ANKLAGEMYNDIGHEDEN

Review af Statsadvokaturerne i Anklagemyndigheden SØIK - delrapport

30-04-2014

Agenda

Indhold	Sidetal
▪ **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 oberservationer og anbefalinger	99
▪ Implementeringsforslag	109

Sammenfatning (1/5)

Reviewets formål og kontekst

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

KILDE: Oprindeligt udbudsmateriale fra Rigsadvokaten; Teamanalyse

Sammenfatning (2/5)

Organisationens sundhed – Organizational Health Index (OHI)

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

KILDE: Teamanalyse

Sammenfatning (3/5)

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

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

KILDE: Teamanalyse

Sammenfatning (4/5)

Indledning

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

Organisering og ressourceforbrug

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

Områder til dybdegående analyser

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

Observationer

1. Dybdeområde: SØIKs kerneopgaver og visitering

- Interviews af ledere i SØIK, RA samt i kredsene viser, at der er en fælles opfattelse af, at SØIKs kerneopgave er varetagelse af komplekse sager samt udvikling og formidling af viden inden for både efterforsknings- og anklagerdelen af økonomisk kriminalitet. Der er dog uenighed om, hvilken rolle sagsomfang og ressourcer bør spille i visiteringen:
  - Internt i SØIK spiller ressourcerne og kompetencerne en rolle, når visiteringen af skønsmæssige sager foretages, her benævnt "gråzonesager"[1]
  - Dette understøttes også af erfaringerne fra kredsene, som oplever at også større sager må løftes lokalt
- Denne visiteringsmetode vurderes som uhensigtsmæssig set i perspektiv af den overordnede strafferetskæde for økonomisk kriminalitet, idet opfattelsen både i SØIK og hos kredsene er, at sagerne løftes mere effektivt i SØIK, både hvad angår sagsbehandlingstid, kvalitet og enhedsomkostninger

2. Dybdeområde: Præstationsledelse i SØIK

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

3. Dybdeområde: Sagsstyringsmodel for komplekse sager

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

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

KILDE: Teamanalyse

Sammenfatning (5/5)

Anbefalinger

Spor 1: Arbejds-metoder og processer

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

Spor 2: Styring og ledelse

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

Spor 3: Opgave-fordeling og organi-sering

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

Effekter

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

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

KILDE: Teamanalyse

Agenda

Indhold	Sidetal
▪ 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 oberservationer og anbefalinger	99
▪ Implementeringsforslag	109

Spørgeskemaundersøgelsen: Sammenfatning (1/2)

Organisationens sundhed – Organizational Health Index (OHI)

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

KILDE: Teamanalyse

Spørgeskemaundersøgelsen: Sammenfatning (2/2)

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

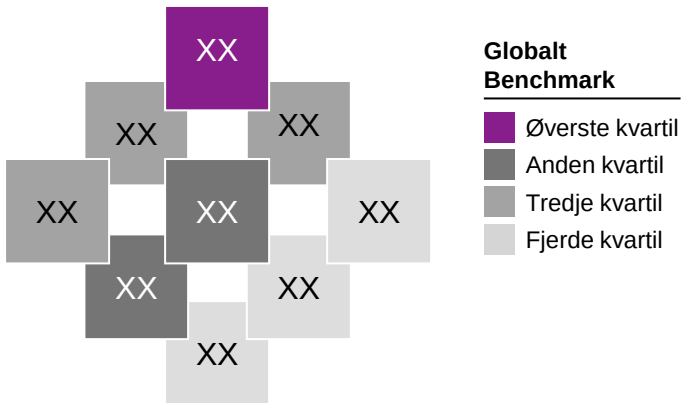
1 Anbefalingerne for hele Anklagemyndigheden er komplementeret af advokaturspecifikke initiativforslag i relevante afsnit

KILDE: Teamanalyse

Analysen dækker 9 dimensioner, som bliver vurderet på 2 kriterier

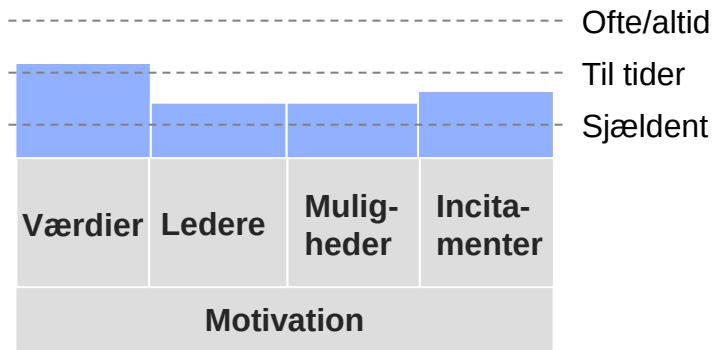
Status

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



Ledelsespraksisser

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



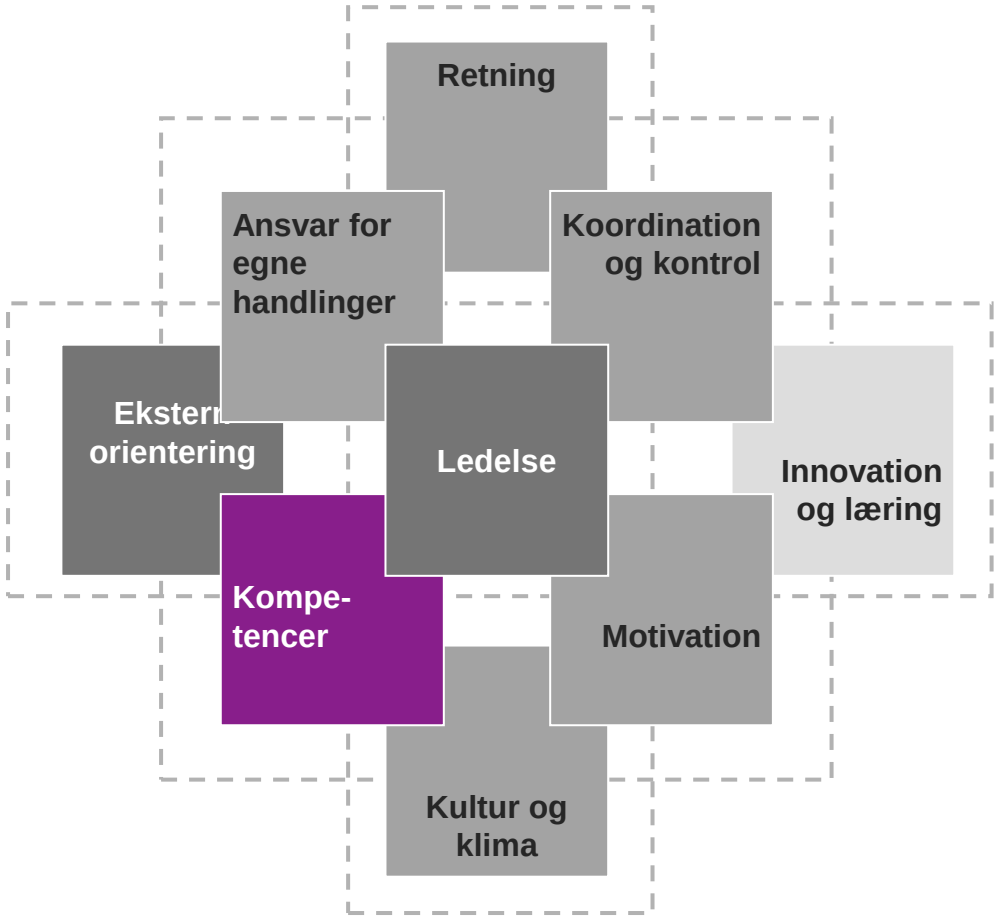
Kilde: Teamanalyse

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

ILLUSTRATIVT UDFALD

Globalt Benchmark

- Øverste kvartil
- Anden kvartil
- Tredje kvartil
- Fjerde kvartil



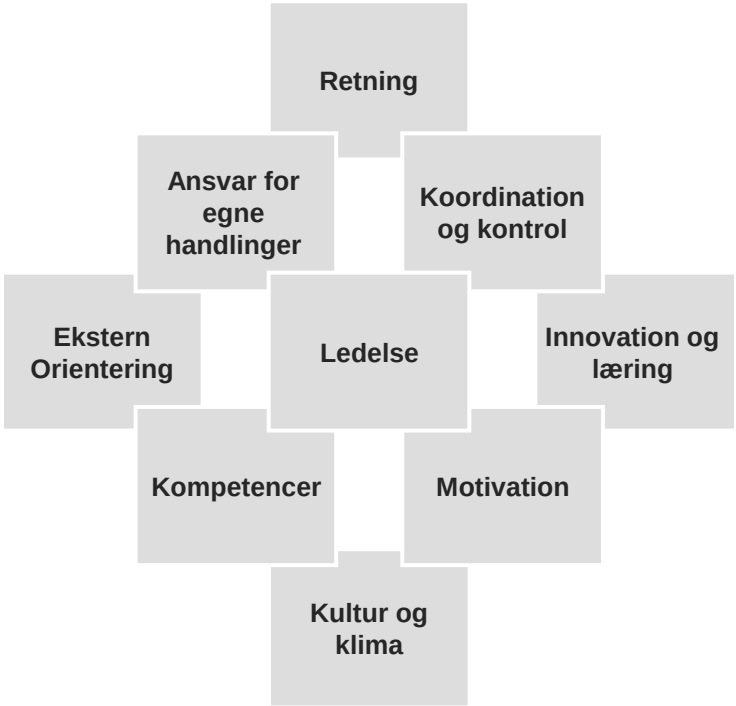
- **Absolutte tal:** For hver dimension angiver procent-satsen på de følgende sider, hvor stor en andel af respondenterne der er ”enige” eller ”meget enige” i de spørgsmål, der vedrører den pågældende dimension

- **Benchmarking:** Farvekoderne angiver, hvor godt de absolutte tal for hver dimension placerer sig ift. fordelingen af svar baseret på tidligere analyser af private virksomheder og

Kilde: Teamanalyse

OHI'en evaluerer 9 dimensioner, inddelt i 3 grupper

9 dimensioner …

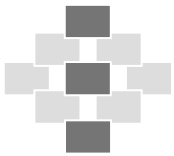


… med mål for "den sunde organisation" …

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

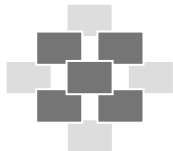
… inddeles i 3 grupper

Intern tilpasning



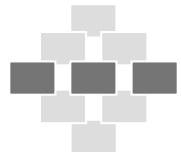
Organisationen har en overbevisende vision og velartikuleret strategi, der er understøttet af kultur og værdier

Kvalitet af eksekvering



Organisationen demonstrerer kvalitet i eksekvering af strategien og i levering af service

Kapacitet til fornyelse

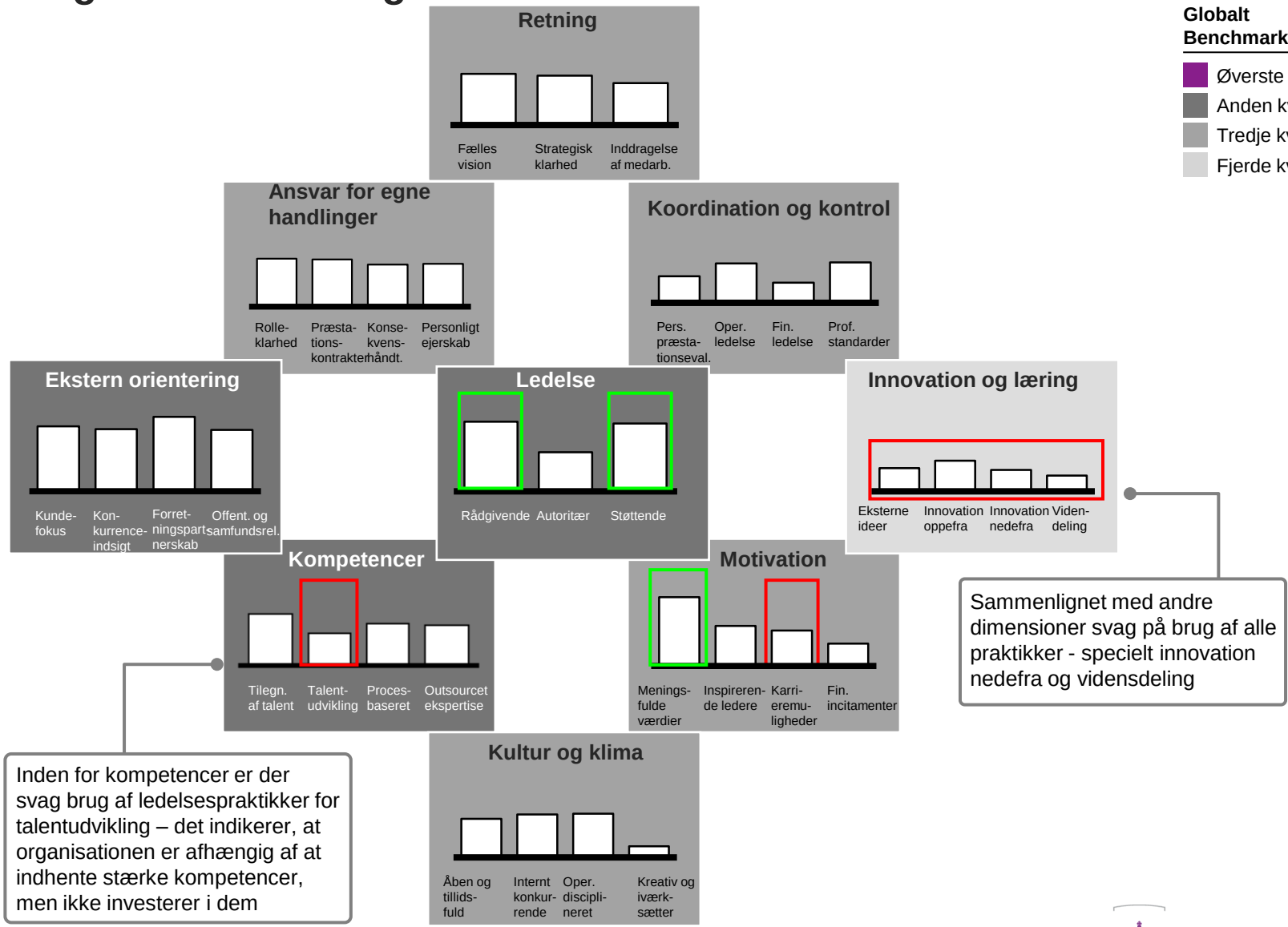


Organisationen forstår, interagerer, responderer og tilpasser sig effektivt situationen og de eksterne omgivelser

Kilde: Teamanalyse

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

ILLUSTRATIVT UDFALD

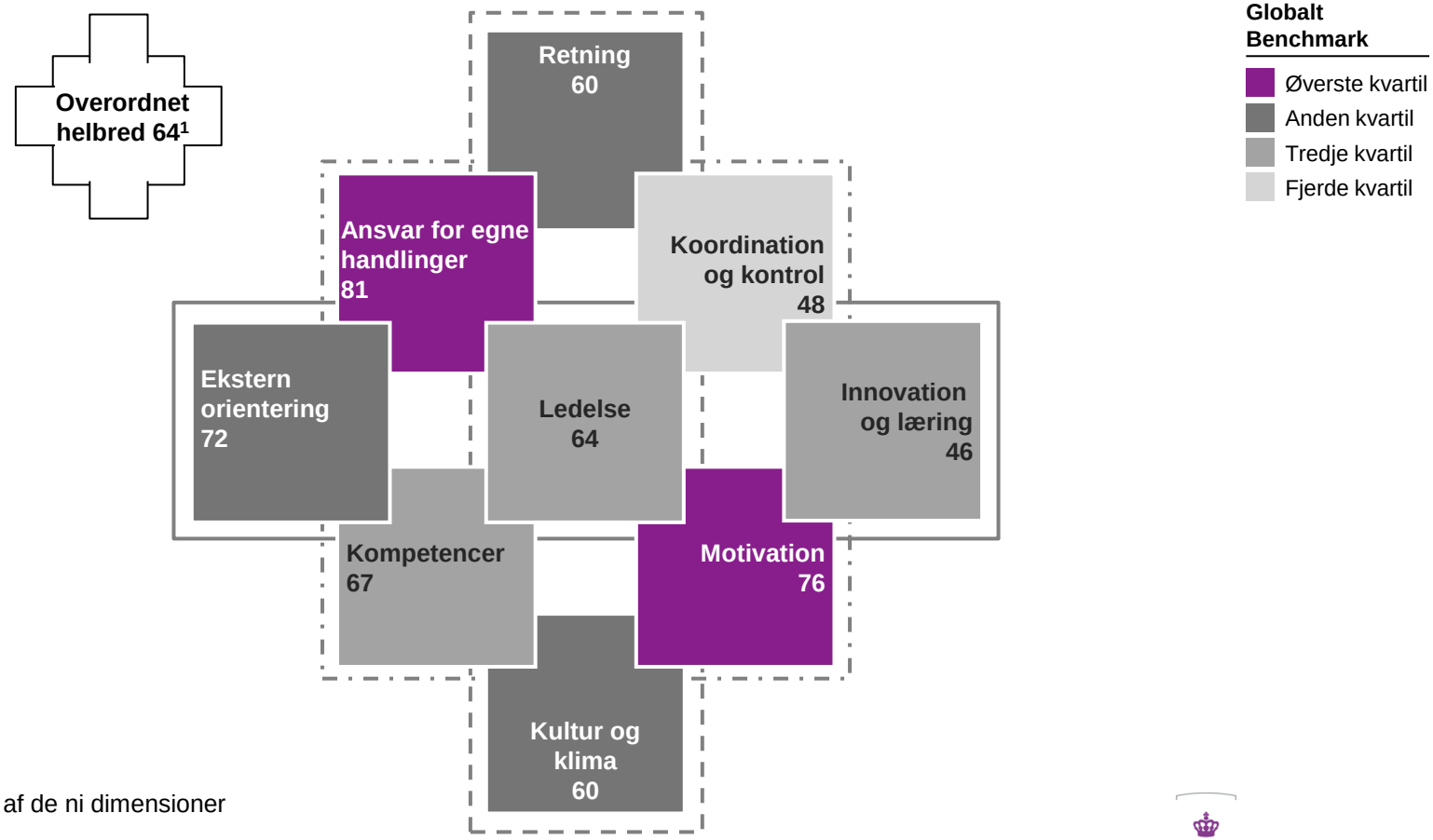


Kilde: Teamanalyse

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

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

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



1 Gennemsnit på tværs af de ni dimensioner

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

Hvilke styrker bør Anklagemyndigheden bygge på i fremtiden?

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

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

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

Hvilke udviklingsområder bør Anklagemyndigheden adressere i fremtiden?

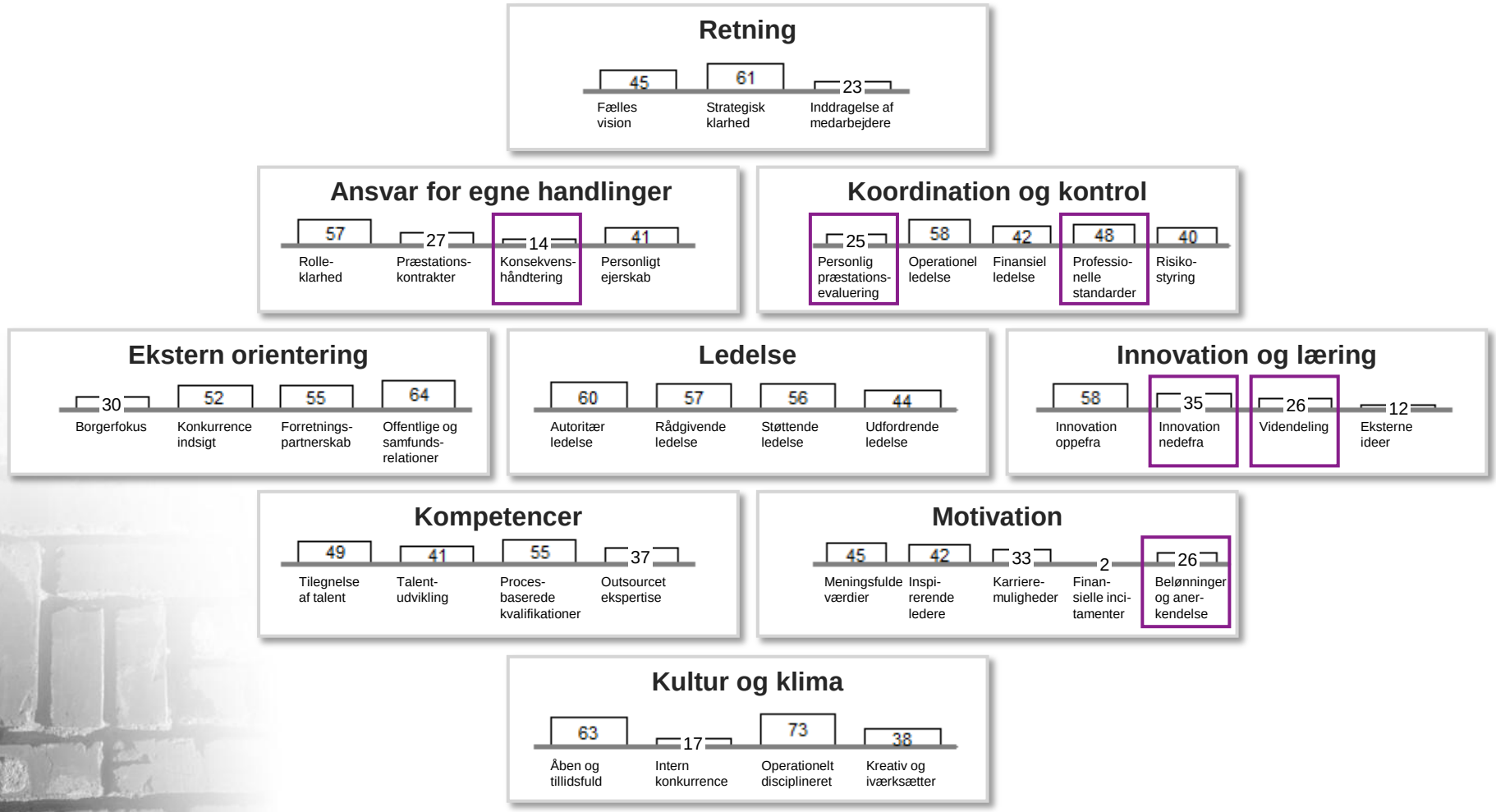
Mest forekommende ord brugt i kommentarfeltet til ”udviklingsområder” i spørgeskemaundersøgelsen

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

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

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

Resultater fra spørgeskemaundersøgelsen (%) - Ledelsespraktikker



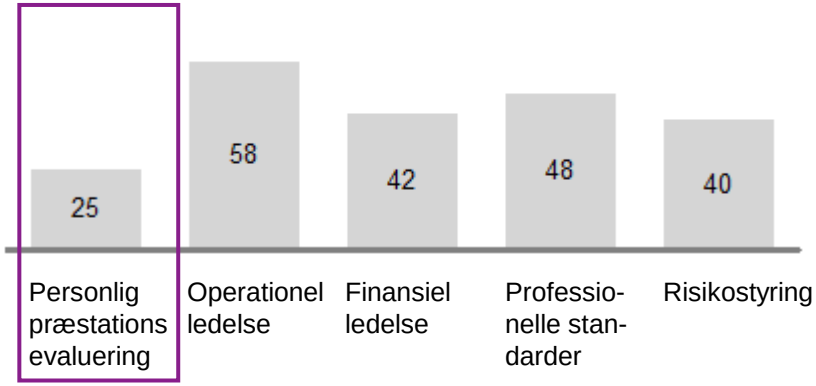
KILDE: Anklagemyndighedens OHI-survey, marts 2014 (antal respondenter=278); Teamanalyse

Personlig præstationsevaluering: Medarbejderne ønsker øget fokus på deres individuelle præstation

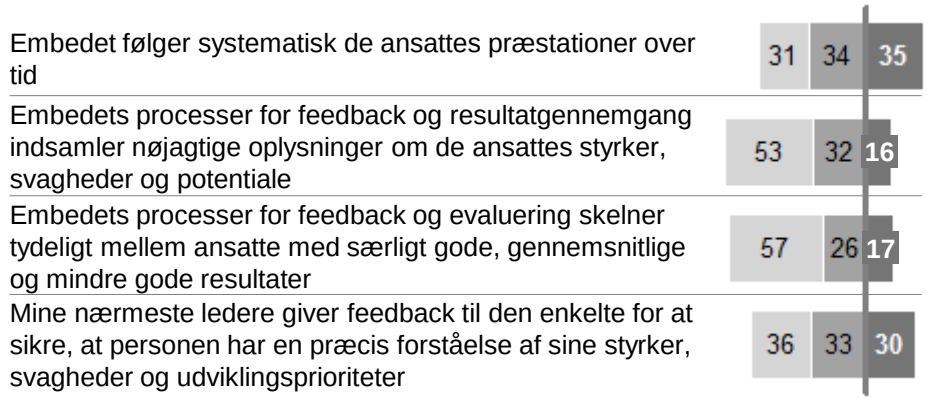
Resultater fra spørgeskemaundersøgelsen (%)

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

Koordination og kontrol



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



Citater fra OHI og fokusgrupperne

- "Det er en svaghed, at dygtige medarbejdere, der løfter de sværeste opgaver, kun i begrænset omfang belønnes herfor. Det svækker organisationens mulighed for at få de bedste medarbejdere til at yde endnu bedre"
- "Alt for udbredt "lønmodtagerkultur", bedre belønningssystemer – også økonomisk, langt større del af lønnen bør forhandles lokalt, bedre til at tiltrække og fastholde de bedste"
- "Der findes ikke forventningsafstemning med den enkelte medarbejder"
- "Når man sidder på de meget store sager, er der ikke meget kontrol med dit arbejde"
- "Præstationsevaluering bør være på personligt plan – og dette kræver en holdningsændring i huset"
- "Der hersker en kultur, hvor folk siger: Jeg har bare så travlt, se den her sag med 35 ringbind – men det er jo ikke altid retvisende for, hvor stor en indsats, du selv skal lægge"

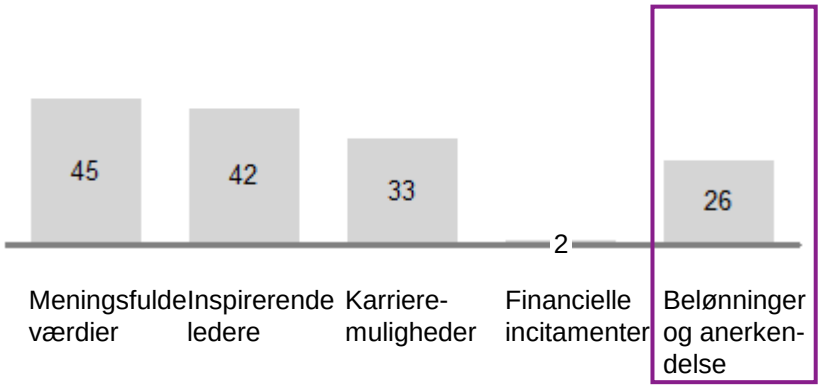
KILDE: Anklagemyndighedens OHI-survey, marts 2014 (antal respondenter=278); Teamanalyse

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

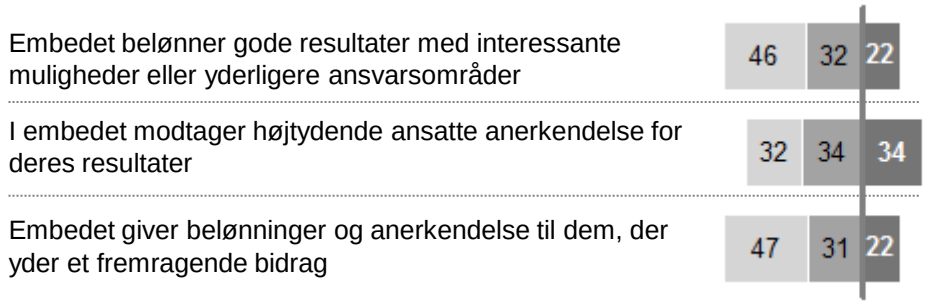
Resultater fra spørgeskemaundersøgelsen (%)

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

Motivation



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



Citater fra OHI og fokusgrupperne

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

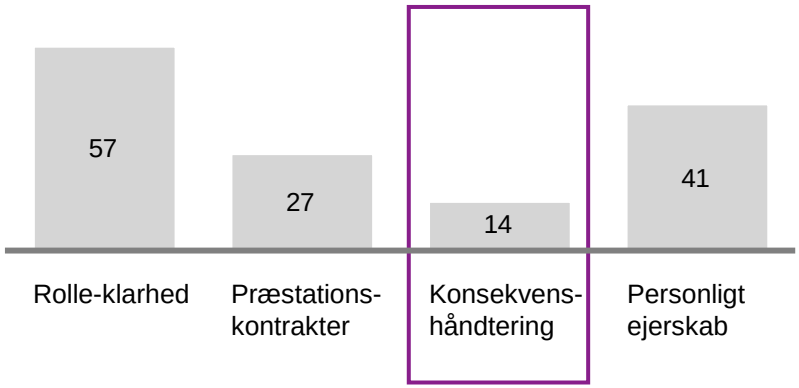
KILDE: Anklagemyndighedens OHI-survey, marts 2014 (antal respondenter=278); Teamanalyse

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

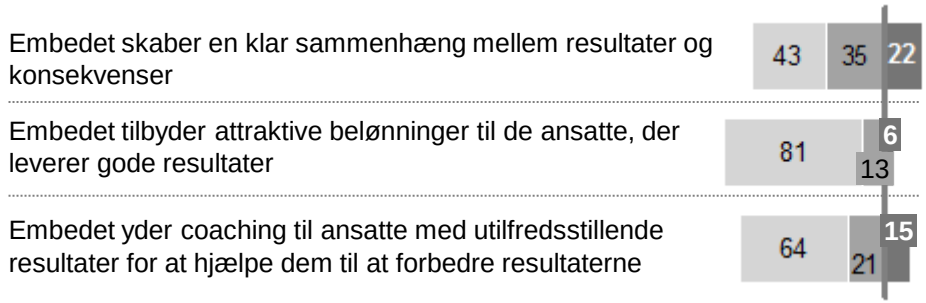
Resultater fra spørgeskemaundersøgelsen (%)

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

Ansvar for egne handlinger



Svar på spørgsmål til "Konsekvenshåndtering" i OHI'en



Citater fra OHI og fokusgrupperne

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

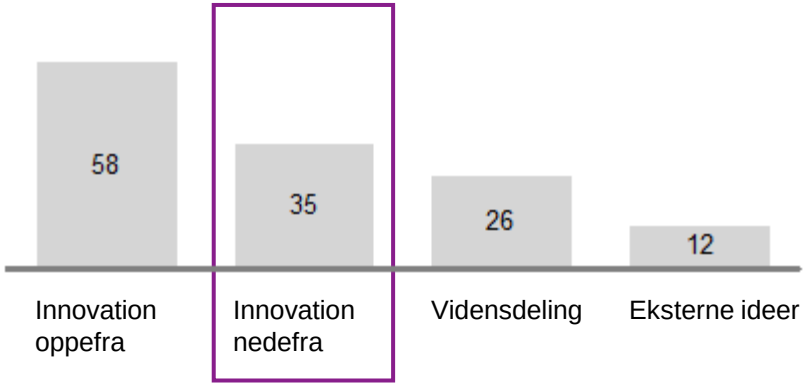
KILDE: Anklagemyndighedens OHI-survey, marts 2014 (antal respondenter=278); Teamanalyse

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

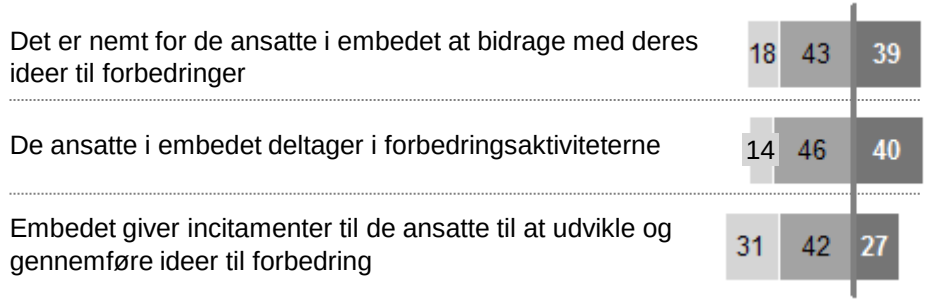
Resultater fra spørgeskemaundersøgelsen (%)

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

Innovation og læring



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



Citater fra OHI og fokusgrupperne

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

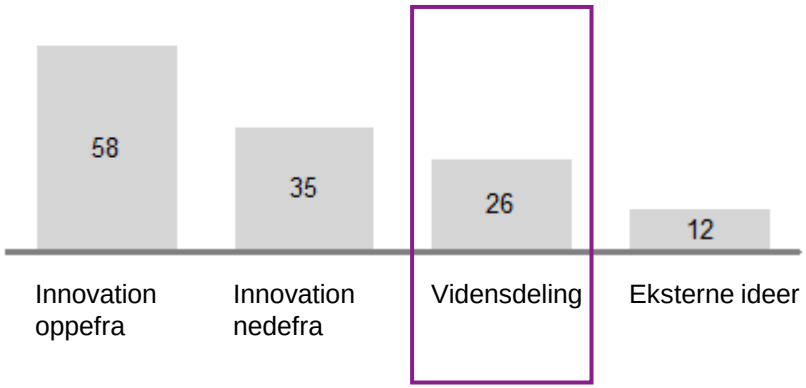
KILDE: Anklagemyndighedens OHI-survey, marts 2014 (antal respondenter=278); Teamanalyse

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

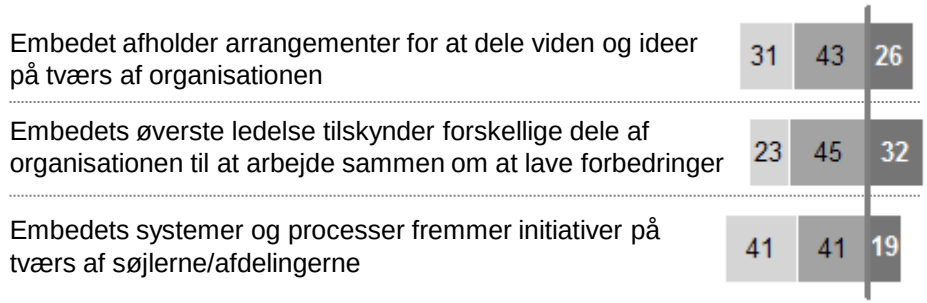
Resultater fra spørgeskemaundersøgelsen (%)

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

Innovation og læring



Svar på spørgsmål til "Vidensdeling" i OHI'en



Citater fra OHI og fokusgrupperne

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

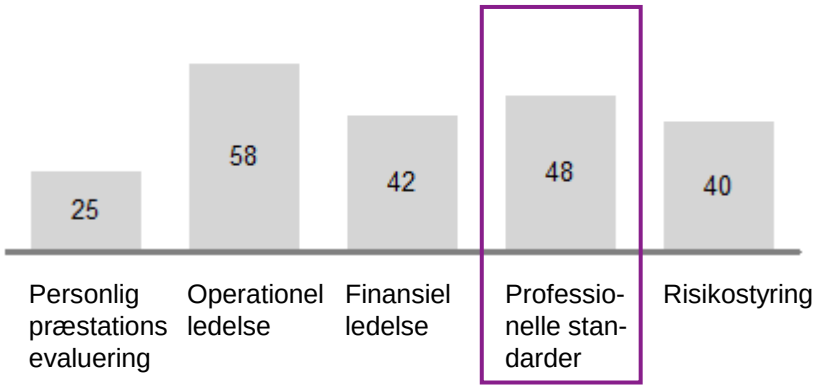
KILDE: Anklagemyndighedens OHI-survey, marts 2014 (antal respondenter=278); Teamanalyse

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

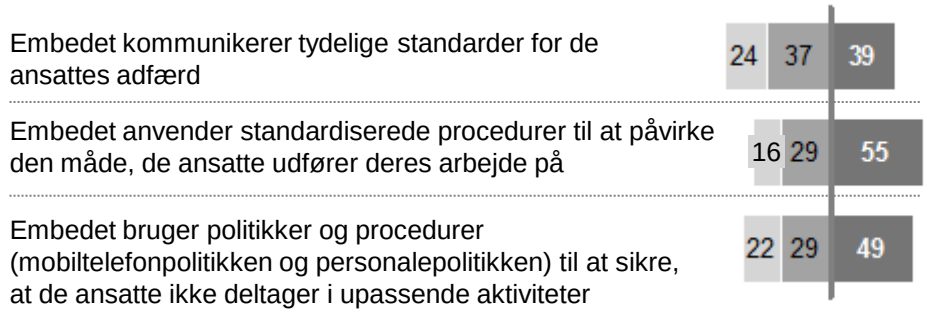
Resultater fra spørgeskemaundersøgelsen (%)

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

Koordination og kontrol



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



Citater fra OHI og fokusgrupperne

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

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

Observationer: Spørgeskemaundersøgelsen

	Observationer
Generel betragtning	▪ Samlet set har Anklagemyndigheden klaret sig godt i den udførte spørgeskemaundersøgelse, og placerer sig samlet i den anden kvartil. Anklagemyndigheden har klare styrker indenfor særligt motivation og ansvar for egne handlinger. Der er i anklagemyndigheden også identificeret udviklingspotentialer, herunder særligt indenfor præstationsledelse
Drifts- og præstations-ledelse	– Der anvendes i dag i begrænset omfang **personlige præstationsevalueringer.** Det resulterer i, at medarbejderne ikke føler, at der er opmærksomhed omkring deres individuelle præstation – Som en afledt effekt af den manglende personlige præstationsevaluering føler medarbejderne ikke, at de i tilstrækkelig grad får **belønninger og anerkendelse** ved præstation over forventning, hvorfor de ikke oplever, at der er noget at vinde ved at yde en større indsats over tid – Samtidig føler medarbejderne ikke, at der er nogen **konsekvenshåndtering** i forhold til en utilfredsstillende leverance. Medarbejderne vurderer, at det over tid er muligt at levere en indsats under gennemsnit/forventning, uden at dette fører til nogen særlig opfølgning.
Innovation og læring	▪ Innovation og læring er i OHI-analysen det område, hvor Anklagemyndigheden har opnået det laveste gennemsnit og er dermed et muligt forbedringsområde – Anklagemyndigheden har **en styrke inden for Innovation oppefra**, men har et **udviklingspotentiale inden for Vidensdeling, Innovation nedenfra** og Eksterne ideer – Der er generelt i Anklagemyndigheden en **positiv kultur omkring nye ideer**, men medarbejderne oplever ikke, at der er en infrastruktur, som faciliterer, at ideer bliver til resultater – Inden for vidensdeling benytter man i dag i Anklagemyndigheden i noget omfang arrangementer til vidensdeling. Der er dog en **mulighed for væsentligt at øge vidensdeling** ved at skabe et klarere overblik over, hvilke medarbejdere der besidder hvilke kompetencer, og ved regelmæssigt at opdatere vidensbanken med relevante domme, materialesamlinger, bekendtgørelser og sager

KILDE: Teamanalyse

FORBEDRINGSTILTAG – STYRKET PRÆSTATIONSLEDELSE

Forbedringstiltag: Spørgeskemaundersøgelsen

	Initiativ	Beskrivelse	Rationale og forventet effekt
Drifts- og præstations-ledelse	*Opfølgning på medarbejdere*	▪ Anklagemyndigheden bør i større grad have en tæt opfølgning med den enkelte medarbejder ved en kombination af øget frekvens af medarbejderopfølgning og udvikling af et mere granulært review indeholdende måltal, kvalitativ vurdering, closed file og open file review ▪ Månedlige opfølgningssessioner bør sættes op på alle niveauer -Statsadvokat med søjleleder -Søjleleder med fagansvarlig -Fagansvarlig med medarbejder	▪ Medarbejderen vil føle den tættere opfølgning og vil i højere grad føle sig animeret til at yde en ekstra indsats
	Anerkendelse af arbejdsindsats	▪ 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	▪ Medarbejderen vil føle en større grad af anerkendelse af den ekstra indsats, hvilket vil øge motivationen til at yde en præstation over forventning
	Konsekvens-håndtering	▪ Anklagemyndigheden bør i større grad, hvis en medarbejder leverer en arbejdsindsats under forventning, bruge forløb til opfølgning på den utilfredsstillende præstation – med henblik på afklaring af årsag, udviklende coaching og klare krav til medarbejderne omkring forventede forbedringer ▪ Forløb med tæt opfølgning bør iværksættes hvis medarbejderen har leveret en utilfredsstillende indsats i mere end seks måneder, eller en væsentligt utilfredsstillende indsats i mere end tre måneder	▪ Medarbejdere med en ikke tilstrækkelig leverance vil blive løftet til et højere niveau
Innovation og læring	*Mere systematisk vidensdeling*[1]	▪ Hver medarbejder bør indtaste nøglekompetencer i sin personlige profil på vidensbanken ▪ Kompetencer bør indtastes efter en prædefineret guide, der skal sikre fælles sprogbrug for bedre søgemuligheder ▪ For de områder, hvor relevant materiale kan samles, f.eks. domme, materialesamlinger, bekendtgørelser og sager, bør Vidensbasen løbende opdateres af de regionale advokaturer til intern gavn og til gavn for kredsene ▪ Bedste praksis bør samles i et let tilgængeligt og standardiseret format	▪ Det vil i større grad være muligt at løse sager hurtigere ved vejledning af kollegaer med relevant viden ▪ En opdateret og struktureret brug af Vidensbasen vil kunne sikre, at man kan starte baseret på Anklagemyndighedens tidligere kompetencer og i mindre omfang skal starte fra bunden i sager dækket af Vidensbasen

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

KILDE: Teamanalyse

Agenda

Indhold	Sidetal
▪ 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 oberservationer og anbefalinger	99
▪ Implementeringsforslag	109

Sammenfatning SØIK (1/2)

Indledning

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

Organisering og ressourceforbrug

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

Områder til dybdegående analyser

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

Observationer

1. Dybdeområde: SØIKs kerneopgaver og visitering

- Interviews af ledere i SØIK, RA samt i kredsene viser, at der er en fælles opfattelse af, at SØIKs kerneopgave er varetagelse af komplekse sager samt udvikling og formidling af viden inden for både efterforsknings- og anklagerdelen af økonomisk kriminalitet. Der er dog uenighed om, hvilken rolle sagsomfang og ressourcer bør spille i visiteringen:
  - Internt i SØIK spiller ressourcerne og kompetencerne en rolle, når visiteringen af skønsmæssige sager foretages, her benævnt "gråzonesager"[1]
  - Dette understøttes også af erfaringerne fra kredsene, som oplever at også større sager må løftes lokalt
- Denne visiteringsmetode vurderes som uhensigtsmæssig set i perspektiv af den overordnede strafferetskæde for økonomisk kriminalitet, idet opfattelsen både i SØIK og hos kredsene er, at sagerne løftes mere effektivt i SØIK, både hvad angår sagsbehandlingstid, kvalitet og enhedsomkostninger

2. Dybdeområde: Præstationsledelse i SØIK

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

KILDE: Teamanalyse

Sammenfatning SØIK (2/2)

3. Dybdeområde: Sagsstyringsmodel for komplekse sager

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

Anbefalinger

Spor 1: Arbejds-metoder og processer

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

Spor 2: Styring og ledelse

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

Spor 3: Opgave-fordeling og organi-sering

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

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

KILDE: Teamanalyse

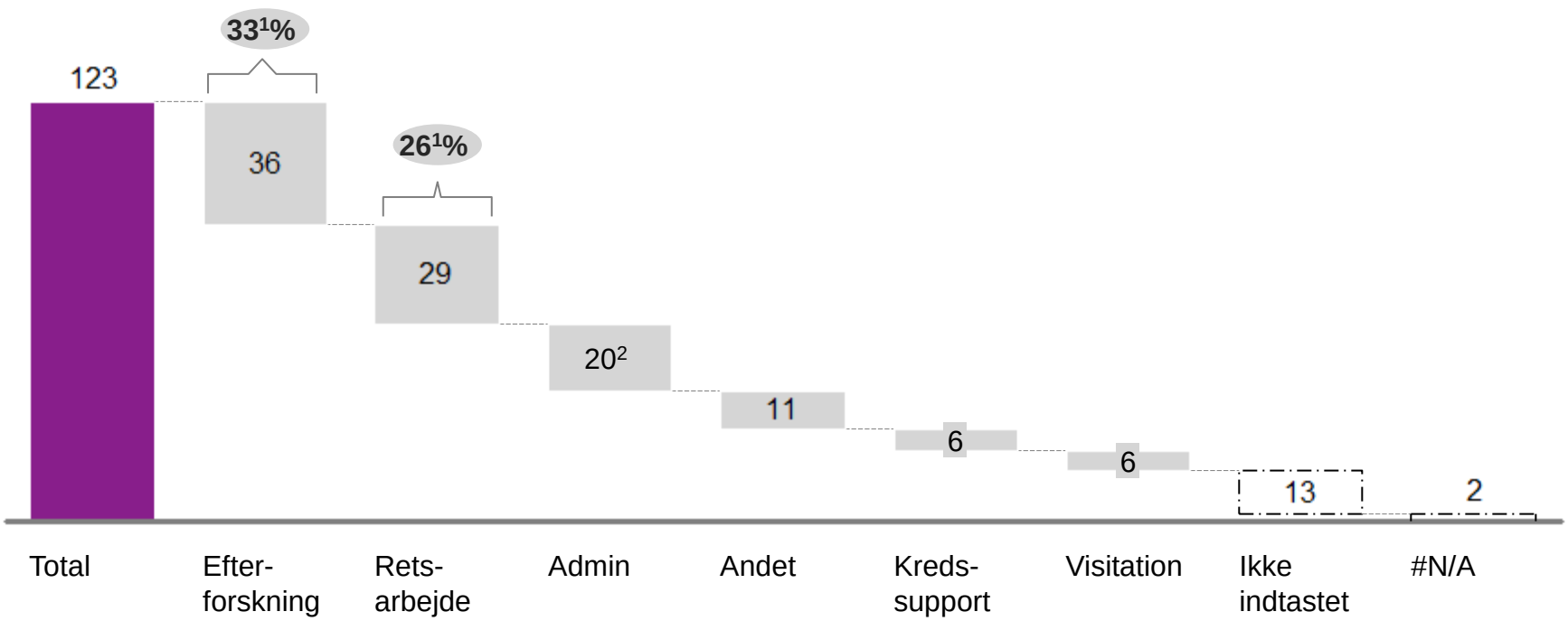
Agenda

Indhold	Sidetal
▪ 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 oberservationer og anbefalinger	99
▪ Implementeringsforslag	109

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

Antal årsværk, 11/2-11/3, 2014

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



1 Udregnet som andel af registreret data.
2 Generelt ensartet kontering, når man betragter længere perioder. Dog er der i 2013 tidskonteret mindre på administration, hvilket muligvis skyldes at en del årsværk for 2013 ikke er konteret

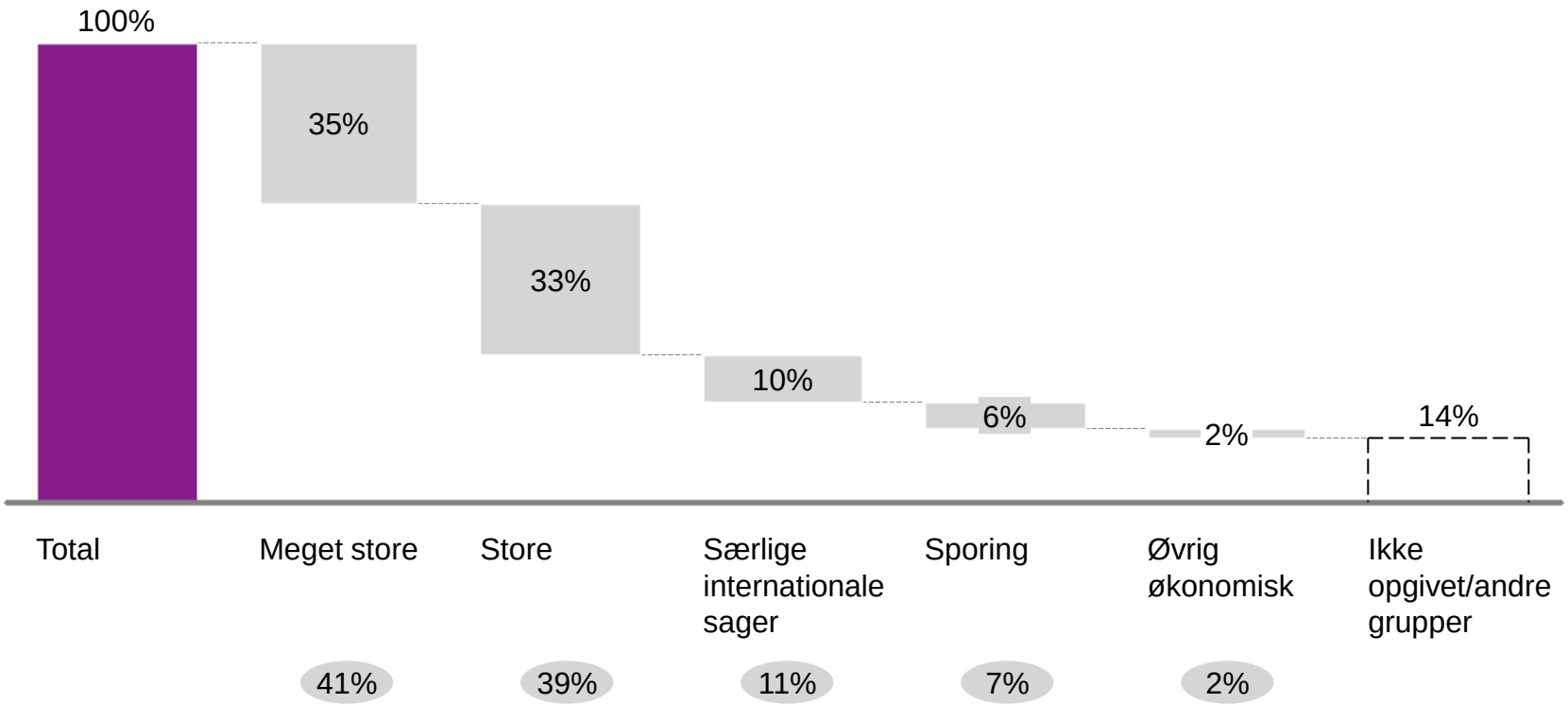
KILDE: POLPAI; Teamanalyse

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

% af samlet tid brugt på efterforskning, 11/2-11/3, 2014[1]

X % af registeret tidsforbrug

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



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

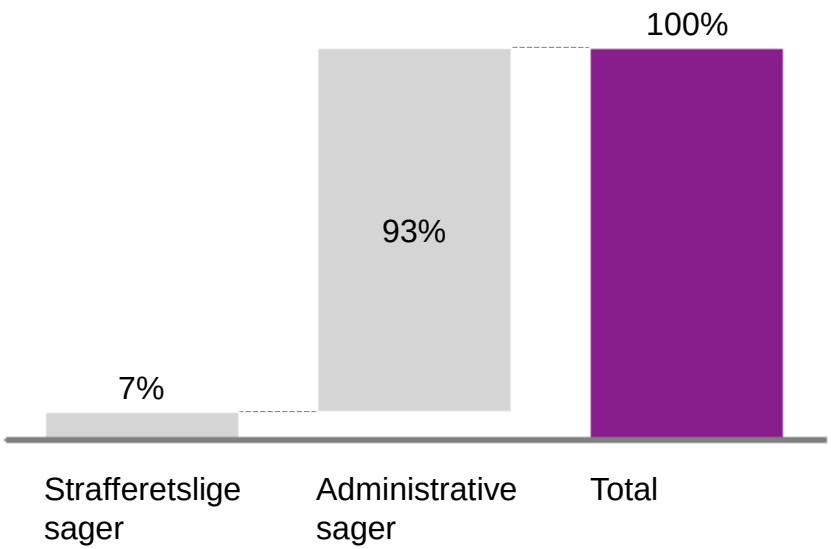
KILDE: POLPAI; Teamanalyse

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

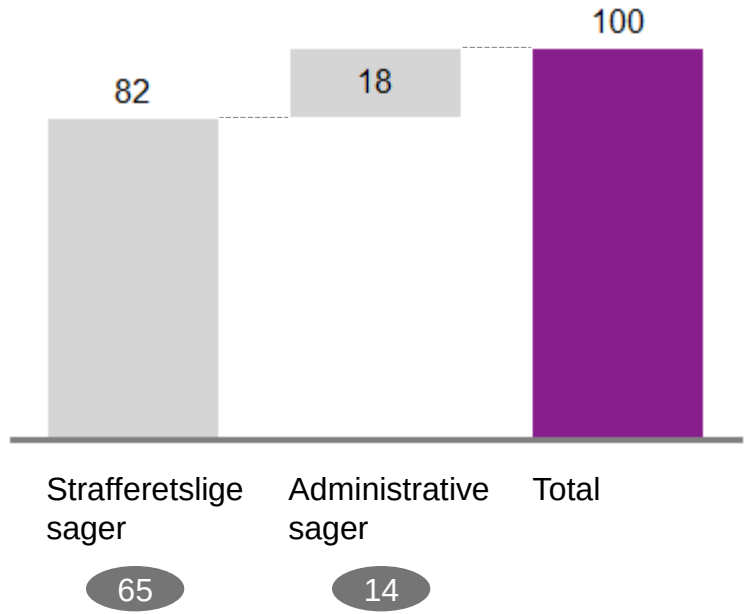
X Antal årsværk[1]

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

Sagsvolumen
% af samlet antal sager



Tidsforbrug
% af tidsforbrug konteret på driftsopgaver

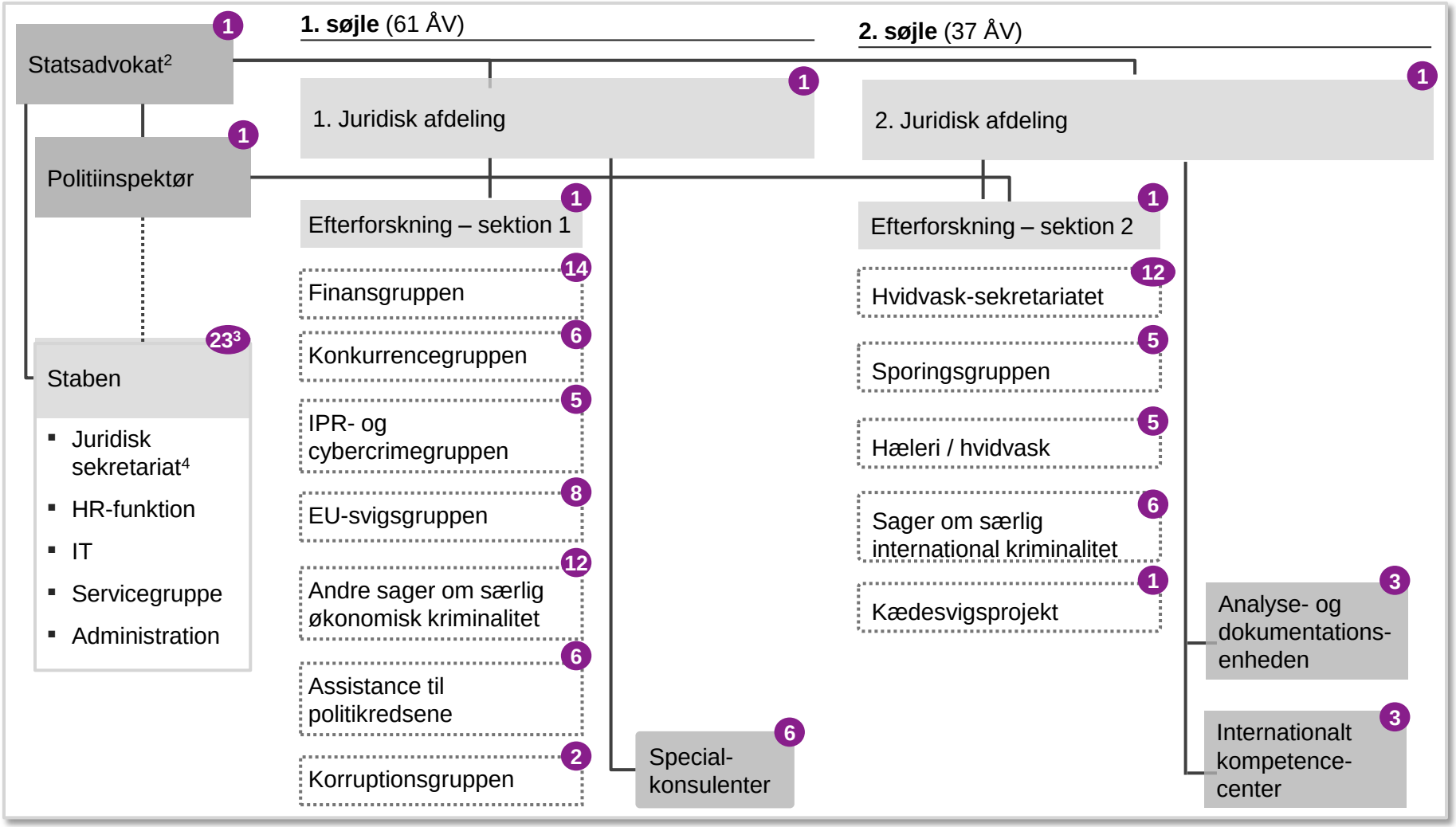


1 Ikke konteret tid er blevet justeret ud ligeligt. Yderligere tid er brugt på blandt andet administration

KILDE: SQJ; POLPAI; Teamanalyse

Intern organisation i SØIK

I alt ~123 ÅV[1]



1 Studenter er medregnet som 0,3 ÅV (baseret på gennemsnitlig ÅV for studenter i anklagemyndigheden i 2013). Der er afrundet til halve ÅV.
2 Henrik Helmer Steen fungerer som konstitueret Statsadvokat
3 Heraf 4 overassistenter fra Staben, som i det daglige arbejde er permanent allokeret til Hvidvasksekretariatet
4 Der sidder 3 studenter i Juridisk Sekretariat

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

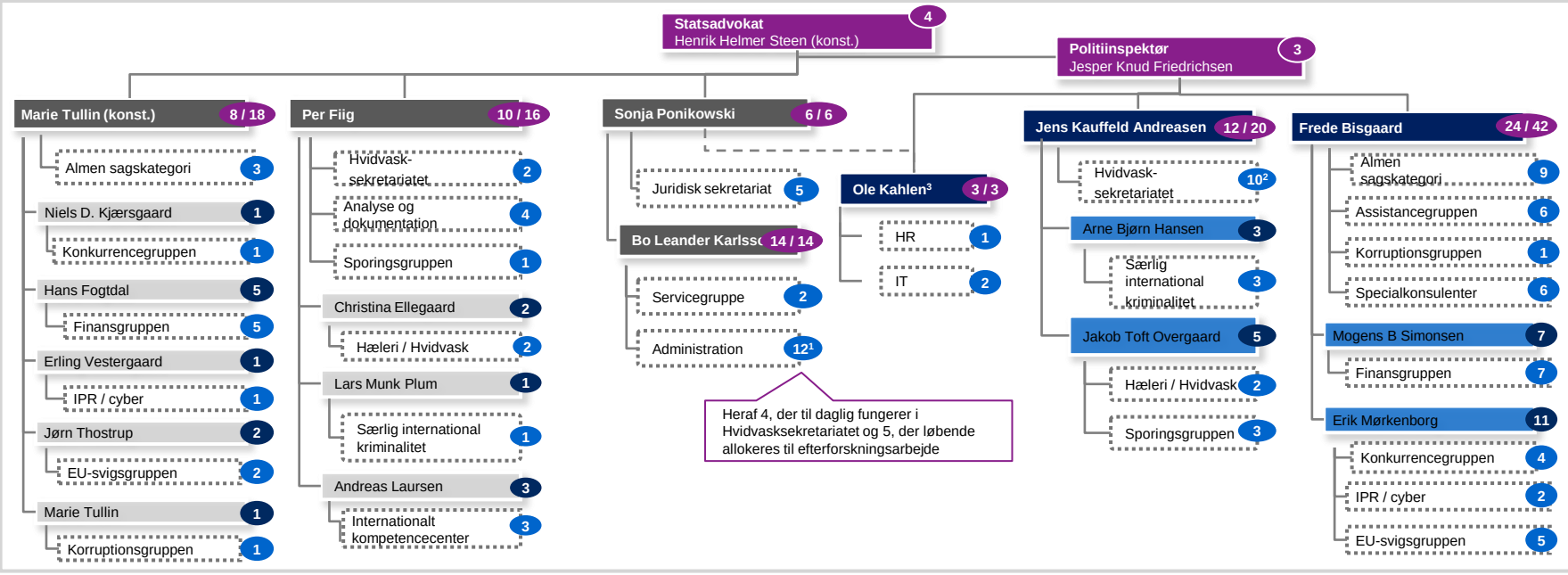
2. ledelseslag i SØIK har højt Span of Control

Antal medarbejdere (ikke ÅV)

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

Enhed / gruppe

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



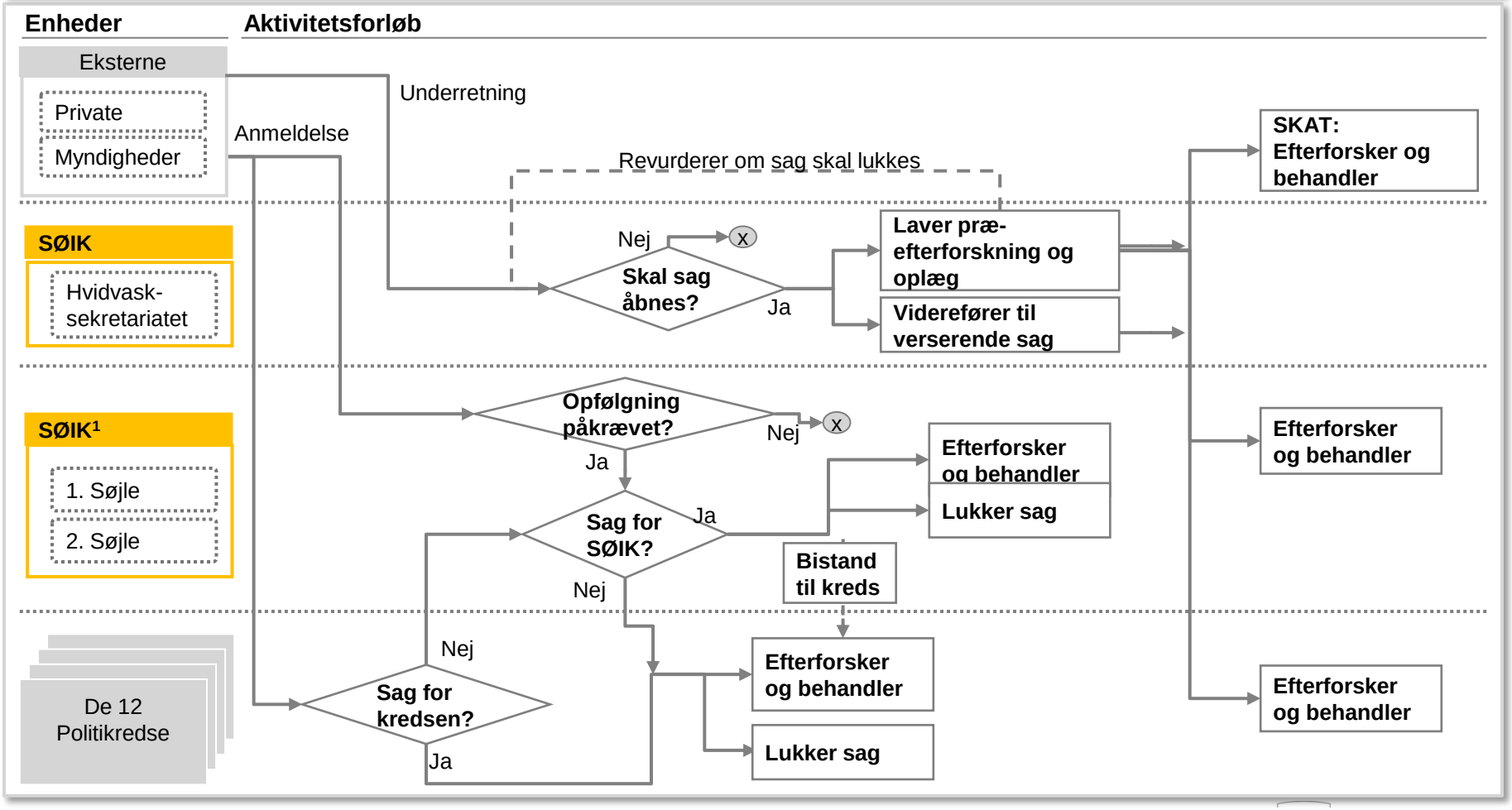
Niveau	Jura / Politi	Antal ledere i denne gruppe	SoC² gennemsnit	Personaleansvar gennemsnit	SoC høj – lav	Personaleansvar høj – lav
Niveau 1	SØIK, overordnet	2	3,5	3,5	4 – 3	4 – 3
Niveau 2 Leder med personaleansvar	Jura	4	9,5	13,5	14 – 6	18– 6
	Politi	3	13	21,7	24 – 3	42 – 3
Niveau 3 Fagansvarlige uden personaleansvar	Jura + Administrativ	8	2	-	5 – 1	-
	Politi	4	6,5	-	11 – 3	-

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

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

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

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



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

KILDE: Interview med SØIK-medarbejdere

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

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

Bekendtgørelsen for SØIKs opgaveområder …

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

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

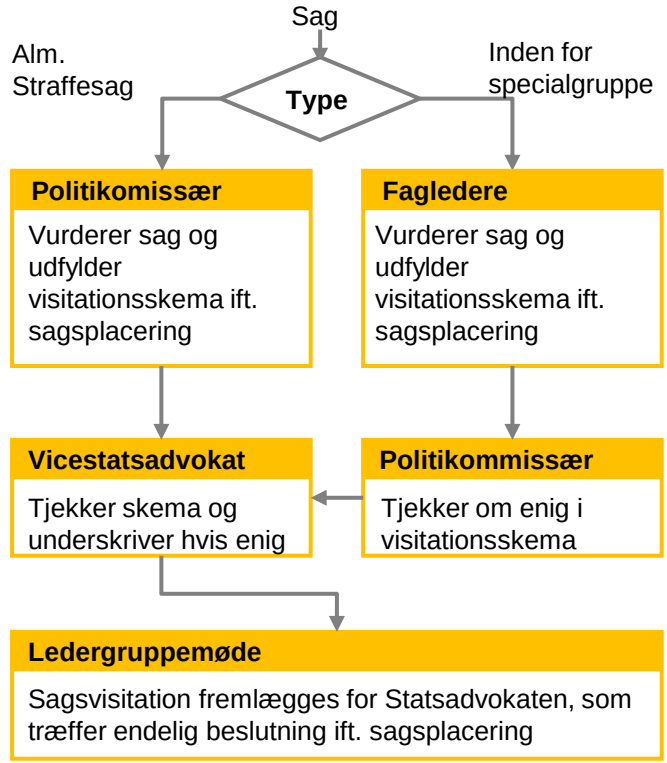
2) Internationale straffesager, herunder navnlig sager om folkedrab, forbrydelser mod menneskeheden, krigsforbrydelser og andre alvorlige forbrydelser begået i udlandet, hvor efterforskningen og strafforfølgningen som følge af **sagens kompleksitet** og **internationale aspekt** forudsætter en **særlig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

… samt kapacitetsniveau afgør sagsplacering

Determinanter for sagsplacering

- **Grad af kompleksitet**
- **Grad af ressourcetræk**
- **Grad af inter-national karakter**
- **Ledig kapacitet i SØIK**

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



1 Undtagen sager vedrørende konkurrencelov, hvidvasklov, børslovgivning, lokalpolitiske sager samt visitation af IPR-sager som behandles af SØIK uden stillingtagen til interne ressourcer

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

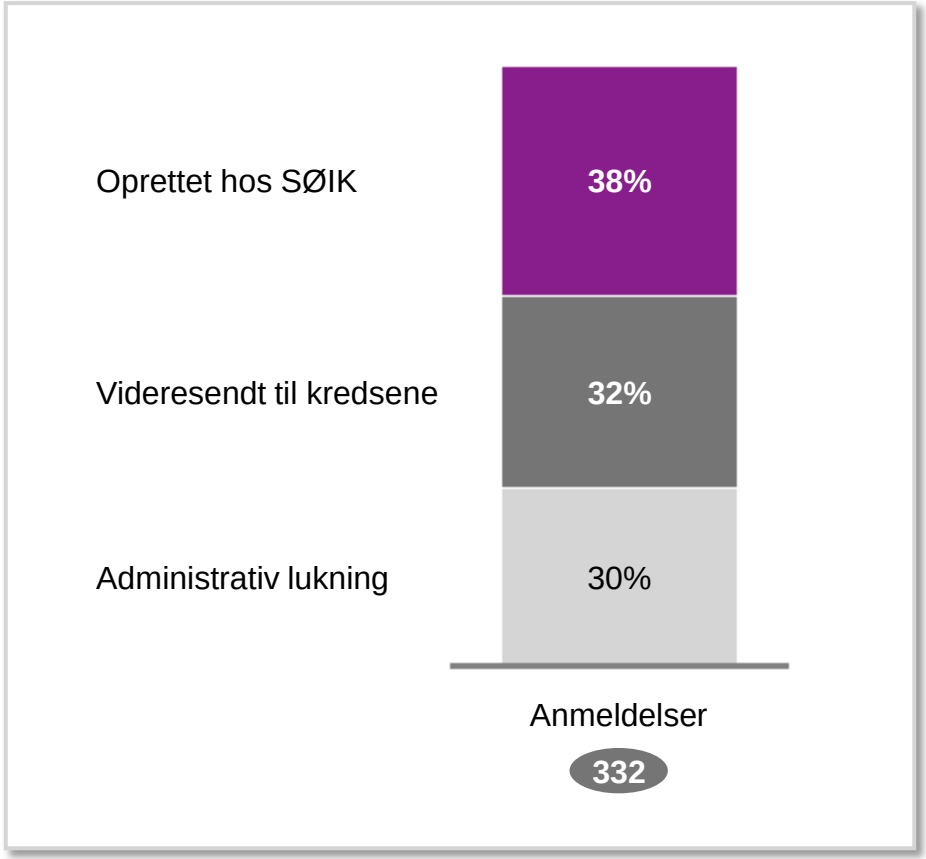
Agenda

Indhold	Sidetal
▪ 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 oberservationer og anbefalinger	99
▪ Implementeringsforslag	109

SØIK videresender omkring 32 % af anmeldelserne til kredsene

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

X Total antal anmeldelser



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

KILDE: SQJ; interviews; Teamanalyse

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

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

Bekendtgørelsen

SØIK varetager for hele landet forretningerne vedrørende:

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

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

SØIK

- Varetagelse af opgaver hvor kun SØIK har kompetencer
  - Særlige kompetence påkrævet
  - Sager, der ikke er forankret I kreds
  - Analysetung
  - Politisk fokus
  - Internationale forgreninger
- Nationalt videnscenter[1]
- Koordination og udvikling af økonomisk sagsstyring[1]

RA

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

Kredse

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

1 Tidsforbruget på andre sager tager tid for sagsbehandlingen, så øvrige opgaver skal grundigt afvejes samt udarbejdes i tæt samarbejde med kredsene for at sikre, at der er efterspørgsel efter ydelsen
2 Rigsadvokaten har for nuværende ikke taget endelig stilling til hvorledes den optimale snitflade bør ligge

KILDE: Interviews med SØIK, RA og politikredse; Teamanalyse

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

	Rigsadvokaten	Kredse
Varetagelse af omfangsrige, komplekse sager	▪ SØIKs indtag af særsager bør overvejes løbende, så f.eks. mindre konkurrencesager bliver sendt til kredsene ▪ Ikke tilstrækkeligt fokus på omfanget af sagen, når der visiteres, hvilket er uhensigtsmæssigt, da omfangsrige sager er svært håndterbare lokalt	▪ SØIK tager mange små sager grundet særaftaler med andre myndigheder, hvilket medfører, at flere store sager må løftes lokalt ▪ SØIK yder dog flere gange anden form for assistance – f.eks. sender efterforsker eller anklager til kredsen
Videnscenter	▪ SØIK opbygger spændende og brugbar viden, men formidlingen videre til kredsene ønskes opprioriteret	▪ SØIK har ikke tilstrækkeligt fokus på at dele viden med kredsene, hvilket efterspørges givet de specialistkompetencer, der forefindes i SØIK
Kredssupport	▪ Ikke tilstrækkelig rotation i medarbejderstaben mellem SØIK og kredsene, hvilket ville kunne gavne kredsene via sidemandsoplæring	▪ Stærkt ønske om at SØIK i højere grad agerer flagskib inden for nye sagstyper for at sikre ensartet behandling i kredsene

KILDE: Interviews med SØIK, Rigsadvokaten og politikredse; Teamanalyse

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

	Finanstilsynet	Konkurrencestyrelsen	SKAT
Beskrivelse af samarbejde	▪ Finanstilsynet og SØIK samarbejder på tre områder – Banksager (Finanstilsynet sender alle anmeldelser til SØIK) – Hvidvaskssager (anmeldelse af sager fra Finanstilsynet samt kvartalsrapport fra SØIK til Finanstilsynet om underretninger) – Børssager (Finanstilsynet sender alle anmeldelser til SØIK)	▪ Konkurrencestyrelsen (KS) anmelder primært tre forskellige typer sager til SØIK baseret på eksklusiv aftale omkring, at alle konkurrencesager løftes i SØIK – Sager, hvor KS har udført efterforskningen (tiltalebegæring) – Sager, der er delvist efterforsket af KS – Sager, der ikke er efterforsket af KS	▪ SKAT og SØIK har interaktioner på to områder – Anmeldelser enten i form af efterforskningsanmodning eller tiltalebegæring – Generelt samarbejde omkring skatteunddragelse
SØIKs styrker	▪ Finanstilsynet vurderer, at der er **gode erfaringer med hvidvasksområdet**, hvor det er lykkedes at løfte de sager, der er blevet anmeldt ▪ Derudover går det nogenlunde på området for **kursmanipulation, givet at det er blevet rutinesager**, der kan varetages med høj kadence	▪ SØIK og Konkurrencestyrelsen har et godt samarbejde generelt, særligt samarbejdet omkring **præ-visitering fremhæves** ▪ SØIK har særlige styrker inden for **beskæring af sager og vurdering af efterforskningsmetoder**	▪ SKAT vurderer, at der eksisterer et godt samarbejde, og at SØIK løfter sagerne tilfredsstillede ▪ Ydermere opleves det, at **SØIK varetager sagerne med højere kvalitet end kredsene**
Forbedrings-områder	▪ Banksagerne bliver ikke varetaget med tilstrækkelig kvalitet ▪ **Der bliver ikke taget nok af de svære, principielle sager** ▪ For meget fokus på interne ressourcer i stedet for at afprøve nye bestemmelser I retten	▪ SØIK kunne med fordel arbejde på at **begrænse sagsbehandlingstiderne** – SØIKs arbejdsgange virker til at kunne være mere effektive – Der er fortsat problemer omkring integrationen mellem politi og anklager – Uensartet behandling pga. “en mand, en sag”-kultur og manglende systematisering ▪ Der ønskes en bedre kompetenceafgrænsning mellem SØIK og særmyndighed	▪ Der ønskes fokus på enkelte områder: – Information omkring hvor langt sagerne er i processen – Sammenkøring af sagsstatistik, da SKAT og SØIK har forskellige opgørelsesmetoder – **Udbygning af SØIKs rolle som fanebærer** og udarbejder af procedurer og standarder for løsning af sager, da der opleves stor forskellighed i kredsenes arbejde ▪ Bedre kompetenceafgrænsning mellem SØIK og særmyndighed

KILDE: Interviews med SØIK, Rigsadvokaten og politikredse; Teamanalyse

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

Kriterier	Bekendtgørelsen	SØIKs ledelse	Fagligt område 1	Fagligt område 2	Fagligt område 3
▪ § § 278-283 (vejledende)	(✓)	(✓)			
▪ § § 289-304 (vejledende)	(✓)	(✓)			
▪ Erhvervslivets forhold	✓	✓	✓	✓	✓
▪ Finansielle forhold	✓	✓	✓	✓	✓
▪ Særlig betydeligt omfang	✓	✓		✓	
▪ Led i organiseret kriminalitet	✓	✓			
▪ Særegne metoder	✓	✓	✓		✓
▪ Internationale sager	✓	✓	✓	✓	✓
▪ Overvejelser angående ressourcer		✓			✓
▪ Aftale med særmyndigheder		✓		✓	
▪ Politisk sensitivitet[1]	✓	✓		✓	
▪ Principiel sag[1]	✓	✓	✓	✓	✓
▪ Særlig svær at forankre[1]	✓	✓	✓		✓
▪ Beløb involveret[1]	✓	✓			

Kriterierne har jeg selv opfundet

- Fagansvarlig A

Vi har ikke udarbejdet et samlet sæt af kriterier, men vi har naturligvis den viden oppe i hovedet

- Fagansvarlig B

Har vi ressourcer, tager vi den, hvis ikke, lader vi være

- Fagansvarlig C

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

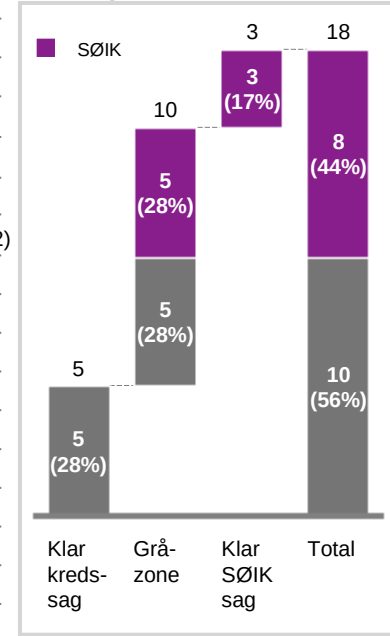
KILDE: Interviews; Teamanalyse

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

X Gennemsnit kredssager
X Gennemsnit SØIK sager
Kreds SØIK

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

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



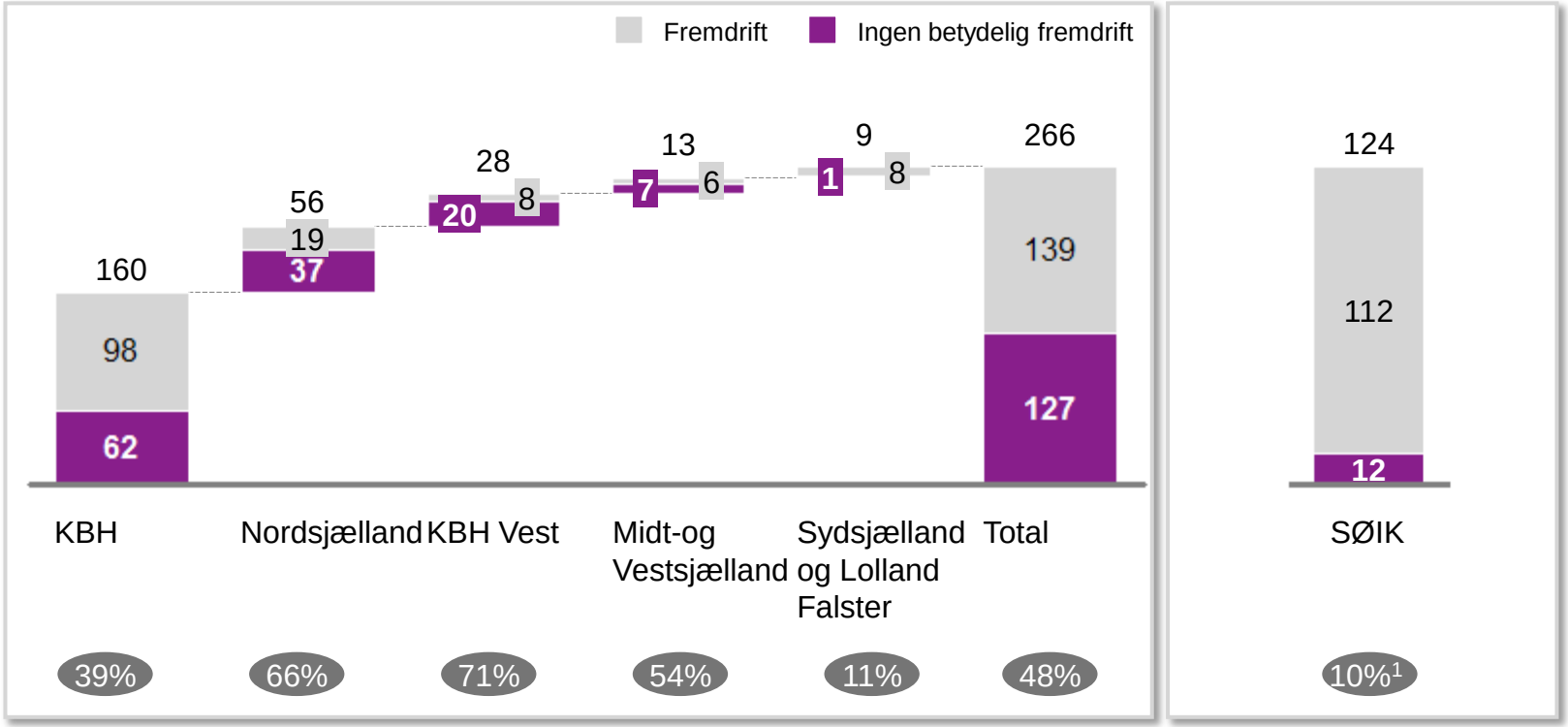
KILDE: Sagsmappe; interviews; Teamanalyse

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

Antal større økonomiske sager med milepælsstyring i kredse under SAK

X %-andel af sager, hvor fremdriften er ubetydelig

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



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

KILDE: Årsrapport SAK 2013; PedPoint; Teamanalyse

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

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

Teoretiske fordele ved placering af sager i SØIK

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

> Mange kredse har ikke kompetencen til at løse sagerne selv
>
> *– SØIK-leder*

> Vi har ikke ekspertisen, og det tager længere tid at gennemføre
>
> *– Politikreds A*

> I kredsene skal de bruge mere tid på at løse sagerne
>
> *– Fagansvarlig i SØIK*

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

KILDE: Interviews; Teamanalyse

Agenda

Indhold	Sidetal
▪ 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 oberservationer og anbefalinger	99
▪ Implementeringsforslag	109

Best Practice-principper for præstationsledelse kan opdeles i 4 trin

1 Måltal

Opstiller vi konkrete, relevante og dækkende måltal?

- Tydeligt for alle ”hvordan succes ser ud” – den enkelte medarbejders mål skal afspejle forskellen på en god og en dårlig præstation
- Klar sammenhæng mellem de enkelte måltal og organisationens over-ordnede målsætninger
- Både mål for produktivitet og kvalitet
- Både kvantitative og kvalitative mål
- Passende antal: retvisende, men ikke overbebyrdende
- Ambitiøse (revurderes, når de nås gentagne gange)
- Realistiske (har opbakning i organisationen)

2 Opfølgning

Måler vi objektivt og med passende frekvens?

- Den enkelte medarbejder er klart informeret omkring frekvensen af rapporteringen
- Faste intervaller (konsekvenser ved manglede aflæggelse af rapportering)
- Passende frekvens (afstemt i forhold til operationelt niveau)
- Aktiv indsats for at minimere rapporteringsbyrde (versionskontrol, IT-understøttelse)
- Indhold / detaljeniveau passer til publikum

3 Dialog

Bruger vi målingerne i løbende dialog om forbedring / retning?

- Dialog med den enkelte medarbejder om dennes præstationer afholdes med jævne mellemrum
- Tonen i dialogen er både udfordrende og støttende – skal både fordre motivation og præstation
- Dialogen er faktabaseret, konkret og handlings-orienteret

4 Konsekvens

Kan vores ledere belønne den gode præstation?

- Evaluering af den enkeltes præstation fører til handling – med henblik på at forstærke successer og løse problemer
- Konsekvenser er aldrig overraskende – disse aftales, når der sættes mål, og opfølgningen er konsistent i forhold til det aftalte
- Konsekvenser er fair – udstiller underliggende differentiering mellem medarbejdere og korrelerer på transparent vis med tilsvarende anerkendelse / belønning
- Læring fra tidligere successer / fejl huskes og deles i organisationen

KILDE: Teamanalyse; ekspertinterview

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

Niveau	Best Practice-principper	Best Practice-ledelsesværktøjer	Forbedringspotentiale i offentlig sektor[1]
Embede	▪ Mål for organisationen, der kommunikeres ned igennem alle de organisatoriske lag ▪ Målopfyldelse kan monitoreres med tydelig ledelsesinformation	▪ Resultatkontrakt med klare mål og indbyggede incitamenter ▪ Dashboards med jævnlige opdateringer på makrovariable f.eks. sagsproduktion og tidsregistrering	
Gruppe / Enhed	▪ Mål for organisationen oversættes til konkrete mål for den enkelte enhed	▪ Kvantitative mål for sagsproduktion ▪ Kvantitative mål for kvaliteten af gruppernes arbejde	
Sag	▪ Standarder for produktivitet og kvalitet baseres både på tidligere erfaringer og ambitioner fra organisationens fremtidige målsætninger	▪ Milepælsorienterede projektstyringsredskaber baseret på faste normtider for delopgaver ▪ Standardplaner for ressource-allokering til enkelte sager	
Medarbejder	▪ Alle medarbejdere har vel-definerede mål (og kender dem) ▪ Der følges op på målinger med handlingsorienteret dialog ▪ Præstationer har konsekvenser for den enkelte medarbejder	▪ Struktureret feedback efter afslutning af større sager ▪ MUS-samtaler, der holdes op på langsigtede mål ▪ Closed File review af sagsarbejde	

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

KILDE: Teamanalyse; ekspertinterview

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

Embede

Gruppe / Enhed

Sag

Medarbejder

Kombination af kvantitative og kvalitative mål – samt gennemgang af konkrete sager

Kvantitative mål

- Måling af personligt output på et meningsfyldt detaljeniveau,
- For eksempel antal afhøringer, editioner, anklageskrifter, visitationer
- Mulighed for benchmarking i forhold til (1) aftalte normtider og (2) præstationer hos medarbejdere med tilsvarende kompetencer
- Fokus på produktivitet; skal suppleres med mål for kvalitet

Closed File Review

- Uvildig person (ikke leder) med fag-kompetence gennemgår en afsluttet sag, medarbejderen har arbejdet på
- Vurdering af hele forløbet
- Medarbejderens bidrag ”scores” efter en prædefineret målestok for best practice / professionel kvalitet
- Der foretages vurdering af flere sager
- Kræver en medarbejderkultur, der kan ”rumme” denne type review

Kvalitative mål

- Vurdering af andre faktorer, som kendetegner ”den gode medarbejder” og ikke fanges i de andre mål:
- Kvalitet af faglig sparring med nærmeste medarbejdere
- Personlig indsats ift. vidensdeling og undervisning
- Opbygning af eksterne relationer
- Sociale initiativer på arbejdspladsen

Open File Review

- Uvildig person (ikke leder) med fag-kompetence gennemgår en åben sag, som medarbejderen har arbejdet på
- Åben sag, fokus på del af sagsforløbet
- Medarbejderens bidrag ”scores” efter en prædefineret målestok for den konkrete type arbejde (f.eks. afhøring)
- Der foretages vurdering af flere sager
- Kræver en medarbejderkultur, der kan ”rumme” denne type review

- Hver for sig er disse mål ikke tilstrækkelige; præstationsledelse bør basere sig på en kombination af flere
- Målingen bør være et ledelsesværktøj og ikke en anledning til at menige medarbejdere benchmarker hinanden

KILDE: Teamanalyse, ekspertinterview

Der eksisterer visse rammer for brug af præstationsledelse i SØIK …

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

Niveau	*Opstiller vi konkrete, relevante og dækkende måltal?* 1 Måltal	*Måler vi objektivt og med passende frekvens?* 2 Opfølgning	*Bruger vi målingerne i løbende dialog om forbedring / retning?* 3 Dialog	*Kan vores ledere belønne den gode præstation?* 4 Konsekvens
SØIK[1]	▪ **1-årig Resultatkontrakt** med mål for bl.a. sags-produktion, tværgående samarbejde mv. ▪ **Intern mål- og handleplan** for projektimplementering, vigtige sager mv.	▪ **År**: Resultatkontrakt[2] ▪ **Måned:** Fagligt ledelses-forum følger op på mål- og handleplaner ▪ **Hver 14. dag:** Parolemøde, hvor der opdateres om den daglige udvikling i SØIK	▪ SØIK redegør ved årsluk for målopfyldelse ift. Resultatkontrakten ▪ Rigsadvokaten forpligter sig i Resultatkontrakten til at levere ledelsesinformation mht. målopfyldelse løbende	▪ Resultatlønskontrakt for Statsadvokaten; op til ~5% af dennes samlede lønindkomst ▪ **Mindre pulje til resultatløn** (under 2 % af samlet lønsum)
Gruppe / Enhed	▪ Vicestatsadvokat (VSA) vurderer, hvilke store sager der kan forventes afsluttet i indeværende år ▪ Afslutning af betydelige sager er indskrevet i interne mål og pålægges grupperne	▪ De fagansvarlige holder i nogle tilfælde formøder inden fagmøderne, med henblik på opdatering af status for samlet sags-portefølje	▪ Løbende dialog mellem ledelsen og fagansvarlig med forventningsafstemning vedr. afgørelse af tiltalespøgsmål ▪ Potentiale for **erfarings-udveksling via fælles-drevet og AnklagerNet**	▪ Allokering af medarbejdere til de enkelte grupper på baggrund af løbende evaluering af gruppens belastning
Sag	▪ **Normtider** (primært politi)[4] bestemmer fastlæggelse af milepæle i efterforskning ▪ Anklageren ansvarlig for kvalitetsvurdering af efterforskningsarbejdet	▪ Langt de fleste sager har en styregruppe; månedlig opfølgning med vice-statsadvokat og politi-kommissær mht. milepæle[3] ▪ Missede milepæle i PED-POINT giver "minuspoint"	▪ **Styregrupper** fungerer delvist som faglig problem-løsning mellem de fagligt ansvarlige og søjlelederne	▪ VSA'erne kan trække lister med "minuspoint" ▪ Konsekvens af manglende præstation på sagsniveau udmønter sig i øget tilsyn fra søjlelederne
Medarbejder	▪ Der aftales **udviklingsplan for medarbejderen** ifbm. MUS/LUS-samtaler ▪ Overholdelse af konkrete milepæle på en sag kan betragtes som måltal for medarbejderen	▪ Kvalitativ vurdering af målopfyldelse baseret på mål fra MUS ▪ Måling bundet op på monitorering af fremdrift på sagsniveau	▪ **1-årige MUS-samtaler mellem søjleleder og den enkelte medarbejder** fulgt op af halvårlige statussamtaler	▪ *Tidsbegrænset ansættelse* for nytilkomne politiansatte; normalt første 1-2 år ▪ Gentagne utilstrækkelige præstationer kan lede til handlingsplan og (ultimativt) til tjenestemandssag

1 Baseret på Resultatkontrakt for SØIK 2013
2 Resultatkontrakt for SØIK 2013, s. 8
3 "Sådan gør vi med specialgrupperne", SØIK-notat, April 2013
4 SØIKs Efterforskningsguide

KILDE: Interviews med SØIK-medarbejdere, Teamanalyse

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

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

Niveau	*Opstiller vi konkrete, relevante og dækkende måltal?* 1 Måltal	*Måler vi objektivt og med passende frekvens?* 2 Opfølgning	*Bruger vi målingerne i løbende dialog om forbedring / retning?* 3 Dialog	*Kan vores ledere belønne den gode præstation?* 4 Konsekvens
SØIK[1]	▪ Resultatkontrakt 2014 først modtaget til underskrivning ved udgangen af Q1 ▪ Opstilling af interne mål 2014 har afventet eksternt review af Statsadvokaturerne	▪ Sammenkørsel af data fra POLPAI og PEDPOINT[2] (med henblik på udvikling af egentligt produktivitets-værktøj) er stadig i pilot-fase	▪ Uklart fra resultatkontrakten, hvilken ledelsesinformation, der skal udgå fra Rigsadvokaten og hvilken dialog, dette skal drive	▪ Samlet pulje til fordeling af **resultatløn har meget begrænset størrelse** ift. samlede lønudgifter
Gruppe / Enhed	▪ **Uklarhed om mål for den enkelte enhed** ▪ Svært at knytte personlig indsats 1:1 sammen med gruppens, bl.a. pga. stor udskiftning ml. grupperne	▪ Mobilitet af medarbejdere på tværs af enheder besværliggør sammen-hængende måling	▪ Lederfokus på opnåelse af mål i resultatkontrakt intensiveres op til årsluk ▪ Fællesdrevet er i pilotfase, og man **afventer videre-udvikling af AnklagerNet**	▪ Argumenter om under-bemanding i de enkelte grupper kan overskygge diskussion om, hvorvidt gruppen leverer som forventet
Sag	▪ Efterforskningsguide kun i ringe grad brugt som egentligt projektstyringsværktøj på de største sager ▪ Manglende normtal for en del juridisk arbejde[1]	▪ På grund af ressource-prioritering fortsættes styregruppemøder ikke altid, når selve efterforsknings-arbejdet er færdiggjort, og der kun udestår anklageskrift	▪ Ingen tradition for planlagte, strukturerede evalueringer med projektgruppe ved afslutning af omfattende sager	▪ Overskridelse af milepæl har ofte begrænsede konsekvenser
Medarbejder	▪ **Ingen standard for input fra fagansvarlig** til søjleleder om medarbejders præstationer ▪ **Ingen faste KPI'er for den enkelte medarbejder**	▪ Ikke mulighed for at tids-registrere på den enkelte sag i POLPAI – dette medfører manglende overblik over den enkelte medarbejders belastning	▪ Få rammer (ud over MUS) for individuel dialog mellem medarbejder og søjleleder ▪ Ingen formel ramme for feedback fra fagansvarlig til den enkelte medarbejder	▪ **Manglende konsekvens af at underpræstere** ▪ Begrænset mulighed for løn-differentiering ▪ Ingen tradition for mærkbare konsekvenser

1 SØIK Efterforskningsguide
2 Udtalelse fra SØIK Fokusgruppeinterview 20/3/2014
2 Indtil systemet er automatiseret, vil overblik kunne skabes i Excel. Dette kræver dog en højere kvalitet af data

KILDE: Interviews med SØIK-medarbejdere, Teamanalyse

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

Finansgruppen (1)

- Den største specialgruppe i SØIK (14 årsværk)
- Stor andel af SØIKs produktion af store og meget store sager
- Komplekse sager af lang varighed, løbende udskiftning af allokerede medarbejdere
- De fagansvarlige har ikke personaleansvar

Hvidvasksekretariatet (2)

- En af de største grupper i SØIK (12 årsværk)
- Stor andel af SØIKs produktion af kortere sager og underretninger
- Typisk kortere, mindre komplekse sagsforløb

Ledelsens værktøjer (3)

- Første del fokuserer på den øverste ledelses evne til:
  - Udstikke målsætninger for embedet og måle på opfyldelsen af disse
  - Måle produktivitet og kvalitet på embedsniveau
- Anden del fokuserer på den øverste ledelses evne til at:
  - Følge op på gode præstationer og belønne den enkelte medarbejder

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

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

	1 Måltal	2 Opfølgning	3 Dialog	4 Konsekvens
Formelle rammer	▪ Efterforskningsguiden indeholder milepæle og normtider for sagsforløbet ▪ Resultatkontrakten giver mål for SØIKs sagsprotuktion ▪ Opgavemængden følger i høj grad særmyndighedens arbejde (Finanstilsynet)	▪ Opfølgning mht. "sagens fremdrift" over for ledelsen: ▪ Banksager: Behandling på månedligt styregruppemøde ▪ Børssager: Afrapportering i kvartalsvist faggruppemøde	▪ MUS-samtaler mellem søjleleder og den enkelte medarbejder ▪ Fagansvarlige forestår løbende faglig sparring med den enkelte medarbejdere	▪ Allokering og prioritering af opgaver til de enkelte medarbejdere foretages af søjlelederne ▪ **Beslutninger omkring kompetenceudvikling tages af søjlelederne**
Praktisk gennemførsel	▪ Overordnede principper fra efterforskningsguiden følges, men de konkrete milepæle benyttes ikke ▪ Ingen forventnings-afstemning i enheden om antal sager, der skal lukkes	▪ Finansgruppen afholder forberedende møde for hver sag inden styregrupperne, hvor der skrives sagsresumé ▪ Ledergruppen øger den løbende forventnings-afstemning omkring total sagsproduktion hen imod årsluk	▪ Søjlelederne er pga. den begrænsede berøring med det daglige sagsarbejde udfordrede i MUS-samtaler ▪ De fagansvarlige skal give faglig sparring, men har ikke mandat til at investere i kompetenceudvikling	▪ De fagansvarlige forestår daglig ledelse af sags-porteføjlen, uden mandat til prioritering af ressourcer inden for denne portefølje
Vurdering af præstationsledelse	▪ De fagansvarlige kender ved årets start **ikke forventningen til sagsproduktion og ressourceallokering** ▪ Ad-hoc ressourceallokering ▪ Manglende brug af efterforskningsguiden som projektstyringsværktøj	▪ De fagansvarlige vurderer at frekvensen af hhv. styre-gruppemøder og fag-gruppemøder er passende	▪ Der lader til at være stor **afstand mellem søjleleder og medarbejder**, givet at søjleleder har ansvar for kompetenceudvikling, opgavevisitation og ressourceallokering ▪ Daglig dialog udfordres af, at folk er spredt i bygningen	▪ **Ingen klare konsekvenser** knyttet til den enkelte medarbejders præstation ▪ Uklare "kommandoveje": ændringer fra ledelsen implementeres nogle gange af fagansvarlige, nogle gange af ledergruppen selv

KILDE: Interviews med fagansvarlige og ledere i SØIK; Team analyse

I Hvidvasksekretariatet er det lettere at måle belastning og produktivitet

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

	1 Måltal	2 Opfølgning	3 Dialog	4 Konsekvens
Formelle rammer	▪ Antal underretninger, som (1) tages ind / registreres (2) analyseres (3) videregives ▪ Funktionsopdelt arbejde; ingen fast aftalte mål for den enkelte medarbejders produktivitet i funktionen	▪ Måling af hver medarbejder vha. IT-systemet (goAML), som giver **præcist billede af produktiviteten** ▪ International metodekontrol fra FATF[1] (hvert 8. år) og fra IMF (løbende) ▪ Feedback fra kredsene ifbm. videregivelse af sager	▪ Ugentligt ledermøde i SØIK, hvor forhold omkring drift af sekretariatet kan tages op ▪ Årlige MUS-samtaler ml. sekretariatsledere og den enkelte medarbejder ▪ Formelt samarbejde med Norge, Finland og Holland om erfaringsudveksling	▪ De faglige ledere har også personaleansvar, hvilket giver et større råderum ift. konsekvenshåndtering over for medarbejderne i sekretariatet
Praktisk gennemførsel	▪ Af hensyn til prioritering af ressourcer har det historisk set være aftalt mellem SA og de fagansvarlige, at man på et givent tidspunkt har en vis mængde ubehandlede underretninger, dog uden formelle rammer for størrelsen af denne bunke	▪ Månedligt opfølgningsmøde mellem SA og ledelsen af 2. søjle, hvor der er mulighed for at gennemgå status for Hvidvasksekretariatet	▪ Det nævnes, at ovenstående rammer i vidt omfang følges ▪ Løbende, uformelle samtaler mellem fagansvarlig og medarbejderne ▪ **4 medarbejdere hører under administrationen**, og har således ikke MUS med de fagansvarlige fra gruppen	▪ **God præstation fremhæves i teamet** og giver mulighed for at deltage i efterfølgende feedback med kredsene og indstilling til engangsvederlag ▪ Dårlige præstationer kan medføre samtaler og afskedigelse (sidste udvej)
Vurdering af præstationsledelse	▪ Givet den relativt lave kompleksitet i sags-behandlingen kan produktionstal for den enkelte medarbejder på meningsfuld vis sammen-lignes med historiske normer og andre medarbejdere	▪ goAML muliggør en opfølgning på den enkelte medarbejders produktivitet ▪ Den månedlige rapportering på driften til SA har relativt lav omkostning – denne praksis kan med fordel genoptages	▪ Løbende dialog med andre lande bidrager til udvikling af sekretariatet ▪ Placeringen af nogle medarbejdere under andre enheder giver **afhængighed af kommunikation mellem sekretariatets leder og respektive søjleleder**	▪ Større grad af konsekvens-opfølgning sammenlignet med resten af SØIK, givet at den politifaglige søjleleder (med personaleansvar) også varetager dag-til-dag ledelse af sekretariatet

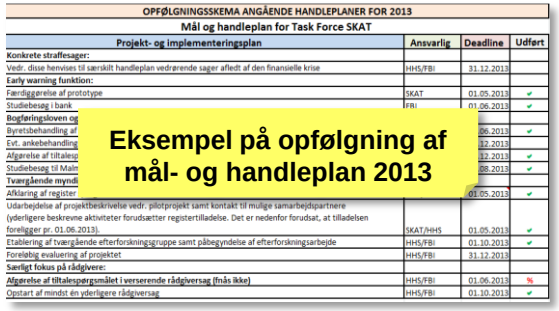
1 Financial Action Task Force, et tværnationalt samarbejde for fælles retningslinjer i bekæmpelse af hvidvask og terrorfinansiering

KILDE: Interviews med fagansvarlige og ledere i SØIK; Teamanalyse

Der eksisterer rammer for målsætning og opfølgning på lederniveau …

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

Mål- og handleplaner: Opfølgning på Resultatkontrakt



OPFØLGNINGSSKEMA ANGÅENDE HANDLEPLANER FOR 2013

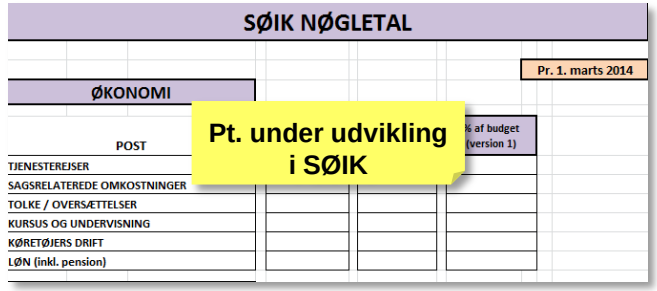
Mål og handleplan for Task Force SKAT

Projekt- og implementeringsplan	Ansvarlig	Deadline	Udført
Konkrete straffesager:			
Vedr. disse henvises til særskilt handleplan vedrørende sager afledt af den finansielle krise	HHS/FBI	31.12.2013	
Early warning funktion:			
Færdiggørelse af prototype	SKAT	01.05.2013	✔
Studiebesøg i bank	FBI	01.06.2013	✔
Bogføringsloven og			
Byretsbehandling af		06.2013	✔
Evt. ankebehandling		12.2013	
Afgørelse af tiltalesp		12.2013	✔
Studiebesøg til Malm		08.2013	✔
Tværgående myndi			
Afklaring af register		01.05.2013	✔
Udarbejdelse af projektbeskrivelse vedr. pilotprojekt samt kontakt til mulige samarbejdspartnere (yderligere beskrevne aktiviteter forudsætter registertilladelse. Det er nedenfor forudsat, at tilladelsen foreligger pr. 01.06.2013).	SKAT/HHS	01.05.2013	✔
Etablering af tværgående efterforskningsgruppe samt påbegyndelse af efterforskningsarbejde	HHS/FBI	01.10.2013	✔
Forelæbig evaluering af projektet	HHS/FBI	31.12.2013	
Særligt fokus på rådgivere:			
Afgørelse af tiltalespørgsmålet i verserende rådgiversag (fnås ikke)	HHS/FBI	01.06.2013	%
Opstart af mindst én yderligere rådgiversag	HHS/FBI	01.10.2013	✔

Eksempel på opfølgning af mål- og handleplan 2013

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

SØIK nøgletal: Status på overordnet driftsinformation



SØIK NØGLETAL

Pr. 1. marts 2014

ØKONOMI

POST			% af budget (version 1)
TJENESTEREJSER			
SAGSRELATEREDE OMKOSTNINGER			
TOLKE / OVERSÆTTELSER			
KURSUS OG UNDERVISNING			
KØRETØJERS DRIFT			
LØN (inkl. pension)			

Pt. under udvikling i SØIK

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

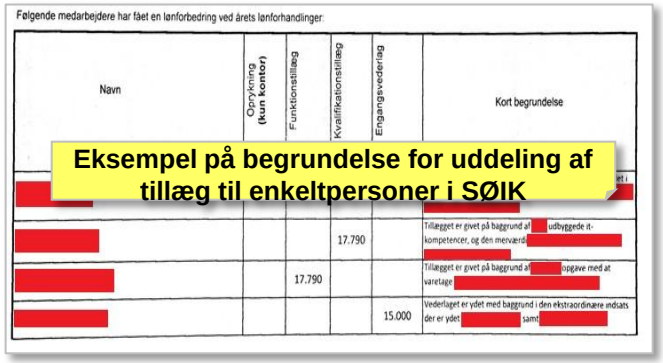
1 Estimat fra staben i SØIK
2 Baseret på interviews med en række fagansvarlige i SØIK
3 Dette skyldes den ekstraordinære situation, som SØIK har befundet sig i 2013

KILDE: Opfølgningsskema på handleplaner 2013; "Prototype" på SØIKs nøgletalsværktøj; Medarbejderinterviews

… men kun en begrænset del af ledelsesrummet for resultatløn benyttes

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

Der eksisterer veldefinerede rammer for brug af resultatløn …


Følgende medarbejdere har fået en lønforbedring ved årets lønforhandlinger:

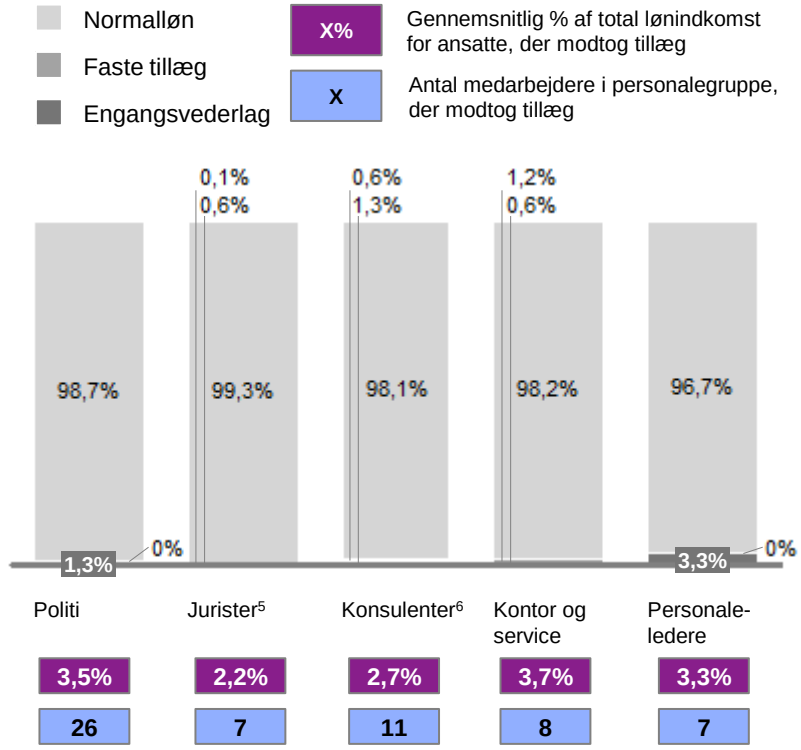
Navn	Opnykning (kun kontor)	Funktionstillæg	Kvalifikationstillæg	Engangsvederlag	Kort begrundelse
[redacted]					[redacted]
[redacted]			17.790		Tillægget er givet på baggrund af [redacted] udbyggede it-kompetencer, og den merværdi [redacted]
[redacted]		17.790			Tillægget er givet på baggrund af [redacted] opgave med at varetage [redacted]
[redacted]				15.000	Vederlaget er ydet med baggrund i den ekstraordinære indsats der er ydet [redacted] samt [redacted]

Eksempel på begrundelse for uddeling af tillæg til enkeltpersoner i SØIK

- Ved årets afslutning forhandles der om fordeling af puljer til engangsvederlag[1] og faste tillæg[2] blandt medarbejderne (ofte forhandling mellem ledere og tillidsrepræsentanter)
- Medarbejderen indstiller sig selv til et tillæg, hvorefter den ansvarlige søjleleder vurderer, om indstillingen skal efterkommes og indgå i forhandlingen om puljemidlerne
- Annoncering af de endelige tillæg kommunikeres ud til modtagerne i hver personalegruppe – inklusive en skriftlig begrundelse (i prosa) for hver modtagers tillæg
- Omfanget af tillæg er delvist begrænset af bl.a. budget samt lønpolitik[3], men man bruger ikke rammerne fuldt ud

… men tillæggene udgør en meget lille del af lønnen

Normalløn[4] og nyuddelte tillæg, % af SØIKs samlede lønudgifter, 2013



1 Engangsbeløb for særlig indsats, normalt i størrelsesordenen 5.000-20.000 kr.
2 Indeholder Kvalifikationstillæg og Funktionstillæg, hvor der modtages samme beløb hvert år fremover, normalt i størrelsesordenen 15.000-20.000 kr.
3 Lønpolitiken foreskriver f.eks. at tillæggene ikke må have et omfang, der bringer medarbejderen op på en samlet lønindkomst, der overstiger lønnen for den nærmeste overordnede – i praksis skal der dog mere end 3 % engangsvederlag til at ramme denne begrænsning (eksempelvis er forskellen i gennemsnitsløn mellem anklager og senioranklager ~30 %)
4 Inklusive grundløn, overarbejdsbetaling, tillæg overført fra andre år mv.
5 Til sammenligning udgør engangsvederlag i Finansministeriets departement til Jurister og Økonomer 6,4 % af samlede lønudgifter til denne personalegruppe
6 Indeholder Analytikere, Konsulenter, Specialkonsulenter og Seniorkonsulenter - både overenskomstansatte og tjenestemandsansatte

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

Målene fra Rigsadvokaten opfyldes i meget vidt omfang

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

Mål for sagsproduktion og for udvikling

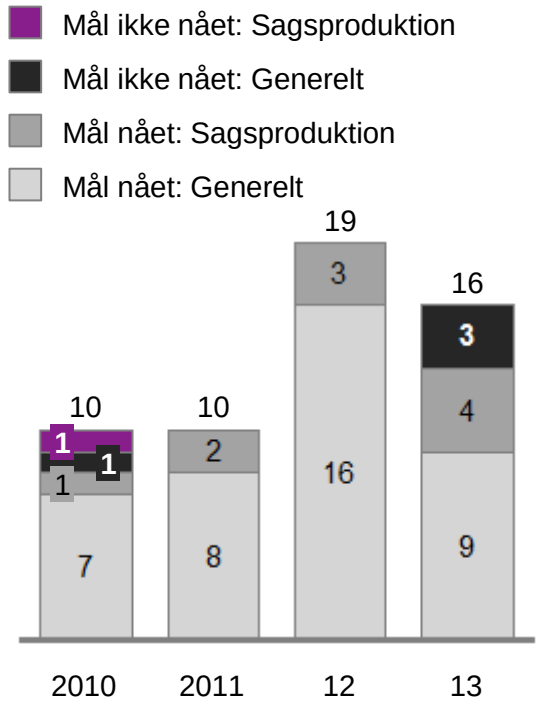
"Sagsproduktion"

- Delmål, der vedrører produktion af sager og / eller omfanget af SØIKs assistance til politikredsene
- Eksempelvis "*Taget stilling til tiltalespørgsmål i 10 meget store sager*"

"Generelt"

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

Målopfyldelse, 2010-13



Resultatkontrakt 2014 netop aftalt

"Sagsproduktion"

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

"Generelt"

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

KILDE: SØIKs resultatkontrakt (2014); Teamanalyse

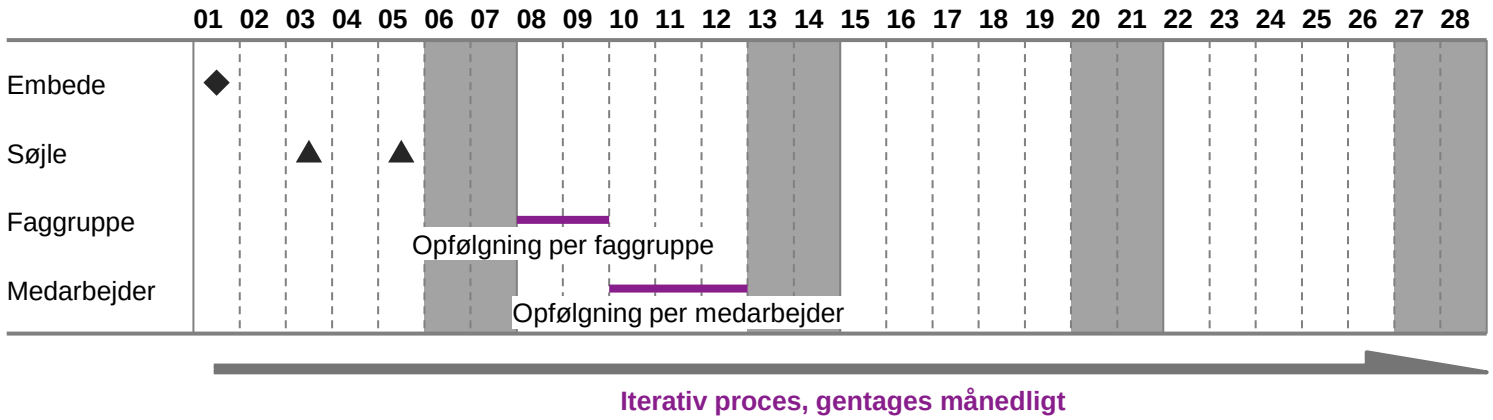
Præstationsopfølgning skal foregå på alle niveauer i organisationen

FORSLAG TIL DISKUSSION

Kaskadering

Niveau[1]	Review fra	Review til	Formål	Frekvens
Søjle	▪ Statsadvokat	▪ Søjleleder	▪ Review af søjlens præstation, herunder dialog om målopfyldelse (både sagsproduktion og udvikling) ▪ Diskuter evt. ændringer ift. ressourcetræk	▪ Månedlig
Faggruppe	▪ Søjleleder	▪ Fagansvarlig	▪ Review af faggruppens præstation, herunder fremdrift på større enkeltsager ▪ Stillingtagen mht. ressourceallokering for næste periode	▪ Månedlig
Medarbejder	▪ Fagansvarlig[2]	▪ Medarbejder	▪ Kort review af medarbejderens præstationer, herunder sparring mht. faglig udvikling	▪ Månedlig

Eksempel på placering af reviews i løbet af måneden



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

	Struktur	
Formål	• Review af søjlens præstation, herunder dialog om målopfyldelse (både sagsproduktion og udvikling) • Diskussion af evt. ændringer ift. ressourcetræk • Prioritering af fokusområder for den kommende måned	
Agenda	• 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	• 30 minutter • 15 minutter • 15 minutter
Deltagere	• Statsadvokaten • Søjleleder	
Output	• Prioriteter for indsatsen i næste periode aftales i mødet og noteres for diskussion i efterfølgende måned	
Møder	• Frekvens: Månedligt • Varighed: 1 time	

Beskrivelse af mødeforum – månedlig statusopdatering fra faggruppe

FORSLAG TIL DISKUSSION

	Struktur
Formål	• Review af faggruppens præstationer, herunder fremdrift på større enkeltsager • Stillingtagen mht. ressourceallokering for næste periode
Agenda	• 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	• Søjleleder • Fagansvarlig
Output	• 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	• Frekvens: Månedligt • Varighed: 1 time

Beskrivelse af mødeforum – faglig sparring med medarbejder

	Struktur
Formål	• Kort review af medarbejderens præstationer • Fokus på sparring mht. medarbejderes faglige udvikling
Agenda	• 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. arbejdsgange
Deltagere	• Fagansvarlig • Medarbejder
Output	• N/A
Møder	• Frekvens: Månedligt • Varighed: 15 minutter

Case: Præstationsledelse i Åklagarmyndigheten (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

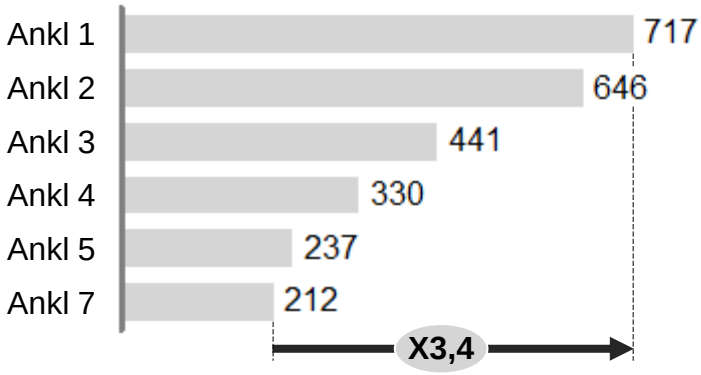
KILDE: Review Anklagemyndigheden Sverige

Projektet identificerede betydelige forskelle i produktivitet …

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

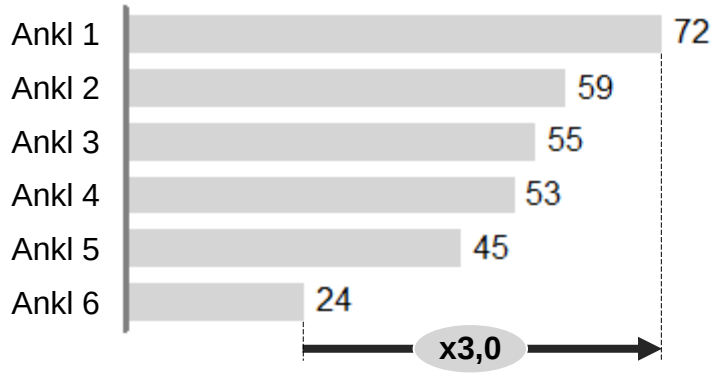
Stangsager[2]

Antal afsluttede sager, seneste 12 måneder[1]



ØkoKrim

Antal afsluttede sager, seneste 12 måneder[1]

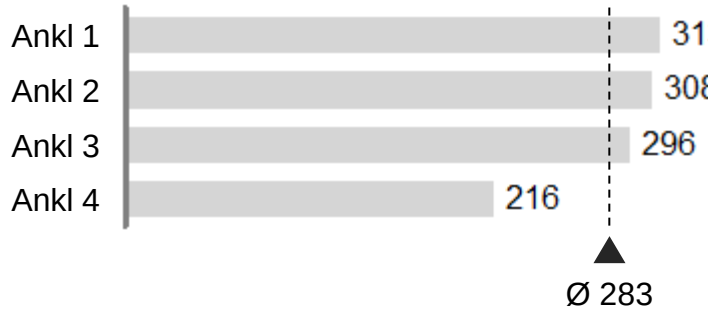


Ungdomssager

Antal afsluttede sager, seneste 12 måneder[1]

Særligt grov kriminalitet

Antal afsluttede sager, seneste 12 måneder[1]



1 Antal justeret for deltid, barsel, orlov m.m.
2 Sager af lav kompleksitet / tidsforbrug; kan i et vist omfang svare til Quicksager

KILDE: Review af Anklagemyndigheden i Sverige Analyser fra Reviews af Statistikrapport från RÅNET, uttaget 2011-09-27

… 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	▪ Støtte medarbejdere ved at identificere forbedringsmuligheder ▪ Formulere mulige forbedringer i de daglige arbejdsrutiner	Løbende	Afhængig af situationen
Sagsreview	▪ 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	▪ 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	▪ 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 minuter

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

KILDE: Review Anklagemyndigheden i Sverige

Best practice-principper for præstationsledelse i den offentlige sektor

1 **Måltal** | 2 Opfølgning | 3 Dialog | 4 Konsekvens

Principper og beskrivelse

Princip	Beskrivelse
Eksplicit ansvar for måltal	▪ Ansvar for måltal placeres hos personer / ledere af enkelte grupper
Relevans for organisationens strategi	• Klar sammenhæng mellem enkelte måltal og organisationens overordnede målsætninger • Prioritering af overordnede målsætninger afspejler sig i prioriteringen af medarbejderens måltal
Passende antal måltal	• Nok måltal til at dække bredt, men ikke så mange at betydningen af det enkelte udvandes • Klar proces for gennemgang og prioritering af de få måltal, der skal informere beslutninger
Fokus på både kort og lang sigt	▪ Måltal for organisationen betragter både kort- og langsigtet præstation
Balanceret miks af måltal	▪ Måltal indeholder både tal for produktion og ressourceforbrug, tid- og kvalitetsmål samt blanding af kvantitative og kvalitative måltal
Veldefinerede måltal	▪ Måltal er specifikke, veldefinerede og konsistente ▪ Det er tydeligt for alle, ”hvordan succes ser ud” i måltallene
Ambitiøse og realistiske målsætninger	▪ Målsætninger er udfordrende og skal motivere forbedringer, både i basisydelse og maksimal ydelse ▪ Løbende evaluering af målsætninger – og ændring af dem, der 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

1 Måltal | **2 Opfølgning** | 3 Dialog | 4 Konsekvens

Principper og beskrivelse

Princip	Beskrivelse
Rapportering med jævne (og passende) mellemrum	▪ Klart defineret ledergruppe har ansvar for fastsættelse og overholdelse af rapporteringsrytme ▪ Rapporteringsvane indlejret i kulturen for de enkelte enheder samt for organisationen som helhed; herunder klare og afstemte forventninger til, hvem der skal bidrage med input og beslutninger hvornår ▪ Rytmen for rapportering har passende frekvens i forhold til niveauet af rapportering og muligheden for at implementere beslutninger på baggrund af rapportering
Niveau af datakvalitet er velovervejet og generelt højt	• Klar sammenhæng mellem data og beslutninger • Passende data på præstation, sundhed og risiko indsamles • Løbende indsats for at forbedre kvalitet af indsamlet data • Klare forventninger om, hvilke data der skal bruges de næste 2-3 år; aktiv indsats for at facilitere dette • Velbegrundede proxyer anvendes, når nødvendig data ikke er tilgængelig
Indsamling af data gøres ikke til unødig byrde	▪ IT-understøttelse, som minimerer antallet af timer, der går til manuel dataindsamling ▪ Klarhed omkring versionskontrol (eksempelvis i medarbejderlister), som minimerer unødigt dobbeltarbejde – sikres eksempelvis ved kun at opbevare masterdata ét sted
Indhold og detaljeniveau af scorecards / dashboards passer til publikum	▪ For øvre ledelsesgrupper præsenteres data på aggregeret niveau, med flere detaljer i understøttende dokumenter ▪ I de enkelte arbejdsgrupper præsenteres kun data, der informerer beslutninger om gruppens daglige arbejde

KILDE: Ekspertinterviews; Teamanalyse

Best practice-principper for præstationsledelse i den offentlige sektor

1 Måltal | 2 Opfølgning | **3 Dialog** | 4 Konsekvens

Principper og beskrivelse

Princip	Beskrivelse
Dialog om præstationer sker med jævne (og passende) mellemrum	▪ Dialog om præstationer – på gruppe- og medarbejderniveau – er indlejret i organisationens kultur; forventninger mht. indhold og frekvens af dialoger er afstemt igennem organisationen, både formelle og mere uformelle dialoger ▪ Der er klare konsekvenser for lederne, hvis planlagte dialoger ikke afvikles ▪ Medarbejdere og ledere påtegner adfærd, der ikke er i overensstemmelse med rammer for den gode præstation ▪ Der afvikles formelle præstationsdialoger 1-2 gange om året
Tonen i dialoger er både udfordrende og støttende	• Dialogprocessen skal fordre 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

KILDE: Ekspertinterviews; Teamanalyse

Best practice-principper for præstationsledelse i den offentlige sektor

1 Måltal | 2 Opfølgning | 3 Dialog | 4 **Konsekvens**

Principper og beskrivelse

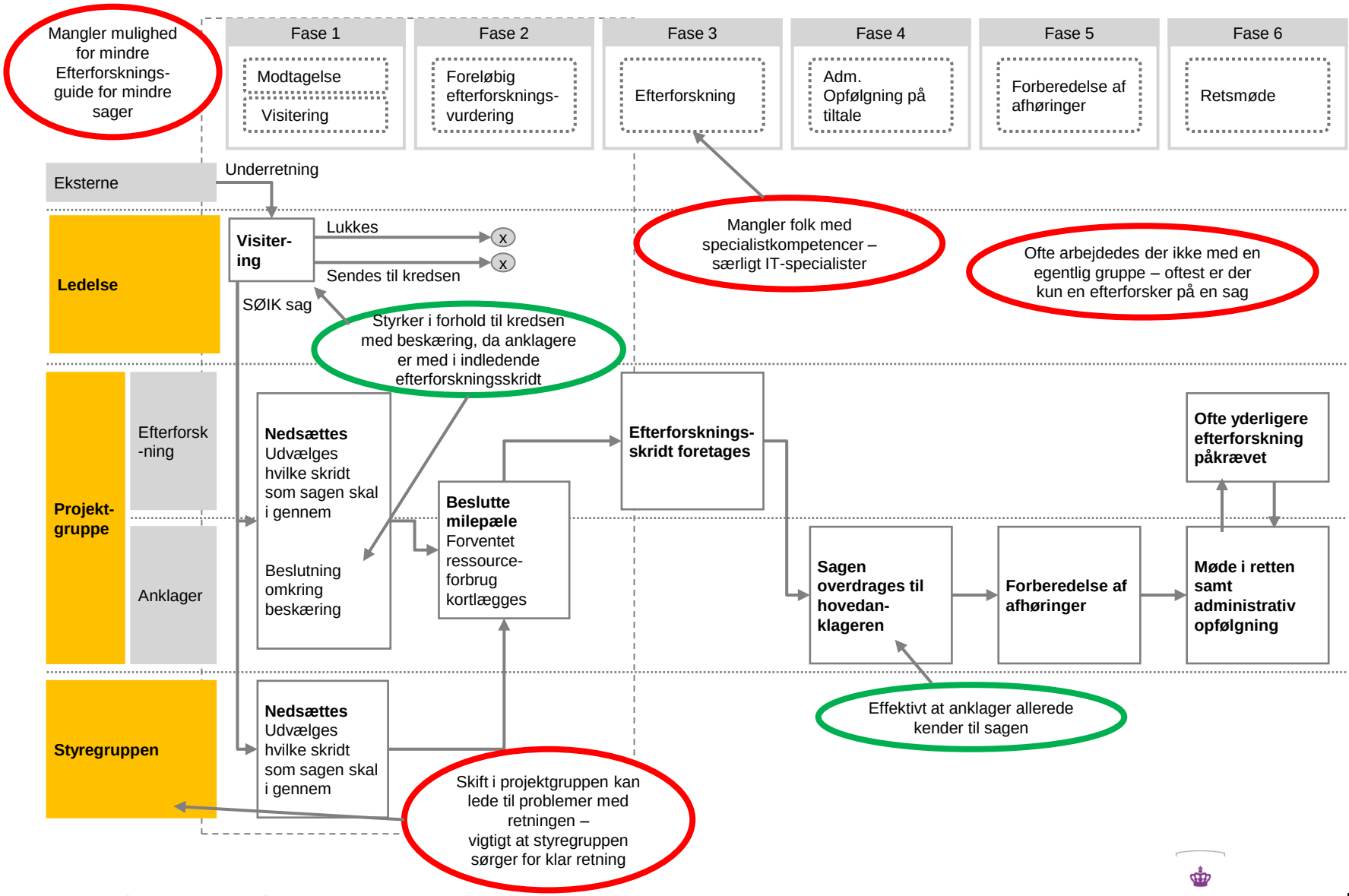
Princip	Beskrivelse
Der handles – med henblik på at forstærke successer og løse problemer	▪ I den gode organisation eksisterer en evne til at identificere underliggende årsager til manglende præstationer ▪ Alle løsninger oversættes til konkrete handlingsplaner, som udvikles i et samarbejde mellem leder og medarbejder ▪ Både medarbejder og leder agerer pligtopfyldende i forhold til den aftalte handlingsplan ▪ Der gennemføres konsekvent opfølgende evalueringer af aftalte handlingsplaner og forbedringspunkter
Præstationer er bundet op på synlige individuelle og organisatoriske konsekvenser (positive og negative)	• Klar afstemning af præstationsledelse på organisatorisk og individuelt niveau • Evalueringer udstiller differentiering mellem medarbejdere (eller grupper) og korrelerer på transparent vis med tilsvarende anerkendelse, belønning og konsekvens • De på forhånd aftalte konsekvenser af at nå / ikke nå definerede mål effektueres uden undtagelse • Anerkendelse på flere måder, både finansiel og ikke-finansiel
Læring fra tidligere succeser / fejl huskes og deles i organisationen	▪ Robust samling læringsmateriale fra hele organisationen er central tilgængeligt og jævnligt opdateret ▪ Læringsmateriale behandler både succes og fejl ▪ Ensartet taksonomi og velfungerende søgefunktion / teknisk vidensdeling ▪ Bidragsydere til læringsmateriale anerkendes direkte i præstationsdialoger

KILDE: Ekspertinterviews; Teamanalyse

Agenda

Indhold	Sidetal
▪ 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 oberservationer og anbefalinger	99
▪ Implementeringsforslag	109

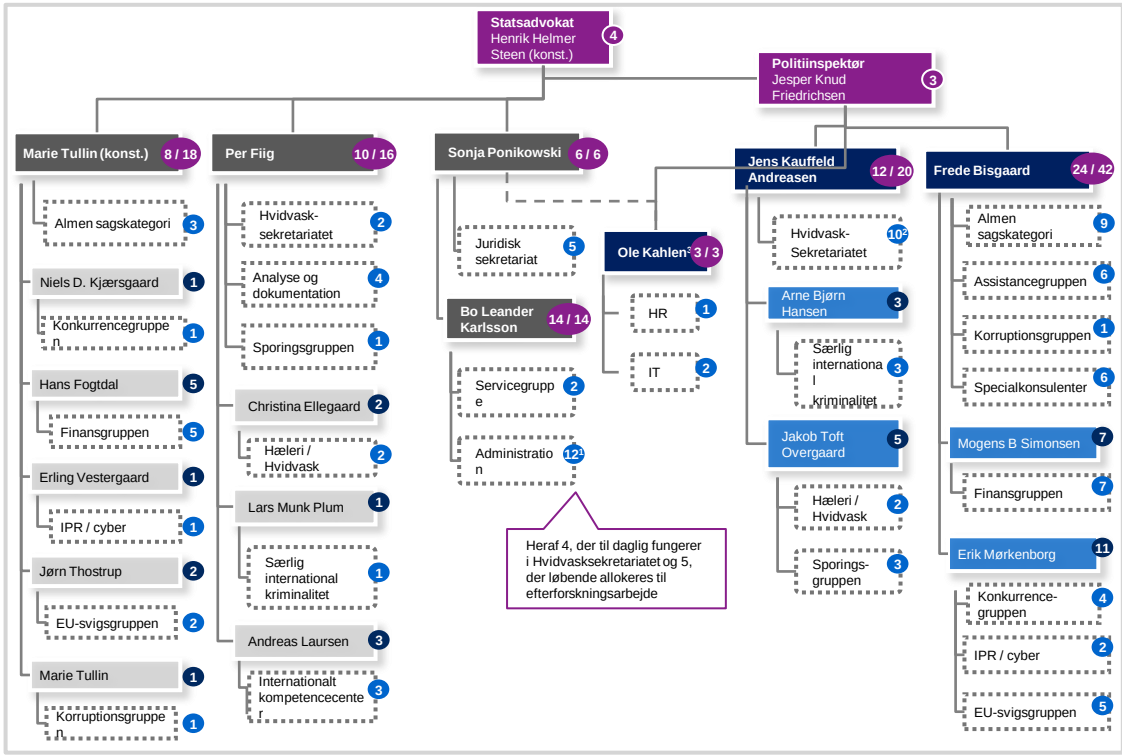
Generelt velfungerende procesforløb for komplekse sager, der er dog enkelte potentielle forbedringsområder …



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

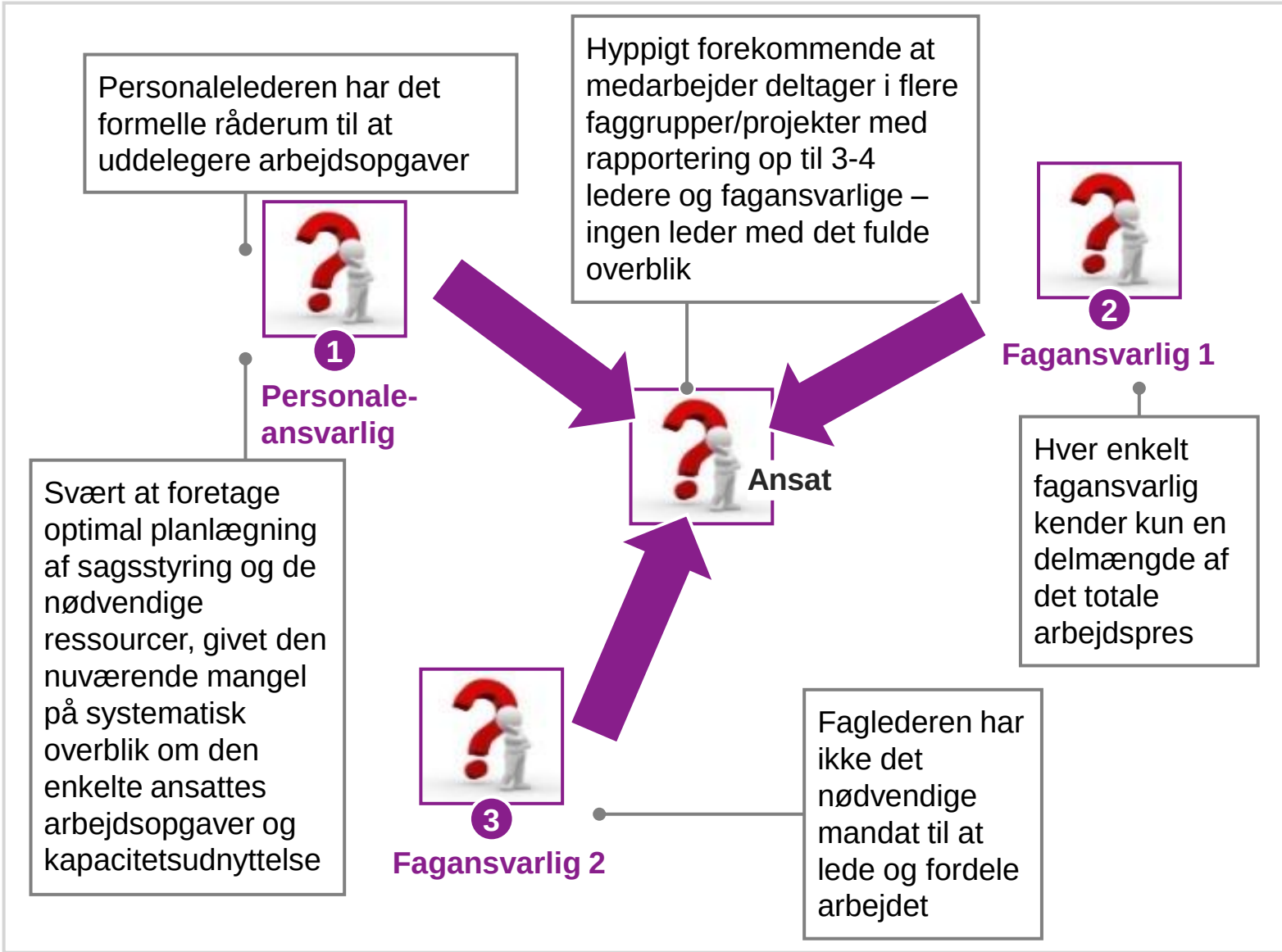
- Personaleansvarlig har så stort et Span of Control at overblik over den enkelte medarbejders arbejdsopgaver er vanskeligt at håndtere
- De nuværende værktøjer muliggør ikke et overblik over ressourcesituationen, hvilket er nødvendigt med et så højt Span of Control
- **Dermed er der udfordringer med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



KILDE: Interviews med medarbejdere samt ledere; Teamanalyse

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 sagstyringsmodel, 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

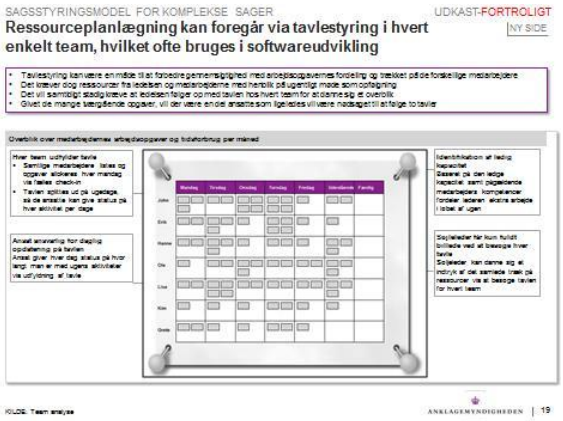
Klar oversigt over hvilket trin vi er på i en given sag, men ikke hvor intensivt det er for medarbejderne
– Leder

KILDE: Medarbejderinterviews; OHI-survey; Teamanalyse

Tre muligheder for at forbedre ressourcestyringen i SØIK

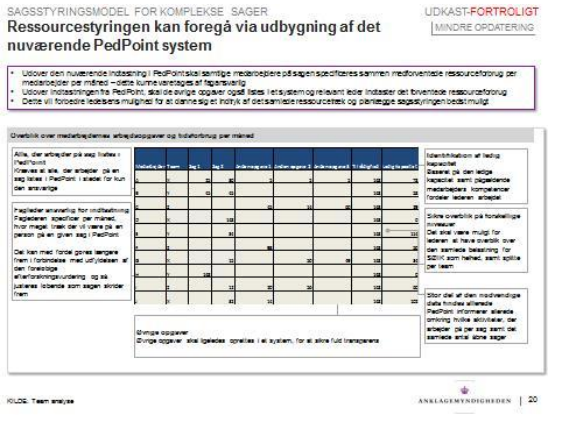
DYDBEBESKRIVELSE
PÅ KOMMENDE SIDER

Tavlestyring 1



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

Udbygning af PEDpoint[1] 2



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

Ny software 3

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

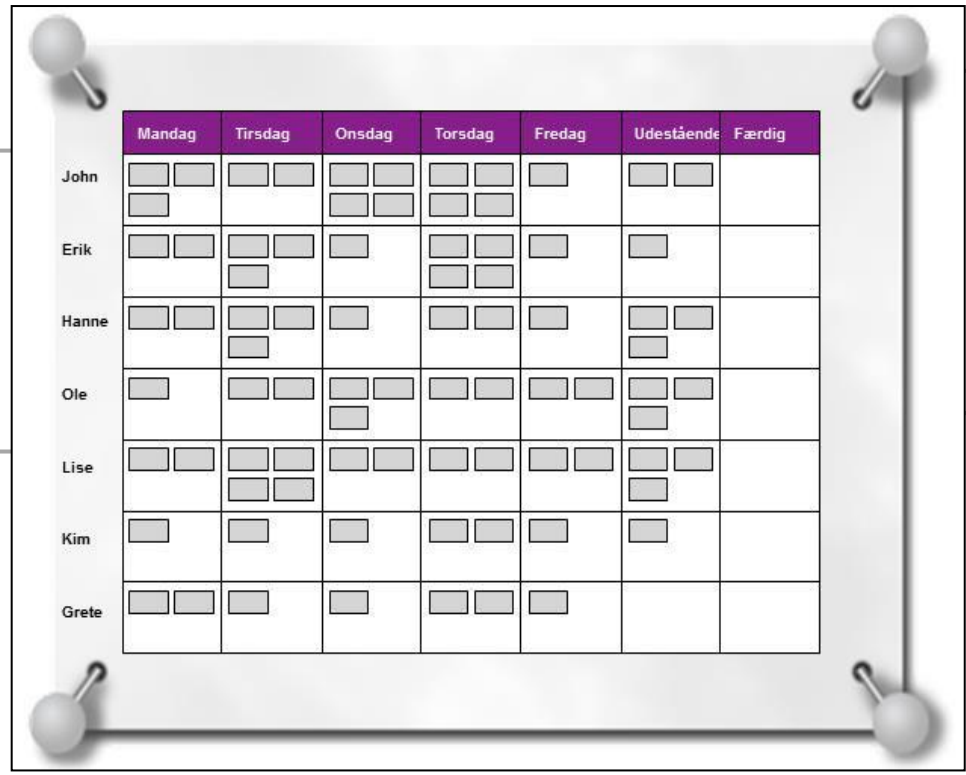
1 Ressourceplanlægning kan foregå via tavlestyring i hvert enkelt team, hvilket ofte bruges i softwareudvikling

- Tavlestyring kan være en måde til at forbedre gennemsigtighed 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

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



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

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

KILDE: Ekspertinterviews;Teamanalyse

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

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

Overblik over medarbejdernes arbejdsopgaver og tidsforbrug per måned

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

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

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

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

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

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

Identifikation af ledig kapacitet
Baseret på den ledige kapacitet samt pågældende 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

KILDE: Interview med udbyder; Teamanalyse

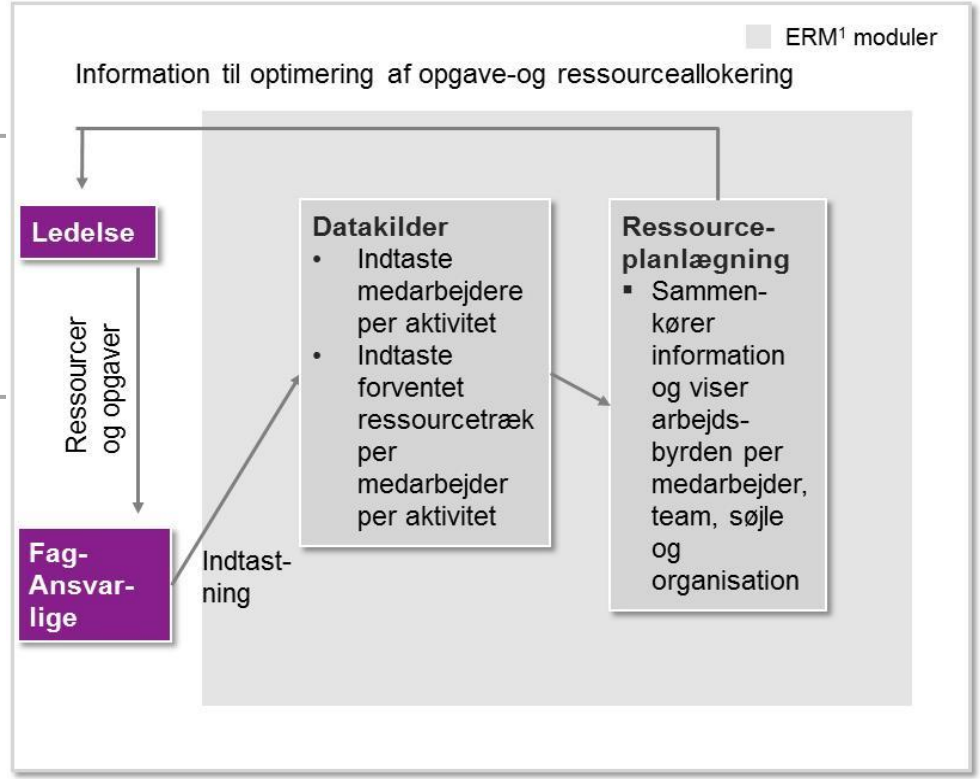
3 Nye softwareværktøjer kan også være alternativ til at hjælpe med at styre ressourcerne og danne overblik

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

Overblik over medarbejdernes arbejdsopgaver og tidsforbrug per måned

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

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



Information til ledelsen
Baseret på ressourceplanlægnings-værktøjets 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

1 Enterprise Resource Management

KILDE: Ekspertinterviews;Teamanalyse

Udbygning af PedPoint vurderes som den bedste løsning

Høj | Lav | Anbefalet

	Tavlestyring (1)	Udbygning af PedPoint (2)	Ny software (3)
+	▪ Fysisk tilstedeværelse kan sikre, at planlægningen bliver nærværende for medarbejderne ▪ Giver transparens samt mulighed for løbende opfølgning ▪ Er interaktiv og tillader medarbejdernes involvering	▪ Sikrer transparens på medarbejder-, team-, sølje- og SØIK-niveau ▪ Bygger på eksisterende værktøj, som medarbejderne er komfortable med	▪ Sikrer transparens på medarbejder-, team-, sølje- og SØIK-niveau ▪ Kan give mulighed for at udbygge med flere løsninger – f.eks. et egentligt produktions-planlægningssystem
÷	▪ Giver kun overblik på teamniveau ▪ Kan ikke gøres med samme niveau af granularitet som i et softwareværktøj ▪ Giver ikke klarhed omkring medarbejdere, der arbejder for mere end et team	▪ Manglende fysisk tilstedeværelse gør det sværere at skabe nærvær	▪ Skal sammengøres med eksisterende systemer ▪ Der skal tastes ind i nyt system ▪ Problemer med opfølgning, hvis programmet ikke bruges i kredsene
Omkostning			
Tidsforbrug			
Implemtering			
Samlet vurdering	▪ 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	▪ Vurderes som bedste option givet det overblik, der kan opnås med eksisterende værktøj ▪ Udbyder har bekræftet den tekniske implementerbarhed	▪ 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

✗ Ikke muligt ✓ Påkrævet/muligt

Indtastning

- Medarbejder tilknyttes sag i PedPoint ✓
- Medarbejder allokeres kun til de skridt, hvor det forventes, at medarbejderen vil blive involveret ✓
- Skridtene deles op per måned – hvis en sag aktivitet løber fra januar til marts, oprettes tre linjer i PedPoint ✓
- Forventet månedligt tidsforbrug per aktivitet estimeres per medarbejder – det bør ydermere vurderes, om vejledende normtider skal fastsættes for at sikre ensartede vurderinger[1] ✓
- 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[2] ✗

1 Normtider eksisterer allerede, men disse er kun for store sager og er ikke tilstrækkeligt gennemtestede
2 Hvis gennemsigtigheden omkring, hvor i processen der er blevet brugt for meget tid, ønskes, skal der tidsregistreres på sagsniveau med henblik på at sammenkøre med PedPoint

KILDE: Teamanalyse

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

Implementering

	Afhold workshop med udbyder af Pedpoint og efterfølgende udbygning[1]	Informer om udbygning samt nye opgaver	Udrul systemet	Evaluering
Beskrivelse	▪ Muliggør at: – flere medarbejdere listes per sagstrin – Indtastning af forventede tidsforbrug – Indtastning af forventet forbrug per måned per aktivitet	▪ Informer medarbejder om nyt værktøj ▪ Informer fagledere og søjleledere om nye registreringsopgaver	▪ Udrul systemet i hele organisationen	▪ Følg op efter første måned ▪ Følg op på halvårlig basis angående, hvordan systemet fungerer, og hvilken værdi det giver for ressourceplanlægningen
Ansvarlig	Rigsadvokaten	SØIKs ledelse	SØIKs ledelse	SØIKs ledelse

Daglig drift

	Indtastes i forbindelse med den foreløbige efterforskningsvurdering	Opdateres på månedlig basis (eller løbende)	Analyseres til ledelsesmøder	Planlægning
Beskrivelse	▪ Udfyld forventet ressourcetræk per medarbejder per trin per måned for hele sagen efter nuværende information	▪ Månedlig opdatering af det forventede ressourcetræk per medarbejder for de sager fagleder er ansvarlig for ▪ Søjleleder udfylder forventet træk på medarbejder fra øvrige aktiviteter	▪ Til ledelsesmøder udarbejdes overskuelig oversigt over ressourcetrækket for kommende måned samt eventuelt materiale til opfølgning på sidste måned	▪ Ud fra analyserne planlægges: – Opgavefordeling – Ressourcefordeling
Ansvarlig	Fagansvarlig	Fagansvarlig/fagleder	Staben	SØIK ledelse

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

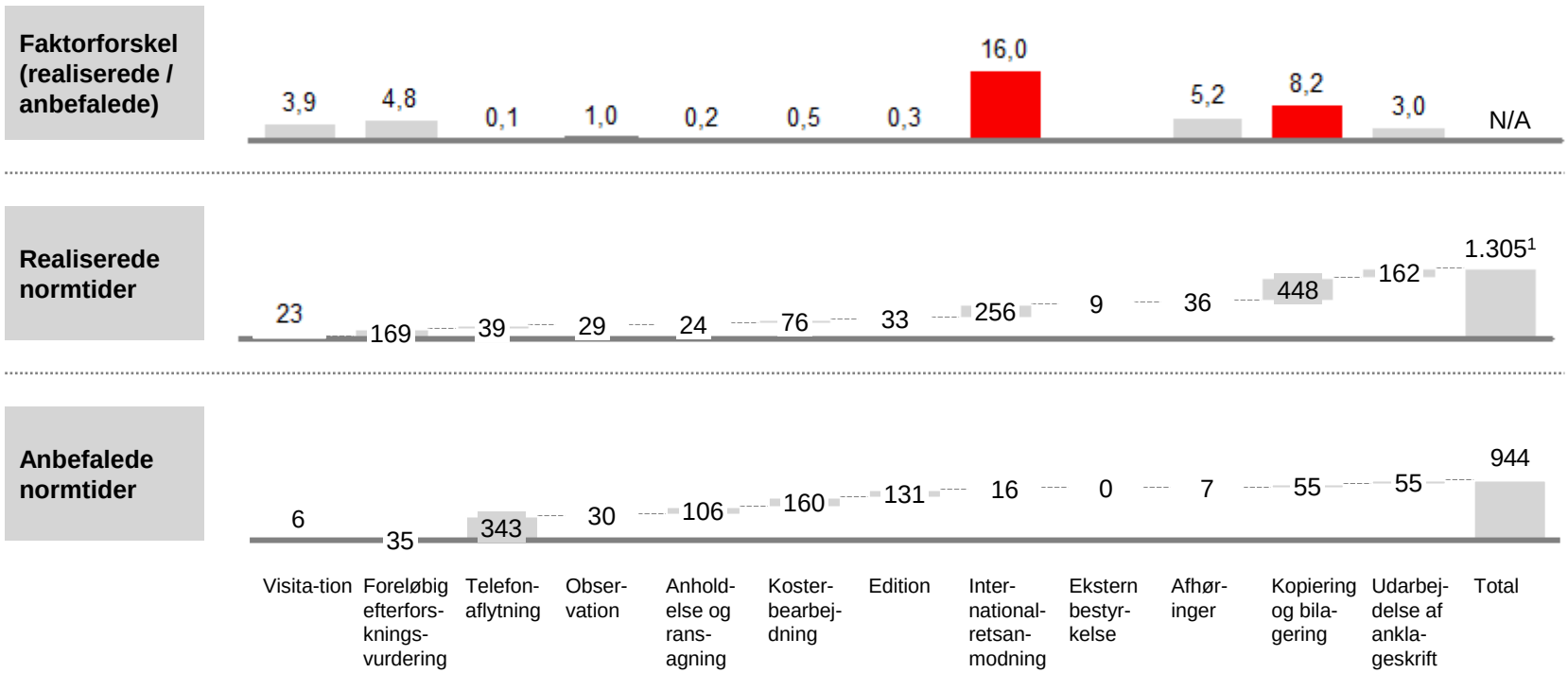
- Kortlægning foregik ved, at alle opgaver blev listet, og at lederen for politienheden indtastede det forventede samlede ressourceforbrug
- Herefter blev det summeret på individniveau
- Denne kortlægning blev foretaget i Excel

KILDE: Interview; Teamanalyse

Forudsætning for succesfuld implementering af oversigtsværktøj er højere fokus på datadisciplin

Normtider versus reelt tidsforbrug, 2013

- Normtiderne er yderst forskellige fra den egentlige sagsbehandlingstid
- Dette skyldes, at normtider ikke afspejler virkeligheden, eller at tidsregisteringen ikke har en tilstrækkelig kvalitet
- Givet de massive forskelle er der dog indikation på, at tidsregisteringen 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 klaret sig dårlige end normtiderne, da det er et uvægtet gennemsnit

KILDE: POLPAI; PedPoint; 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 berammelse
- 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

	Fase 1 Indledende fase	Fase 2 Efterforskning	Fase 3 Udarbejdelse af anklageskrift/slutskrivelse	Fase 4 Retsmøde
Ledelse	▪ Ledelsen var ikke involveret i processen, kun 1 opdatering i forbindelse med resultatlønskontrakt[1]			
Projektgruppe ✓	▪ Klar overordnet beskæring tidligt i forløbet ▪ **Godt samarbejde mellem anklager og efterforsker**	▪ Fremdrift sikres via hurtig klarlægning af bilageringssystem	▪ **Da man er sikker på at tiltalen holder, sendes til retten, mens efterforskningen fortsætter** ▪ Dette sikrer, at der ikke er liggetid, mens der ventes på berammelsen	▪ Efterforsker supporterer anklager med forberedelse til retsmødet ▪ Deadline for retten sætter yderligere skub i processen
Projektgruppe ✗	▪ Der blev ikke tidligt taget stilling til **rapporteringsformat, hvilket kostede 120 timers arbejde** senere I processen	▪ Anklageskrift udarbejdes ikke løbende som foreskrevet i efterforskningsguide ▪ Projektet forsinket, lang tid at klargøre rådata grundet manglende IT-kompetencer	▪ **Der skiftes ud på anklagersiden** ▪ I dette tilfælde gik udskiftningen dog gnidningsfrit	
Styregruppen ✓	▪ Klar retning og involvering fra start, hvilket sikrer, at denne vigtige fase gennemføres med høj kvalitet			
Styregruppen ✗		▪ **Styregruppen mødtes ad hoc – og der var ingen fast opfølgning**	▪ Beskæring af udlandsforhold efter at der er blevet brug ressourcer på efterforskningen	

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

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

KILDE: Interviews; Teamanalyse

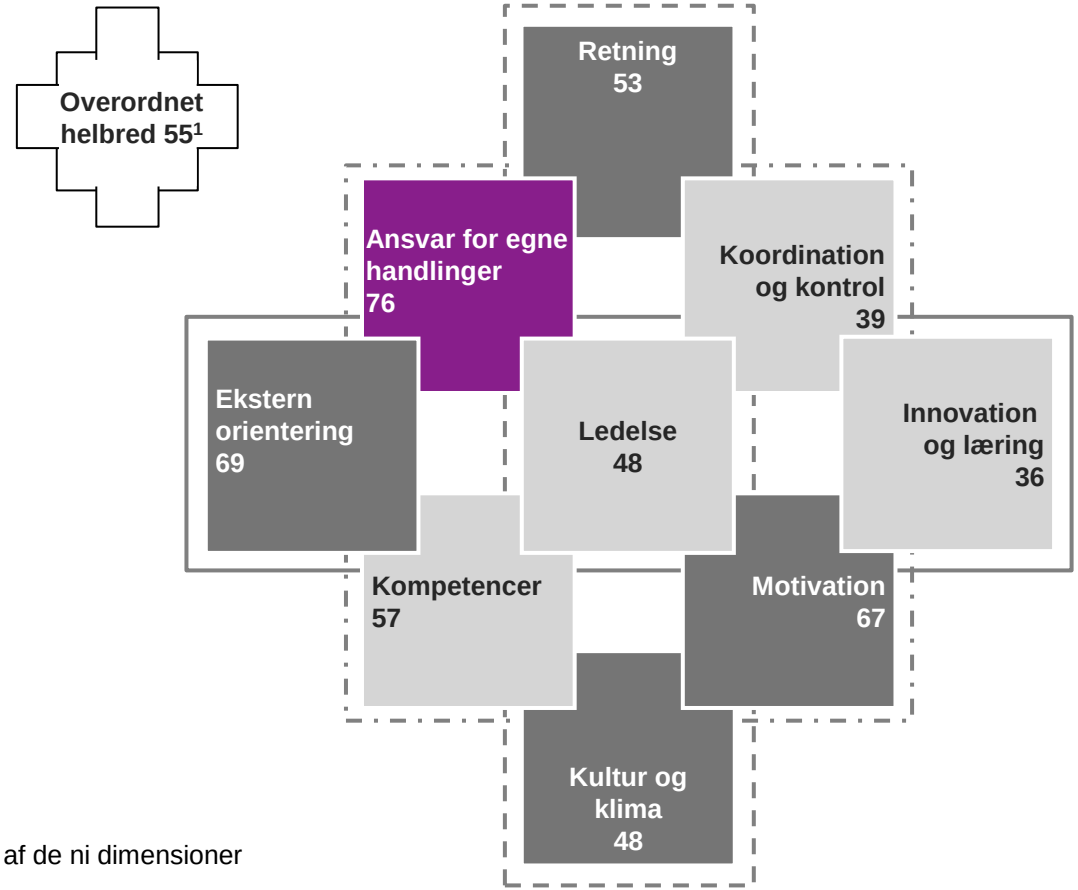
Agenda

Indhold	Sidetal
▪ 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 oberservationer 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



Globalt Benchmark

- Øverste kvartil
- Andet kvartil
- Tredje kvartil
- Fjerde kvartil

1 Gennemsnit på tværs af de ni dimensioner

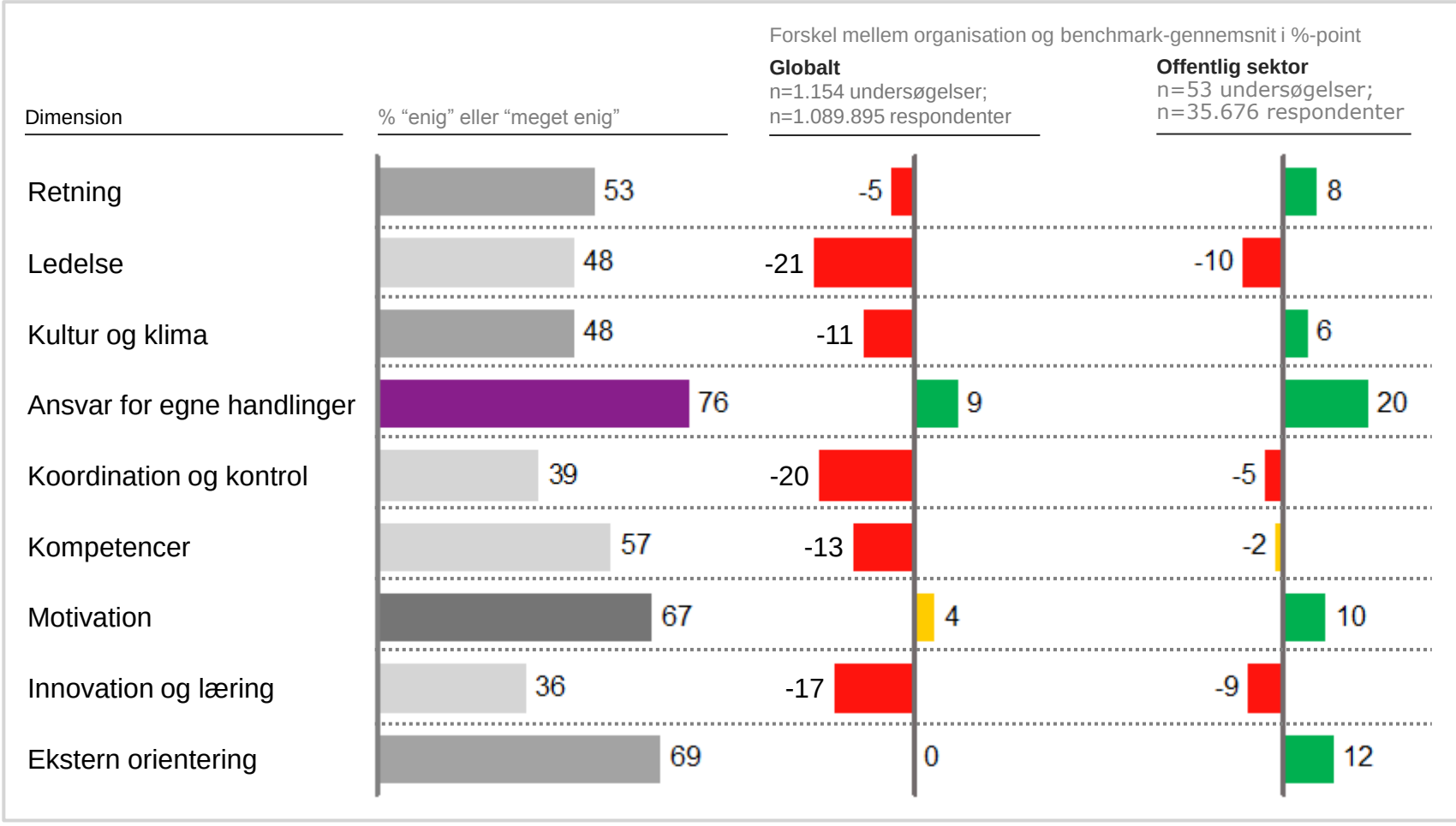
KILDE: Anklagemyndighedens OHI-survey, marts 2014 (antal respondenter=278); Teamanalyse

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

Globalt Benchmark
- Øverste kvartil
- Anden kvartil
- Tredje kvartil
- Fjerde kvartil

Sammenligning med Benchmark
- Stærkere (≥ +5)
- Sammenlignelig
- Svagere (≤ -5)



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

Scoringen af SØIKs sundhed aftager ned gennem ledelseslaget

Resultater fra spørgeskemaundersøgelsen (%)

Globalt Benchmark

- Øverste kvartil
- Tredje kvartil
- Andet kvartil
- Fjerde kvartil

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

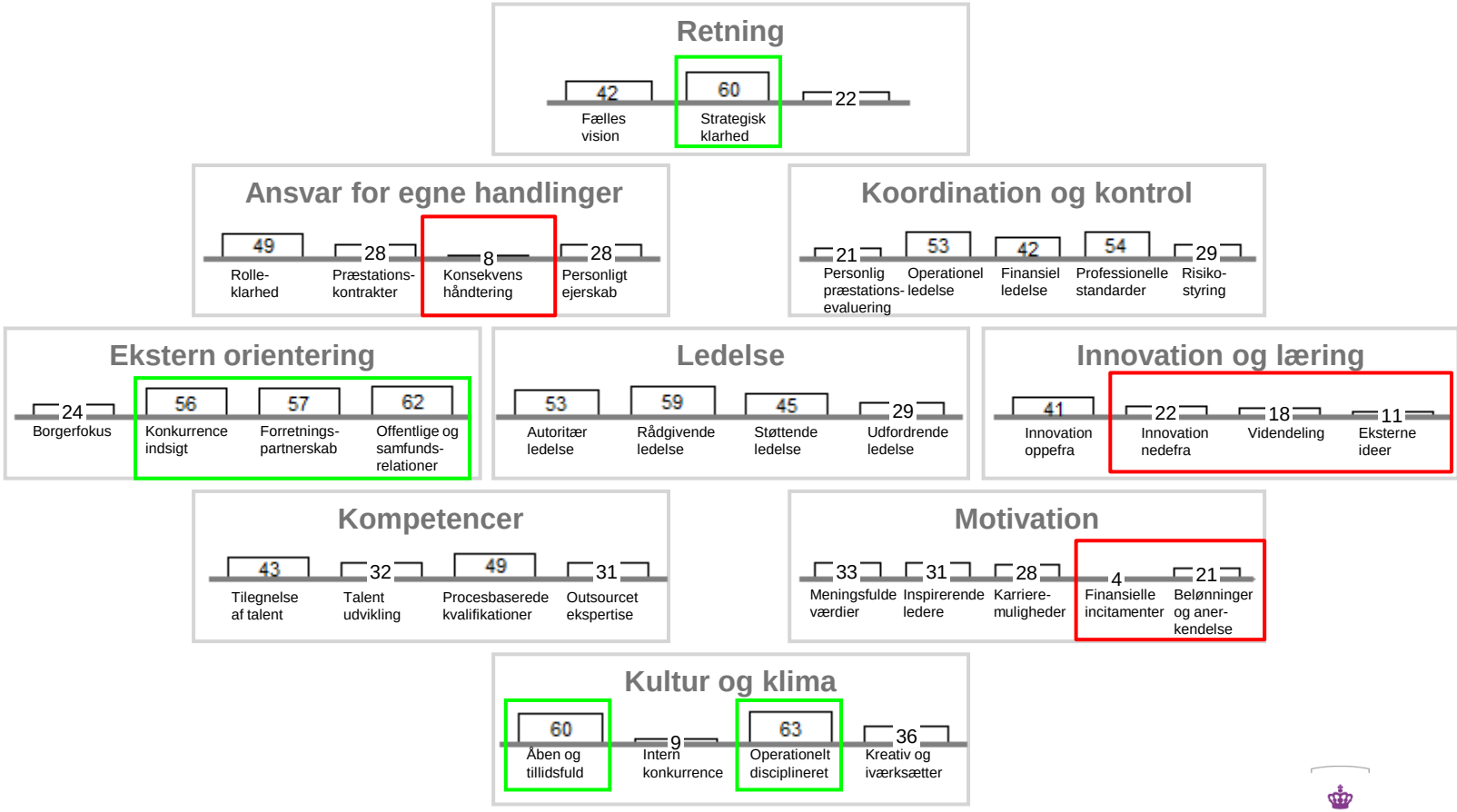
Dimension	Politikommissær, Vicestatsadvokat, Afdelings- eller stabschef og tilsvarende niveau	Vicepolitikommisær, specialanklager eller tilsvarende niveau	Anklager, senioranklager, politbetjent eller tilsvarende niveau	Anklagerfuldmægtig, juridisk assistent, kontorfuldmægtig, konsulent, specialkonsulent eller tilsvarende	HK-ansat, kontoransat, kontorelev, sekretær og tilsvarende
Samlet gennemsnit	71	55	52	53	48
Retning	68	67	48	47	49
Ledelse	76	59	41	61	32
Kultur og klima	73	48	43	50	44
Ansvar for egne handlinger	80	83	77	69	73
Koordination og kontrol	56	41	40	23	21
Kompetencer	62	37	58	62	58
Motivation	82	62	66	62	59
Innovation og læring	52	32	32	30	33
Ekstern orientering	88	69	64	73	60
Antal respondenter	10	7	46	13	11

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

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

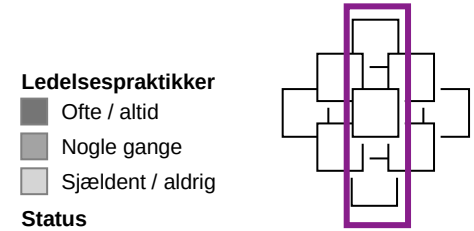
Resultater fra spørgeskemaundersøgelsen (%) - Ledelsespraktikker

- 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 ekstern 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
- Ofte / altid
- Nogle gange
- Sjældent / aldrig

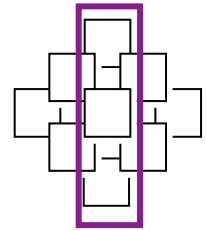
Status
- Meget enig / enig
- Neutral
- Meget uenig / uenig

	Ledelsespraktikker	Ofte / altid	Nogle gange	Sjældent / aldrig
Fælles Vision	Anklagemyndigheden afsætter tilstrækkelig tid til at udvikle en overbevisende vision	29	52	19
	Anklagemyndighedens vision kommunikeres gennem hele organisationen	45	34	22
	Den vision, som anklagemyndigheden har formuleret for fremtiden, er en vision, som giver mening for mig	53	29	18
Strategisk klarhed	Embedets øverste ledelse omsætter visionen til specifikke strategiske mål og milepæle	61	31	8
	Embedets øverste ledelse udvikler detaljerede strategiske planer	55	31	14
	Embedets strategiske plan omsættes til konkrete årlige operationelle planer og mål	64	28	8
Inddragelse af medarbejdere	Embedets øverste ledelse inddrager de ansatte i fastlæggelsen af embedets strategi	15	30	55
	Embedets øverste ledelse skaber sammenhæng mellem embedets mål og de ansattes egne mål	27	34	39
	Ledere på alle niveauer i embedet forklarer visionen for at gøre den mere relevant for de ansatte	25	36	39

Status	Meget enig / enig	Neutral	Meget uenig / uenig
Der er en udbredt forståelse af visionen for anklagemyndigheden	56	28	16
Anklagemyndighedens vision giver mening for den enkelte ansatte	58	24	18
Embedets strategi er afstemt med den overordnede vision for anklagemyndigheden som helhed	54	41	5
Anklagemyndighedens strategi og mål giver klare retningslinjer for de ansatte	48	33	20
De ansattes daglige arbejdsopgaver er rettet ind efter anklagemyndighedens strategi	49	37	14

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

Lederskab: Status og Ledelsespraktikker



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

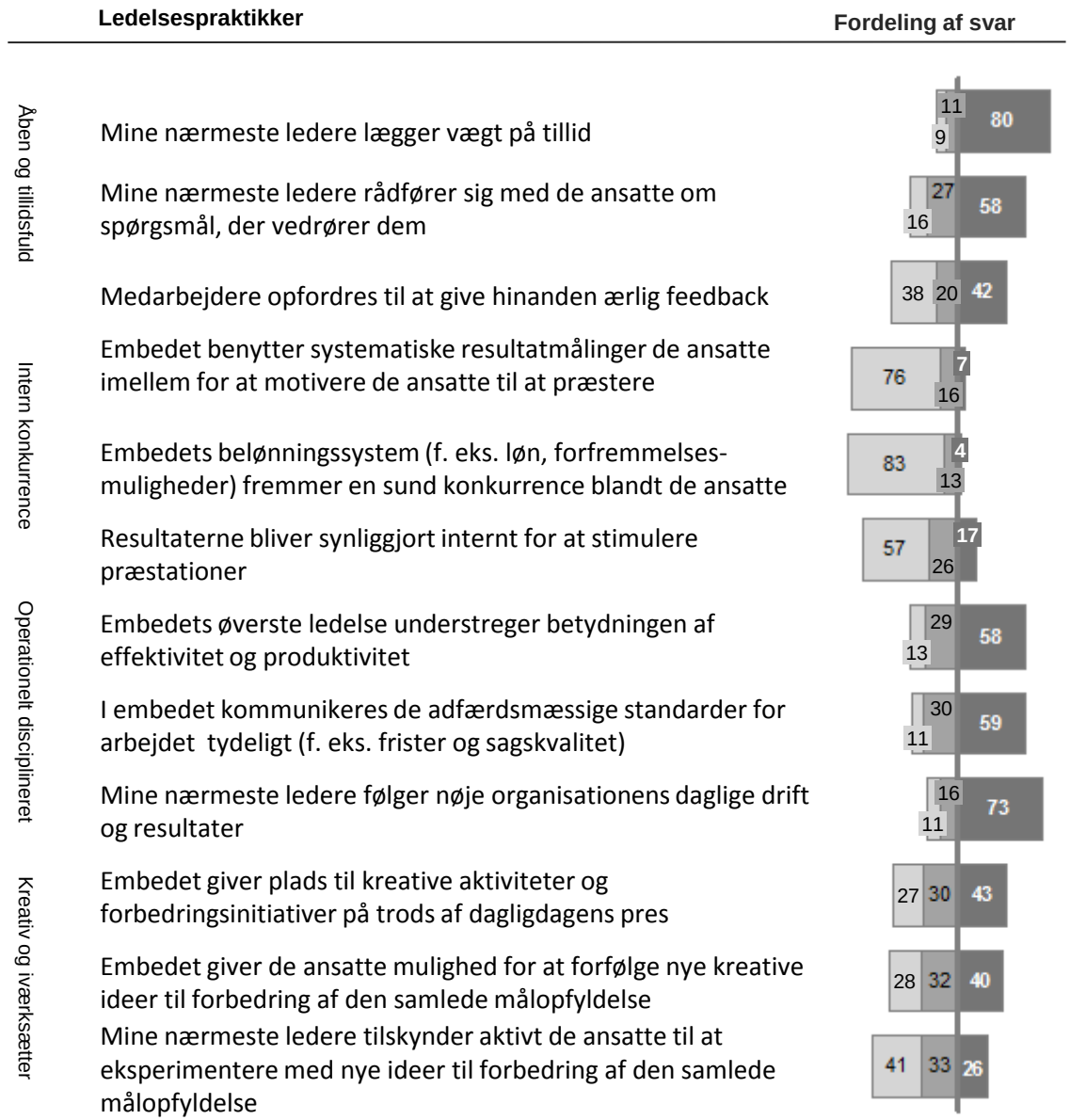
Status
- Meget enig / enig
- Neutral
- Meget uenig / uenig

	Ledelsespraktikker	Ofte / altid	Nogle gange	Sjældent / aldrig
Autoritær ledelse	Mine nærmeste ledere bruger autoritet til at påvirke andre ansatte eller samarbejdspartnere, til at handle	43	32	25
	Mine nærmeste ledere leder og fordeler arbejdsopgaverne for de ansatte	64	22	13
	Mine nærmeste ledere følger mig tilstrækkeligt og vejleder så arbejdsopgaverne bliver udført	53	19	27
Rådgivende ledelse	Mine nærmeste ledere beder om andres meninger, inden de tager vigtige beslutninger	49	26	25
	Mine nærmeste ledere giver de ansatte rum til at tage deres egne beslutninger	72	21	7
	Mine nærmeste ledere søger at opnå enighed om beslutninger	57	30	13
Støttende ledelse	Mine nærmeste ledere skaber en følelse af teamwork og gensidig støtte overalt i embedet	39	26	34
	Mine nærmeste ledere viser, at de bekymrer sig om de ansattes trivsel	54	31	15
	Mine nærmeste ledere skaber en positiv følelse af samhørighed og forpligtelse for de ansatte	43	27	30
Udfordrende ledelse	Mine nærmeste ledere udfordrer folk til at gøre mere end det, de tror er muligt	29	29	43
	Mine nærmeste ledere tilskynder de ansatte til at identificere og håndtere svære problemer	30	36	35
	Mine nærmeste ledere motiverer de ansatte til at ændre og indføre mere effektive arbejdsmetoder	29	35	36

Status	Meget enig / enig	Neutral	Meget uenig / uenig
Ledere i embedet styrer organisationen i en retning, jeg mener er rigtig	48	31	21
Ledere i embedet sikrer organisationens fremtidige målopfyldelse	54	38	9
Ledere i embedet er rollemodeller for stedets værdisæt	36	31	33
Ledere i embedet tager beslutninger af høj kvalitet	47	30	23
Ledere i embedet opretholder gode relationer til de ansatte	57	24	19

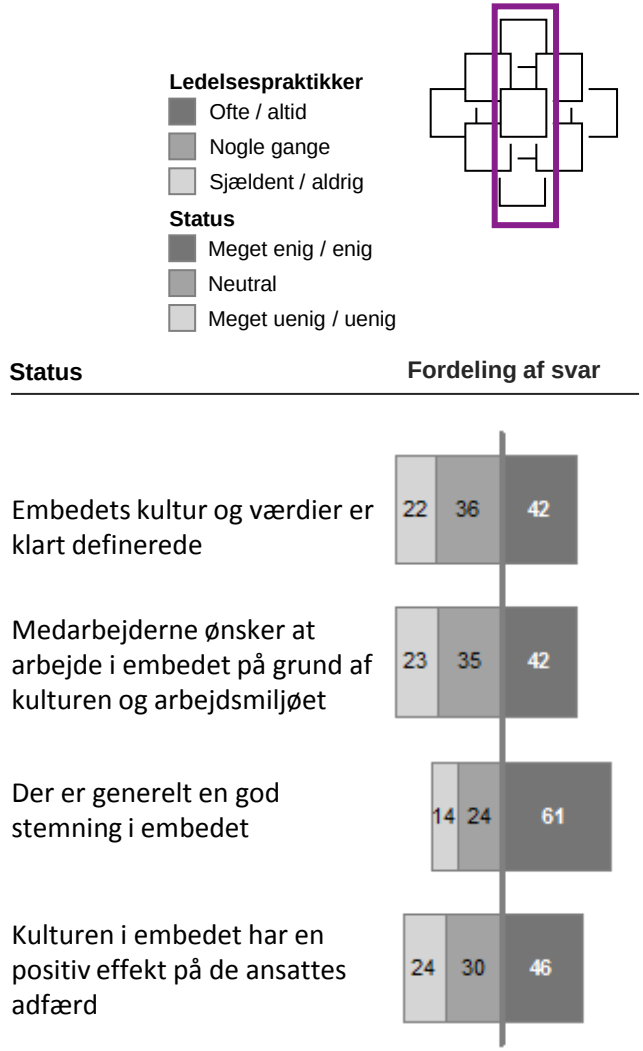
KILDE: Anklagemyndigheden OHI survey, March 2014 (n=278)

Kultur og klima: Status og Ledelsespraktikker



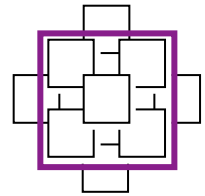
Ledelsespraktikker
- Ofte / altid
- Nogle gange
- Sjældent / aldrig

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



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

Ansvar for egne handlinger: Status og Ledelsespraktikker



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

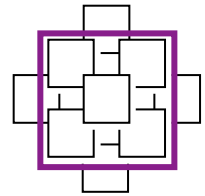
Status
- Meget enig / enig
- Neutral
- Meget uenig / uenig

	Ledelsespraktikker	Ofte / altid	Nogle gange	Sjældent / aldrig
Rolleklarhed	Stillingerne i embedet er beskrevet med klare mål og ansvarsområder i forhold til resultaterne	45	39	16
	Embedet tildeler ansvar og beslutningskompetence til de rigtige personer	49	35	16
	Embedets organisationsstruktur hjælper til at skabe en tydelig ansvarsfordeling	54	28	18
Præstationskontrakter	Der opsættes ambitiøse præstationsmål for den enkelte medarbejder	20	34	46
	Måltal ændres regelmæssigt for at sikre udfordringer til lederne og de ansatte	18	28	54
	Embedet udvikler resultatkontrakter for alle ledere, som tydeligt beskriver, hvad hver enkelt er ansvarlig for	47	33	20
Konsekvenshåndtering	Embedet skaber en klar sammenhæng mellem resultater og konsekvenser	18	32	50
	Embedet tilbyder attraktive belønninger til de ansatte der leverer gode resultater	2	15	83
	Embedet yder coaching til de ansatte med utilfredsstillende resultater for at hjælpe dem til at forbedre resultaterne	4	21	75
Personligt ejerskab	Mine nærmeste ledere fremmer en følelse af personligt ejerskab blandt de ansatte til at levere udover hvad der forventes	29	29	42
	I embedet anerkendes en indsats, der overstiger hvad man kan forvente af den enkelte	24	33	42
	Mine nærmeste ledere skaber en følelse af ejerskab eller tilhørsforhold til embedet	32	41	27

Status	Meget enig / enig	Neutral	Meget uenig / uenig
De ansatte i embedet ved, hvad der er deres ansvarsområder	81	13	6
De ansatte får opstillet klare mål for, hvad der skal opnås i deres jobfunktion	61	21	18
De ansatte i embedet føler ansvar over for de resultater, de forventes at levere	86	13	1
De ansatte i embedet har tilstrækkelig beslutningskompetence til at udføre deres arbejdsopgaver	69	18	13
De ansatte i embedet føler, at der er tillid til, at de løser deres opgaver godt	81	9	9

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

Koordination og kontrol: Status og Ledelsespraktikker



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

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

	Ledelsespraktikker	Ofte / altid	Nogle gange	Sjældent / aldrig
Personlig præstationsevaluering	Embedet følger systematisk de ansattes præstationer over tid	29	43	29
	Embedets processer for feedback og resultatgennemgang indsamler nøjagtige oplysninger om de ansattes styrker, svagheder og potentiale	61	30	9
	Embedets processer for feedback og evaluering skelner tydeligt mellem ansatte med særligt gode, gennemsnitlige og mindre gode resultater	65	22	12
	Mine nærmeste ledere giver feedback til den enkelte for at sikre, at personen har en præcis forståelse af sine styrker, svagheder og udviklingsprioriteter	40	28	32
Operationel ledelse	Embedets operationelle måltal er klart defineret for de enkelte enheder og afdelinger i organisationen	38	22	40
	Alle enheder i embedet har operationelle mål indenfor deres område	19	25	56
	Embedet har et stærkt fokus på opfølgning og den samlede målopfyldelse	14	22	64
Finansiel ledelse	Embedets resultatopfølgning (kompensationstimer, tilgodehavende frihed) følger udviklingen på afsnit/gruppe/hold niveau	30	32	38
	Embedets samlede måltal er gode til at vise hvor gode organisationens egentlige resultater er	40	38	23
	Embedet gennemfører budgetgennemgange for ansatte med budgetansvar	10	25	65
Professionelle standarder	Embedet kommunikerer tydelige standarder for de ansattes adfærd	21	39	40
	Embedet anvender standardiserede procedurer til at påvirke den måde, de ansatte udfører deres arbejde på	14	24	63
	Embedet bruger politikker og procedurer (mobiltelefonpolitikken og personale-politikken) til at sikre, at de ansatte ikke deltager i upassende aktiviteter	16	25	59
Risikostyring	Embedet er i stand til at identificere potentielle problemer og udfordringer vedrørende opnåelse af resultater, før de bliver til store problemer	39	33	28
	Embedet sikrer gennemsigtighed og giver de ansatte mulighed for hurtigt at give negative oplysninger videre op gennem kommandokæden, så den øverste ledelse bliver opmærksom på vigtige problemer, når de opstår	37	33	30
	Embedet opfordrer de ansatte til at identificere problemer og muligheder og hjælper dem med at rette dem til den rette modtager	36	35	29

Status	Meget enig / enig	Neutral	Meget uenig / uenig
Embedet udøver tilstrækkelig kontrol med aktiviteter inden for organisationens kerneområder	24	11	65
Embedet afdækker løbende væsentlige forhold, der kan hindre den samlede målopfyldelse	25	38	38
Embedets kontrolsystemer gør det muligt for os at minimere dårlige resultater og fejl	22	37	41
Den måde vi i embedet evaluerer og måler vores indsats på, identificerer hurtigt de egentlige årsager til problemerne	41	38	21
Gennemgang af resultater og målinger (måltal) fører til korrigerende og opfølgende aktiviteter	32	37	31

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

Kompetencer: Status og Ledelsespraktikker

Ledelsespraktikker

Fordeling af svar

		Ofte / altid	Nogle gange	Sjældent / aldrig
Tilegnelse af talent	Embedet ansætter løbende talentfulde medarbejdere udefra (f. eks. projektledere, akademikere og kontorpersonale)	49	42	9
	Embedet bruger strenge udvælgelsesprocedurer til at sikre ansættelse af de bedste kandidater	35	42	23
	Embedet identificerer og rekrutterer fra de bedste talentkilder	45	23	32
Talentudvikling	De ansatte i embedet modtager den uddannelse og udvikling, som de har behov for, for at være effektive i deres jobfunktion	45	35	20
	Mine nærmeste ledere giver brugbar coaching	36	30	34
	Embedet bruger jobrotation til at udvide erfaringen og omfanget af talent	15	37	48
Procesbaserede kvalifikationer	Embedet dokumenterer viden og idéer	42	37	21
	Embedet udvikler politikker og procedurer gennem hele organistationen	58	29	14
	Embedet gennemgår og forbedrer løbende sine uddannelsesprogrammer	47	36	17
Outsourcet ekspertise	Embedet outsourcer opgaver eller aktiviteter, der kan gøres bedre af andre	15	41	44
	Embedet bruger eksterne leverandører og rådgivere til at levere nøglekompetencer	24	40	36
	Embedet samarbejder med andre institutioner, der besidder særlige og efterspurgte kompetencer	55	33	12

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

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

Status

Fordeling af svar

	Meget enig / enig	Neutral	Meget uenig / uenig
Embedet har de nødvendige kompetencer til at gennemføre sin strategi / sine mål	63	25	13
Embedets ansatte besidder de rette færdigheder til at gennemføre strategien / målene	62	26	12
Embedet har den fornødne viden til at leve op til sin strategi / sine mål	70	20	10
Embedet har de nødvendige processer og systemer til at leve op til strategien / målene	38	35	28
Embedet forstår hvilke kompetencer der kræves for at organisationen effektivt kan udføre sine opgaver	50	30	20

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

Motivation: Status og Ledelsespraktikker

	Ledelsespraktikker	Ofte / altid	Nogle gange	Sjældent / aldrig
Meningsfulde værdier	Embedet offentliggør og udbreder bevidst værdierne internt i virksomheden	40	36	25
	Embedets øverste ledelse kommunikerer tydeligt et værdisæt, der giver personlig mening for de ansatte	25	29	46
	De ansatte i embedet vurderes også på, om deres adfærd er i overensstemmelse med organisationens værdier	33	37	30
Inspirende ledere	Mine nærmeste ledere finder måder til at gøre arbejdet mere meningsfuldt for de ansatte	28	30	42
	Mine nærmeste ledere motiverer de ansatte til at præstere ved at give dem opmuntring og støtte	29	42	29
	Mine nærmeste ledere giver ros eller andre former for anerkendelse	37	33	30
Karrieremuligheder	Embedet udnævner ansatte efter fortjeneste snarere end efter anciennitet eller stilling	29	32	39
	Embedet tilbyder de højtydende ansatte de mest attraktive karrieremuligheder	25	35	40
	Embedet tilpasser de enkelte stillingsfunktioner, så de er så attraktive som muligt	29	38	32
Finansielle incitamenter	Embedet tilbyder attraktive økonomiske incitamenter til at motivere de ansatte til at nå deres præstationsmål	5	90	5
	Embedet betaler højtydende ansatte betydeligt mere end gennemsnitligt ydende ansatte	3	83	14
	Embedet bruger økonomiske incitamenter til at motivere de ansatte til at levere resultater	4	85	11
Belønninger og anerkendelse	Embedet belønner gode resultater med interessante muligheder eller yderligere ansvarsområder	17	34	49
	I embedet modtager højtydende ansatte anerkendelse for deres resultater	28	38	34
	Embedet giver belønninger og anerkendelse til dem, der yder et fremragende bidrag	18	37	45

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

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

Status	Meget enig / enig	Neutral	Meget uenig / uenig
De ansatte i embedet er stærkt motiverede	57	27	16
De ansatte i embedet er generelt begejstrede for deres arbejde som helhed	71	21	8
De ansatte i embedet yder en ekstraordinær indsats, når det er nødvendigt	80	17	3
Jeg føler mig motiveret til at nå resultatmål/målsætninger	76	13	10
Embedet tiltrækker meget dygtige medarbejdere	49	40	11

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

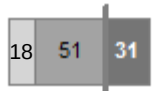
Innovation og læring: Status og Ledelsespraktikker

Ledelsespraktikker

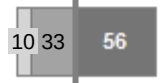
Fordeling af svar

Innovation oppefra

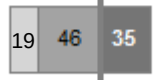
Embedets øverste ledelse er tilstrækkeligt opmærksom på, hvordan organisationen kan gøre tingene anderledes



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

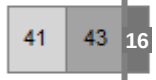


Innovation nedefra

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

De ansatte i embedet deltager i forbedringsaktiviteterne

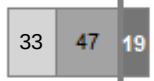
Embedet giver incitamenter til de ansatte til at udvikle og gennemføre ideer til forbedring



Vidensdeling

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

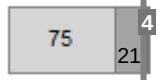
Embedets øverste ledelse tilskynder forskellige dele af organisationen til at arbejde sammen om at lave forbedringer



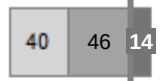
Embedets systemer og processer fremmer initiativer på tværs af søjlerne/afdelingerne

Eksterne ideer

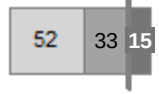
Embedet bruger eksterne kontakter (f.eks. samarbejde med universiteter) til at maksimere strømmen af ideer til organisationen



Embedet importerer "bedste praktikker" fra lignende udenlandske enheder

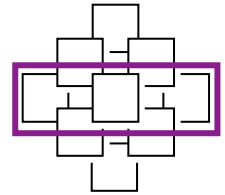


Embedet skaber aktive netværk med førende akademikere/konsulenter for at bringe nye ideer ind i organisationen



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

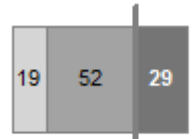
Status
- Meget enig / enig
- Neutral
- Meget uenig / uenig



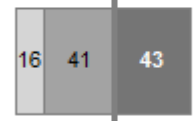
Status

Fordeling af svar

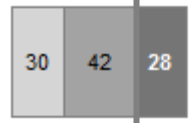
Embedet skaber tilstrækkeligt med ideer af høj kvalitet til at nå sine målsætninger



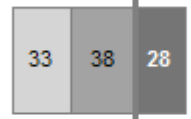
Embedet tilpasser sig effektivt til ændringer i omgivelserne



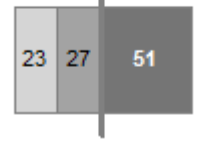
Embedet indfører gerne og hurtigt nye resultatforbedrende ideer



Embedet forandrer/forbedrer sig hurtigere end sammenlignelige enheder

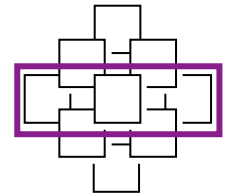


Ideer og viden deles frit inden for organistationen



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

Ekstern Orientering: Status og Ledelsespraktikker



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

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

	Ledelsespraktikker	Ofte / altid	Nogle gange	Sjældent / aldrig
Borger fokus	Embedet bruger analyser til bedre at forstå borgernes/samfundets behov	19	35	46
	Embedet beder om feedback fra borgere og samarbejdspartnere for at forbedre sin evne til at opfylde deres behov	13	31	56
	Embedet tager højde for borgeres og samarbejdspartneres behov og adfærd, når der træffes beslutninger	39	35	26
Konkurrenceindsigt	Embedet sammenligner sig med lignende enheder internationalt	48	42	10
	Embedet tager højde for den politiske dagsorden når der træffes beslutninger	67	30	3
	Embedet vurderer løbende egne styrker når de indgår samarbejdsrelationer	54	35	12
Forretningspartnerskab	Embedet igangsætter løbende fælles initiativer med eksterne samarbejdspartnere	52	36	12
	Embedet vedligeholder et netværk af eksterne samarbejdspartnere	67	31	1
	Embedet skaber mulighed for at drøfte samarbejdspartneres leverancer (f.eks. Domstolene)	52	40	9
Offentlige- og samfundsrelationer	Embedet indtænker andre myndigheders regelsæt og mulige reaktioner i sin beslutningsproces	58	35	7
	Embedet investerer betydelige ressourcer i at opbygge og vedligeholde stærke relationer med det omkringliggende samfund	52	32	17
	Embedet prioriterer at have relationer til de centrale interessent grupper (f. eks. myndigheder)	75	25	0

Status	Meget enig / enig	Neutral	Meget uenig / uenig
Embedet er meget lydhør overfor borgeres og samarbejdspartneres synspunkter og behov	63	33	5
Embedet opfylder konsekvent borgeres og samarbejdspartneres behov	44	47	9
Embedet anses som troværdige blandt borgere og samarbejdspartnere	92	8	0
Embedet ser sine leverandører som en integreret partner i den måde hvorpå organisationen leverer sine ydelser	68	26	6
Embedet er god til at se mulighederne i at skabe eksterne samarbejdsrelationer	64	30	6
Embedet reagerer effektivt i forhold til den politiske dagsorden	81	14	6
Embedet er opmærksom på tendenser og udviklingen i samfundet	73	22	5

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

Agenda

Indhold	Sidetal
▪ 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 oberservationer og anbefalinger**	**99**
▪ Implementeringsforslag	109

Observationer: SØIKs kerneopgaver og visitering

Tema	Observationer
Generel betragtning	▪ SØIK er en nylig sammenlægning af to enheder, **og selvom SØIK er kommet langt siden fusionen**, udestår der forsat en **nærmere konkretisering af kerneopgaverne for SØIK samt udarbejdelse af et sæt af objektive og operationelle visiteringskriterier**
Kerneopgaver	▪ 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 kredsene påpeger, at det ikke nødvendigvis er den optimale brug af ressourcerne ▪ Den nuværende supportering og **vidensdeling med kredsene ønskes opprioriteret** fra både RA og kredsenes 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 kredsene kan arbejde ud fra
Visitation	▪ Ingen objektive kriterier for visitering, som går igennem hele organisationen. **Visiteringen et fagligt skøn** baseret på bekendtgørelsens ordlyd, aftaler med særmyndigheder samt de interne ressourcer ▪ **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 kredsene (52 % af sager med fremdrift i kredsene 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

KILDE: Teamanalyse

Observationer: Præstationsledelse

Tema	Observationer
Generel betragtning	▪ 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**
Transparens omkring arbejdsbyrde og målopfyldelse	▪ 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 medarbejderproduktivitet 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
Anerkendelse og konsekvens af den individuelle præstation	▪ 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

KILDE: OHI; Teamanalyse

Observationer: Sagsstyring for komplekse sager

Tema	Observationer
Generel betragtning	▪ SØIK har et **godt projektstyringsværktøj i form af Efterforskningsguiden**, der udestår dog **fortsat arbejde før guiden er fuldt implementeret** i den daglige drift. Derudover er der **behov for udarbejdelse af et ressourcestyringsværktøj** til at hjælpe ledelsen med at planlægge den daglige opgavevaretagelse
Kapacitets-styring	▪ **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	▪ Samarbejdet mellem politiansatte og jurister er fordelagtigt med hensyn til at sikre beskæring af sagen allerede før efterforskningen igangsættes – denne styrke bør der bygges videre på fremadrettet ▪ Efterforskningsguiden er et godt værktøj, men bruges ikke altid tilstrækkeligt i det daglige arbejde – Der **følges ikke altid op på de aftalte milepæle fra styregruppens side** – Styregruppemøde afholdes ikke altid månedligt for at følge op på, om der er fremdrift – **Styregruppen slipper ofte grebet med projektet, efter anklageskriftet 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

KILDE: Teamanalyse

Observationer: OHI-analyse

Tema	Observationer
Generel betragtning	▪ **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**
Drifts- og præstations-ledelse	▪ Der er observeret et generelt behov for øget præstationsledelse i SØIK – 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
Innovation og læring	▪ Innovation og læring er i OHI-analysen det område, hvor SØIK har opnået det laveste gennemsnit, og er dermed et muligt forbedringsområde – 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, materialesamlinger, bekendtgørelser og sager, hvor relevant materiale kan samles

KILDE: Teamanalyse

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

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

Arbejdsspor		Sammenfattede initiativer	Initiativer inkluderet
Spor 1: Arbejds-metoder og processer	A	Udarbejdelse af værktøj til ressourceplanlægning og opfølgning	1 2 1
	B	Mere konsekvent opfølgning på milepæle og klarere rollefordeling	3
	C	Mere systematisk vidensdeling	4 5
Spor 2: Styring 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: Opgave-fordeling og organi-sering	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
Spor 1: Arbejds-metoder og processer	A **Udarbejdelse af værktøj til ressourceplanlægning og opfølgning**	▪ Det bør sikres via optimering af PedPoint og/eller nye systemer, at ledelsen kan få et klart overblik over ressourcetrækket 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 ressourceudnyttelse ▪ Det bør overvejes, at udarbejde mere udførlige normtider til guidance, for at sikre ensartede estimater fra de fagansvarlige	▪ 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**	▪ 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	▪ 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**	▪ 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, materialesamlinger, bekendtgørelser og sager, bør Vidensbasen løbende opdateres af SØIK ▪ Bedste praksis bør samles i Vidensbanken indeholdende alle bedste praksisser i et let tilgængeligt format	▪ 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

KILDE: Teamanalyse

SØIK: Initiativbeskrivelser (2/3)

	Initiativ	Beskrivelse	Rationale
Spor 2: Styring og ledelse	D **Øget opfølgning med medarbejderen**	▪ 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 / Politiinspektør med politifaglig søjleleder -Søjleleder med fagansvarlig -Fagansvarlig med medarbejder ▫ Samtalen med medarbejderen kan også tages af søjlelederen, hvis søjlelederen er den reelle driftsleder og har et Span of Control på højst 12 personer	▪ Skabe kvalitativt datagrundlag for søjlelederens løbende evaluering af medarbejderen ift. givent kompetenceniveau
	E **Anerkendelse af arbejdsindsats**	▪ 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	▪ 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
	F **Konsekvens-håndtering**	▪ 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	▪ Skabe fælles 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
	G **Styrket proces omkring Resultatkontrakt**	▪ Mere klar intern kaskadering til enhederne om forventet leverance i forhold til konkrete delmål i Resultatkontrakten ▪ Tidlig fastsættelse af Resultatkontrakt, 2014 undtaget	▪ Skabe klarhed længere ned i organisationen om, hvilke målsætninger de enkelte grupper har for året

KILDE: Teamanalyse

SØIK: Initiativbeskrivelser (3/3)

	Initiativ	Beskrivelse	Rationale
Spor 3: Opgave-fordeling og organi-sering	H **Konkretisering af kerneopgaven**	▪ 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	▪ En klar definition af kernopgaverne vil hjælpe SØIK med at prioritere opgaverne bedst muligt for at sikre fuldt udbytte af SØIKs ressourcer og kompetencer
	I **Revurdering af SØIKs leverancemodel**	▪ Revurdering af hvordan SØIK bedst skaber værdi i opklaringen af økonomisk kriminalitet f.eks. opdelt i: – Klare SØIK sager – Klare kredssager – Samarbejdsmodel mellem kredsene og SØIK i gråzonesager ▪ Ved redefinering af kerneopgave og leverance-model bør det kortlægges, om der er afledt behov for strukturelle ændringer i den samlede værdikæde for økonomisk kriminalitet	▪ En revurdering af leverancemodellen vil sikre, at SØIK fremadrettet løser de rigtige sager på den rigtige måde eventuelt i øget samarbejde med kredsene og særmyndigheder
	J **Revurdering og operationalisering af visiteringskriterier**	▪ 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	▪ 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

KILDE: Teamanalyse

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

Arbejdsspor	Sammenfattede initiativer	Potentialeskøn fra implementeringen
Spor 1: Arbejds-metoder og processer	A Udarbejdelse af værktøj til ressourceplanlægning B Mere konsekvent opfølgning på milepæle og klarere rollefordeling C Mere systematisk vidensdeling	▪ **Højere kvalitet i sagsbehandlingen**: Mere konsekvent opfølgning på milepælene vil lede til bedre kvalitet i sagsbehandling ▪ **Fleksibilitet:** Øget vidensdeling vil give medarbejdernes flere kompetencer og dermed betyde øget fleksibilitet i forhold til varetagelsen af flere forskellige opgaver ▪ **Bedre kredssupport:** Mere systematisk vidensdeling vil også være en fordel for kredsene ▪ **Kapacitetsforøgelse:** Det vurderes, at de tre initiativer samlet set vil kunne lede til en kapacitetsforøgelse på 10-17 årsværk, der kan bruges til at varetage flere sager eller andre opgaver, baseret på de succesfulde erfaringer i det internationale kontor og eksterne erfaringer fra andre organisationer
Spor 2: Styring og ledelse	D Øget opfølgning med medarbejderen E Anerkendelse af arbejdsindsats F Konsekvenshåndtering G Styrket proces omkring Resultatkontrakt	▪ **Motivation og ejerskab:** Øget anerkendelse af den gode arbejdsindsats vil gøre det mere motiverende for den enkelte medarbejder at yde et ekstraordinært stykke arbejde. Ligeledes vil en større involvering og et bredere ansvar for at opnå målene i Resultatkontrakten skabe en styrket følelse af ejerskab ved opfyldelse af delmål ▪ **Højere kvalitet i sagsbehandlingen**: Øget anerkendelse af arbejdsindsatsen vil ikke kun øge effektiviteten, men også tilskynde til at forbedre kvaliteten af det daglige arbejde ▪ **Kapacitetsforøgelse:** Det vurderes, at de fire initiativer samlet set vil kunne lede til en Kapacitetsforøgelse på 5-12 årsværk, der kan bruges til at varetage flere sager eller andre opgaver, baseret på lignede erfaringer i andre offentlige organisationer
Spor 3: Opgave-fordeling og organi-sering	H Konkretisering af kerneopgaven I Revurdering af SØIKs leverancemodel J Revurdering og operationalisering af visiteringskriterier	▪ **Højere kvalitet og fremdrift i sagsbehandlingen i den samlede kæde**: En klarere forståelse af SØIKs kerneopgaver, leverance model og operationalisering heraf vil lede til at SØIKs ressourcer bruges bedst muligt, og dermed at flere sager kan løses på bedst mulig vis i hele kæden ▪ **Mere klarhed omkring hvilke sager SØIK skal tage:** Operationalisering og objektivisering af kriterierne vil betyde, at arbejdspresset i SØIK i mindre grad selv kan styres af organisationen, hvilket vil mindske risikoen for suboptimering ▪ **Mere effektiv varetagelse af sagerne i den samlede kæde:** Operationaliseringen af visiteringskriterierne og ændringen af leverancemodelen bør medføre at færre omfangsrige og komplekse sager ender i kredsene uden assistance fra SØIK, hvilket vil resulterer i en mere effektiv varetagelse af de store sager ▪ **Kapacitetsforøgelse:** Kan først fastlæggelses, når de endelige beslutninger er taget på baggrund af arbejdsgruppens virke

KILDE: Teamanalyse

Agenda

Indhold	Sidetal
▪ 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 oberservationer og anbefalinger	99
▪ **Implementeringsforslag**	**109**

Succesfuld implementering kræver, at der fokuseres på fire parametre

Parametre	Beskrivelse
1 Klar styring	▪ Nedsætte styregruppe til at sikre fremdrift i implementering samt sponsor med henblik på lokal forankring ▪ Nedsættelse af initiativansvarlig i relevant søjle/faggruppe til daglig opfølgning ▪ Klar problemhåndteringsmekanisme besluttes både i styregruppen og internt i advokaturerne
2 Klare prioriteter	▪ Klar prioritering af vigtigheden af de forskellige initiativer i forhold til forventet effekt, tid til forventet resultat og sværhedsgrad af implementeringen ▪ Inden for hvert initiativ prioriteres ligeledes mellem de vigtige skridt og de sekundære skridt i implementeringen
3 Operationelle planer	▪ Fastlagte planer skal være klare og entydige i forhold til; – Placering af milepæle – Opfølgningsmetode – Ansvarshavende internt i advokaturerne
4 Opfølgning	▪ Klar stuktur for opfølgning fastlægges – Placering af møder – Opretholdelse af mødedisciplin – Klar specificering af rapporteringskvalitet både med henblik på rapportingen internt i advokaturerne og videre til styregruppen

KILDE: Teamanalyse

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

Styregruppen

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

Sponsor

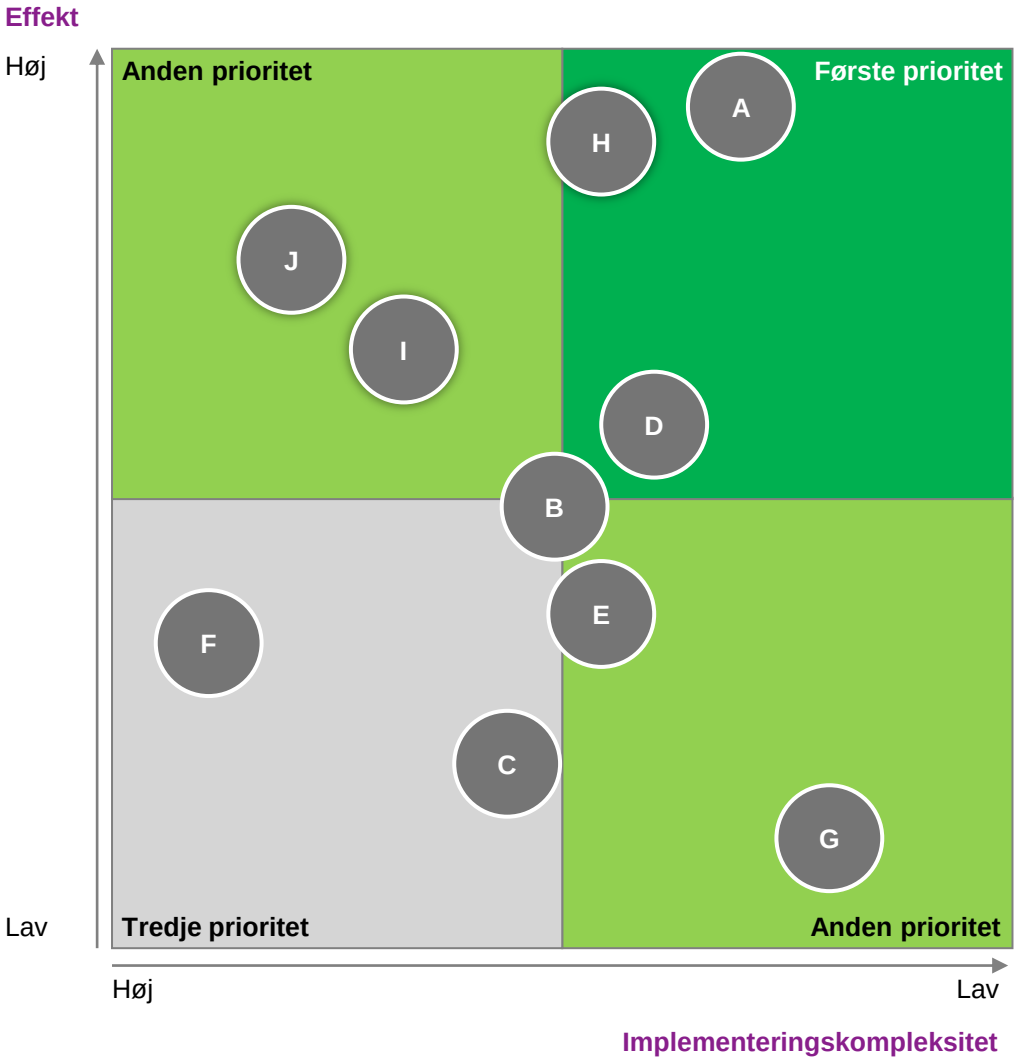
- Overordnet ansvarlig for implementering
- Rapporterer til styregruppen

Initiativansvarlig

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

KILDE: Teamanalyse

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



Spor 1: Arbejds-metoder og processer

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

Spor 2: Styring og ledelse

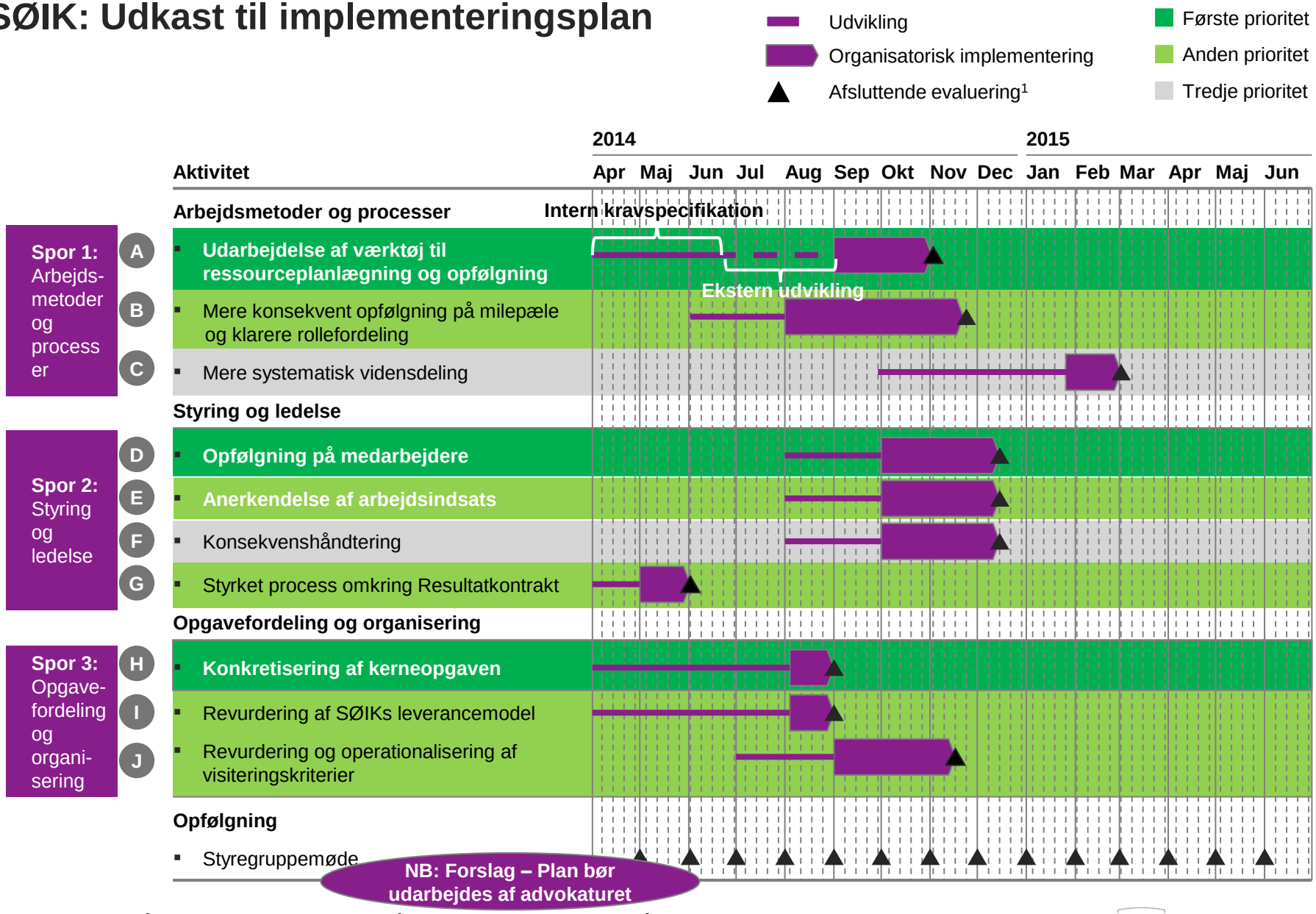
- **D** Øget opfølgning med medarbejderen
- **E** Anerkendelse af arbejdsindsats
- **F** Konsekvenshåndtering
- **G** Styrket proces omkring Resultatkontrakt

Spor 3: Opgave-fordeling og organi-sering

- **H** Konkretisering af kerneopgaven
- **I** Revurdering af SØIKs leverancemodel
- **J** Revurdering og operationalisering af visiteringskriterier

KILDE: Teamanalyse

SØIK: Udkast til implementeringsplan



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

KILDE: Teamanalyse