

Oktober 2008

**Redegørelse  
om et politi i forandring – et borgernært politi**



## Resume

For at udnytte det fulde potentiale i politireformen – og for at imødegå den kritik, der har været rejst af politiets opgavevaretagelse som følge af reformens iværksættelse – er der udover allerede gennemførte og iværksatte justeringer behov for yderligere tiltag.

Rigspolitiet og Rigsadvokaten har efter drøftelse med politikredsene og med bidrag fra personaleorganisationerne vurderet, at der særligt er behov for at styrke og forbedre det borgernære politiarbejde på følgende 3 områder:

1. Politiets tilgængelighed og telefonservice skal forbedres.
2. Politiet skal være mere synligt i gadebilledet og øge trygheden.
3. Bekæmpelsen af den borgervendte utryghedsskabende kriminalitet skal opprioriteres - navnlig indsatsen mod vold og indbrud i beboelse skal styrkes.

Initiativerne, der skal styrke det borgernære politiarbejde, er en del af en større tre-delt handlingsplan med konkrete initiativer, som skal sikre, at borgerne og medarbejderne fremover i højere grad sættes i centrum for politiets opgavevaretagelse.

De væsentligste initiativer i handlingsplanen er følgende:

### **Initiativer, der skal sikre et borgernært, let tilgængeligt, synligt og effektivt politi**

- **Politiets tilgængelighed og telefonservice skal forbedres.** Borgerne skal kunne komme hurtigt i kontakt med politiet og opleve, at de får en god og professionel service. Der etableres ét centralt professionelt servicecenter i hver politikreds, som skal behandle samtlige telefoniske henvendelser fra borgerne - bortset fra henvendelser vedrørende akut bistand (112). Centrene skal hovedsageligt bemannes med særligt serviceuddannet personale.

- **Politiet skal være mere synligt.** Politiets synlighed – og dermed tryghedsskabende indsats – skal øges gennem mere patruljering på de steder og tidspunkter, hvor der færdes mange borgere og/eller på steder, hvor borgerne finder, at det er utrygt at færdes.

- **Politiet skal prioritere bekæmpelsen af den borgernære kriminalitet.** Lokalpolitiet skal styrkes, så indsatsen mod den utryghedsskabende, borgervendte kriminalitet kan intensiveres. Det gælder særligt indsatsen mod indbrud i beboelse og den personfarlige kriminalitet.



- **Politiet skal give borgerne klar besked** om, hvilket serviceniveau politiet kan give på de borgervendte kriminalitetsområder. Samtidig skal politiet sikre en ensartet og god politibetjening over hele landet. Politiets ydelser skal derfor beskrives i klare ”servicedeclarationer”, som præciserer og synliggør det realistiske og forventelige serviceniveau.

- **Politiet og anklagemyndigheden skal behandle straffesagerne hurtigt og med brug af færrest mulige ressourcer.** Derfor foretages et grundlæggende ”service-check” på de sags- og forretningsgange, der understøtter den samlede straffesagsbehandling i politikredsene – et såkaldt LEAN-projekt – med henblik på at nedbringe sagsbehandlingstiderne og forbedre arbejdsgangene.

### **Initiativer, der skal sikre, at politi og anklagemyndighed er en god og udviklende arbejdsplads**

- **Medarbejdernes trivsel og kompetencer skal i fokus.** I de kommende år gennemføres en plan indeholdende i alt 16 projekter, hvor der blandt andet sættes særlig fokus på det psykiske arbejdsmiljø, kompetence- og karriereudvikling samt dialog, samarbejde og ledelse. Planen kan medvirke til at imødegå nogle af de negative effekter, som reformimplementeringen har haft på medarbejderne.

- **Ledernes kompetencer skal styrkes.** Det skal sikres, at politiets nuværende og kommende ledere kan leve op til de øgede krav til såvel den politimæssige som den administrative ledelse af de nye store politikredse.

- **Klar prioritering af opgaverne for medarbejderne.** For at sikre en effektiv forankring hos medarbejderne af det serviceniveau, som politiet vil levere på de borgervendte kriminalitetsområder, skal dette omsættes til ”kodeks for god borgerbetjening”. På den måde opnår borgerne en god og ensartet politibetjening i hele landet, og det bliver synligt for medarbejderne, hvordan opgaveløsningen er prioriteret, og hvilke krav der skal opfyldes ved behandlingen af sagerne.

### **Øvrige initiativer**

- **Sagsbunkerne skal væk.** De iværksatte målrettede ”oprydningsaktioner” i de politikredse, hvor der er sket en ophobning af straffesager, skal fortsætte, indtil sagsbunkerne er nedbragt.

- **Strategien skal på plads.** Der skal udarbejdes en samlet strategi med klare mål for politikredsene. Strategien skal være dynamisk, så den løbende kan tilpasses omgivelsernes krav og forventninger, herunder de overordnede fastsatte krav, det aktuelle kriminalitetsbillede, politikredsens drøftelser i kreds- og lokalrådene samt udfordringerne i øvrigt. Strategien skal sikre, at samtlige politikredse varetager opgaverne på et fælles og analytisk velunderbygget grundlag, som tillige inddrager lokale ønsker og behov. Kommunikationen med borgerne og medarbejderne skal være klar.



- **Gennemførelse af nødvendige løbende organisationsforandringer og -tilpasninger.** I lyset af de løbende indhøstede erfaringer og udviklingen i politiets opgaver skal de fastsatte fælles rammer for organiseringen af kredsene drøftes. Antallet af sponsorgæster skal begrænses mest muligt.

- **Effektivisering af kontrol- og indberetningsordninger.** Legalitetskontrollen i politikredsene skal effektiviseres, og det skal undersøges, om det er muligt at effektivisere de mange indberetningsordninger, hvor kredsene sender oplysninger om behandlingen af sager på særligt prioriterede sagsområder til Rigsadvokaten, bl.a. med henblik på opfølgning over for Folketinget

- **Videoafhøringer ved fristforlængelser af varetægtsfængslede.** For at nedbringe antallet af transporter og tidsforbruget i øvrigt i forbindelse med fristforlængelser af varetægtsfængslede peger mange politikredse på, at muligheden for at gennemføre fristforlængelser ved brug af video bør gennemføres hurtigst muligt. Sagen behandles i øjeblikket i Retsplejerådet.

Handlingsplanen iværksættes straks, og den vil – sammen med de mange øvrige allerede iværksatte og planlagte justeringer og tilpasninger - resultere i klare forbedringer i politiets og anklagemyndighedens opgavevaretagelse, skabe et godt og motiverende arbejdsmiljø for medarbejderne og en øget fokus på lokale kriminalitetsproblemer og borgernes ønsker og behov.

Handlingsplanen vil danne grundlag for yderligere drøftelser af politiets opgavevaretagelse og organisering i såvel centrale som decentrale samarbejdsudvalg, således at implementeringen af planen kan ske i et tæt samarbejde mellem ledelse og personaleorganisationer.



## INDHOLD

Side 5

<b>RESUME</b> .....	<b>2</b>
<b>I. INDLEDNING</b> .....	<b>6</b>
1. BAGGRUND .....	6
2. STATUS .....	7
<i>Politiet</i> .....	7
<i>Anklagemyndigheden</i> .....	9
<b>II. JUSTERINGER, SOM ER GENNEMFØRT ELLER ER VED AT BLIVE GENNEMFØRT</b> .....	<b>11</b>
POLITIET .....	11
1. <i>Arbejds miljøet i skiftetjenesten - sponsornagter</i> .....	11
2. <i>Krav til ledernes og medarbejdernes kompetencer</i> .....	13
3. <i>Balance i opgavevaretagelsen</i> .....	14
ANKLAGEMYNDIGHEDEN .....	16
<b>III. INITIATIVER IGANGSAT I HENHOLD TIL FLERÅRSAFTALEN FOR POLITIET OG ANKLAGEMYNDIGHEDEN</b> .....	<b>17</b>
POLITIET .....	17
ANKLAGEMYNDIGHEDEN .....	18
<b>IV. YDERLIGERE TILTAG – HANDLINGSPLANEN</b> .....	<b>19</b>
1. ET BORGERNÆRT POLITI.....	19
A. <i>Et politi, der er tilgængeligt – et servicecenter i hver politikreds</i> .....	19
B. <i>Et politi, der er mere synligt</i> .....	22
C. <i>Et politi, der prioriterer indsatsen mod den borgervendte kriminalitet</i> .....	22
2. POLITIET OG ANKLAGEMYNDIGHEDEN – EN GOD OG UDVIKENDE ARBEJDSPLADS .....	25
A. <i>Personalepolitiske initiativer</i> .....	25
B. <i>Klar prioritering af opgaverne for medarbejderne</i> .....	26
3. ØVRIGE INITIATIVER .....	27
A. <i>Sagsbunkerne skal væk</i> .....	27
B. <i>Samlet strategi og kommunikationsplan for politiet og anklagemyndigheden</i> .....	27
C. <i>Løbende organisationsforandringer og -tilpasninger</i> .....	28
D. <i>Effektivisering af kontrol- og indberetningsordninger</i> .....	28
E. <i>Videoafhøringer ved fristforlængelser af varetægtsfængslede</i> .....	29
<b>V. SAMMENFATNING</b> .....	<b>29</b>



### 1. Baggrund

I pressemeddelelse af 24. september 2008 har justitsministeren udtalt:

*”Politireformen er grundlæggende rigtig og nødvendig. Den hviler på et meget omfattende forarbejde, og den indebærer en modernisering af politiets og anklagemyndighedens organisation og struktur, som er helt nødvendig, hvis politiet og anklagemyndigheden skal være i stand til at matche udviklingen i ikke mindst den personfarlige og organiserede kriminalitet og samtidig udnytte ressourcerne mest effektivt.*

*Politireformen har imidlertid fået meget kritik – både i offentligheden og blandt politiets egne ansatte. Meget af kritikken skyldes de vanskeligheder, som er forbundet med de omfattende omstillinger, som politiet lige nu gennemgår, og en del af kritikken – herunder vedrørende visse af de såkaldte ”politisvigt” – har ved nærmere undersøgelse vist sig ikke at have noget med reformen at gøre eller at vedrøre generelle ressourcespørgsmål.*

*Det ændrer imidlertid ikke ved, at vi skal lytte til kritikken og tage den meget alvorligt.*

*Jeg har derfor siden min tiltræden som justitsminister haft en række drøftelser med politiets og anklagemyndighedens ledelse omkring reformens udmøntning. Det siger sig selv, at politireformens virkninger følges meget tæt af ledelsen, og der foretages løbende tilpasninger og justeringer af reformen på alle niveauer.*

*Jeg har derfor nu bedt politiets og anklagemyndighedens ledelse om at udarbejde en samlet redegørelse for de justeringer og tilpasninger af reformen, som er gennemført eller ved at blive gennemført. Jeg har samtidig bedt om forslag til, hvilke yderligere tiltag der bør overvejes for at imødekomme den kritik, som reformen har givet anledning til. Personaleorganisationerne vil blive inddraget i arbejdet.*

*Redegørelsen skal foreligge medio oktober.”*

Rigspolitiet og Rigsadvokaten har på den baggrund udarbejdet denne redegørelse, som er baseret på følgende materiale:

Den landsdækkende analyse af klager over politibetjeningen (politisvigt) af 5. september 2008. Som opfølgning på resultatet af analysen har Rigspolitiet foretaget en nærmere kortlægning af organiseringen af den telefoniske borgerbetjening i politikredsene.

Rigspolitiets og Rigsadvokatens status på politiets og anklagemyndighedens opgavevaretagelse for 1. halvår 2008 af 5. september 2008.



Endelig har alle politikredsene, Politiforbundet samt HK-Politiet udarbejdet bidrag til brug for den samlede redegørelse, og Rigsadvokaten har drøftet indholdet med Foreningen af Offentlige Anklagere.

De ovennævnte dokumenter af 5. september 2008, som er udsendt den 9. september 2008, og foreningernes skriftlige bemærkninger til redegørelsen kan findes på [www.politi.dk](http://www.politi.dk). Politikredsenes redegørelser kan findes på politikredsenes hjemmesider under [www.politi.dk](http://www.politi.dk).

## 2. Status

### Politiet

Politireformen er ifølge bemærkningerne til lovforslaget båret af et grundlæggende ønske om at styrke og udvikle politiets evne til at løse sine opgaver i overensstemmelse med fremtidens krav og muligheder. Dette skal ske på en måde, der er til gavn både for borgerne og hele det omgivende samfund og for de ansatte ved politiet. Det er således et centralt mål med reformen at skabe de bedst mulige rammer for, at politiets opgaver kan løses med en ensartet høj faglig kvalitet overalt i landet og med en fleksibel, serviceorienteret og effektiv tilrettelæggelse af arbejdet.

Lovforslaget til politireformen bygger på Visionsudvalgets anbefalinger i rapporten "Fremtidens politi". Vedrørende formålet med reformen skriver Visionsudvalget bl.a.:

"Visionsudvalgets målsætning er, at potentialet i dansk politi skal udnyttes fuldt ud til det bedst mulige – og mest mulige - politi. Borgerne skal garanteres en åben og imødekommende polititjenestning med hurtig responstid, målrettet og fremsynet forebyggelse af kriminalitet samt professionelt og effektivt opklaringsarbejde."

Politiet og anklagemyndigheden har siden vedtagelsen af lovforslaget i juni 2006 arbejdet målrettet med at gennemføre reformen. Herunder har alle politikredsene fået fastlagt deres nye organisering, haft opslået og fået besat alle lederstillingerne og har gennemført ønskerunder, hvor medarbejderne har haft mulighed for at tilkendegive, hvor i de nye politikredse de fremover ønsker at arbejde og med hvilke arbejdsopgaver. Der er etableret en ny styringsmodel, hvor kompetencen på en række centrale personaleadministrative områder og et betydeligt øget ansvar for økonomien er uddelegeret fra Rigspolitiet til politikredsene. Der er endvidere etableret centrale vagtcentraler med bl.a. kredsdekkende radio- og flådestyrings-system i alle politikredsene, og kredsene er alle overgået til drift i den nye organisation. Politikredsene har sideløbende med de interne omorganiseringer i samarbejde med kommunerne etableret kredsråd og lokalråd. Endelig har kredsene gennemført forskellige kompetenceudviklingsforløb og personalepolitiske tiltag for ledere og medarbejdere i tilknytning til reformimplementeringen.



De overordnede organisatoriske, personalemæssige og styringsmæssige rammer for gennemførelsen af målene med politireformen er dermed etableret.

Også resultatmæssigt lever de 12 nye politikredse allerede nu på flere centrale områder op til målsætningerne for reformen. Dette gælder særligt i forhold til de områder, som er underlagt de største forandringer i forbindelse med reformen, nemlig beredskabet og de store, komplicerede efterforskningsopgaver.

Politiets responstid ved hastende politiopgaver er faldet i 2008 målt i forhold til før reformens iværksættelse. I overensstemmelse med politireformens intentioner har politiet ligeledes i højere grad anvendt personaleressourcerne til målrettede og forebyggende indsatser frem for på mere rutinemæssig patruljering på tider og steder, hvor der ikke nødvendigvis er politimæssigt behov for det. Dette er sket samtidig med, at politiet generelt er lige så meget til stede i gadebilledet som før politireformens iværksættelse. Politiets evne til hurtigt at være talstærkt til stede på alle tider af døgnet og gennemføre de nødvendige politimæssige tiltag, f.eks. ved uro i nattelivet, er væsentligt forbedrede i de nye store politikredse. De store samlede *beredskaber* råder over flere kompetencer, og de kan dermed klare flere opgaver, uden at det er nødvendigt at tilkalde medarbejdere, som har fri. Effektiviteten i patruljetjenesten er endvidere væsentligt forbedret med de centrale vagtcentraler og udnyttelsen af moderne flådestyringsværktøjer, ligesom beredskaberne nu råder over kørende udeledere, som kan lede politiets indsats på stedet ved større hændelser.

Også politikredsens nye *centrale efterforskningsafdelinger* har betydeligt bedre muligheder for selv at iværksætte og gennemføre en hurtig, professionel og massiv efterforskningsindsats, når der er behov for det, f.eks. i store komplicerede røveri- eller drabssager, hvorimod politikredsene før reformens iværksættelse i større komplicerede sager ofte i betydeligt omfang måtte basere sig på assistance fra Rigspolitiets rejsehold. Dette ses i forbindelse med politiets håndtering af de alvorligste sager.

Herudover giver etableringen af de centrale efterforskningsafdelinger væsentligt forbedrede muligheder for specialisering af medarbejderne i forhold til at kunne varetage særligt komplekse opgaveområder som f.eks. narkotika- og miljøkriminalitet samt økonomisk kriminalitet.

Omvendt kan det også konstateres, at politiet på andre områder endnu ikke er kommet i mål. Således har navnlig den lokale politiindsats mod den borgervendte kriminalitet ikke været tilstrækkelig. Der er derfor behov for øget fokus på ikke mindst *lokalpolitiet*. Dette skal bl.a. ses i lyset af, at politikredsene på nuværende tidspunkt kun har været i drift i ca. 8-13 måneder, mens den fulde implementering af politireformen, jf. udmøntningsplanen for flerårsaftalen, er en kompleks og flerårig proces, der omfatter en grundlæggende ændring af en stor organisation med mere end 14.000 ansatte, og hvor bl.a. centrale it- og uddannelsesmæssige



tiltag stadig er under forberedelse og først gennemføres senere i forløbet. Siden reformens ikrafttræden har politiet endvidere anvendt betydelige ressourcer på implementeringsprocessen.

I forhold til målene om et serviceorienteret, åbent og imødekommende politi har bl.a. den landsdækkende analyse af klager over politibetjeningen (politisvigt) peget på, at politiets tilgængelighed via telefonerne ikke er tilstrækkelig god. Samme analyse peger på, at borgernes forventninger til den almindelige daglige politibetjening ikke er afstemt i forhold til den ydelse, som politiet rent faktisk kan levere. En række forhold tyder på, at det ikke har været muligt at gøre en tilstrækkelig indsats i forhold til særligt den borgervendte kriminalitet, som f.eks. indbrud i beboelse. Dette ses bl.a. ved, at antallet af sigtelser og afgørelser i denne type straffesager er faldet.

Den kritik, der indenfor det seneste års tid er rejst mod politiet, har bl.a. sammenhæng med det nævnte misforhold mellem borgernes forventninger til politiet og den ydelse, politiet rent faktisk kan levere, og der er derfor et behov for at fastlægge og forankre klare mål for løsningen af politiets mangeartede og stigende opgavemængde og herunder at synliggøre det ønskede serviceniveau i forskellige situationer for medarbejderne. Endvidere har det indtil nu ikke været muligt at tage tilstrækkelig systematisk hånd om den enkelte medarbejders behov for kompetenceudvikling. Disse forhold har medført frustrationer og manglende motivation blandt medarbejderne til skade for arbejdsmiljøet.

Politiet måler jobtilfredsheden en gang om året på en skala fra 1-4. Jobtilfredshedsundersøgelsen i efteråret 2007 viste et fald i jobtilfredsheden fra 2,73 i 2006 til 2,45 i 2007. Den netop gennemførte jobtilfredshedsundersøgelse for 2008 viser en mindre stigning i forhold til niveauet i efteråret 2007, idet jobtilfredsheden nu er målt til 2,55, men jobtilfredsheden er fortsat ikke på samme niveau som før iværksættelsen af reformprocessen.

Endelig er der i medierne skabt et billede af politiet som en virksomhed, der ikke kan løfte sine kerneopgaver på en for befolkningen betryggende måde, og som i stadigt stigende grad er optaget af ekstraordinære politiindsatser i forbindelse med uroligheder og lignende.

### **Anklagemyndigheden**

Ved politireformen har man bibeholdt ordningen med fælles politi og anklagemyndighed på det lokale plan. Anklagemyndigheden i de nye politikredse rummer i almindelighed ca. 70-80 medarbejdere, svarende til ca. 10 pct. af kredsens samlede personale.

Medarbejderne i politikredsens anklagemyndighed er som udgangspunkt blevet samlet på hovedstationerne og organiseret i fem specialadvokaturer. Specialiseringen understøttes af landsdækkende fagudvalg, hvor lederne af de specialiserede



advokaturer regelmæssigt mødes med repræsentanter for statsadvokaturerne og rigsadvokaturen for at sikre løbende koordinering og udvikling af de forskellige fagområder.

Rigsadvokaten har herudover – efter en visionsproces, der bl.a. havde til formål, at medarbejderne skulle tilkendegive deres ønsker til fremtidens anklagemyndighed – iværksat en omfattende modernisering af anklagemyndigheden. Som led i en 3-årig udviklingsplan er der bl.a. blevet indført moderne mål- og resultatstyring af hele anklagemyndigheden, udviklet et omfattende efteruddannelsesprogram med fokus på faglig og personlig udvikling, udbudt intern og ekstern lederuddannelse, indført et nyt system til medarbejderudviklingssamtaler (MUS) og etableret et intranet, som er ved at blive udbygget med moduler til faglig videndeling.

Samlingen af anklagemyndigheden på hovedstationerne har etableret store juristarbejdspladser med et godt fagligt miljø, og dette giver sammen med gennemførelsen af udviklingsplanen muligheder for at skabe en mere moderne og attraktiv arbejdsplads. Stemningen i anklagemyndigheden har under implementeringen af reformen helt naturligt været præget af en række udfordringer for de mange medarbejdere, som er blevet flyttet til nye arbejdssteder, men grundlæggende har der været opbakning til den nye organisering af anklagemyndigheden og de muligheder, den giver.

Der tegner sig imidlertid fortsat en række udfordringer for anklagemyndigheden, som har ført til iværksættelsen af nye initiativer, og som også i den kommende tid vil føre til justeringer og tilpasninger i politikredsene.

Væsentligst er, at anklagemyndigheden i en periode har behandlet færre sager end i tiden op til reformens ikrafttræden. Det skyldes navnlig det praktiske arbejde i forbindelse med sammenlægningen af de tidligere politikredse og de mange udskiftninger i personalet – herunder i ledelsesniveauet – som fulgte af reformimplementeringen.

Der er derfor i mange politikredse opstået sagsophobninger i anklagemyndigheden, og til dels som følge heraf oplever mange ansatte i anklagemyndigheden, at man har mere travlt end nogensinde før. Travlheden hænger også sammen med, at der i mange kredse har været problemer med at tilvejebringe den nødvendige understøttelse af juristerne med administrativt personale. Samtidig oplever anklagerne, at straffesagerne bliver stadig mere komplicerede at behandle, bl.a. som følge af flere processuelle indsigelser og et øget fokus på forurettedes retsstilling. Endelig bruger anklagerne mere tid på transport til retsmøder mv. end før reformen, bl.a. fordi politikredsene dækker flere retskredse. Eksempelvis møder Syd- og Sønderjyllands Politi både i retten i Esbjerg og retten i Sønderborg.

På nogle af de områder, hvor politiet og anklagemyndigheden endnu ikke er kommet i mål, er der allerede gennemført eller er ved at blive gennemført en række justeringer/initiativer, jf. nedenstående afsnit II. I afsnit III redegøres for en



række initiativer, som er iværksat som led i gennemførelsen af flerårsaftalen for politiet og anklagemyndigheden 2007-2010, og endelig indeholder afsnit IV en handlingsplan, som særligt har til formål at styrke det borgernære politiarbejde og øge jobtilfredsheden.

## **II. Justeringer, som er gennemført eller er ved at blive gennemført**

### **Politiet**

Politikredsens redegørelser illustrerer, at alle kredsene, siden de er gået i drift i deres nye organisation, har gennemført eller har planlagt en lang række justeringer og tilpasninger i forhold til den oprindeligt planlagte struktur. Justeringerne og tilpasningerne omfatter struktur, arbejds gange og ressourcer, idet arbejdsopgaver og personaleressourcer er flyttet mellem afdelinger, og arbejds gange er blevet revideret i lyset af de praktiske erfaringer.

De foretagne tilpasninger er af meget forskellig karakter, men behovet for at foretage dem synes at udspringe af nogle generelle forhold, hvoraf nogle er en følge af den omorganisering, der er sket i forbindelse med politireformen, mens andre er uafhængige af reformen, men aktualiseret i forbindelse hermed.

#### **1. Arbejds miljøet i skiftetjenesten - sponsorvagter**

Et forhold, som har haft stort fokus i forbindelse med implementeringen af politireformen i politikredsene, er anvendelse af sponsorvagter, bl.a. fordi dette har medvirket til at skabe frustrationer blandt medarbejderne.

Brugen af sponsorvagter i forbindelse med organiseringen og dimensioneringen af kredsens forskellige afdelinger og funktioner er ikke en direkte følge af politireformen, men skyldes primært et øget fokus på arbejdsmiljøet i skifteholdstjenesten. Af hensyn til medarbejdernes helbred og sociale vilkår bør antallet af tjenester om natten minimeres, og der skal være mulighed for at holde fri hver 2. weekend. Dette indebærer, at de afdelinger i politikredsen, som kontinuerligt skal fungere 24 timer i døgnet, har nogle særlige udfordringer i forbindelse med vagtplanlægningen. Det drejer sig særligt om beredskabet og vagtcentralen. Det stadig stigende behov for massiv politimæssig tilstedeværelse ved demonstrationer og uroligheder mv., som navnlig finder sted i weekends, belaster også primært medarbejderne i beredskabet, hvilket yderligere gør vagtplanlægningen for denne afdeling problematisk.

Skal disse afdelinger være selv bærende forstået således, at alle vagter kan bemandes med medarbejdere, som er fast stationeret i afdelingen, skal der være flere medarbejdere i afdelingerne, end der sagligt set er behov for, for at løse opgaverne. Dette ville i givet fald indebære en meget ineffektiv udnyttelse af personale-



ressourcerne, medmindre det er muligt at placere nogle opgaver i afdelingen, som kan løses på almindelige dagvagter på hverdage.

Side 12

En anden mulighed er, at andre afdelinger afgiver medarbejdere til disse afdelinger særligt om natten og i weekends (sponsorvagter). Denne løsning giver en mere effektiv udnyttelse af personaleressourcerne, men indebærer en række problemer såvel i forhold til de afdelinger, som skal afgive medarbejderne, som i forhold til de afgivne medarbejders kompetencer ved løsningen af opgaverne.

I forbindelse med organiseringen af de nye politikredse og ved udarbejdelsen af nye vagtplaner har politikredse i vidt omfang valgt at dimensionere de døgnbetjente afdelinger med relativt få faste medarbejdere, hvorefter de øvrige afdelinger i politikredsen er pålagt at afgive medarbejdere til at dække vagter om natten og i weekends. Nogle kredse har haft en målsætning om, at medarbejderne i skiftetjenesten skulle have mulighed for at holde endnu flere weekends fri end krævet i arbejdstidsreglerne, hvilket har indebåret et endnu større behov for sponsorvagter fra de øvrige afdelinger i kredsen.

Behovet for at inddrage så mange forskellige medarbejdere i løsningen af opgaverne i beredskabet strider grundlæggende mod politireformens intentioner om øget grad af specialisering. Samfundsudviklingen tilsiger en øget specialisering af politiet, men samtidig kræver løsningen af de daglige politiopgaver og de stadigt flere større politiindsatser på en lang række områder, så mange personaleressourcer, at det er vanskeligt ikke at inddrage næsten alle medarbejdere heri. Da såvel den daglige tjeneste i beredskabet som arbejdet i forbindelse med de større indsatser kræver en række særlige kompetencer og herunder løbende efteruddannelse, er det ikke muligt blot lejlighedsvis at inddrage medarbejdere fra kredsens øvrige afdelinger, hvis opgaverne skal løses såvel fagligt som sikkerhedsmæssigt forsvarligt. Det kræver løbende uddannelse, og det kræver, at medarbejderne jævnligt deltager i arbejdet.

Brugen af sponsorvagter har da også medført, at nogle af medarbejderne fra kredsens øvrige afdelinger ikke har haft - eller i det mindste ikke har følt, at de har haft - de nødvendige kompetencer til løsningen af opgaverne. Samtidig har de afgivende afdelinger - særligt lokalpolitiet - haft vanskeligt ved at få kontinuitet i opgaveløsningen, når medarbejderne jævnligt har skullet afgives.

Udviklingen, siden kredse er gået i ny drift, er gået mod færre sponsorvagter til de døgnbetjente afdelinger - en udvikling, som synes at fortsætte. En opgørelse i juni 2008 (uge 24/2008) over antallet af sponsorvagter viste, at 8,3 pct. af vagterne i kredsens beredskaber i den omhandlede uge blev dækket af medarbejdere fra andre afdelinger.

Når antallet af sponsorvagter reduceres, indebærer det, at en større del af kredsens personaleressourcer er bundet i døgn-tjenesten på bekostning af de øvrige afdelinger, eller at døgn-tjenesten har måttet reducere antallet af medarbejdere på visse



vagter. Det fremgår også af kredsenes redegørelser, at flere kredse er i færd med at foretage nye analyser af antallet af opgaver hen over ugen og døgnet for at effektivisere patruljetjenesten mest muligt. Rigspolitiet er endvidere i færd med at gennemføre en landsdækkende analyse af bemanningen i aften- og nattetimerne i politikredsene henholdsvis før og efter gennemførelsen af politireformen. Dette sker med henblik på at undersøge effektiviteten i døgntjenesten – ikke blot i forhold til antallet af medarbejdere på stationerne til disponering af beredskabet og betjening af borgerhenvendelser - men også i forhold til effektiviteten i patruljetjenesten.

Et forhold, som nogle af kredsene arbejder med, og som kan nedbringe antallet af sponsorvagter til de døgnbetjente funktioner, er at ”vende sponseringen om”, således at de døgnbetjente funktioner sponsorerer til de øvrige afdelinger og til de opgaver, som kan løses i dagtimerne på hverdage. Dette forudsætter en ”overnormering” af vagtcentralen og beredskabet og dermed, at flere medarbejdere kompetenceudvikles til at kunne varetage disse opgaver. Udfordringen ved denne løsning er at sikre en effektiv brug af de ”overskydende” personaleressourcer i dagtimerne. De medarbejdere, som kan varetage opgaverne i vagtcentralen, vil kunne anvendes også i andre funktioner i dagtimerne, f.eks. som faglig støtte til kredsens A/V-sektioner, og medarbejdere fra beredskabet vil f.eks. kunne anvendes til forskellige målrettede indsatser, f.eks. indsatser på færdselsområdet.

## **2. Krav til ledernes og medarbejdernes kompetencer**

Et andet gennemgående aspekt i kredsenes redegørelser er medarbejdernes kompetencer. I forbindelse med politireformen blev det fastsat som mål for processen, at etableringen af de nye kredse blev foretaget med respekt og størst mulig hensyntagen til medarbejdernes individuelle forhold, jf. udmøntningsplanen for flerårsaftalen. Der blev således af hensyn til medarbejderne gennemført en ønskerunde, hvor medarbejderne kunne tilkendegive, hvor i den nye politikreds de ønskede at arbejde og med hvilke arbejdsopgaver. Ved besættelsen af stillingerne blev der taget store hensyn til medarbejdernes ønsker, som ofte primært var præget af ønsket om et bestemt tjenestested og mere sekundært af arbejdsopgaverne. Dette indebærer et ”kompetencetab”, da nogle medarbejdere ikke længere kunne arbejde med det, som de var særligt uddannet til, idet dette ”speciale” var samlet et andet sted i kredsen. Flere har fået nye arbejdsopgaver, som de kun i mindre omfang har arbejdet med tidligere. Også det ovenfor anførte vedrørende sponsorvagterne til andre afdelinger har medført et behov for kompetenceudvikling i forbindelse med afgivelsen til andre afdelinger.

Politikredsene har også i forbindelse med reformen fået nye arbejdsopgaver, eller nogle opgaver har skiftet karakter. Det drejer sig om visse administrative opgaver, særligt inden for økonomistyring og controlling, som har skullet nyoprettes i politikredsene, men også på de politifaglige områder er der et behov for nye kompetencer eller kompetencer på et højere niveau end tidligere. Det drejer sig særligt om de nye operative analyseafdelinger og de moderne vagtcentraler.



Behovet for faglig kompetenceudvikling af medarbejderne til de nye arbejdsopgaver er således et gennemgående element i politikredsens redegørelser, og det er også et af de forhold, som har medført frustrationer og manglende motivation hos medarbejderne. Det kompetencetab, som gennemførelsen af ønskerunden og besættelsen af stillingerne i de nye politikredse indebar, var ikke forudset i forbindelse med planlægningen af reformprocessen, og dermed er betydningen heraf umiddelbart blevet undervurderet. Kredsens redegørelser bærer da også præg af, at det er et element, der arbejdes meget målrettet med.

På ledelsessiden stiller politireformen også øgede krav. Andre ledelsesdiscipliner er kommet mere i fokus, idet f.eks. personalelederrollen og ”ledelse gennem ledere” er blevet betydeligt mere aktuell i den nye store organisation. Som et led i reformimplementeringen er der gennemført et program med kompetenceudvikling af politiets ledere i lyset af de nye krav. På baggrund af evalueringen heraf og på anmodning fra politikredsene udbyder Rigspolitiet fortsat sådanne udviklingsforløb for lederne, idet der er behov for yderligere kompetenceudvikling af lederne. Dette arbejde vil naturligvis fortsætte.

I forbindelse med politireformen er der endvidere udviklet et nyt førlederforløb og nye lederuddannelser, ligesom et nyt personalepolitisk program bl.a. sætter fokus på lederudvikling og –evaluering. Disse forhold skal medvirke til på sigt at sikre, at politiets nye ledere får den nødvendige ledelsesmæssige ballast til at løfte de nye krav til ledelse.

### **3. Balance i opgavevaretagelsen**

En række af de tilpasninger og justeringer, som politikredsene har foretaget eller planlægger at foretage, vedrører spørgsmålet om at finde den rette balance i opgavevaretagelsen.

Det forhold, at politiet skal løse sine opgaver i hele landet, døgnet rundt, på en kvalificeret måde og tæt på borgerne giver en række udfordringer, hvor der skal findes den rette balance mellem en række modsatrettede krav. Det drejer sig bl.a. om balancen mellem en helhedsorienteret opgavevaretagelse kontra det praktiske og organisatoriske behov for opdeling af opgavevaretagelsen og behovet for specialisering kontra behovet for løsning af opgaverne tæt på borgerne.

En meget stor del af de sager, som politiet beskæftiger sig med, kræver politiets tilstedeværelse relativt hurtigt på et gerningssted et eller andet sted i politikredsen. Hvis al kriminalitet var samlet på et relativt lille geografisk område og kun blev begået inden for et begrænset tidsrum, ville en optimal opgaveløsning formentlig være at anvende specialiserede medarbejdere, som var særligt uddannet til at beskæftige sig med helt bestemte typer af anmeldelser, f.eks. således, at særlige færdselspatruljer kørte ud til alle færdselsuheld og særlige indbrudspatruljer kørte ud ved anmeldelse om indbrud, hvorefter de samme medarbejdere kunne færdigbehandle sagerne. Da opgavevaretagelsen imidlertid i praksis er spredt ud over



hele kredsens geografi og ud over hele døgnet, er det ikke ressourcemæssigt en realistisk løsning. Visse sagsområder, som typisk er af mindre hastende karakter, kan specialiseres. Det drejer sig f.eks. om sager vedrørende økonomisk kriminalitet og en række af opgaverne på tilladelsesområdet så som våbentilladelser mv., men i forhold til langt hovedparten af politiets opgaver skal der findes et kompromis mellem specialisering og en fornuftig udnyttelse af personaleressourcerne. De medarbejdere, som skal klare opgaverne døgnet rundt, skal således være generalister, idet de skal være i stand til at foretage de umiddelbart nødvendige dispositioner i en stor variation af sager lige fra færdselsuheld til drab.

Et andet balancepunkt er, hvor stor en del af opgavevaretagelsen der skal foretages af de medarbejdere, som foretager den umiddelbare udrykning. Hvis disse medarbejdere skal følge sagerne til ende, vil de ikke til stadighed være til rådighed for patruljetjenesten, ligesom sagsbehandlingstiden på sagerne vil blive relativ lang. Hertil kommer, at medarbejderne ikke nødvendigvis vil have de rette kompetencer til at færdiggøre alle sagerne, hvilket indebærer, at der må etableres sekretariatsfunktioner til at behandle sagerne fra beredskabet. Der er således behov for at fastsætte retningslinier for, hvilke sager der skal færdigbehandles i beredskabet, og hvilke sager der skal overdrages til en anden enhed for videre behandling. I dette felt findes grænsefladen mellem beredskabet og kredsens øvrige afdelinger – særligt lokalpolitiet, men også efterforskningsafdelingerne og anklagemyndigheden.

En anden udfordring, som udspringer af den nye organisation, er balancen mellem hensynet til den samlede kredsdekkende organisation, som skal give politikredsen den nødvendige slagkraft og mulighed for en fleksibel ressourcudnyttelse, og hensynet til den lokale forankring, som taler for stort ledelsesmæssigt rum for de lokale ledelser og rådighed over tilstrækkelige ressourcer i lokalpolitiet.

Endelig er der hensynet til at finde den rette balance ved prioriteringen mellem de mange forskellige opgaver, som politiet skal varetage. På den ene side skal politiet efterforske og opklare kriminalitet, som ikke i dagligdagen er særlig synlig for borgerne. Det er eksempelvis international, organiseret narkotikakriminalitet eller visse former for økonomisk kriminalitet. På den anden side skal politiet også beskæftige sig med den kriminalitet, som er synlig og utryghedsskabende for borgerne i hverdagen, som f.eks. indbrud og hærværk. Hertil kommer naturligvis politiets indsats i forhold til færdselssikkerheden, den kriminalpræventive indsats og politiets mere generelle tryghedsskabende indsats. Af den landsdækkende analyse af klager over politibetjeningen fremgår, at borgerens forventninger til politiets indsats mod den utryghedsskabende kriminalitet er stor, og forventningerne overstiger den ydelse, som politiet – i lyset af de øvrige opgaver, som politiet også skal varetage – kan levere.

Også i forhold til politiets mere generelle tryghedsskabende indsats er det i forbindelse med kritikken af politireformen fremført, at politiet er blevet mindre syn-



ligt for befolkningen. Der efterspørges således en større synlighed, som skal medvirke til at øge befolkningens tryghedsfølelse.

Side 16

Inden for disse mange til dels modsatrettede hensyn skal kredsene finde en balance, som sikrer, at opgaverne bliver rigtigt prioriteret, at de bliver løst på det rigtige tidspunkt, af medarbejdere, som har de nødvendige kompetencer, og at sagerne herefter så hurtigt som muligt bliver færdigbehandlet på den mest hensigtsmæssige måde det rigtige sted i organisationen. I lyset af dette er det naturligt, at kredsene har foretaget en række tilpasninger af grænsefladerne mellem de forskellige afdelinger.

Det bemærkes endeligt, at flere politikredse i deres redegørelser henstiller til, at det overvejes, om kravet om døgnåbning af 10 stationer ud over hovedstationerne er en hensigtsmæssig og effektiv anvendelse af politiets ressourcer, da det binder ressourcerne til stationerne frem for at udnytte dem til patruljering. En forudsætning for at ændre herpå må i givet fald være, at spørgsmålet drøftes og afklares i kredsrådet, hvorunder der er enighed om at indstille til forligspartierne bag politireformen, at der ændres herpå.

### **Anklagemyndigheden**

Anklagemyndighedens største udfordring er som nævnt den sagsophobning, der er opstået i mange kredse som følge af reformen.

Der er både i 2007 og i 2008 blevet arbejdet målrettet på at nedbringe antallet af verserende sager. Det er bl.a. sket ved ekstraarbejde efter arbejdstid og i weekenden, og der gennemføres i efteråret 2008 omfattende merarbejde i de kredse, hvor anklagemyndigheden fortsat har sagsophobninger.

Der har endvidere mere generelt været fokus på at effektivisere sagsgange. Navnlig samspillet mellem lokalstationerne, hvor en stor del af straffesagerne behandles politimæssigt, og anklagemyndighedens jurister på hovedstationerne har været i fokus, og der er løbende foretaget justeringer og tilpasninger med henblik på at sikre så smidige og effektive sagsgange som muligt.

I forbindelse med etableringen af de nye kredse har det været en stor opgave at skabe nye, fælles sagsgange og rutiner. Der var mange forskellige måder at håndtere sagerne på i de gamle kredse, og i første omgang har kredsene i løbet af 2007 haft en stor opgave med at skabe ensartede rutiner internt i hver kreds.

I mange af kredsene benyttede man lejligheden til at se kritisk på de gamle sagsgange, og i nogle tilfælde blev der benyttet eksterne konsulenter til at understøtte arbejdet med at finde nye og mere effektive måder at behandle sagerne på. I 2007 blev kræfterne imidlertid i høj grad brugt på den meget store opgave med at etablere den nye organisation, gennemføre den fysiske flytning af medarbejderne mv.,



og der er ingen tvivl om, at man mange steder bl.a. af tidsmæssige grunde har været nødt til at videreføre sagsgange, som ikke er optimale.

Side 17

På længere sigt ligger der således et stort potentiale for forbedring ved mere systematisk at gennemgå sagsgangene med henblik på at finde nye og mere effektive måder at behandle sagerne på.

Som led i gennemførelsen af anklagemyndighedens 3-årige udviklingsplan iværksatte Rigsadvokaten derfor i samarbejde med politikredsene og Rigspolitiet i foråret 2008 et omfattende LEAN-projekt, som skal føre til mere effektive sagsgange i politi og anklagemyndighed. Erfaringer fra andre offentlige og private organisationer, som har gennemført tilsvarende projekter, tyder på, at det er muligt både at få hurtigere sagsbehandling og samtidig et bedre arbejdsmiljø med mere tilfredse medarbejdere.

I løbet af de næste måneder gennemgås 15-20 forskellige sagsgange i politikredsene med henblik på at identificere effektiviseringsmuligheder og at gennemføre de nødvendige ændringer. Det drejer sig bl.a. om volds- og tyverisager, som analyseres fra start til slut i politikredsene. Der vil blive uddannet godt 30 interne proceskonsulenter, som skal arbejde videre med LEAN i politikredsene, også efter at projektet afsluttes næste sommer.

Det iværksatte LEAN-projekt har navnlig fokus på sags- og forretningsgangene i anklagemyndigheden i politikredsene, men det er besluttet, at projektet skal videreføres og udbredes til hele straffesagsbehandlingen, jf. nedenstående afsnit IV.

### **III. Initiativer igangsat i henhold til flerårsaftalen for politiet og anklagemyndigheden**

#### **Politiet**

Udover de initiativer, der er iværksat i politikredsene, er der i henhold til flerårsaftalen for politiet og anklagemyndigheden 2007-2010 iværksat en række initiativer.

Rigspolitiet er i færd med at udvikle et nyt, landsdækkende sagsbehandlingssystem (POLSAG). I forbindelse med implementeringen af POLSAG i løbet af 2010 vil der blive udviklet nye og effektive arbejdsgange, og politiet vil få et sagsbehandlingssystem, som er indrettet til den nye struktur. Hertil kommer, at POLSAG er en forudsætning for øget integration af politiets sagsbehandlingssystem med andre systemer. POLSAG vil åbne muligheder for digital udveksling af oplysninger med andre myndigheder (f.eks. domstolene og Kriminalforsorgen) og for udbredelsen af digital borgerbetjening.

Rigspolitiet er endvidere i færd med at udvikle et digitalt teoriprøvesystem og et digitalt fototek, der vil effektivisere politiets sagsbehandling.



Endelig implementeres der i løbet af 2009-2010 et nyt landsdækkende, digitalt beredskabsradiosystem (SINE) til afløsning af politiets hidtidige radiosystem. Systemet vil sikre moderne og effektiv kommunikation internt i politiet og med de øvrige beredskabsmyndigheder.

Disse initiativer skal – ud over at medvirke til en forbedret opgavevaretagelse – bidrage til opnåelsen af de effektiviseringsgevinster på ca. 800 årsværk, der er forudsat i flerårsaftalen for politiet og anklagemyndigheden 2007-2010. Det er forudsat i udmøntningsplanen for flerårsaftalen, at effektiviseringsgevinsterne vil slå gradvist igennem i perioden 2008-2011, således at den fulde effekt er opnået ved udgangen af 2011. Effektiviseringsgevinsterne skal, jf. flerårsaftalen og udmøntningsplanen, anvendes til en styrkelse af det operative politiarbejde, herunder den øgede indsats på de særligt prioriterede kriminalitetsområder, der er nævnt i flerårsaftalen:

- Kriminelle bander
- Organiseret kriminalitet, herunder større økonomisk kriminalitet
- Politiets opgaver i grænseområderne
- Prostitutionens bagmænd
- Dyreværnslovgivningen
- Fodboldbøller
- Illegal arbejdskraft.

### **Anklagemyndigheden**

Bl.a. med henblik på udmøntningen af flerårsaftalen har Rigsadvokaten som nævnt udarbejdet en udviklingsplan for 2007-2009, der har fokus på øget kvalitet, effektivitet og legalitet i anklagemyndighedens opgavevaretagelse.

Ud over de tidligere nævnte initiativer og de initiativer, som gennemføres i kredsene, er der i rigsadvokaturen som forudsat i reformlovforslaget opbygget en administrationsafdeling, som bl.a. har til opgave at sikre systematisk mål- og resultatstyring. Der er indført kontraktstyring af både politikredse og statsadvokaturer, og der er indført en ny model til fordeling af ressourcerne mellem politikredsene, således at der sikres sammenhæng mellem resultater og bevillinger.

Som led i reformen skal der ske en decentralisering af personaleadministrationen, som hidtil for anklagemyndighedens juristers vedkommende er blevet varetaget af Justitsministeriet, mens de øvrige personalegrupper er blevet administreret af Rigspolitiet. Fremover vil Rigsadvokaten og politikredsene varetage den daglige personaleadministration, og der vil i den forbindelse blive etableret samarbejdsfora mv., som sikrer en velfungerende og sammenhængende administration.



#### **IV. Yderligere tiltag – Handlingsplanen**

På trods af, at der allerede er gennemført en række tilpasninger og justeringer, ligesom arbejdet hermed fortsat pågår, må det konstateres, at der er behov for at styrke navnlig det borgernære politiarbejde og øge jobtilfredsheden gennem en handlingsplan med yderligere tiltag.

Handlingsplanen består for det første af initiativer, som alle har til formål at styrke det borgernære politi. Disse initiativer kan samles under tre hovedoverskrifter:

- Øget tilgængelighed
- Større synlighed
- Styrket indsats mod den borgervendte, utryghedsskabende kriminalitet,

jf. handlingsplanens afsnit 1.

Handlingsplanen består endvidere af nogle mere interne initiativer, som skal medvirke til at øge jobtilfredsheden og til at forbedre arbejdsmiljøet for politiets og anklagemyndighedens medarbejdere, jf. handlingsplanens afsnit 2.

Endelig er der sidst i handlingsplanen medtaget en række øvrige initiativer og behov, jf. handlingsplanens afsnit 3.

#### **1. Et borgernært politi**

Dette første element i handlingsplanen omfatter tre initiativer. Det ene initiativ vedrører politiets tilgængelighed via telefonerne, det andet initiativ skal medvirke til at gøre politiet mere synligt for borgerne i hverdagen, og det tredje initiativ indebærer en opprioritering af lokalpolitikets indsats mod den borgervendte, utryghedsskabende kriminalitet og en mere effektiv behandling af borgerens anmeldelser.

##### **A. Et politi, der er tilgængeligt – et servicecenter i hver politikreds**

En af målsætningerne med politireformen er, at borgerne skal garanteres en åben og imødekommende politibetjening.

Den landsdækkende analyse af klager over politibetjeningen (politisvigt) konkluderer bl.a.:

*”Analysen af de konkrete sager har vist, at borgerne i en række tilfælde ikke har kunnet komme (hurtigt nok) i kontakt med politiet. Dette skyldes,*

- *at politiets telefonsystem i forbindelse med politireformen er blevet grundlæggende omlagt, i hvilken forbindelse der er opstået nogle tekniske fejl.*



- *at medarbejderne ikke umiddelbart i forbindelse med overgangen til organisationen i de nye større politikredse med helt nye sags- og forretningsgange mv. har haft de fornødne forudsætninger for at yde en korrekt telefonbetjening.*
- *at bemanningen af telefonbetjeningen ikke til stadighed har været tilstrækkelig stor.*

*En række af de umiddelbare problemer ved overgangen til driften i de nye politikredse og til det nye telefonsystem er afhjulpet, og der er igangsat yderligere initiativer med henblik på at sikre, at borgerne får en god service, når de retter telefonisk henvendelse til politiet.”*

I fortsættelse af disse konklusioner i politisvigtsanalysen har Rigspolitiet i samarbejde med politikredsene foretaget en kortlægning og analyse af organiseringen af telefonbetjeningen i politikredsene (excl. Københavns og Bornholms Politi).

I den forbindelse skal det nævnes, at politikredsene i 2006-2007 overdrog nogle meget store borgerserviceområder til andre myndigheder. Det drejer sig bl.a. om udstedelse af pas og kørekort samt opgaverne i forbindelse med motorregistreringen. Politiets samlede bevillinger blev i den forbindelse reduceret med, hvad der svarer til ca. 460 årsværk. I den forbindelse blev politikredsene reduceret med ca. 350 administrative årsværk. På trods af, at de store serviceområder med mange borgerhenvendelser ikke længere varetages af politiet, har politikredsene imidlertid ikke oplevet en tilsvarende nedgang i antallet af telefoniske borgerhenvendelser. Således er bortfaldet af henvendelser vedrørende de civile opgaver opvejet af et øget antal henvendelser vedrørende de politimæssige opgaver. Dette skyldes formentlig indførslen af det nye servicenummer 114 til politiet og et stadigt stigende brug af mobiltelefoner, som borgerne har med sig over alt, og hvor f.eks. mange borgere, som overværer en episode, herunder i trafikken, retter henvendelse til politiet – også i tilfælde hvor de ikke selv er involveret i episoden. Dette er i sig selv positivt, men har samtidig medført en uforudset merbelastning af politiets omstillinger og anmeldelses- og visitationsafdelinger.

Kortlægningen af telefonbetjeningen i politikredsene viser, at alle de indkomne telefonopkald typisk går gennem en omstilling, hvorfra de viderestilles til de relevante afdelinger og personer. En meget stor del af opkaldene viderestilles til de anmeldelses- og visitationssektioner (A/V-sektioner), som er oprettet i lokalpolitiet på alle stationerne. A/V-sektionerne skal bl.a. optage de anmeldelser, som borgerne retter henvendelse om via telefonen, og telefonerne betjenes derfor i dag i vidt omfang af polititjenestemænd. Når lokalstationerne mangler personaleresourcer, medfører dette bl.a. en nedprioritering af telefonbetjeningen.

På baggrund heraf er det besluttet, at der snarest muligt skal oprettes ét centralt servicecenter i alle politikredsene (dog muligvis i en ændret udformning i København og på Bornholm), som skal behandle alle telefoniske henvendelser fra bor-



gerne, bortset fra henvendelser vedrørende akut bistand (112). Når servicecentrene er fuldt udbyggede, skal de stå for langt hovedparten af den telefoniske betjening af borgerne, således at borgeren ikke skal stilles om til kredsens øvrige afdelinger. Servicecentret skal således f.eks. optage anmeldelser, hvorefter centret står for den videre visitation af sagen til den relevante afdeling. Borgernes henvendelser vedrørende akut behov for politimæssig bistand skal dog fortsat ske via alarmnummeret 112.

Der skal naturligvis fortsat være mulighed for at rette personlig henvendelse i dagtimerne på alle lokalstationerne.

Opgaveløsningen i servicecentrene skal understøttes af et voice response system, der knyttes på alle indgående telefonopkald til politikredsen. I et sådant system visiteres borgeren via nogle få valg til den rette afdeling i politiet, hvilket i mange tilfælde vil være servicecentret.

Medarbejderne i servicecenteret bør ideelt set være civilt uddannet personale, der har gennemgået en særlig uddannelse med fokus på borgerservice, viden om politiets opgaver og organisation samt betjening af politiets it- og teleudstyr. Til støtte for det civile personale bør der tilknyttes et mindre antal politiuddannede medarbejdere, der skal yde supervision i forbindelse med politifaglige problemstillinger.

Oprettelsen af et centralt servicecenter i hver politikreds med tæt tilknytning til vagtcentralen, hvor serviceuddannet og politiuddannet personale sammen løser opgaverne understøttet af funktionelt it, vil indebære en betydelig forbedring af politiets telefoniske servicering af borgerne, og det vil understøtte udviklingen af servicekulturen i politiet.

Oprettelsen af servicecentre med primært civilt uddannet personale vil i tilgift frigøre en stor del af de politiuddannede medarbejdere, som i dag varetager telefonbetjeningen i A/V-sektionerne på lokalstationerne. De politiuddannede medarbejdere kan anvendes til at styrke lokalpolitiets indsats mod den borgervendte kriminalitet. Indenfor den nuværende administrative sektor i politiet kan der ikke findes tilstrækkelige ressourcer til varetagelsen af denne opgave, og derfor vil der skulle ansættes yderligere administrative medarbejdere til dette.

I forbindelse med oprettelsen af servicecentrene skal der udarbejdes nye centralt fastsatte regler for anvendelsen af POLSAS og for førelsen af døgnrapporten. Det er vigtigt, at de centrale servicecentre foretager en ensartet registrering af relevante henvendelser til servicecentrene, således at der kan fås et dækkende billede af borgerhenvendelserne til brug for den samlede politiindsats i kredsen.



## **B. Et politi, der er mere synligt**

Som nævnt ovenfor har politiet i overensstemmelse med politireformens intentioner i højere grad anvendt personaleressourcerne til målrettede og forebyggende indsatser frem for mere rutinemæssig patruljering på tider og steder, hvor der ikke nødvendigvis er politimæssigt behov for det.

Politiet er lige så meget ”på gaden” som tidligere, men ikke nødvendigvis på de steder, hvor der færdes mange borgere. Derfor kan politiet godt være blevet mindre synligt for borgerne. Politiet er - og har i øvrigt altid været - meget ”på gaden”, uden at befolkningen bemærker det, idet en meget stor del af politiets opgaver løses i ”ikke-uniformerede” køretøjer. Det ændrer ikke ved, at der er en stor efterspørgsel på mere synligt politi, hvor borgerne færdes.

En øgning af den almindelige patruljeindsats er ikke mulig inden for de nuværende økonomiske rammer, såfremt aktivitetsniveauet på de øvrige områder skal fastholdes. Imidlertid er der mulighed for at øge politiets synlighed, uden at det koster yderligere personaleressourcer.

Synligheden kan således øges ved, at en større andel af den samlede patruljeindsats udføres på steder og tidspunkter, hvor der færdes mange borgere og/eller på steder, hvor borgerne finder, at det er utrygt at færdes. Dette indebærer, at der skal prioriteres anderledes i forhold til politiets forskellige målrettede indsatser. Den kriminalpræventive indsats og f.eks. indsatsen for tryghed i nattelivet skal dog fortsat have høj prioritet.

Politiet råder over i alt ca. 2.600 køretøjer, hvoraf knap 1.000 er uniformerede. De ikke uniformerede køretøjer anvendes til forskellige sagsbehandlings- og transportopgaver mv., og disse civile køretøjer er ikke mærket med politikendetegn. Rigspolitiet vil sammen med politikredsene og personaleorganisationerne overveje, om en større del af de civile køretøjer kan uniformeres og dermed medvirke til at øge politiets synlighed på gaden.

Disse initiativer indebærer ikke, at der bliver mere politi på gaderne, men politiet bliver mere synligt i gadebilledet, hvilket vil have en tryghedsskabende funktion i hverdagen.

## **C. Et politi, der prioriterer indsatsen mod den borgervendte kriminalitet**

### **Et styrket lokalpoliti**

Lokalpolitiet – og dermed den borgernære politibetjening – har øjensynligt i den første periode efter politireformen lidt under det forhold, at der i forbindelse med implementeringen af politireformen har været stort fokus på etableringen af



beredskabet og de centrale efterforskningsafdelinger. Lokalpolitiet har gennem sponsorkvoter ydet et væsentligt bidrag til personaleressourcerne i beredskabet. Samtidig falder også udsving i personaletallene i kredsene ofte tilbage på lokalpolitiet.

Der er således nu behov for at styrke lokalpolitiet og dermed indsatsen mod den borgervendte, utryghedsskabende kriminalitet - herunder navnlig indsatsen mod indbrud i beboelse og mod den personfarlige kriminalitet. Den professionalisering af politiet, som politireformen er udtryk for, må ikke ske på bekostning af det borgernære politiarbejde.

Personaleressourcerne til lokalpolitikets styrkede indsats må komme fra kredsens øvrige afdelinger. Dette vil for de centrale efterforskningsafdelinger indebære en skærpet prioritering i forhold til de store komplicerede, ressourcetunge og langvarige efterforskninger, som f.eks. omfatter mange telefonaflytninger og/eller ressourcekrævende efterforskningsskridt herunder i udlandet. Også i forhold til beredskabet skal der foretages en meget nøje afvejning af dimensioneringen i forhold til opgaverne og responstidskravet. Den aktuelle udfordring består i at styrke lokalpolitiet, samtidig med at de positive effekter ved politireformen i form af de slagkraftige beredskaber og de professionelle efterforskningsafdelinger mest muligt bevares. I den forbindelse skal det bl.a. sikres, at indsatsen på de højt prioriterede områder som f.eks. indsatsen mod de kriminelle bander kan opretholdes.

### **Klar besked til borgerne - servicedeclarationer**

Den landsdækkende analyse af klager over politibetjeningen (politisvigt) konkluderer bl.a.:

- *"at borgerens forventninger til den "almindelige daglige" politibetjening ikke er afstemt i forhold til den ydelse, som politiet rent faktisk kan levere, hvilket indebærer, at politiet løbende må arbejde med at afstemme forventninger og krav, f.eks. i kreds- og lokalrådene, men også gennem en konstruktiv dialog med de borgere, som politiet dagligt kommer i kontakt i forbindelse med borgernes henvendelser om politimæssig bistand.*
- *at politiet i forbindelse med borgernes konkrete henvendelser skal sikre, at borgerne får en god og fyldestgørende information om, hvordan politiet reagerer på henvendelsen."*

Politisvigtsanalysen peger således på, at der kan være forskel på de ydelser, som politiet kan levere, og de forventninger, som borgerne har til politiets indsats. Samtidig peger analysen også på, at politiet ikke i alle tilfælde leverer den ydelse, som borgerne med rette kan forvente.

Med henblik på at imødekomme behovet for en forventningsafstemning mellem borgerne og politiet, men også for at styrke indsatsen mod den borgervendte kriminalitet, således at der ydes en ensartet og god politibetjening over hele landet,



vil Rigspolitiet og Rigsadvokaten i et samarbejde med politikredsene og personaleorganisationerne fastlægge nogle fælles standarder ("servicedeclarationer") for løsningen af politiets mangeartede og stigende opgavemængde. Gennem fastlæggelsen af "servicedeclarationerne" på de borgernære områder synliggøres det forventelige serviceniveau i forskellige situationer - såvel internt for medarbejderne som eksternt for borgerne. "Servicedeclarationerne" skal betragtes som politiets oplysning til borgene om, hvilket serviceniveau de som minimum kan forvente af politiet på et givet område.

Et eksempel kunne være følgende:

### **Indbrud i beboelse**

Hvis du f.eks. via alarmcentralen (112) anmelder et igangværende indbrud, vil politiet normalt køre til stedet øjeblikkeligt. Den gennemsnitlige responstid er omkring 10 minutter, men det kan i det konkrete tilfælde gå såvel lidt hurtigere som lidt langsommere, før politiet er fremme. Hvis politiet ikke har mulighed for at komme hurtigt til stede, vil du enten ved opkaldet eller i umiddelbar forlængelse heraf blive orienteret herom, samt om baggrunden herfor og om det videre forløb.

Hvis du anmelder et allerede begået indbrud, hvor gerningsmanden ikke mere er til stede, vil politiet normalt ikke komme akut ud til dig. Du vil i stedet få at vide, hvordan sagen vil blive behandlet, herunder eventuelt om hvornår politiet vil komme ud og undersøge gerningsstedet.

Du vil også få besked om sagens endelige udfald.

Ovennævnte "servicedeclaration" vil blive omsat til "kodeks for god borgerbetjening" til samtlige medarbejdere med klare retningslinier for, hvordan forskellige opgaver skal håndteres, jf. nedenstående afsnit 2.B.

For at formidle og forankre denne kodeks hos såvel borgerne som hos medarbejderne i politiet vil der blive gennemført en informationskampagne.

"Servicedeclarationerne" skal – som nævnt - betragtes som politiets oplysning til borgene om, hvilket serviceniveau de som minimum kan forvente af politiet på et givet område, og politikredsene vil naturligvis - på baggrund af de lokale behov og prioriteringer - kunne vælge at yde en endnu bedre service. Eksempelvis vil en politikreds kunne vælge at genbesøge alle enlige, ældre ofre for indbrud i beboelse, for hvem et indbrud i den private beboelse er særligt utryghedsskabende. Dermed er "servicedeclarationerne" på den ene side med til at skabe en ensartet politibetjening over hele landet på et vist minimumsniveau samtidig med, at den lokale fleksibilitet bevares, og politikredsene kan tilpasse deres serviceniveau til de lokale forhold. Kreds- og lokalrådene vil blive inddraget i politikredsens arbejde med kredsens "servicedeclarationer".



### **En effektiv behandling af straffesagerne**

Resultatopfølgningen efter 1. halvår 2008 viser, at der særligt på de store borgervendte kriminalitetsområder så som indbrud og tyveri har været et fald i sagsproduktionen i forhold til 2006.

Som nævnt i afsnit II arbejder politikredsene til stadighed på at optimere såvel organisationen som sags- og forretningsgangene i straffesagsbehandlingen.

Hertil kommer – som ligeledes nævnt i afsnit II – at politiet og anklagemyndigheden i politikredsene har iværksat en målrettet oprydning, der har til formål at sikre, at produktionen kommer tilbage på niveauet i 2006, og at Rigsadvokaten i foråret 2008 i samarbejde med et konsulentfirma har iværksat et omfattende LEAN-projekt, som generelt skal føre til mere effektive sagsgange i politi og anklagemyndighed.

Det iværksatte LEAN-projekt har fokus på sags- og forretningsgangene i anklagemyndigheden i politikredsene, men det er besluttet, at projektet skal videreføres og udbredes til hele straffesagsbehandlingen. Tidssvarende arbejdsgange skal afskaffes, og de nye rutiner og kompetenceforhold skal forankres, så der skabes klarhed om ansvar og opgavefordelingen i den nye struktur.

Udover den generelle effektivisering af straffesagsbehandlingen iværksettes der endvidere en række initiativer med henblik på at styrke politikredsenes muligheder for at styre og følge op på sagsbehandlingen i politikredsene. Det drejer sig f.eks. om koncepter for effektiv visitation og sagsstyring samt videreudvikling af kredsens ledelsesinformation.

Der vil således være stort fokus på at få sagsproduktionen tilbage på niveauet fra før reformen. Målet er herefter at opnå en endnu højere produktion ved at udnytte de betydelige fordele, som reformen giver.

## **2. Politiet og anklagemyndigheden – en god og udviklende arbejdsplads**

Initiativerne under denne hovedoverskrift skal – som nævnt – medvirke til at øge jobtilfredsheden og til at forbedre arbejdsmiljøet for alle ansatte i politiet og anklagemyndigheden.

### **A. Personalepolitiske initiativer**

Rigspolitiet har som et led i den samlede politireform udarbejdet en ny overordnet personale- og ledelsespolitik for politiet. Med henblik på at føre denne politik ud i livet er der i løbet af foråret og sommeren 2008 i samarbejde med bl.a. personaleorganisationerne udarbejdet et oplæg til en arbejdsplan for det personalepolitiske arbejde i de kommende år.



Planen består af i alt 16 projekter, hvor der sættes fokus på det psykiske arbejdsmiljø, kompetence- og karriereudvikling, mangfoldighed og alsidighed, dialog og samarbejde, etik og moral og ledelse.

Det overordnede sigte med planen er, at den skal medvirke til at øge jobtilfredsheden, nedbringe sygefraværet og sikre, at politiets medarbejdere besidder de kompetencer, som er nødvendige, for at de kan leve op til de krav, som arbejdet i politiet stiller til dem. Det er således forventningen, at planen kan medvirke til at imødegå nogle af de negative effekter, som reformimplementeringen har haft på medarbejderne, og være med til at skabe et godt og motiverende arbejdsmiljø i politiet samtidig med, at ressourcerne udnyttes så effektivt som muligt.

Også ledernes kompetencer skal styrkes. Det skal herunder sikres, at politiets nuværende og kommende ledere kan leve op til de øgede krav til såvel den politimæssige som den administrative ledelse af de nye store politikredse.

Udover de nævnte personalepolitiske tiltag er Rigspolitiet i færd med at gennemføre en reform af politiets uddannelser, bl.a. således, at grunduddannelsen fra 2010 bliver en professionsbacheloruddannelse og således, at en større del af politiets lederuddannelse bliver gennemført i et samarbejde med det almindelige uddannelsessystem, f.eks. som diplom- og masteruddannelser.

For anklagemyndighedens vedkommende har Rigsadvokaten som nævnt allerede iværksat en lang række initiativer, som har det overordnede formål at udvikle anklagemyndigheden som en moderne og attraktiv arbejdsplads. Det drejer sig bl.a. om en væsentligt forbedret efteruddannelse, fokus på lederuddannelse og et nyt MUS-koncept med øget fokus på den enkelte medarbejder, som fremover hvert år vil få udarbejdet en personlig udviklingsplan. Der er udarbejdet en overordnet personalepolitik for juristerne med fokus på den enkelte medarbejders trivsel og udvikling, og der arbejdes på en markant styrkelse af den teknologiske understøttelse af anklagerne med bl.a. et nyt videnssystem til formidling af relevant domspraksis.

Der vil både fra Rigsadvokatens og de enkelte politikredses side blive arbejdet målrettet videre med bl.a. disse initiativer, og det er helt generelt en central målsætning, at der sikres et godt arbejdsmiljø, som kan gøre de lokale anklagemyndigheder til moderne og attraktive arbejdspladser for både jurister, politiansatte og kontorfunktionærer.

## **B. Klar prioritering af opgaverne for medarbejderne**

Udover den række af personalepolitiske initiativer, der allerede er planlagt eller igangsat, skal der – som et led i prioriteringen af indsatsen mod den borgervendte kriminalitet - opstilles klare retningslinier til medarbejderne for, hvordan politiets forskellige opgaver skal løses. Herigennem øges gennemsigtigheden i opgaveva-



retagelsen og prioriteringen heraf over for medarbejderne, idet ledelsen synliggør kravene til opgavevaretagelsen - og dermed også påtager sig ansvaret for den nødvendige prioritering. Netop en synliggørelse af ansvaret for de nødvendige prioriteringer er meget efterspurgt blandt medarbejderne, idet den manglende klarhed herom skaber frustrationer og manglende motivation blandt medarbejderne.

For at sikre en effektiv forankring af de opstillede ”servicedeclarationer” blandt medarbejderne omsættes deklARATIONERNE til ”kodeks for god borgerbetjening”. Kodeksen skal indeholde klare retningslinier for, hvordan forskellige opgaver skal håndteres af medarbejderne. Formålet hermed er toledet. Dels opnår borgerne en god og ensartet politibetjening i hele landet i overensstemmelse med de overordnede mål herfor, dels bliver det synligt over for medarbejderne, hvordan opgaveløsningen er prioriteret, og hvilke krav der skal opfyldes ved behandlingen af sagerne.

### **3. Øvrige initiativer**

Nedenfor er beskrevet en række andre initiativer, opmærksomhedspunkter og behov, som bl.a. kan udledes af kredsens redegørelser.

#### **A. Sagsbunkerne skal væk**

De iværksatte målrettede ”oprydningsaktioner” i de politikredse, hvor der er sket en ophobning af straffesager, skal fortsætte, indtil sagsbunkerne er nedbragt, jf. afsnit II.

#### **B. Samlet strategi og kommunikationsplan for politiet og anklagemyndigheden**

Som nævnt ovenfor er der behov for at fastlægge og forankre klare mål for løsningen af politiets mangeartede og stigende opgavemængde og herunder at synliggøre det ønskede serviceniveau i forskellige situationer for såvel borgerne som medarbejderne.

I forlængelse af beskrivelsen af ”servicedeclarationerne” skal der derfor udarbejdes en strategi for politiets samlede opgavevaretagelse samt en klar kommunikation.

Rigspolitiet og Rigsadvokaten vil tage initiativ til, at der i samarbejde med politikredse gennemføres en mere formaliseret og løbende strategiproces, der sikrer, at samtlige politikredse varetager opgaverne på et fælles og analytisk velunderbygget grundlag. I lighed med, hvad der skal gælde for ”servicedeclarationerne”, skal også den overordnede strategi give rum for, at kredsene kan foretage den nødvendige tilpasning af politiindsatsen til de lokale forhold.



Dette vil sikre, at politiets og anklagemyndighedens opgavevaretagelse løbende tilpasses omgivelsernes krav og forventninger, herunder ændrede prioriteringer, udviklingen i kriminaliteten, borgernes forventninger og politiets muligheder.

Konkret vil det medføre, at politiet og anklagemyndigheden årligt i begyndelsen af 2. halvår gennemfører en proces, der tager udgangspunkt i de overordnede fastsatte krav, det aktuelle kriminalitetsbillede og udfordringer i øvrigt, og som udmøntes i en beskrivelse af det kommende års fælles overordnede prioriteter og særlige fokusområder. Strategien skal drøftes med personaleorganisationerne og den indarbejdes efterfølgende som konkrete resultatkrav i politidirektørernes resultatlønskontrakter.

Den første strategi udarbejdes i 2009.

Strategien følges op af en klar kommunikation, der bl.a. skal sikre en bedre information til og en løbende forventningsafstemning med borgerne. Samtidig skal der være en god intern kommunikation i politiet.

### **C. Løbende organisationsforandringer og -tilpasninger**

Arbejdet med at tilpasse arbejdsgange og organisation i forlængelse af politireformens store omorganiseringer var forventet, og det er i øvrigt en naturlig og løbende proces, som vil fortsætte også i tiden fremover i takt med, at erfaringerne med de hidtidige ordninger bliver opsamlet, og nye opgaver kommer til.

Arbejdet med at forankre og konsolidere arbejdsgange og ansvarsfordeling i den nye struktur vil fortsætte, så der skabes størst mulig klarhed om fordelingen af ansvar og opgaver, og så det undgås, at der er usikkerhed om, hvor sagerne skal behandles.

I den forbindelse vil der også være en løbende dialog mellem Rigspolitiet, Rigsadvokaten, politikredsene og de faglige organisationer om de fastsatte fælles rammer for organiseringen af kredsene, herunder de ledelsesmæssige referenceforhold, antallet af ledelseslag og sektioner mv.

### **D. Effektivisering af kontrol- og indberetningsordninger**

Rigsadvokaten har udsendt overordnede retningslinier for statsadvokaternes tilsyn med politikredsene og for legalitetsarbejdet i politikredsene. De hidtidige erfaringer fra statsadvokaternes tilsyn viser, at kvaliteten af politiets arbejde fortsat generelt set er tilfredsstillende. Erfaringerne viser imidlertid også, at legalitetsarbejdet er ganske ressourcekrævende, og der vil derfor i samarbejde med kredsene blive gennemført en evaluering af de iværksatte tiltag med henblik på at vurdere, om legalitetsarbejdet kan gøres mere effektivt, således at der kan frigøres yderligere ressourcer til den egentlige straffesagsbehandling.



Der vil også blive set på, om det er muligt at effektivisere de mange indberetningsordninger, hvor kredsene sender oplysninger om behandlingen af sager på de særligt prioriterede sagsområder til Rigsadvokaten, bl.a. med henblik på opfølgning over for Folketinget.

### **E. Videoafhøringer ved fristforlængelser af varetægtsfængslede**

Med henblik på at nedbringe antallet af transporter og tidsforbruget i øvrigt i forbindelse med fristforlængelser af varetægtsfængslede, peger mange politikredse på, at muligheden for at kunne gennemføre fristforlængelser ved brug af video også uden arrestantens samtykke bør gennemføres hurtigst muligt. Sagen behandles i øjeblikket i Retsplejerådet og kræver i givet fald investeringer i ny teknologi.

## **V. Sammenfatning**

De overordnede organisatoriske, personalemæssige og styringsmæssige rammer for gennemførelsen af målene med politireformen er etableret. Også resultatmæssigt lever de 12 nye politikredse allerede nu på flere centrale områder op til målsætningerne for reformen. Dette gælder særligt i forhold til de områder, som er underlagt de største forandringer i forbindelse med politireformen, nemlig beredskabet og de store komplicerede efterforskningsopgaver.

Omvendt må det konstateres, at politireformen på andre områder endnu ikke er kommet i mål.

Rigspolitiet og Rigsadvokaten har i samarbejde med politikredsene vurderet, at der især er behov for hurtig forbedring særligt således, at politiet bliver mere borgernært, let tilgængeligt, synligt og således, at indsatsen mod den borgervendte kriminalitet opprioriteres. Hertil kommer, at der er behov for en målrettet indsats for at forbedre arbejdsmiljøet og øge jobtilfredsheden hos politiets og anklagemyndighedens medarbejdere. Derfor er der udarbejdet en handlingsplan med følgende hovedoverskrifter og initiativer:

### **1. Et borgernært politi**

#### **A. Et politi, der er tilgængeligt og imødekommende**

Der etableres ét centralt servicecenter i hver politikreds, som skal behandle samtlige telefoniske henvendelser fra borgerne – bortset fra henvendelser vedrørende akut bistand (112). Initiativet skal medvirke til, at borgerne oplever, at politiet er nemt tilgængeligt via telefonerne, og at der gives en god og professionel service.

Der bør ansættes administrative medarbejdere på servicecentrene. Dette kan medvirke til at frigøre politiressourcer fra telefonbetjeningen på lokalstationerne til operativt politiarbejde.



### **B. Et politi, der er mere synligt**

Politiets synlighed – og dermed tryghedsskabende indsats – skal øges gennem mere patruljering på de steder og tidspunkter, hvor der færdes mange borgere og/eller på steder, hvor borgerne finder, at det er utrygt at færdes.

### **C. Et politi, der prioriterer indsatsen mod den borgervendte kriminalitet**

Lokalpolitiet skal styrkes, således at indsatsen mod den utryghedsskabende, borgervendte kriminalitet kan intensiveres. Det gælder særligt indsatsen mod indbrud i beboelse og den personfarlige kriminalitet. Styrkelsen af lokalpolitiet inden for de eksisterende rammer må ske gennem en skærpet prioritering i forhold til de mere komplicerede efterforskninger og/eller gennem yderligere tilpasninger af beredskabets størrelse i forhold til opgaverne og responstidskravet.

Borgerne skal have klar besked om, hvilket serviceniveau politiet kan levere på de borgervendte kriminalitetsområder. Dette skal medvirke til at afstemme borgerens forventninger i forhold til den ydelse, politiet rent faktisk kan levere, og det skal medvirke til at sikre en ensartet og god politibetjening over hele landet.

Straffesagerne skal behandles hurtigt og med brug af færrest mulige ressourcer. Resultatopfølgningen efter 1. halvår 2008 viser imidlertid, at der særligt på de store borgervendte kriminalitetsområder såsom indbrud og tyveri har været et fald i sagsproduktionen i forhold til 2006. Det iværksatte LEAN-projekt i anklagemyndigheden skal derfor videreføres og udbredes til hele straffesagsbehandlingen.

## **2. Politiet og anklagemyndigheden – en god og udviklende arbejdsplads**

### **A. Personalepolitiske initiativer**

Der gennemføres en plan indeholdende i alt 16 projekter, hvor der bl.a. er særlig fokus på det psykiske arbejdsmiljø, kompetence- og karriereudvikling samt dialog, samarbejde og ledelse. Det er forventningen, at planen kan medvirke til at imødegå nogle af de negative effekter, som reformimplementeringen har haft på medarbejderne.

### **B. Klar prioritering af opgaverne for medarbejderne**

For at sikre en effektiv forankring hos medarbejderne af det serviceniveau, som politiet vil levere på de borgervendte kriminalitetsområder, skal dette omsættes til ”kodeks for god borgerbetjening”. På den måde opnår borgerne en god og ensartet politibetjening i hele landet, og det bliver synligt for medarbejderne, hvordan opgaveløsningen er prioriteret, og hvilke krav der skal opfyldes ved behandlingen af sagerne.

## **3. Øvrige initiativer**



**A. Sagsbunkerne skal væk**

De iværksatte målrettede ”oprydningsaktioner” i de politikredse, hvor der er sket en ophobning af straffesager, skal fortsætte, indtil sagsbunkerne er nedbragt.

**B. Udarbejdelsen af en samlet strategi og kommunikationsplan for politiet og anklagemyndigheden**

Der udarbejdes hvert år en samlet strategi med klare mål for politikredsene. Strategien skal være dynamisk, så den løbende kan tilpasses omgivelsernes krav og forventninger. Strategien skal sikre, at samtlige politikredse varetager opgaverne på et fælles og analytisk velunderbygget grundlag, som tillige inddrager lokale ønsker og behov. Kommunikationen med borgerne og medarbejderne skal være klar.

**C. Gennemførelse af nødvendige løbende organisationsforandringer og – tilpasninger**

I lyset af de løbende indhøstede erfaringer og udviklingen i politiets opgaver skal Rigs politiet, politikredsene og de faglige organisationer drøfte de fastsatte fælles rammer for organiseringen af kredsene.

**D. Effektivisering af kontrol- og indberetningsordninger.**

Legalitetskontrollen i politikredsene effektiviseres, og det undersøges, om det er muligt at effektivisere de mange indberetningsordninger, hvor kredsene sender oplysninger om behandlingen af sager på de særligt prioriterede sagsområder til Rigsadvokaten, bl.a. med henblik på opfølgning over for Folketinget

**E. Videoafhøringer ved fristforlængelser af varetægtsfængslede.**

Med henblik på at nedbringe antallet af transporter og tidsforbruget i øvrigt i forbindelse med fristforlængelser af varetægtsfængslede, peger mange politikredse på, at muligheden for at kunne gennemføre fristforlængelser ved brug af video også uden arrestantens samtykke bør gennemføres hurtigst muligt.

Arbejdet med at tilpasse politiets og anklagemyndighedens arbejdsgange og organisation er i øvrigt en naturlig og løbende proces, og det vil således skulle fortsætte også i tiden fremover i takt med, at erfaringerne med de iværksatte og planlagte initiativer bliver opsamlet.

Handlingsplanen iværksættes straks, og den vil – sammen med de mange øvrige allerede iværksatte og planlagte justeringer og tilpasninger - resultere i klare forbedringer i politiets og anklagemyndighedens opgavevaretagelse, medvirke til at skabe et godt og motiverende arbejdsmiljø for medarbejderne og en øget fokus på lokale kriminalitetsproblemer og borgernes ønsker og behov.



Handlingsplanen vil danne grundlag for yderligere drøftelser af politiets opgavevaretagelse og organisering i såvel centrale som decentrale samarbejdsudvalg, således at implementeringen heraf kan ske i et tæt samarbejde mellem ledelse og personaleorganisationer.

