



# Kriminalforsorg i forandring

Præsentation og debat med Johan Reimann,  
direktør for Kriminalforsorgen

Djøf og Dansk Kriminalistforening - 25. marts 2014

Kriminalistforeningen, 25. marts 2014

# IF IT ISN'T A PROBLEM - WHY FIX IT?

....KRIMINALFORSORGEN HAR  
OPERATIONELLE UDFORDRINGER

....KRIMINALFORSORGEN HAR  
STRUKTURELLE UDFORDRINGER!

....OG VI SKAL EFFEKTIVISERE!

# ...OG DET KRÆVER EN NY STRATEGI



# Baggrund og formål

- I øjeblikket er der ved at blive udarbejdet en fælles strategi for *hele* straffesagskæden (politi, anklagemyndighed, domstole og Kriminalforsorgen)
- Derudover stiller Kriminalforsorgens nye flerårsaftale 2013-2016 store krav - Kriminalforsorgen skal blive bedre på en række punkter
- Opgaven bliver sværere: Klitellet tungere og omverdenens forventninger større
- Strategien sikrer fælles retning, focus på opgaven og at vi lever op til fleråsaftalens intentioner

# Kriminalforsorgens strategi 2013 - 2016

<b>Mission</b>	Kriminalforsorgen fuldbyrder straf og medvirker til at begrænse kriminalitet				
<b>Vision</b>	Vi bringer mennesker sikkert videre til et liv uden kriminalitet				
<b>Værdi</b>	Kunsten at balancere mellem det hårde og det bløde				
<b>Strategisk retning</b>	I Kriminalforsorgen løser vi vores opgaver i tæt samarbejde med omverdenen på en fleksibel og effektiv måde, der er sikker og ordentlig for den enkelte med det formål at mindske tilbagefaldet til kriminalitet og skabe tryghed i samfundet				
<b>Strategiske temaer</b>	<b>Tæt samarbejde med omverdenen</b>	<b>Fleksibel kapacitet</b>	<b>Effektiv opgavevaretagelse</b>	<b>Sikkerhed og ordentlighed for den enkelte</b>	<b>Mindre tilbagefald</b>
<b>Resultat- og effektmål</b>	<p>Der er i 2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Etableret samarbejde med samtlige kommuner</li> <li>• Rettidig kontakt til relevante samarbejdspartnere ved indsættelse og løsladelse</li> <li>• Positive vurderinger af samarbejdet mellem Kriminalforsorgen og relevante samarbejdspartnere</li> <li>• Etableret udlandssamarbejde med henblik på hjemsendelse</li> <li>• Etableret forbedret samarbejde med regionerne i forhold til psykisk syge</li> <li>• Befolkningen kender Kriminalforsorgen og oplever, at Kriminalforsorgens opgavevaretagelse er troværdig og bidrager til trygheden i samfundet</li> </ul>	<p>Der er i 2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Etableret 200 nye pladser</li> <li>• En kapacitetsudnyttelse på 94%</li> <li>• Indført øget brug af alternativer svarende til 100 pladser</li> <li>• En øget grad af fleksibel kapacitet mellem åbne og lukkede pladser</li> <li>• Ingen venterkø</li> <li>• Etableret yderligere sektioneringsmuligheder</li> </ul>	<p>Der er i 2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En klar sammenhæng mellem den overordnede strategi og resultatkontrakterne</li> <li>• En evidensbaseret tilgang til indsatte/klientrettede indsatser</li> <li>• Realiseret de i flerårsaftalen forudsatte effektiviseringer</li> <li>• Budgetoverholdelse og afrapportering i overensstemmelse med projekt "god økonomistyring"</li> <li>• Indført aktivitetsbaseret ressourcestyring</li> <li>• Sket en øget digitalisering</li> <li>• Gennemført en organisering med opgaven i centrum</li> </ul>	<p>Der er i 2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Et reduceret niveau for vold og trusler mod indsatte og ansatte</li> <li>• En stigning i antallet af indsatte, der har forladt deres bander</li> <li>• En oplevelse af tilfredshed med Kriminalforsorgen blandt indsatte, beboere og klienter</li> <li>• En oplevelse af forbedring af arbejdsmiljøet (trivsel)</li> <li>• Sket en reduktion i antallet af undvigelses</li> <li>• Sket en reduktion i omfanget af udgangsmisbrug</li> <li>• Sket en markant styrkelse af indsatsen mod indsmugling</li> </ul>	<p>Der er i 2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sket en reduktion af recidivet</li> <li>• Sket et markant løft på uddannelses- og beskæftigelsesområdet</li> <li>• Etableret en mere systematisk og målrettet afsonings- og tilsynsindsats</li> <li>• En systematisk afdækning og visitation af indsatte</li> </ul>

# Operationalisering af strategien

- Til hvert strategiske tema er der udarbejder aktivitetsmål
- Der lægges vægt på få væsentlige mål, der afspejler flowet på tværs mellem institutionerne med klienten i centrum
- Der etableres **effektiv** controlling, så man løbende kan se/overvåge udviklingen på resultat- og effektmålene samt afviklingen af aktiviteter
- Lederne inddrages i arbejdet med strategi, effekt og mål
- Institutionskontrakterne afspejler de 5 strategiske indsatsområder og målene

# Bilag 1: Overblik over aktiviteter 2013 -2016

Kriminalforsorgens strategi 2013 - 2016					
Mission	Kriminalforsorgen fuldbyrder straf og medvirker til at begrænse kriminalitet				
Vision	Vi bringer mennesker sikkert videre til et liv uden kriminalitet				
Værdi	Kunsten at balancere mellem det hårde og det bløde				
Strategisk retning	I Kriminalforsorgen løser vi vores opgaver i tæt samarbejde med omverdenen på en fleksibel og effektiv måde, der er sikker og ordentlig for den enkelte med det formål at mindske tilbagefaldet til ny kriminalitet og skabe tryghed i samfundet				
Strategiske temaer	Tæt samarbejde med omverdenen	Fleksibel kapacitet	Effektiv opgavevaretagelse	Sikkerhed og ordentlighed for den enkelte	Mindre tilbagefald
Resultat- og effektmål	<p>Der er i 2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Etableret samarbejde med samtlige kommuner</li> <li>Rettidig kontakt til relevante samarbejdspartnere ved indsættelse og løsladelse</li> <li>Positive vurderinger af samarbejdet mellem Kriminalforsorgen og relevante samarbejdspartnere</li> <li>Etableret udlandssamarbejde med henblik på hjemsendelse</li> <li>Etableret forbedret samarbejde med regionerne i forhold til psykisk syge</li> <li>Befolkningen kender Kriminalforsorgen og oplever, at Kriminalforsorgens opgavevaretagelse er troværdig og bidrager til trygheden i samfundet</li> </ul>	<p>Der er i 2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Etableret 200 nye pladser</li> <li>En kapacitetsudnyttelse på 94%</li> <li>Indført øget brug af alternativer svarende til 100 pladser</li> <li>En øget grad af fleksibel kapacitet mellem åbne og lukkede pladser</li> <li>Ingen <u>venterke</u></li> <li>Etableret yderligere sektioneringsmuligheder</li> </ul>	<p>Der er i 2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>En klar sammenhæng mellem den overordnede strategi og resultatkontrakterne</li> <li>En evidensbaseret tilgang til <u>indsatte/klientrettede</u> indsatser</li> <li>Realiseret de i <u>flerårsaftalen</u> forudsatte effektiviseringer</li> <li>Budgetoverholdelse og afrapportering i overensstemmelse med projekt "god økonomistyring"</li> <li>Indført aktivitetsbaseret ressourcestyring</li> <li>Sket en øget digitalisering</li> <li>Gennemført en organisering med opgaven i centrum</li> </ul>	<p>Der er i 2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Et reduceret niveau for vold og trusler mod indsatte og ansatte</li> <li>En stigning i antallet af indsatte, der har forladt deres bånd</li> <li>En oplevelse af tilfredshed med Kriminalforsorgen blandt indsatte, beboere og klienter</li> <li>En oplevelse af forbedring af arbejdsmiljøet (trivslen)</li> <li>Sket en reduktion i antallet af undvigelse</li> <li>Sket en reduktion i omfanget af udgangsmisbrug</li> <li>Sket en markant styrkelse af indsatsen mod indsmugling</li> </ul>	<p>Der er i 2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sket en reduktion af recidivet</li> <li>Sket et markant løft på uddannelses- og beskæftigelsesområdet</li> <li>Etableret en mere systematisk og målrettet afsonings- og tilsynsindsats</li> <li>En systematisk afdækning og visitation af indsatte</li> </ul>

# Tæt samarbejde med omverdenen

Mål	Aktiviteter	Opfølgning		
		Afviklet hvornår Hvem	Ved hjælp af	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Etableret samarbejde med samtlige kommuner</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indgå samarbejdsaftaler med samtlige kommuner</li> <li>Iværksætte intern informationskampagne om God Løsladelse</li> <li>Indarbejde kontaktoplysninger på udslusningskoordinatører fra kommunerne i samarbejdsaftalerne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ultimo 2014</li> <li>Primo 2014</li> <li>Medio 201</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manuel indberetning</li> <li>Manuel indberetning</li> <li>Høring af kommunerne</li> </ul>	SFK
<ul style="list-style-type: none"> <li>Rettidig kontakt til relevante samarbejdspartnere ved indsættelse og løsladelse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sikre koordinering af handleplaner</li> <li>Løbende opdatering af gældende regler og retningslinjer for underretning og udsendelse til institutionerne</li> <li>Indarbejde blanketter vedrørende indsættelse, løsladelse og strafunddragelse i Klientssystemet</li> <li>Informere institutioner om ny arbejdsgang vedrørende besked til kommunerne med henblik på opstart af ydelsessager senest 14 dage før løsladelse</li> <li>Sikre afholdelse af løsladelsesmøder mellem indsatte, Kriminalforsorgen og relevante samarbejdsparter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Løbende - årligt</li> <li>Løbende</li> <li>Ultimo 2013</li> <li>Primo 2014</li> <li>Løbende</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manuel stikprøve</li> <li>Manuel registrering</li> <li>Manuel registrering og stikprøve</li> <li>Manuel stikprøve</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>SFK</li> <li>SFK</li> <li>KIT</li> <li>SFK</li> <li>SFK</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Positive vurderinger af samarbejdet mellem Kriminalforsorgen og relevante samarbejdspartnere</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sikre rettidighed og kvalitet i KiF's evalueringer af samarbejdsaftaler med kommunerne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Løbende</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manuel indberetning med rapportering på rettidighed og kvalitet</li> </ul>	SFK



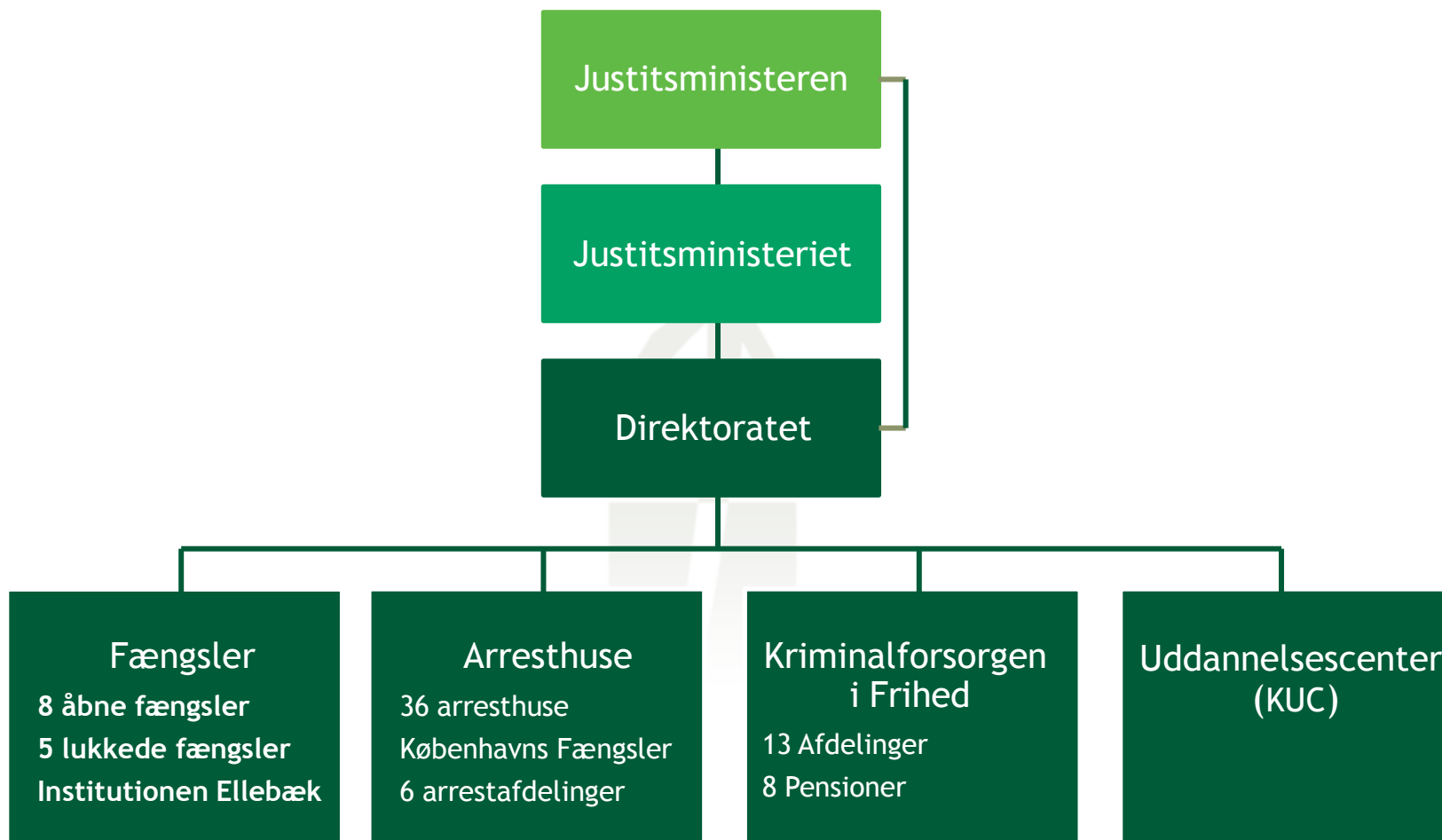
## Tæt samarbejde med omverdenen (fortsat)

Mål <i>Hvad vil vi opnå?</i>	Aktiviteter <i>Hvad skal der til, for at opnå målet?</i>	Opfølgning		
		<i>Afviklet hvornår</i> <i>Hvem</i>	<i>Ved hjælp af</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Etableret udlandssamarbejde med henblik på hjemsendelse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Afholde kvartalsvise møder med JM og Klientkontoret om hjemsendelse</li> <li>Forelægge alle sager for departementet inden for 30 dage fra iværksættelsen</li> <li>Sikre overblik over antallet af udviste indsatte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Løbende - kvartalsvis</li> <li>Løbende</li> <li>Løbende</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manuel registrering</li> <li>KS/manuel registrering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>KK</li> <li>KK</li> <li>KK</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Etableret forbedret samarbejde med regionerne i forhold til psykisk syge</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Løbende afholde møder ml. KiF og psykiatriske afdelinger</li> <li>Afholde halvårslige møder med Region Hovedstaden</li> <li>Afholde møder med de øvrige regioner efter behov</li> <li>Ansætte psykiatriske konsulenter i arresthusene</li> <li>Sikre overblik over ventetider for overførsel mv. til psykiatrien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Løbende - årligt</li> <li>Løbende</li> <li>Løbende - Efter behov</li> <li>Løbende</li> <li>Løbende</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manuel registrering</li> <li>Manuel registrering</li> <li>Manuel registrering</li> <li>Manuel registrering</li> <li>Manuel registrering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>SFK</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Befolkningen kender Kriminalforsorgen og oplever, at Kriminalforsorgens opgavevaretagelse er troværdig og bidrager til trygheden i samfundet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Afvikle årlige kendskabsundersøgelser med efterfølgende analyse af årsager til resultatet</li> <li>Implementere ny sprogpolitik</li> <li>Udbrede information om Kriminalforsorgen ved fleksibel brug af det eksterne E-blad</li> <li>Udgive magasinet "Faktum"</li> <li>Løbende opdateringer på hjemmeside med nyheder om Kriminalforsorgen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Løbende - årligt</li> <li>Ultimo 2016</li> <li>Løbende - ca. 8 udgivelser om året</li> <li>Løbende - årligt</li> <li>Løbende</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>DIS</li> </ul>

# En ny strategi kræver en ny organisation til at understøtte den



# Den nuværende organisation



# Vi er organiseret efter produktionsapparatet

- Arresthuse
  - Fængsler
  - KIF- pensioner og afdelinger
  - KUC
- 
- Ikke efter opgaven: at bringe mennesker godt videre til et liv uden kriminalitet
  - Medfører dobbeltarbejde
  - Medfører overdragelsesbarrierer
  - Stærke værdier på de enkelte områder
  - Men kun lidt doktrin (faglige standarder)

# Vi har institutioner der ikke er organisatorisk, ledelsesmæssigt og administrativt bæredygtige

- Arresthuse
- Pensioner
- KIF- afdelinger
- Nogle virker statiske

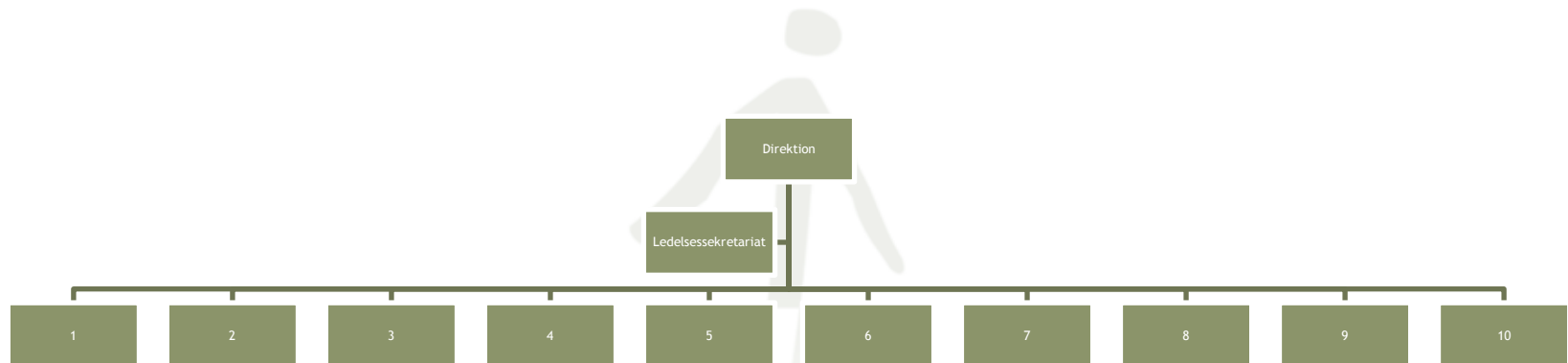


# Vi har central styring

- Af mange lokale institutioner, hvoraf mange er meget små
- Af mange afgørelser i tilknytning til klienten - heraf mange detaljerede afgørelser
- Snitfladerne mellem det centrale og lokale niveau er ikke klare
- Styringsniveauerne er forskellige afhængig af institutionstype



# Direktoratets struktur



# Direktoratets struktur er præget af:

- Det ”sicilianske frokostbord”
  - Direktion
  - 10 fagkontorer
  - Flad struktur
  - Mange enheder der spiller op ad direktionen
- Ikke organiseret efter kerneydelsen
- Manglende horisontal koordinering mellem direktoratets kontorer
- Manglende klarhed i forhold til ansvar og snitflader - overlap og mange kokke
- Ministerumiddelbarhed er ikke hensigtsmæssig
  - Formel og reel kompetence er ikke sammenfaldende
- For mange detailorienterede afgørelser



# Principper for den nye organisationsstruktur

- Opgaven i centrum - ”pipeline-tankegang”
- Èn samlet kriminalforsorg - fra arrest til afsluttet tilsyn
- Èn ledelse af hele pipelinen - placeret decentralt
- Bæredygtighed - stærkere ledelseskapacitet og større organisatoriske enheder
- Nærhed - Behandling, sagsbehandling, administration og afgørelser så tæt som muligt på klienten og medarbejderen
- Effektivitet og kvalitet - billigste og bedst mulige indhold af ydelser
- Støtte, rådgivning, service, styring og opfølgning fra centralt hold

# Overordnede principper for reorganiseringen - gennemføres mest muligt

- **Det lokale niveau varetager menneskene (musikken):**
  - Al behandling af klienter
  - Al konkret sagsbehandling og administration vedrørende klienter og medarbejdere
- **Det centrale niveau (teknikken):**
  - Sætter retning
  - Understøtter, servicerer og rådgiver
  - Koordinerer
  - Kontrollerer
  - Forvaltningsrevision

# Principper for den nye organisationsstruktur

- Opgaven i centrum - ”pipeline-tankegang”
- Èn samlet kriminalforsorg - fra arrest til afsluttet tilsyn
- Èn ledelse af hele pipelinen - placeret decentralt
- Bæredygtighed - stærkere ledelseskapacitet og større organisatoriske enheder
- Nærhed - Behandling, sagsbehandling, administration og afgørelser så tæt som muligt på klienten og medarbejderen
- Effektivitet og kvalitet - billigste og bedst mulige indhold af ydelser
- Støtte, rådgivning, service, styring og opfølgning fra centralt hold

# Principper for den nye organisationsstruktur

- Opgaven i centrum - ”pipeline-tankegang”
- Æn samlet kriminalforsorg - fra arrest til afsluttet tilsyn
- Æn ledelse af hele pipelinen - placeret decentralt
- Bæredygtighed - stærkere ledelseskapacitet og større organisatoriske enheder
- Nærhed - Behandling, sagsbehandling, administration og afgørelser så tæt som muligt på klienten og medarbejderen
- Effektivitet og kvalitet - billigste og bedst mulige indhold af ydelser
- Støtte, rådgivning, service, styring og opfølgning fra centralt hold

# Succeskriterier for reorganiseringen

- At Kriminalforsorgens fremtidige organisering baserer sig på principperne om opgaven i centrum, bæredygtige enheder, nærhed mellem opgaven og klienten samt effektivitet og kvalitet
- At projektet fører til en samlet effektivisering på 75 mio. kr. i flerårsaftaleperioden
- At projektets gennemførelsestakt sikrer den årlige forudsatte effektivisering
- At der sikres en hensigtsmæssig balance mellem centrale, regionale og lokale opgaver og ledelsesrum
- At der gennemføres en balanceret reorganiseringsproces, hvor både effektivitet og kvalitet vægtes højt
- At der gennemføres en kvalificeret forandringsledelsesproces, der understøtter implementeringen af den nye struktur

# Designprincipper

- Opgaven i centrum
- Sammenhængende klientforløb
- Klar rollefordeling
- Én samlet ledelse
- Bæredygtige enheder
- Styrket samarbejde og kendskab på tværs
- Faglige fællesskaber internt i regionerne
- Modernisering og tilpasning af direktoratet
- Ensartet design af regioner
- Følge politi- og retskredse, kommunegrænser og regionsgrænser

# Metode

- Hvidbog
- Trykprøvning
- Detaljering
- Politisk proces
- Top-down eller bottom-up?



# Taskforce

- For at styre og koordinere det videre arbejde med reorgansieringen er der blevet etableret en taskforce
- Taskforcen ligger i Udviklings- og Controllerenheden i direktoratet, og i den indgår fire projektgrupper, som skal se på følgende emner:
  - Lovændringer - projektleder Jakob Schiøler
  - HR-processer og fleksibel ansættelsestilknytning - projektleder Diana Søe Sandell
  - Modelorganisation - projektleder Una Jensen
  - Ny styringsmodel - projektleder Mads Fly-Hansen
- Projektgrupperne skal detaljere forslagene fra hvidbogen og fra konsulenthuset Implements trykprøvning. De skal også forholde sig til de høringssvar, der er kommet ind fra institutionerne.



# Reorganiseringen i hovedtræk

- Landet inddeles i 4 regioner med en samlet økonomi på op til 700 mio. kr. og 1200 medarbejdere.
- Østerbro. Ringsted, Kolding, Hobro.
- Direktoratet organiseres i 3 centre: Koncern Fuldbydelse, Koncern HR og Ressourcestyring samt Koncern IT. Hertil kommer et ledelsessekretariat.

Direktoratets rolle og opgaver	Det regionale niveaus rolle og opgaver
<ul style="list-style-type: none"><li>• Overordnet strategi</li><li>• Styring, kontrol og koordinering</li><li>• Varetage visse serviceopgaver for hele Kriminalforsorgen</li><li>• Servicere opadtil - departement mv.</li><li>• Håndtering af sager med høj kompleksitet og lav volumen</li><li>• Klagesager - indgribende</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lede og styre driften på tværs af alle fagområder inden for regionen</li><li>• Udførelse af driften</li><li>• Varetage kontrol af opgavevaretagelsen</li><li>• Sikre et flow i opgavevaretagelsen på tværs af institutioner</li><li>• Remonstration ("klagesager") - ikke indgribende</li></ul>

# De fire regioner



Justitsministeriet

Direktør

Strategi

Styring

Kontrol

Service

Ledelsesekretariat

Direktionsbetjening  
Strategi & controlling  
Statistik & dokumentation  
Kommunikation  
Jura

Ledelse af drift

Udførelse af drift

Service

Koncern  
Fuldbordelse

Service

Koncern HR &  
ressourcestyring

Service

Koncern  
IT

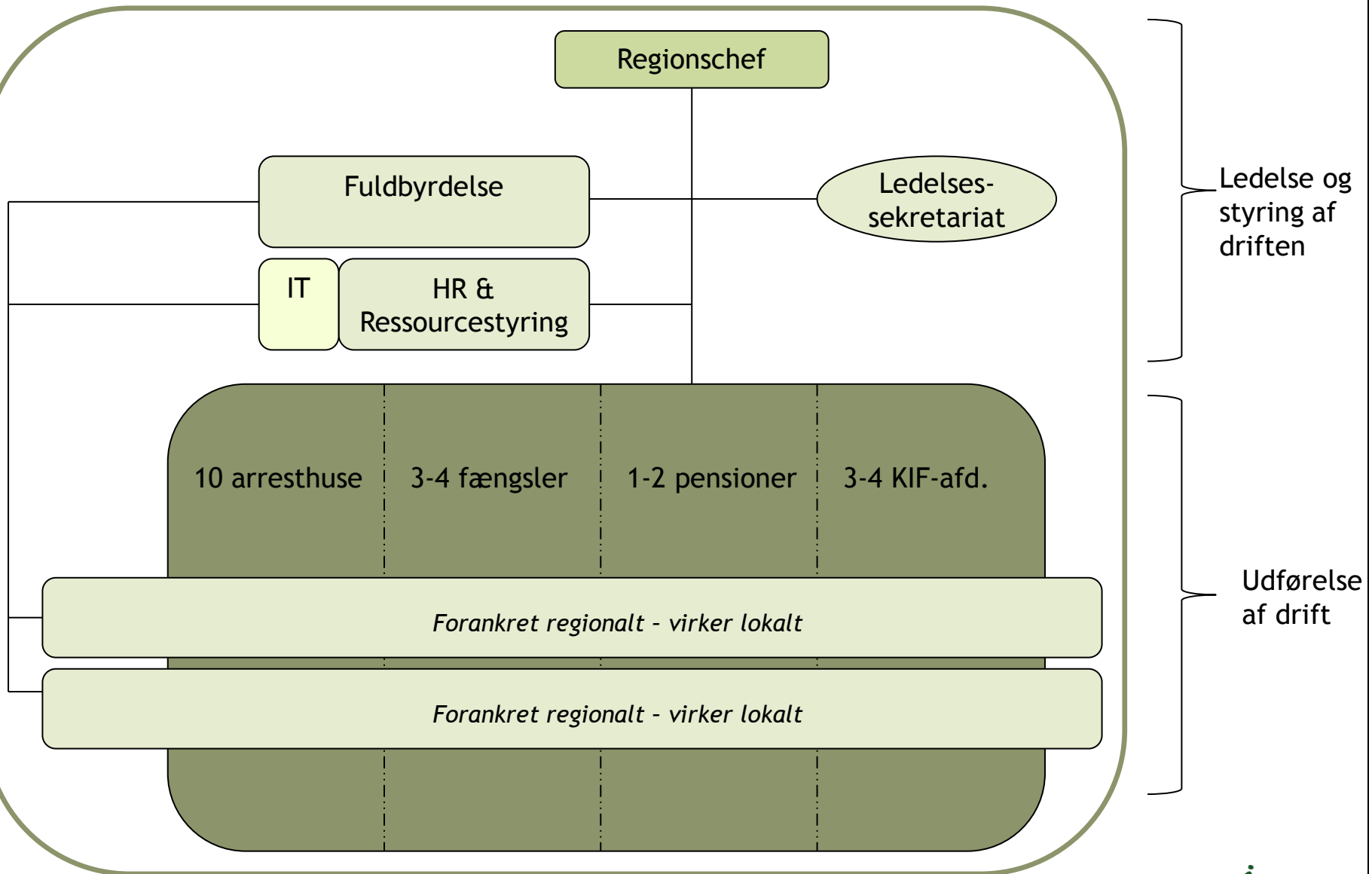
Region 1

Region 2

Region 3

Region 4

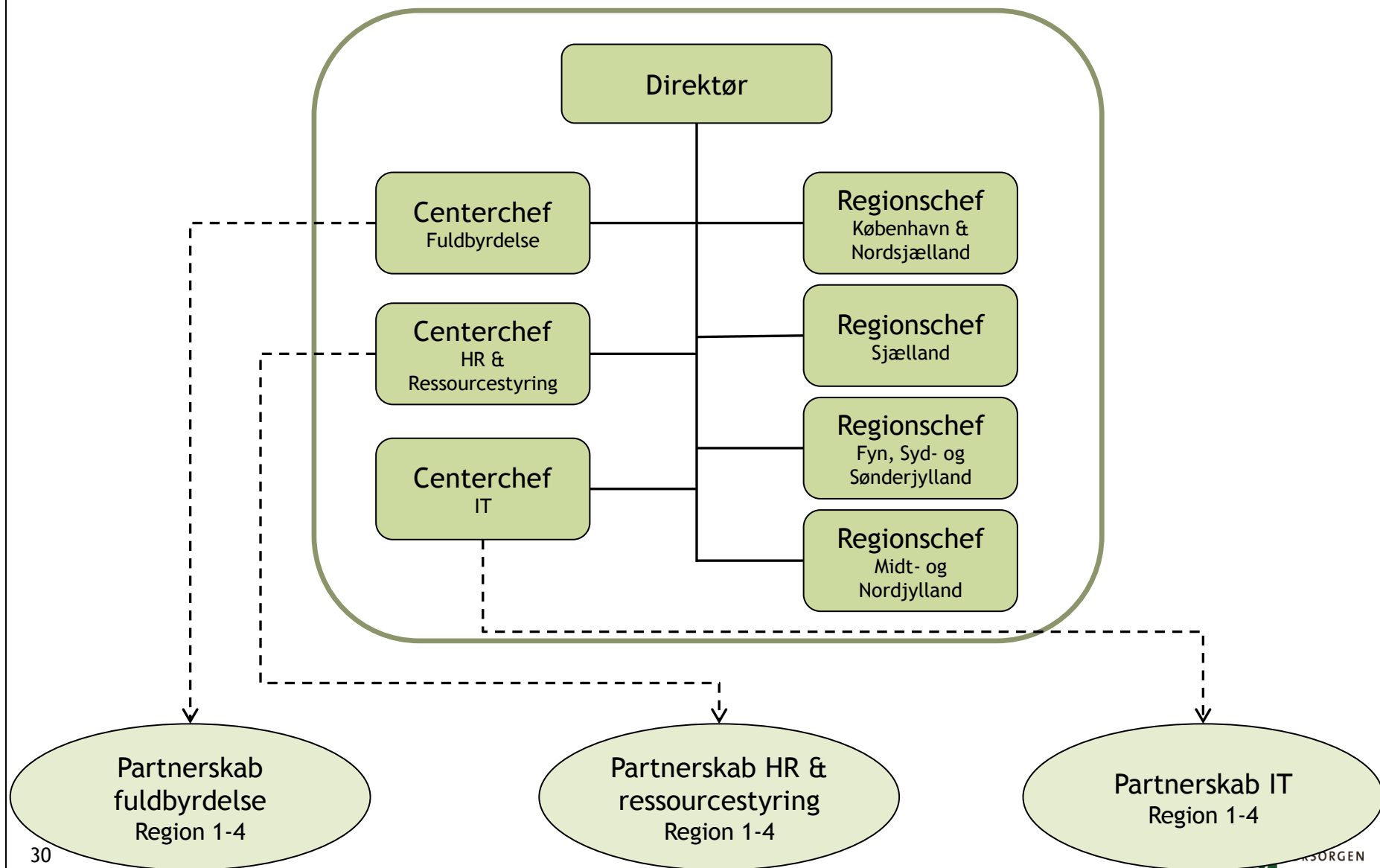
# Det regionale niveau



# Ny ledelses- og styringsmodel

- Ledelsesmodel:
  - Stærk koncernledelse sikrer strategisk retning og et tæt samspil mellem det centrale og regionale niveau
  - Faglige partnerskaber sikrer fælles faglig koordinering og udvikling
  - Regionsledelsen er én samlet ledelse af alle institutionstyper og sikrer flow i opgaveløsningen
  - Faglige fællesskaber i regionen
- Styringsmodel:
  - Tydelig sammenhæng ml. økonomisk og faglig styring
  - Aktiv anvendelse af incitament
  - Tydelig konsekvens ift. resultater
  - Øget gennemsigtighed ift. hvad ydelser koster
  - Pengene følger resultaterne
  - Ansvar, kompetencer og ressourcer følges ad

# Koncernledelse og partnerskaber



# De næste skridt

- Vinter 2014      Forberede reorganisering, herunder fremsættelse af lovforslag og forberede besættelse af chefstillinger
- Forår 2014      Detaljeret planlægning og forberedelse af den nye organisation
1. oktober 2014      Ny organisation træder i kraft

## Kritiske faktorer

- 1) De formelle forhold på plads (lovændringer, områdedirektører, effektiviseringer)
- 2) Etablering af koncernledelsen som ligeværdig ledelse - ikke 4+4 ledere
- 3) Etablering af styringsmodel og lederudviklingsprogram