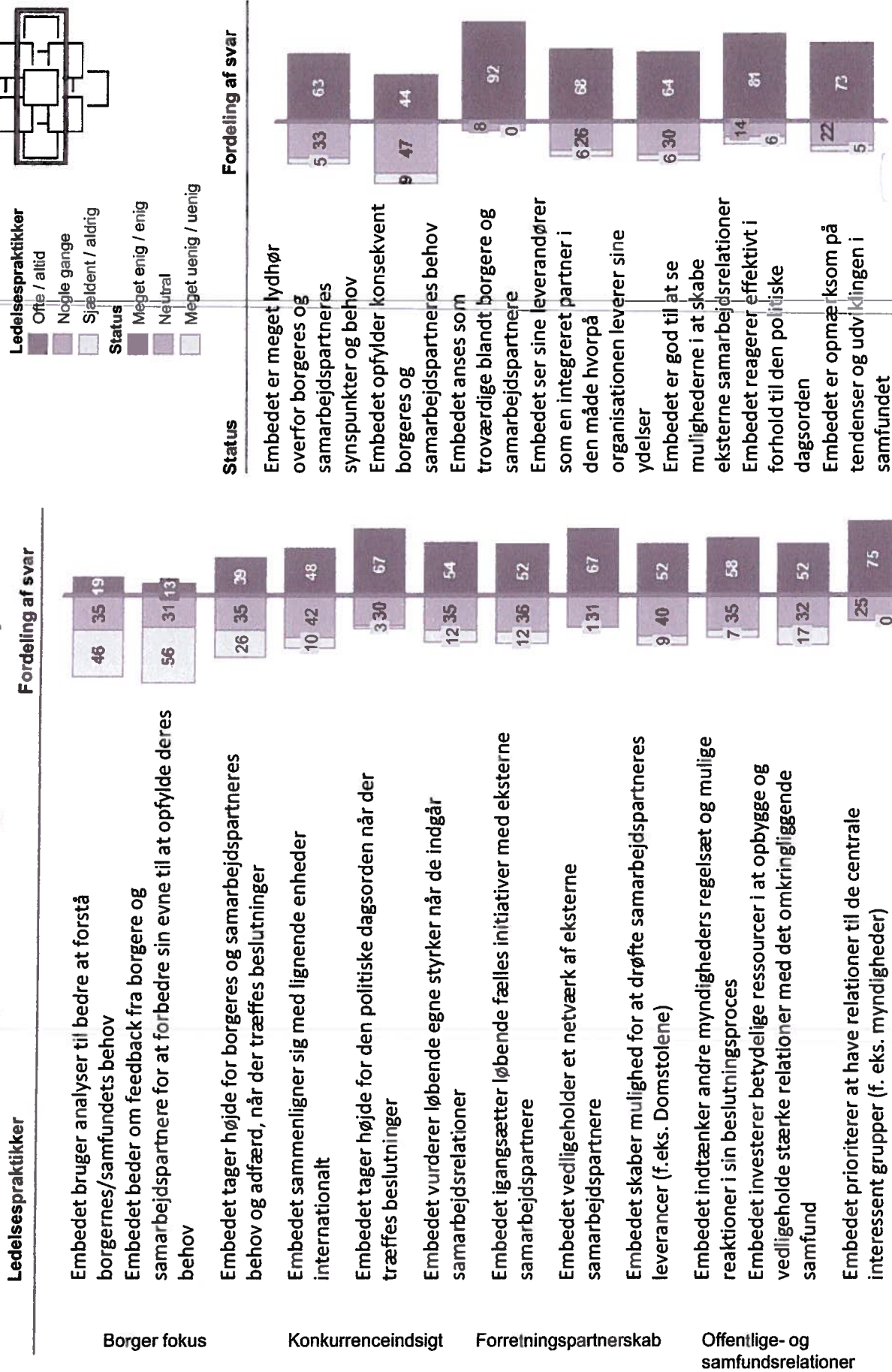
Vidensdeling

Eksterne ideer

KILDE: Anklagemyndigheden OHI survey, March 2014 (n=278)



Ekstern Orientering: Status og Ledelsespraktikker



KILDE: Anklagemyndigheden OHI survey, March 2014 (n=278)

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 |



FORBEDRINGSTILTAG - SØIKS KERNEOPGAVER OG VISITERING

Observationer: SØIKs kerneopgaver og visitering

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

Observationer: Præstationsledelse

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

Observationer: Sagsstyring for komplekse sager

| Tema | Observationer |
|----------------------------|---|
| Generel betragtning | <ul style="list-style-type: none"> ▪ SØJK har et godt projektstyringsværktøj i form af Efterforskningsguiden, der understøtter og fortsætter arbejdet før guiden er fuldt implementeret i den daglige drift. Derudover er der behov for udarbejdelse af et ressourcestyringsværktøj til at hjælpe ledelsen med at planlægge den daglige opgavevaretagelse |
| Kapacitetsstyring | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Span of control er meget højt for de personaleansvarlige (op til 42), hvilket gør det svært at danne et samlet overblik over medarbejdernes arbejdsopgaver ▪ De fagligt ansvarlige er tættere på medarbejderne og har lavere Span of Control, men har ikke mandat til at lede og fordele arbejdet og mangler oversigt over arbejdsopgaverne i andre teams ▪ Der eksisterer samtidigt ikke et værktøj, der muliggør et overblik på tværs af sagerne for at se, hvor stort ressourcetrækket er på den enkelte medarbejder eller organisationen som helhed ▪ Den nuværende datakvalitet er utilstrækkelig med hensyn til at danne et overblik over den samlede produktivitet og kapacitetsudnyttelse i organisationen ▪ Erfaringsbaserede indikationer fra det internationale kontor på, at der er et effektiviseringspotentiale forbundet med ressourcestyring |
| Procesforløb | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Samarbejdet mellem politiansatte og jurister er fordelagtigt med hensyn til at sikre beskæring af sagen allerede før efterforskningen igangsættes – denne styrke bør der bygges videre på fremadrettet ▪ Efterforskningsguiden er et godt værktøj, men bruges ikke altid tilstrækkeligt i det daglige arbejde <ul style="list-style-type: none"> – Der følges ikke altid op på de aftalte milepæle fra styregruppens side – Styregruppemøde afholdes ikke altid månedligt for at følge op på, om der er fremdrift – Styregruppen slipper ofte grebet med projektet, efter anlageskriftet er blevet færdiggjort – Det er ikke i alle sager, hvor anklagerne og efterforskeren fungerer som et team, og styregruppen er ofte ikke klædt på til at løfte og løse sådanne situationer – Rollefordelingen i Efterforskningsguiden efterfølges ikke altid, hvilket kan skabe uenighed og uklarhed omkring, hvorvidt anklager eller efterforskeren tager de endelige beslutninger i det daglige arbejde i de forskellige faser – Den hyppige udskiftning i projektgruppen kan lede til dobbeltarbejde og skiftende retning – De nødvendige IT-systemer og specialister er ikke altid tilgængelige, hvilket sinker fremdriften i sagsbehandlingen |

Observationer: OHI-analyse

| Tema | Observationer |
|--------------------------------------|---|
| <p>Generel betragtning</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ SØIKs resultater er over den offentlige sektor, dog en smule under den private sektors gennemsnit. Generelt er der er styrker, men også udviklingsområder som SØIK med fordel kan tage fat på |
| <p>Drifts- og præstationsledelse</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Der er observeret et generelt behov for øget præstationsledelse i SØIK <ul style="list-style-type: none"> – Der anvendes i dag i begrænset omfang personlige præstationsevalueringer (score=21). 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 belønning og anerkendelse (score=21) 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 (score=8) i forhold til en utilfredsstillende leverance. Medarbejderne vurderer, at det over tid er muligt at levere en indsats under gennemsnit/forventning uden at dette fører til nogen særlig opfølgning |
| <p>Innovation og læring</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Innovation og læring er i OHI-analysen det område, hvor SØIK har opnået det laveste gennemsnit, og er dermed et muligt forbedringsområde <ul style="list-style-type: none"> – SØIK har en relativ styrke inden for Innovation oppefra (score=41), men har udviklingspotentialer inden for Innovation nedefra (score=22), Vidensdeling (score=18) og Eksterne ideer (score=11) – Der er generelt i SØIK en positiv kultur omkring nye ideer, men medarbejderne oplever ikke, at der er en infrastruktur samt kultur, som faciliterer, at ideer bliver til resultater – Inden for vidensdeling benytter man i dag i SØIK flere forskellige værktøjer. 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 vidensbasen med relevante efterforskningsmetoder, materialsamlinger, bekendtgørelser og sager, hvor relevant materiale kan samles |

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

| Dybdedområder | Initiativer |
|--------------------------------------|---|
| Kerneopgaver og visitering | <ol style="list-style-type: none"> 1 Konkretisering af kerneopgaven 2 Revurdering af SØIKs leverancemodel 3 Revurdering og operationalisering af visiteringskriterier |
| Præstationsledelse | <ol style="list-style-type: none"> 1 Forbedret systemunderstøttelse og ledelsesværktøjer i opfølgningen 2 Øget fokus på opfølgning med medarbejderen 3 Styrket proces omkring Resultatkontrakt 4 Fokus på anerkendelse af den gode præstation 5 Mere håndfast konsekvenshåndtering |
| Sagstyringsmodel for komplekse sager | <ol style="list-style-type: none"> 1 Højere datakvalitet 2 Udarbejdelse af værktøj til ressourceplanlægning 3 Mere konsekvent opfølgning på milepæle og klarere rollefordeling |
| OHI | <ol style="list-style-type: none"> 1 Opfølgning på medarbejdere 2 Anerkendelse af arbejdsindsats 3 Konsekvenshåndtering 4 Kompetence-kartotek 5 Implementer/opgrader vidensbank |

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

KILDE: Teamanalyse



SØIK: Initiativbeskrivelser (1/3)

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

Spør 1:
Arbejds-
metoder
og
processer

SØIK: Initiativbeskrivelser (2/3)

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

Spør 2: Styling og ledelse

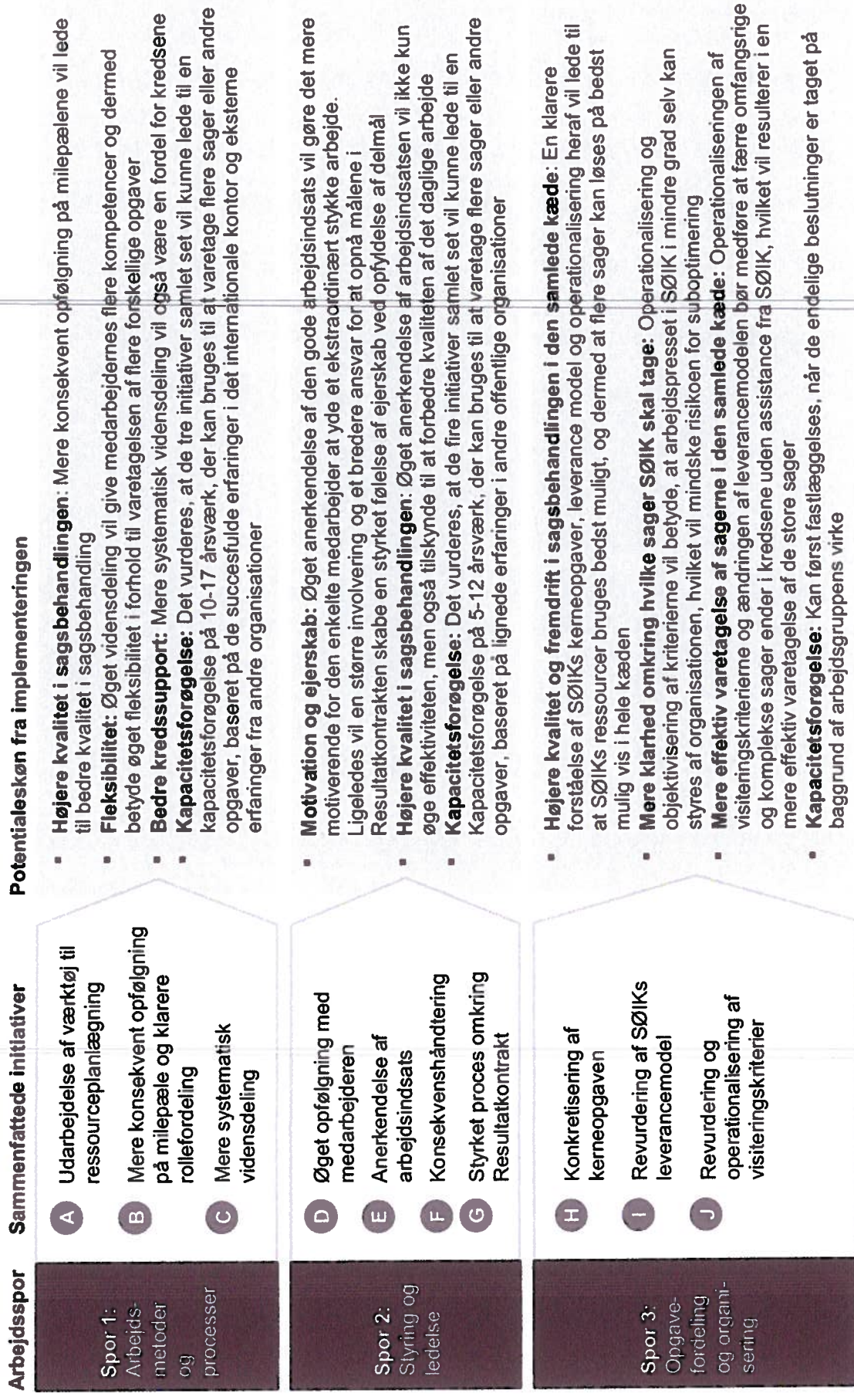


SØIK: Initiativbeskrivelser (3/3)

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

Spør 3:
Opgave-
fordeling
og organi-
sering

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



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 |



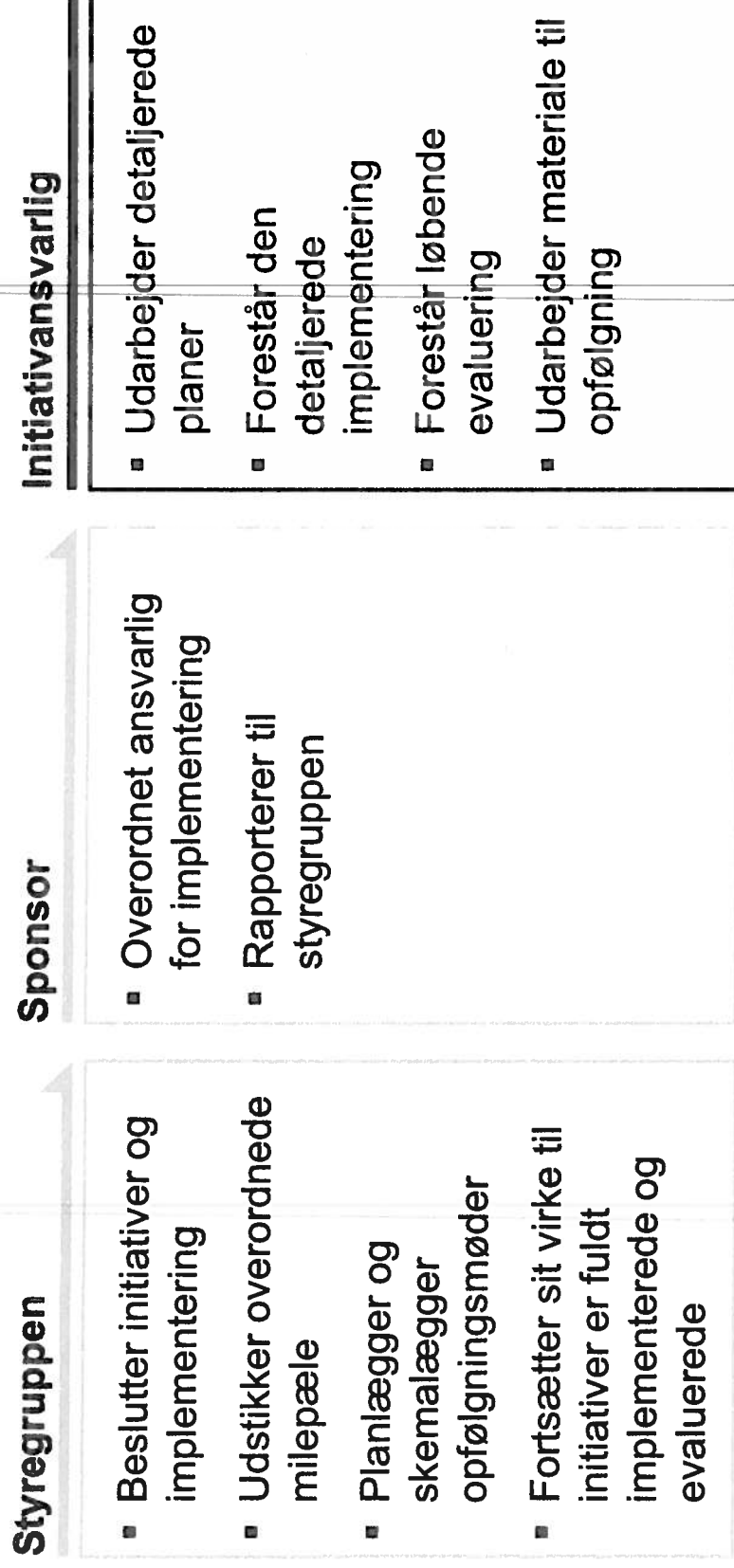
Succesful implementering kræver, at der fokuseres på fire parametre

| Parametre | Beskrivelse |
|------------------------|--|
| 1 Klar styring | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nedsætte styregruppe til at sikre fremdrift i implementering samt sponsor med henblik på lokal forankring ▪ Nedsættelse af initiativansvarlig i relevant søjle/faggruppe til daglig opfølgning ▪ Klar problemhåndteringsmekanisme besluttet både i styregruppen og internt i advokaterne |
| 2 Klare prioriteter | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Klar prioritering af vigtigheden af de forskellige initiativer i forhold til forventet effekt, tid til forventet resultat og sværhedsgrad af implementeringen ▪ Inden for hvert initiativ prioriteres ligeledes mellem de vigtige skridt og de sekundære skridt i implementeringen |
| 3 Operationelle planer | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fastlagte planer skal være klare og entydige i forhold til; <ul style="list-style-type: none"> – Placering af milepæle – Opfølgningsmetode – Ansvarshavende internt i advokaterne |
| 4 Opfølgning | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Klar struktur for opfølgning fastlægges <ul style="list-style-type: none"> – Placering af møder – Opretholdelse af mødedisciplin – Klar specificering af rapporteringskvalitet både med henblik på rapporteringen internt i advokaterne og videre til styregruppen |

KILDE: Teamanalyse

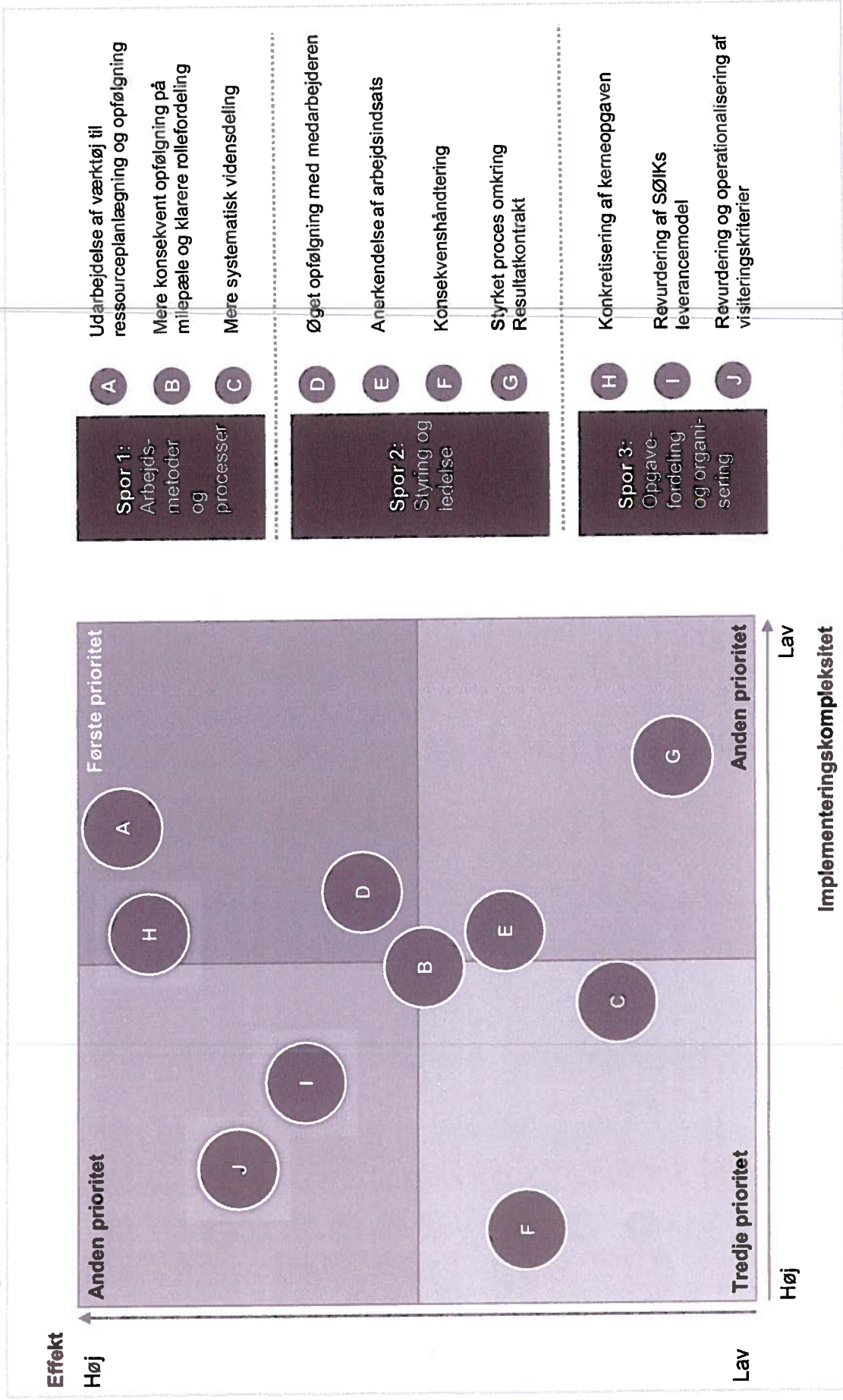
IMPLEMENTERING

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



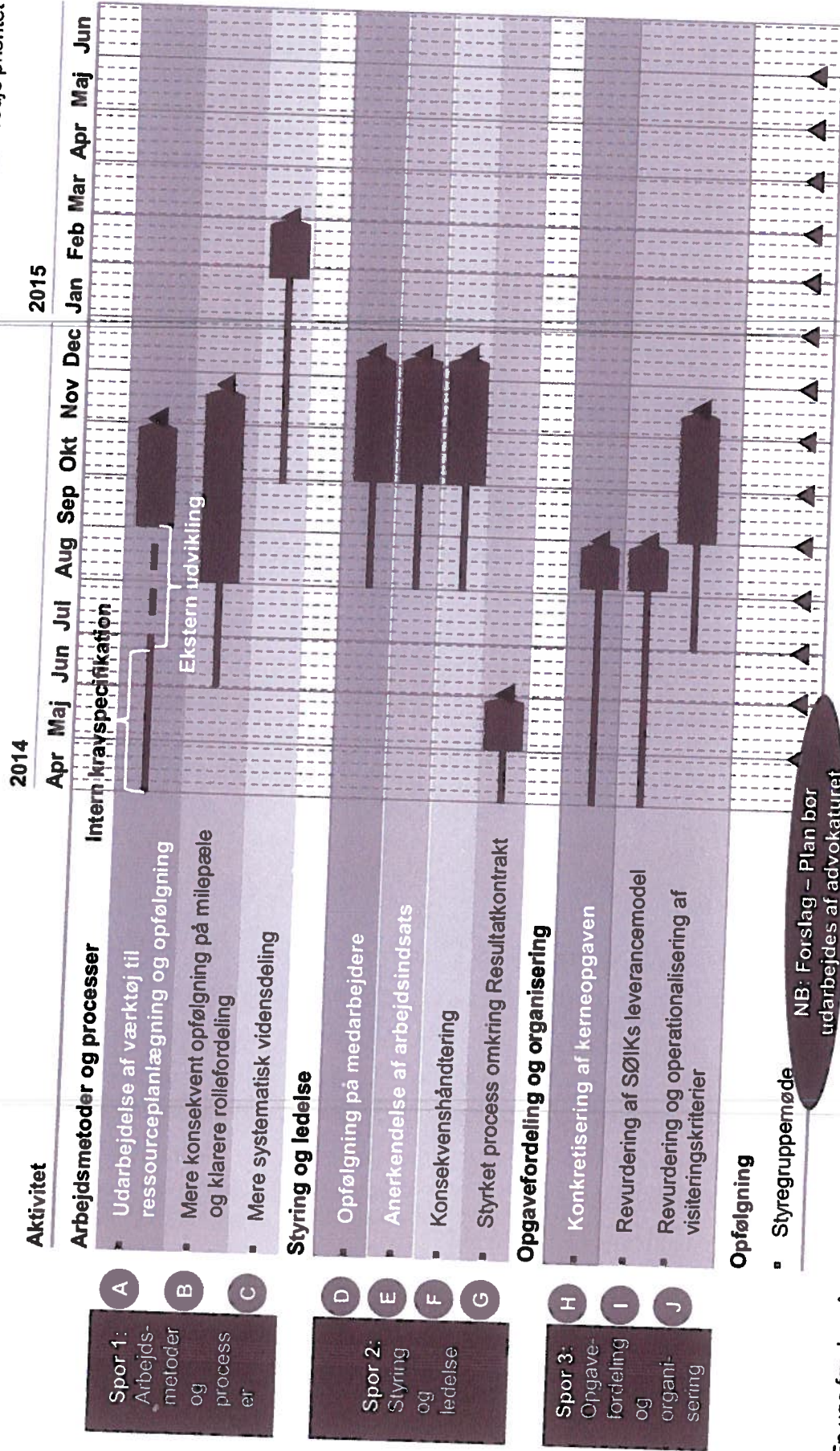
IMPLEMENTERING

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



SØIK: Udkast til implementeringsplan

- Udvikling
- ▬ Organisatorisk implementering
- ▲ Afsluttende evaluering¹
- Første prioritet
- Anden prioritet
- Tredje prioritet



1 En uge før de månedlige styregrupper foreslås afholdelse af evaluering på projektgruppeniveau

KILDE: Teamanalyse