
RIGSREVISIONEN



Notat til Statsrevisorerne om beretning om politireformen

August
2011

revision
revision
revision

Opfølgning i sagen om politireformen (beretning nr. 16/2008)

3. august 2011

RN A404/11

I. Indledning

1. Jeg lovede i mit notat til Statsrevisorerne af 19. februar 2010 i henhold til rigsrevisorlovens § 18, stk. 4, om politireformen, at jeg ville følge udviklingen i sagen på følgende punkter:

Forberedelse af og opfølgning på politireformen

- Rigspolitiets realisering af det oprindelige effektiviseringskrav om frigørelse af 800 årsværk til operativt politiarbejde.

Politiets mål- og resultatstyring

- Rigspolitiets forbedring og styrkelse af politiets mål- og resultatstyring, herunder:
 - udvikling af en samlet styringsmodel for hele politiet og anklagemyndigheden
 - styrkelse af kontraktstyringssystemet, så målopstillingen i højere grad tilpasses lokale forhold
 - videreudvikling af den styringsrelevante ledelsesinformation
 - udvikling af koncept for opfølgning på datakvaliteten
 - koncernstyringsstabens arbejde med at styrke den strategiske styring af politiet.

Politiets økonomistyring

- Rigspolitiets regnskabsaflæggelse og budgetopfølgning, herunder budgetanalysen
- Rigspolitiets og politikredsens videre arbejde med at styrke og forbedre økonomistyringen, herunder vurderingen af hensigtsmæssigheden af den nuværende bevillingsmodel
- Rigspolitiets understøttelse af kredsens opgavevaretagelse, herunder kortlægning af kompetencebehovet.

Justitsministeriets tilsyn

- Justitsministeriets tilsyn med politiet i resten af reformperioden.

Notatet findes i Endelig betænkning over statsregnskabet for 2008, s. 224-228.

2. Opfølgningen er baseret på møder med Rigspolitiet, materiale indhentet fra Rigspolitiet og redegørelser fra Justitsministeriet.

II. Forberedelse af og opfølgning på politireformen

3. I flerårsaftalen for politiet og anklagemyndigheden for 2007-2010 blev det forudsat, at der frem til 2011 skulle frigøres 800 årsværk til operativt politiarbejde, heraf 200 årsværk i 2008. Statsrevisorerne kritiserede i bemærkningerne til beretningen, at Rigspolitiet ikke kunne godtgøre, at der i 2008 var frigjort 200 politiansatte fra administrative funktioner til operativt politiarbejde.

4. Konsulentfirmaet Boston Consulting Group (BCG) gennemførte efter anmodning fra Justitsministeriet og Finansministeriet i 2009 en analyse af politireformens implementering. BCG konkluderede bl.a., at en realisering af de 800 frigjorte årsværk ikke til fulde ville kunne måles som en forøgelse af tiden til operativt politiarbejde, da en sådan måling ikke vil reflektere eventuelle produktivetsgevinster. BCG anbefalede, at Rigspolitiet fremover i højere grad styrede via outputmål (effekt, produktion og produktivitet mv.) i stedet for inputmål (antal anvendte årsværk).

5. Det fremgik af mit notat af 19. februar 2010, at Rigspolitiet ville følge BCG's anbefalinger, at justitsministeren ville overveje, hvordan effektiviseringsgevinster fremover skulle opgøres, og at jeg ville følge Rigspolitiets realisering af det oprindelige effektiviseringskrav om frigørelse af 800 årsværk til operativt politiarbejde. Statsrevisorerne anførte i deres bemærkninger til notatet, at de fandt det positivt, at Rigspolitiet ville følge BCG's anbefalinger og i højere grad ville fokusere på og styre efter resultater i stedet for at have fokus på årsværksforbrug (styrketal).

Rigspolitiet har med henvisning til BCG's analyse oplyst, at det ikke er muligt at foretage en egentlig opgørelse af, om frigørelsen af de 800 årsværk er realiseret. Rigspolitiet har endvidere oplyst, at udmøntningen af effektiviseringsgevinsterne i forbindelse med politireformen (de 800 årsværk) skønsmæssigt blev fastsat til at svare til, at politiets samlede pointscore i Politikredsens Resultatevalueringsystem (PRES) skulle stige med 4 % i perioden 2006-2010. Ministeren orienterede Folketingets Retsudvalg og forligskredsen om dette i september 2009.

Formålet med PRES er at give et samlet og retvisende billede af politiets resultater i det enkelte år og af udviklingen over tid. PRES-scoren består af en indsatsside og en resultatside. Indsatssiden har primært internt fokus på bl.a. strategi, medarbejdere og samarbejde, og scoren på indsatssiden er baseret på selvevalueringer. Resultatsiden har primært eksternt fokus og er baseret på opgørelser af bl.a. responstider, opklaringsprocenter, sagsbehandlingstider, medarbejdertilfredshed og brugertilfredshed for anmeldere. Det fremgår af politiet og anklagemyndighedens årsrapport for 2010, at den samlede PRES-score for 2010 er steget med 21 % i forhold til 2006. PRES-scoren er steget mest på indsatssiden, men er også steget markant på resultatsiden.

Jeg skal i den forbindelse gøre opmærksom på, at en stigning på 21 % i PRES-scoren ikke er et udtryk for en stigning på 21 % i de faktiske resultater, da modellen er baseret på tildeling af point på baggrund af måltal og giver mulighed for fald eller stigning på op til 100 % i PRES-scoren på de enkelte temaer. Fx vil en reduktion af politiets responstid på 6 % udløse en stigning i PRES-scoren på dette tema med 50 %, mens en reduktion af responstiden med 9 % vil udløse en stigning i PRES-scoren på temaet med 100 %.

6. Da det ikke har været muligt at opgøre, om frigørelsen af de 800 årsværk er realiseret, har Rigspolitiet i stedet redegjort for de konkrete initiativer, der er taget for at frigøre administrative resurser til operativt politiarbejde. Ét af temaerne på indsatssiden i PRES omhandler direkte dette emne. Hver enkelt politikreds skal således årligt gennemføre en selvevaluering og pointfastsætte sin indsats for så vidt angår de aktiviteter, som politikredsen har iværksat for at frigøre resurser til operativt arbejde. PRES-scoren for dette tema er i perioden 2006-2010 steget med 17 %.

Rigspolitiet havde endvidere fastsat et resultatmål i politidirektørernes resultatlønskontrakter for 2010 om, at politikredsene skulle udarbejde lokale handlingsplaner og indsende halvårslige statusredegørelser for udmøntningen af 9 forbedringstiltag med henblik på effektiviseringer og frigørelse af administrative resurser. Forbedringstiltagene omfattede bl.a. effektivisering af straffesagsbehandlingen, dimensionering af servicecentre og åbningstider for politiekspeditionen, centralisering af administrative opgaver og reduktion i antal ledelseslag.

Jeg kan konstatere, at det ifølge Rigspolitiet ikke er muligt at opgøre, om det oprindelige effektiviseringskrav om frigørelse af 800 årsværk er realiseret, og at justitsministeren orienterede Folketingets Retsudvalg og forligskredsen om dette i september 2009. Jeg kan samtidig konstatere, at Rigspolitiet har taget en række konkrete initiativer med henblik på frigørelse af personale fra administrative opgaver til operativt og borgervendt politiarbejde. Jeg finder derfor ikke anledning til at følge dette yderligere.

III. Politiets mål- og resultatstyring

7. Statsrevisorerne kritiserede i bemærkningerne til beretningen, at politiets mål- og resultatstyring ikke var tilstrækkeligt forankret i politiet. Rigsrevisionen fandt fx, at ikke alle kredse havde defineret mål for deres virksomhed med udgangspunkt i politidirektørkontrakten og mål defineret på baggrund af lokal kriminalitetsudvikling. Ligeledes var der ikke i alle politikredse en systematisk opfølgning og afrapportering på de samlede mål.

8. Med udgangspunkt i beretningen om politireformen og den analyse, der blev udarbejdet af BCG, fastsatte Rigspolitiet og Rigsadvokaten 3 overordnede indsatsområder i den strategiske plan for politiet og anklagemyndighedens arbejde i 2010:

- en samlet styringsmodel for hele politiet, der dækker både økonomi, personale, produktion og resultater, og som herunder fokuserer på kvaliteten af koncernbudgettering og regnskabsaflæggelse
- en styrket og fremtidssikret mål- og resultatstyring, herunder justering af kontraktstyringsystemet, så målopstillingen i højere grad tilpasses de lokale forhold, og justering og forenkling af kontoplanen for politiets tidsregistrering
- en videreudvikling af den styringsrelevante ledelsesinformation, så den understøtter den nye styringsmodel, og udvikling af et samlet koncept for opfølgning på datakvaliteten.

9. Det fremgik endvidere af justitsministerens redegørelse af 21. januar 2010, at stabsfunktionen Koncernstyring skulle styrke den strategiske styring af politiet og anklagemyndigheden samt udvikle, implementere og fastholde en sammenhængende styringsmodel. Koncernstyring skulle varetage overordnede opgaver vedrørende strategi, personale- og ledelsesudvikling, økonomistyring/controlling, mål- og resultatstyring og ledelsesinformation.

Udvikling af en samlet styringsmodel for hele politiet og anklagemyndigheden

10. Mål- og resultatstyringen foregår i de fleste politikredse på nuværende tidspunkt dekoblet fra den finansielle styring, idet mål- og resultatstyringen ikke er en integreret del af økonomistyringen. Fx mangler PRES sammenhæng med den økonomiske styring, herunder udviklingen i politikredsenes produktivitet.

Rigspolitiet har i forbindelse med denne opfølgning oplyst, at udviklingen af mål- og resultatstyring i politiet vil ske i tæt sammenhæng med udviklingen af en ny økonomistyringsmodel, så der sikres den nødvendige kobling mellem resurser, aktiviteter og resultater. Rigspolitiet forventer, at økonomistyringsmodellen er færdigudviklet og implementeret i 2013.

På baggrund af anbefalingerne i BCG's rapport, budgetanalysen og de erfaringer, som politiet har fået på baggrund af anvendelsen af PRES, er det Rigspolitiets samlede vurdering, at der er behov for at foretage grundlæggende ændringer af systemet. Rigspolitiet har i den forbindelse oplyst, at Rigspolitiet vil anvende BCG's anbefalinger om, at der skal indgå produktivetsmålinger i PRES vedrørende straffesagsbehandlingen, beredskabet og administrationen. En grundlæggende ændring af PRES forudsætter, at såvel en ny resursefordelingsmodel som den nye økonomistyringsmodel er færdigudviklet. Derfor kan et nyt, videreudviklet PRES-system først tages i brug primo 2012.

Jeg kan konstatere, at politiet har påbegyndt arbejdet med at styrke mål- og resultatstyringen, herunder sammenkoble den finansielle styring og mål- og resultatstyringen. Jeg vil følge implementeringen af modellen.

Styrkelse af kontraktstyringssystemet, så målopstillingen i højere grad tilpasses lokale forhold

11. Rigspolitiet har udarbejdet et nyt kontraktstyringskoncept, der blev taget i brug i kontraktåret 2010. Det nye kontraktstyringskoncept skal særligt sikre, at målopstillingen i højere grad tilpasses lokale forhold.

Til forskel fra det tidligere kontraktstyringskoncept, som politidirektørernes resultatkontrakter var baseret på, er det nye koncept baseret på en egentlig forhandling mellem de enkelte politikredse, Rigsadvokaten og Rigspolitiet. Forhandlingen skal understøtte, at målene i resultatlønskontrakterne i højere grad individualiseres, så de er mere rettet mod lokale administrative og kriminalitetsmæssige behov i politikredsene.

For at skabe en bedre sammenhæng mellem politikredsens bevillinger og mål er forhandlingsprocessen tilrettelagt således, at politikredsens bevillinger bliver drøftet i forbindelse med kontraktindgåelsen.

Rigsrevisionens gennemgang af de konkrete resultatlønskontrakter for 2010 viste, at kontrakterne er bygget op omkring en fælles indholdsmæssig ramme og er tilpasset lokale forhold på en række områder.

Jeg finder det tilfredsstillende, at Rigspolitiet har udviklet og implementeret et kontraktstyringskoncept, hvor målopstillingen i højere grad tilpasses lokale forhold.

Videreudvikling af den styringsrelevante ledelsesinformation

12. Rigspolitiet har i forbindelse med denne opfølgning oplyst, at der vil blive iværksat et projekt, som skal kortlægge behovet for ledelsesinformation, i takt med at politiets nye økonomistyringsmodel implementeres. Med henblik på at sikre, at den nødvendige teknologiske understøttelse af et kommende ledelsesinformationssystem er til stede, er der i udkast til "Delstrategi for politiets it" prioriteret og beskrevet et data warehouse-projekt. Det fælles data warehouse skal omfatte hele politiet og anklagemyndigheden og skal sikre, at der kan ske en samling og konsolidering af data på tværs af underliggende it-systemer.

Jeg kan konstatere, at der i politiet sker en videreudvikling af den styringsrelevante ledelsesinformation. Jeg vil følge politiets videre arbejde hermed.

Udvikling af koncept for opfølgning på datakvaliteten

13. Med det formål at forbedre datakvaliteten i politiets tidsregistreringssystem og reducere det tidsforbrug, som medarbejderne bruger på registrering af deres arbejdstid, har Rigspolitiet iværksat et udviklingsprojekt, hvor der skal foretages en konkret vurdering af mulighederne for at forenkle kontoplanen for tidsregistrering. Hertil kommer, at kontoplanen skal tilrettes, så den i højere grad også understøtter de opgaver, som Rigspolitiet varetager. Denne forenkling og tilretning skal ske under hensyntagen til, at oplysningerne i tidsregistreringssystemet skal tilgodese såvel de interne som eksterne styringsbehov. Gennemførelsen af projektet skal ske parallelt med udviklingen af den nye økonomistyringsmodel, så den justerede kontoplan kan understøtte modellen med retvisende data.

Jeg kan konstatere, at Rigspolitiet har taget initiativ til at styrke datakvaliteten og til at forenkle kontoplanen for politiets tidsregistrering. Jeg vil følge det videre arbejde hermed.

Koncernstyringsstabens arbejde med at styrke den strategiske styring af politiet

14. Med henblik på at styrke den strategiske styring af politiet og anklagemyndigheden er der fastlagt en overordnet strategi for politiet og anklagemyndigheden, der adresserer de væsentligste mål og fokusområder for perioden 2011-2015.

Parallelt med færdiggørelsen af den overordnede strategi for politiet og anklagemyndigheden for perioden 2011-2015 har Rigspolitiet udarbejdet en række delstrategier og politikker, der understøtter udmøntningen af den overordnede strategi, herunder:

- den nationale operative strategi for 2011
- strategi for det internationale politisamarbejde (er under udarbejdelse)
- kommunikationsstrategi (foreligger i udkast)
- it-strategi (er under udarbejdelse)
- kommunikations- og brandingpolitik (foreligger i udkast)
- pressepolitik (foreligger i udkast)
- onlinepolitik (foreligger i udkast)
- Rigspolitiets personale- og ledelsespolitik
- Rigspolitiets fælles lønpolitik (foreligger i udkast).

Særligt for så vidt angår udmøntningen af den operative strategi er der fastlagt en række "key performance indicators", der danner udgangspunkt for målopstillingen i rigspolitichefens direktørkontrakt og politidirektørernes resultatlønskontrakter for 2011. Således er der sket en operationalisering af målene i den overordnede strategi til konkrete resultatkrav. Herudover er der udviklet et kontraktstyringskoncept, der understøtter strategiens gennemførelse.

Jeg finder det tilfredsstillende, at Rigspolitiet har styrket den strategiske styring af politiet.

Rigspolitichefens direktørkontrakt for 2008

15. I mit notat af 19. februar 2010 fremgik det, at vurderingen af målopfyldelsesgraden for rigspolitichefens direktørkontrakt for 2008 på daværende tidspunkt endnu ikke var gennemført. Justitsministeriet har i forbindelse med denne opfølgning oplyst, at ministeriet i sommeren 2009 modtog Rigspolitiets afrapportering på direktørkontrakten for 2008. Der har efterfølgende været drøftelser mellem Justitsministeriet og Rigspolitiet, og sagen blev endeligt afsluttet den 21. januar 2011 med det resultat, at der ikke blev udbetalt resultatløn til rigspolitichefen for 2008.

IV. Politiets økonomistyring

Rigspolitiets regnskabsaflæggelse og budgetopfølgning, herunder budgetanalysen

16. Statsrevisorerne kritiserede skarpt i bemærkningerne til beretningen, at politiets økonomistyring var utilfredsstillende, herunder at Rigspolitiet ikke havde foretaget budgetopfølgning, og at politikredsene ikke havde de nødvendige kompetencer til at varetage de nye økonomistyringsopgaver.

17. Det fremgik af mit notat af 19. februar 2010, at Rigspolitiet – siden konstateringen af underskuddet i 2009 vedrørende finansårene 2007 og 2008 – havde iværksat en række tiltag, der skulle styrke kvaliteten af den samlede koncernbudgettering. Rigspolitiet havde bl.a. indført en ny model for finansiel styring – KLAPS (Koordinering, Ledelsesmæssig forankring, Ansvarliggørelse, Prioritering og Synlighed) – og gennemført en budgetanalyse, som opstillede anbefalinger til en sammenhængende styringsmodel for politiet. Jeg fandt det tilfredsstillende, at politiet havde gennemført tiltag til forbedringer af politiets økonomistyring, og anførte i mit notat, at jeg ville afvente resultaterne af den igangsatte budgetanalyse og følge Rigspolitiets og politikredsens videre arbejde med at styrke og forbedre økonomistyringen.

18. Det fremgik af budgetanalysen, at der var mulighed for at styrke politiets finansielle styring med henblik på en tæt og sikker opfølgning på bevilling, budget og regnskab. Dette kunne ske gennem implementering af en række finansielle basisrapporter, der sammenholder budgetterede og faktiske omkostninger på relevante organisatoriske enheder, og etablering af standardiserede principper for budgettering og opfølgning i Rigspolitiet og på tværs af politikredse. Det blev endvidere anbefalet, at politiet styrkede sine controlling-aktiviteter både på centralt og lokalt niveau samt introducerede aktivitetsbaseret økonomistyring som et relevant værktøj, der kan supplere den almindelige finansielle styring og styrke det analytiske grundlag i budgetlægnings- og opfølgningsprocessen.

19. I 2010 har politiet udarbejdet et koncept for budgetlægning og budgetopfølgning. Konceptet er specificeret i relation til fastlagte tidsfrister for de budgetaktiviteter og budgetopfølgningsaktiviteter, der skal finde sted inden for et år. I forlængelse heraf har Rigspolitiet udviklet et særskilt koncept, der alene dækker Rigspolitiet og bl.a. indeholder en plan for månedlige møder mellem Rigspolitiets økonomicenter, Koncernstyring og de øvrige afdelinger i Rigspolitiet. Den fastlagte mødefrekvens skal styrke økonomistyringen og øge fokus på udviklingen i forbruget i politiet.

Rigspolitiet har oplyst, at Rigspolitiet hvert kvartal indkalder reviderede budgetter fra politikredsene og hver måned indkalder reviderede budgetter fra Rigspolitiets afdelinger. Således er der fastlagt et koncept for udarbejdelsen af budgetterne i politikredsene og i Rigspolitiet, der skal sikre, at budgetterne udarbejdes efter ensartede principper. Ifølge Rigspolitiets tids- og arbejdsplan for en samlet økonomistyringsmodel er der dog stadig behov for at videreudvikle konceptet, så en standardisering af principper og budgetforudsætninger sikres på tværs af politiets enheder. Rigspolitiet har oplyst, at det nye koncept for budgetlægning og budgetopfølgning vil blive implementeret i løbet af 2011.

20. Rigsrevisionen kan i forhold til budgetopfølgningen konstatere, at der månedligt genereres statusrapporter til rigspolitichefen vedrørende budgetoverholdelsen, specificeret på henholdsvis politikreds og Rigspolitiet (bogføringskreds) og på hovedformål (standardkonti).

21. Rigspolitiet har oplyst, at politikredsene og Rigspolitiets afdelinger fremsender månedlige regnskabserklæringer til Rigspolitiets Controllersektion. De erklærer sig på månedsregnskaber, kvartalsregnskaber og årsregnskaber. På grundlag af de godkendte regnskaber udarbejdes en statusrapport og et godkendelsesskema, der kvalitetssikres af chefen for Koncernstyring og økonomidirektøren i Rigspolitiet. Godkendelsesskemaet indsendes herefter til Justitsministeriets departement.

Jeg kan konstatere, at politiet har etableret en procedure for gennemgang af politikredsene og Rigspolitiets afdelingers budgetter til sikring af, at der foreligger reviderede og fuldstændige budgetter, som dækker hele politiets virksomhed. Jeg kan ligeledes konstatere, at politiet har udarbejdet et koncept for budgetopfølgningen i både politikredsene og i Rigspolitiet. Det nye koncept for budgetlægning og budgetopfølgning vil blive implementeret i løbet af 2011. Jeg vil følge implementeringen af konceptet for budgetlægning og budgetopfølgning.

Rigspolitiets og politikredsenes videre arbejde med at styrke og forbedre økonomistyringen, herunder vurderingen af hensigtsmæssigheden af den nuværende bevillingsmodel

22. I mit notat af 19. februar 2010 tilkendegav jeg, at jeg ville følge Rigspolitiets og politikredsenes videre arbejde med at styrke økonomistyringen, herunder vurderingen af hensigtsmæssigheden af politiets bevillingsmodel.

23. Rigspolitiet har oplyst, at Rigspolitiet siden 2008 har arbejdet på at udvikle en ny resurseallokeringsmodel til fordeling af lønsumsbevillingen til politikredsene. Der er nedsat en intern arbejdsgruppe med deltagelse af Rigspolitiet, Rigsadvokaten og repræsentanter fra politikredsene. Hensigten med bevillingsmodellen er at fordele bevillingerne, så politikredsene i videst muligt omfang får ensartede resurse-mæssige vilkår. Resurseallokeringsmodellen tager udgangspunkt i beredskabet som grundlag for allokeringen. Endvidere fokuserer resurseallokeringsmodellen på den tid, der anvendes på at behandle anmeldelser, og ikke på antallet af anmeldelser. Rigsrevisionen konstaterede i forbindelse med denne opfølgning, at den nye resurseallokeringsmodel endnu ikke er endeligt vedtaget. Rigspolitiet har oplyst, at der alene foreligger et udkast til en ny resurseallokeringsmodel, som er i overensstemmelse med de principper, der blev anbefalet i forbindelse med BCG's analyse i 2009. Rigspolitiet har endvidere oplyst, at vurderingen af fordelingen mellem løn- og driftsbevillingen er udsat, indtil den endelige resurseallokeringsmodel er fastlagt. Politiet forventer, at en endelig resurseallokeringsmodel vil blive implementeret med fordelingen af kredsens bevillinger for finansåret 2012.

24. Rigsrevisionen fandt i beretningen, at politiets økonomistyring ikke levede op til Økonomistyrelsens krav om god økonomistyring i staten, og i mit notat af 19. februar 2010 oplyste jeg, at jeg ville følge politiets arbejde med at styrke økonomistyringen.

25. Rigspolitiet har i forbindelse med denne opfølgning oplyst, at der er udarbejdet en overordnet arbejds- og tidsplan for udvikling og implementering af en sammenhængende økonomistyringsmodel i politiet.

Den samlede arbejds- og tidsplan er inddelt i 3 faser med følgende hovedfokus for hver fase:

- 2011: standardisering af den finansielle styring
- 2012: udvikling og implementering af resursestyring
- 2013: udvikling og implementering af aktivitetsbaseret styring.

I 2011 fokuseres der på at styrke og standardisere den finansielle styring, herunder implementere standardkonceptet for den finansielle budgetlægning og opfølgning i kredsen og i relation til ledelsesrapporteringen til Rigspolitiet.

I 2012 planlægges det, at der gennemføres resursestyring for alle afdelinger i dansk politi med decentralt budgetansvar, mens der sideløbende hermed fokuseres på udvikling af et koncept for aktivitetsbaseret styring.

I 2013 forventes det, at konceptet for aktivitetsbaseret styring implementeres fuldt ud efter pilotprojekter i 2. halvår 2012. Målet er således, at der ved udgangen af 2013 er implementeret en velfungerende aktivitetsbaseret styringsmodel i hele politiet, der sammenkobler økonomi, personale, produktion og resultater.

26. Jeg kan konstatere, at arbejdet med at udvikle en ny resurseallokeringsmodel til fordeling af lønsumsbevillingen til politikredsene er blevet forsinket og først forventes implementeret med fordelingen af kredsens bevillinger for finansåret 2012. Jeg kan endvidere konstatere, at arbejdet med en samlet økonomistyringsmodel nu er påbegyndt og ifølge Rigspolitiet forventes fuldt implementeret i form af aktivitetsbaseret styring i 2013. Jeg vil følge implementeringen af resurseallokeringsmodellen og den samlede økonomistyringsmodel.

Rigspolitiets understøttelse af kredsens opgavevaretagelse, herunder kortlægning af kompetencebehovet

27. Det fremgik af beretningen, at der var behov for kompetenceudvikling i politikredsens økonomifunktioner, og jeg tilkendegav i mit notat af 19. februar 2010, at jeg ville følge Rigspolitiet understøttelse af politikredsens opgavevaretagelse, herunder kortlægning af kompetencebehovet.

28. Rigspolitiet har i forbindelse med denne opfølgning oplyst, at Rigspolitiet i samarbejde med politikredsens økonomichefer i løbet af 1. halvår 2010 har afdækket behovet for at styrke den overordnede forståelse af det omkostningsbaserede regnskab i staten og for at omsætte denne viden til korrekt og effektiv sagsbehandling i praksis. Behovsanalysen blev udarbejdet på baggrund af de erfaringer, som Rigspolitiet havde gjort sig i forbindelse med kredsens regnskabsaflæggelse, herunder de fejl, som viste sig i forbindelse med konsolideringen og afstemningen af politiets samlede regnskab. Dette resulterede i etablering af 2 kurser: "Overordnet regnskabsforståelse" og "Omkostningsbaserede regnskaber i praksis". Kurserne har en varighed af 2 dage og er målrettet kredsens ansatte i økonomifunktionerne. Rigspolitiet har oplyst, at kurserne blev afholdt 4 gange i perioden september-oktober 2010 med i alt 91 deltagere og fremover vil blive afholdt efter behov.

Jeg kan konstatere, at Rigspolitiet har analyseret kompetencebehovet i politikredsens økonomifunktioner og etableret 2 relevante kurser, som er afholdt for en stor del af politiets økonomipersonale. Jeg finder ikke anledning til at følge dette yderligere.

V. Justitsministeriets tilsyn

29. Statsrevisorerne vurderede i bemærkningerne til beretningen, at Justitsministeriet burde føre et styrket tilsyn med politiet i resten af reformperioden, herunder tilsyn med økonomistyringen, regnskabsaflæggelsen og Rigspolitiets støtte til politikredsens opgavevaretagelse.

30. I mit notat af 19. februar 2010 tilkendegav jeg, at jeg fandt det tilfredsstillende, at justitsministeren havde taget initiativer til at styrke tilsynet med politiet, bl.a. gennem en skærpelse af kravene i rigspolitichefens direktørkontrakt, og at jeg ville følge Justitsministeriets tilsyn med politiet i resten af reformperioden. Statsrevisorerne tilkendegav i bemærkningerne til notatet, at de var enige med ministeren i, at den brede vifte af ambitiøse planer og tiltag for at opnå et bedre og mere effektivt politi krævede, at ministeriet førte et styrket tilsyn med udviklingen af politiets mål- og resultatstyring, herunder ledelse, økonomistyring, regnskabsaflæggelse og opgavevaretagelse.

31. Justitsministeriet har oplyst, at der i forlængelse af aftalen om politiet og anklagemyndighedens økonomi i 2011 er nedsat en ekstern følgegruppe med repræsentanter for bl.a. Justitsministeriet og Finansministeriet, der skal bistå rigspolitichefen med implementeringen af effektiviseringsforslagene og anbefalingerne til en forbedret styring af politiet. Følgegruppen skal bl.a. følge op på politiets arbejde med øget brug af mål- og resultatstyring. Justitsministeriet har desuden oplyst, at der foregår en tæt og løbende opfølgning på politiets resultater i forbindelse med justitsministerens besvarelse af folketingsspørgsmål, samråd og forespørgsler.

32. Rigsrevisionen har konstateret, at direktørkontrakterne med rigspolitichefen for 2010 og 2011 ikke var indgået ved årets start. Kontrakterne blev således først indgået henholdsvis den 10. maj 2010 og den 25. marts 2011. Justitsministeriet har oplyst, at ministeriet tilstræber, at kontrakterne indgås så tæt på årsskiftet som muligt, men at indgåelse af politiske flersaftaler sidst på året kan vanskeliggøre indgåelse af kontrakterne inden årsskiftet.

33. Justitsministeriet har endvidere oplyst, at ministeriet har intensiveret sit tilsyn med ministerområdets institutioner, særligt i relation til effektiv økonomiforvaltning og korrekt regnskabsaflæggelse. Ministeriet har gennemgået de eksisterende retningslinjer og rapporter og på baggrund heraf opstillet en række kontrolmål til nedbrydning af regnskabsposter i processer, identificeret risici og fastlagt nøglerisici samt sikret relevante kvalitetskarakteristika, fx fuldstændighed og periodisering. Ministeriet har indført en kontrolliste, der dokumenterer, hvilke kontroller ministeriet har foretaget på den pågældende måneds regnskab. Ministeriet er i gang med at indarbejde kontrolmålene i ministerieinstruksen, så det efterfølgende kan specificeres i institutionernes virksomhedsinstrukser, hvordan institutionerne vil efterleve og dokumentere kravene.

34. Justitsministeriet har endelig oplyst, at ministeriet tidligere har anvendt Statens Koncernsystem (SKS) til analyse og kontrol af månedsregnskaberne. Det har imidlertid været forbundet med vanskeligheder, og ministeriet har derfor i samarbejde med et eksternt konsulentfirma implementeret en regnskabsdatabase, der giver en væsentlig bedre tilgang til analyser og opfølgning på ministerområdets regnskaber.

Jeg kan konstatere, at Justitsministeriet har taget initiativ til at intensivere tilsynet med politiet – særligt i forhold til effektiv økonomiforvaltning og korrekt regnskabsaflæggelse – og stadig arbejder hermed. Jeg vil følge implementeringen af det styrkede tilsyn med politiet og ministeriets arbejde med at formalisere og dokumentere dette.

VI. Sammenfatning

35. I forhold til *forberedelse og opfølgning på politireformen* kan jeg konstatere, at det ifølge Rigspolitiet ikke er muligt at opgøre, om det oprindelige effektiviseringskrav om frigørelse af 800 årsværk er realiseret, og at justitsministeren orienterede Folketingets Retsudvalg og forligskredsen om dette i september 2009. Jeg kan samtidig konstatere, at Rigspolitiet har taget en række konkrete initiativer med henblik på at frigøre personale fra administrative opgaver til operativt og borgervendt politiarbejde. Jeg finder derfor ikke anledning til at følge dette yderligere.

36. Hvad angår politiets arbejde med at forbedre *mål- og resultatstyringen*, kan jeg konstatere, at politiet har taget initiativ til at styrke:

- sammenkoblingen af den finansielle styring og mål- og resultatstyringen
- den styringsrelevante ledelsesinformation
- datakvaliteten og forenkle kontoplanen for politiets tidsregistrering.

Da disse initiativer endnu ikke er fuldt implementeret, vil jeg følge udviklingen. Jeg kan endvidere konstatere, at Rigspolitiet har styrket den strategiske styring af politiet gennem fastlæggelse af en overordnet strategi og er i gang med at udarbejde delstrategier, hvilket jeg finder tilfredsstillende.

37. I forhold til *politiets økonomistyring* kan jeg konstatere:

- at politiet har etableret en procedure for gennemgang af politikredsene og Rigspolitiets afdelingers budgetter for at sikre, at der foreligger reviderede og fuldstændige budgetter, som dækker hele politiets virksomhed
- at politiet har udarbejdet et koncept for budgetopfølgningen i både politikredsene og i Rigspolitiet
- at arbejdet med at udvikle en ny resurseallokeringsmodel til fordeling af lønsumsbevillingen til politikredsene er blevet forsinket og først forventes implementeret med fordelingen af kredsene bevillinger for finansåret 2012
- at arbejdet med en samlet økonomistyringsmodel nu er påbegyndt og ifølge Rigspolitiet forventes fuldt implementeret i form af aktivitetsbaseret styring i 2013.

Da disse initiativer endnu ikke er fuldt implementeret, vil jeg følge udviklingen heri.

Jeg kan endvidere konstatere, at Rigspolitiet har analyseret kompetencebehovet i politikredsene økonomifunktioner og etableret 2 relevante kurser, som er afholdt for en stor del af politiets økonomipersonale. Jeg finder derfor ikke anledning til at følge dette yderligere.

38. I forhold til *Justitsministeriets tilsyn* kan jeg konstatere, at ministeriet har taget initiativ til at intensivere tilsynet med politiet – særligt i forhold til effektiv økonomiforvaltning og korrekt regnskabsaflæggelse – og stadig arbejder hermed. Jeg vil følge ministeriets videre arbejde med at styrke tilsynet med politiet og med at formalisere og dokumentere dette.

39. Jeg finder samlet set, at Rigspolitiet har igangsat en række omfattende og ambitiøse tiltag til at styrke mål- og resultatstyringen og den økonomiske styring i politiet. Ligeledes har Justitsministeriet igangsat nye initiativer og arbejdet videre med allerede igangsatte initiativer til at styrke tilsynet med politiet. Jeg kan dog konstatere, at flere af tiltagene er indbyrdes afhængige og har en implementeringsperiode frem til 2013.

Det er min opfattelse, at politiet er på et indledende stadie i forhold til økonomistyringen og mål- og resultatstyringen, og at politiet først kan realisere den fulde gevinst af politireformen, når de grundlæggende redskaber er på plads. Jeg finder, at der forud ligger en udfordrende opgave for politiet, da en tilfredsstillende implementering af tiltagene kræver en stram styring, hvor der er fokus på, at tidsplanen ikke overskrides.

Jeg vil følge udviklingen på følgende områder:

Politiets mål- og resultatstyring

- Rigspolitiets styrkelse af politiets mål- og resultatstyring, herunder en kobling mellem den finansielle styring og mål- og resultatstyringen
- Rigspolitiets videreudvikling af styringsrelevant ledelsesinformation
- afvikling af Rigspolitiets igangsatte projekt vedrørende udvikling af et koncept for forenkling af kontoplanen og styrkelse af datakvaliteten.

Politiets økonomistyring

- politiets budgetlægning efter ensartede principper og budgetopfølgning i overensstemmelse med det nye fastlagte koncept
- Rigspolitiets implementering af den nye resurseallokeringsmodel og vurdering af fordelingen mellem løn- og driftsbevillingen, som afventer implementeringen af resurseallokeringsmodellen
- Rigspolitiets implementering af den nye økonomistyringsmodel.

Justitsministeriets tilsyn

- Justitsministeriets tilsyn med politiet, herunder ministeriets implementering af kontrolmål og arbejde med at formalisere og dokumentere tilsynet.

Jeg vil orientere Statsrevisorerne om resultatet af min opfølgning.

Henrik Otbo