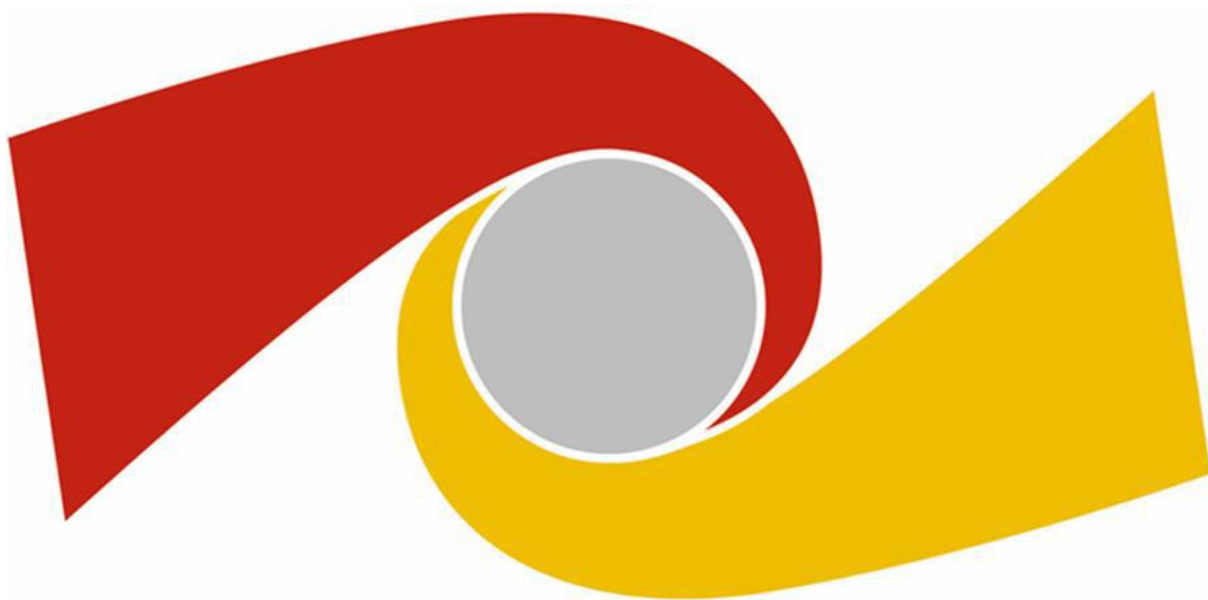




KRIMINALOMSORGEN



**GEVINSTREALISERINGSPLAN 21. FEBRUAR 2020**

VEDLEGG TIL RAPPORT «FREMIDENS KRIMINALOMSORG – ET FELLES  
SAMFUNNSOPPDRAK» 31. OKTOBER 2019

<b>1</b>	<b><u>NY ORGANISERING AV KRIMINALOMSORGEN</u></b>	<b>3</b>
1.1	BAKGRUNN	3
1.2	ORGANISASJONSMODELLEN SOM ER LAGT TIL GRUNN	3
<b>2</b>	<b><u>KRIMINALOMSORGENS ØKONOMISKE SITUASJON</u></b>	<b>4</b>
2.1	SISTE ÅRS REDUKSJON AV KRIMINALOMSORGENS BUDSJETTRAMMER	4
2.2	FORVENTEDE FREMTIDIGE BUDSJETTREDUKSJONER	5
2.3	GEVINSTER SOM ALT ER TATT UT SOM FØLGE AV ABE-REFORMEN OG ANDRE BUDSJETTKUTT	5
2.3.1	MINDRE ADMINISTRASJON OG LEDELSE ER I STOR GRAD REALISERT	6
2.4	GEVINSTER SOM ER FORUTSATT REALISERT GJENNOM ANDRE PROSJEKTER OG ANDRE PÅLAGTE EFFEKTIVISERINGSKRAV	9
2.4.1	GEVINSTER AV PROSJEKT SØMLØS DIGITAL STRAFFEGJENNOMFØRING (SDS)	9
2.4.2	GEVINSTER AV DIGITAL SAMHANDLING I STRAFFESAKSKJEDEN (ESAS)	9
2.4.3	HUSLEIEEFFEKTIVISERINGSPLANEN	10
2.5	OPPSUMMERING	10
<b>3</b>	<b><u>MÅL FOR NY ORGANISERING OG OVERSIKT OVER SENTRALE GEVINSTER</u></b>	<b>11</b>
3.1	MÅL FOR ORGANISERINGEN	11
3.2	GEVINST OG GEVINSTANSVAR	12
3.3	FORENKLET STYRING OG TYDELIG ETATSLEDELSE	12
3.4	STYRKET LOKALT NIVÅ	13
3.5	RETTLIKHET OG LIKEBEHANDLING	13
3.6	BEDRE SAMMENHENG I STRAFFESAKSKJEDEN OG STYRKET FORVALTNINGSSAMARBEID	14
3.7	SØMLØS KRIMINALOMSORG TIL BESTE FOR DEN DOMFELTE	15
3.8	EFFEKTIV RESSURUTNYTTELSE HVOR MER GÅR TIL TJENESTEPRODUKSJON OG MINDRE TIL ADMINISTRASJON OG LEDELSE	15
3.9	STYRKET PARTSSAMARBEID OG GOD MEDVIRKNING	16
3.10	SAMLET GEVINSTOVERSIKT FORDELT PÅ INTERESSENT	16
<b>4</b>	<b><u>KVALITATIVE OG KVANTITATIVE GEVINSTER</u></b>	<b>19</b>
4.1	KVALITATIVE GEVINSTER	19
4.2	KVANTITATIVE GEVINSTER	20
4.2.1	EFFEKTIVISERINGSGEVINSTER	20
4.2.2	KOSTNADSGEVINSTER	21
4.2.3	KONKLUSJON	24
<b>5</b>	<b><u>TILTAK OG OPPFØLGING</u></b>	<b>26</b>

# 1 Ny organisering av kriminalomsorgen

## 1.1 Bakgrunn

Kriminalomsorgsdirektoratet (KDI) anbefalte en ny organisering av kriminalomsorgen i rapport av 31.oktober 2019: «Fremtidens kriminalomsorg – et felles samfunnsoppdrag». Forslaget til ny organisering har sett hen til de vurderinger og anbefalinger som Difi påpekte i sin evaluering av kriminalomsorgen i 2017.

I brev av 20. januar 2020 ber Justis- og beredskapsdepartementet (JD) om en oppdatert og revidert gevinstrealiseringsplan. I brevet ber også JD om at de gevinster som alt er realisert som følge av ABE-reformen synliggjøres. I gevinstrealiseringsplanen gir vi derfor også en samlet fremstilling av gevinster som alt er hentet ut, enten gjennom ABE-reformen eller andre kutt som følge av tiltak som er finansiert innenfor rammen.

## 1.2 Organisasjonsmodellen som er lagt til grunn

Gevinstrealiseringsplanen er utarbeidet med utgangspunkt i den organisasjonsmodellen KDI foreslå i rapport av 31.oktober 2019. Det innebærer at det etableres tolv straffegjennomføringsenheter og to enheter for kriminalomsorgens fellestjenester. Én enhet for transport- og hundetjenesten, samt sentral domsadministrasjon og bøtetjenesten, og én enhet for de administrative fellestjenestene som Kriminalomsorgens dokumentcenter (KDS), lønn og regnskap, samt utvalgte oppgaver på IKT-området. En slik organisering hvor enkelte driftsoppgaver skilles ut i egne enheter som fellestjenester på lokalt nivå styrker direktoratets strategiske fokus og gir et tydeligere og klarere skille mellom de strategiske oppgavene og de utpregede driftsoppgavene.

Figur 1. Ny organisasjonsmodell.



## 2 Kriminalomsorgens økonomiske situasjon

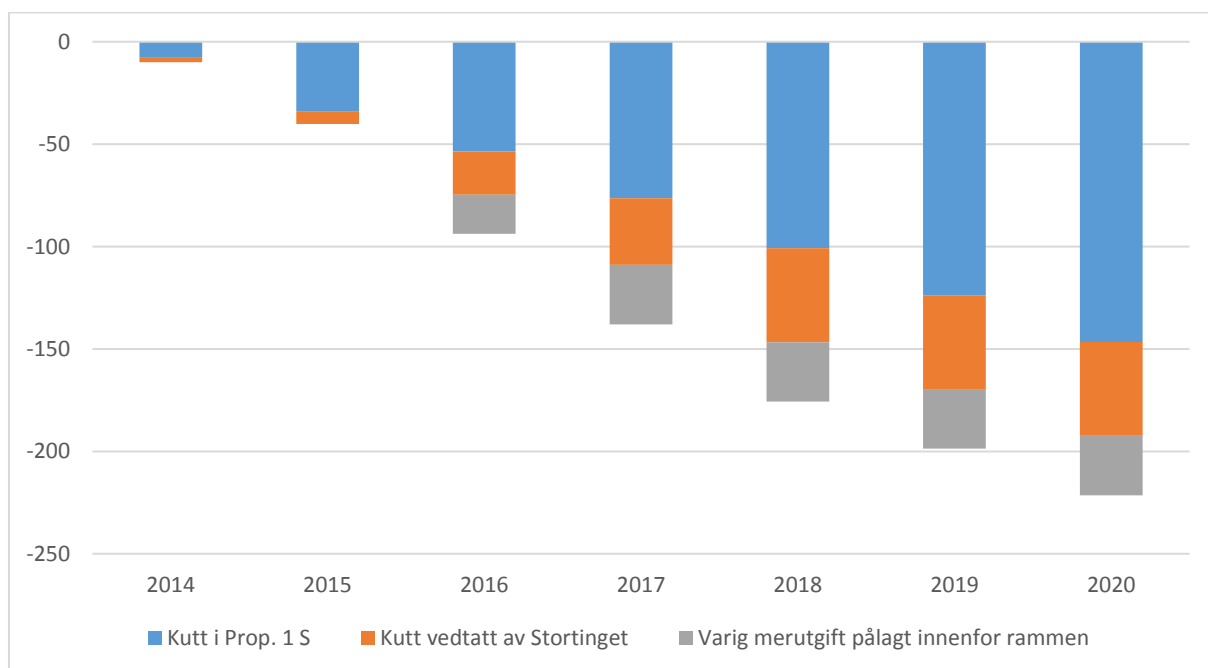
Med bakgrunn i en krevende budsjettsituasjon gjennom flere år, samt forventede fremtidige budsjettreduksjoner har KDI utarbeidet et første utkast til samlet innsparings- og effektiviseringsplan for kriminalomsorgen (19. juni 2019) som synliggjør omfattende innsparingstiltak. Ny organisering av kriminalomsorgen er et av tiltakene i planen som er under revisjon og vil foreligge i ny utgave i løpet av våren 2020.

Muligheten for å realisere de identifiserte gevinstene av ny organisering må sees i lys av dagens og fremtidens budsjettsituasjon i kriminalomsorgen. I dette kapittelet gis det derfor en nærmere beskrivelse av gjennomførte reduksjoner i kriminalomsorgens budsjetttrammer, forventede fremtidige budsjettreduksjoner, gevinster som alt er tatt ut som følge av ABE-reformen, gevinster som er forutsatt realisert gjennom andre prosjekter, samt andre pålagte effektiviseringskrav.

### 2.1 Siste års reduksjon av kriminalomsorgens budsjetttrammer

Kriminalomsorgens budsjetttrammer er redusert med nærmere 221 millioner kroner i perioden 2014-2020, jf. figur 2. Dette omfatter kutt på omlag 147 millioner kroner i forbindelse med ABE-reformen, energieffektivisering med mer, og kutt under budsjettbehandlingen i Stortinget hvor kriminalomsorgen er pålagt engangsinvesteringer, evalueringer, konseptvalgutredninger og kvalitetssikringer på om lag 38 millioner kroner, samt varige merutgifter i samme periode som per 2020 akkumulert beløper seg til 33 millioner kroner årlig. Sistnevnte er knyttet til pålagte kapasitetsutvidelser med mer som ikke er finansiert.

Figur 2. Budsjettkutt akkumulert 2014 – 2020 i millioner kroner.

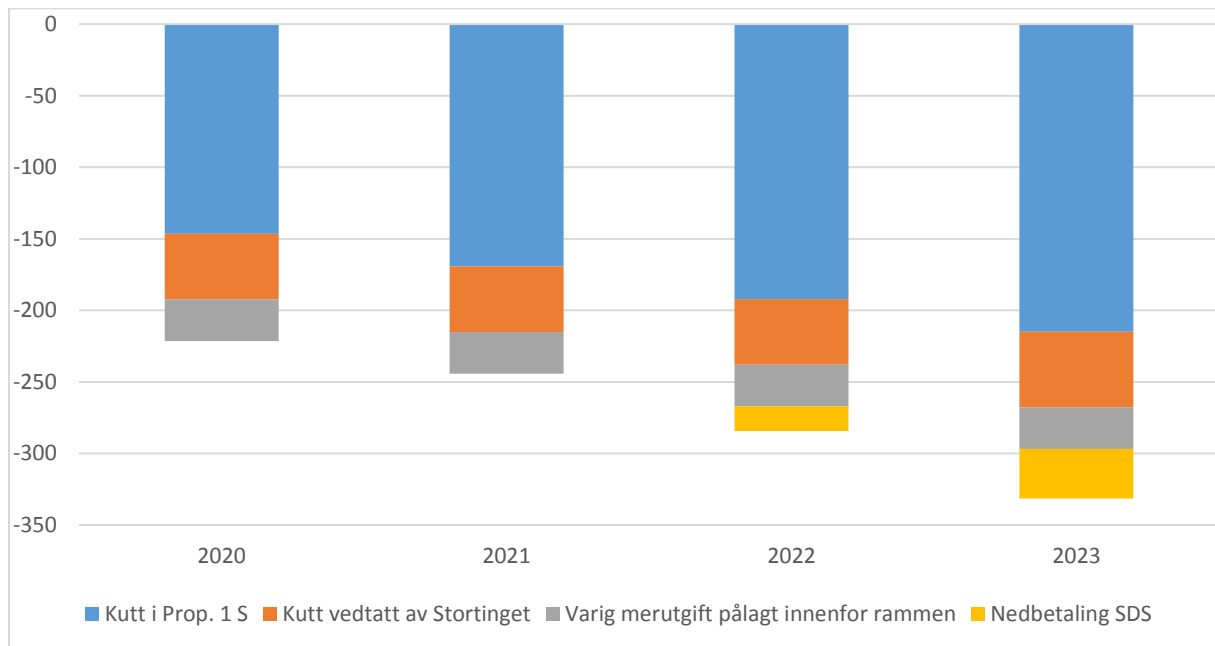


Disse effektiviseringskravene innebærer at det blir stadig vanskeligere å håndtere framtidig budsjettkutt uten at det rammer en vesentlig del av straffegjennomføringen.

## 2.2 Forventede fremtidige budsjettreduksjoner

Dersom det legges til grunn at det blir et årlig rammekutt på minimum 0,5 prosent som følge av ABE-reformen, innebærer det at kriminalomsorgen kuttes med 300 millioner kroner frem til 2023. I tillegg kommer nedbetaling av nytt etatsystem (SDS), på 120 millioner kroner.

Figur 3. Fremtidige budsjettreduksjoner 2020 – 2023 millioner kroner.



## 2.3 Gevinster som alt er tatt ut som følge av ABE-reformen og andre budsjettkutt

Kutt som følge av ABE-reformen fra 2014-2020, kombinert med varige merutgifter som ikke er finansiert, har gradvis gitt en anstrengt økonomisk situasjon. Kriminalomsorgen har gjennomført en rekke effektiviseringstiltak for å håndtere dette:

- Sammenslåing av enheter
- Reduksjon i administrative årsverk og lederårsverk i regionadministrasjonene og enhetene
- Økt felles bruk av administrative stillingsressurser mellom enhetene
- Effektivisering av arbeidsprosesser og fjerning av tidstyver
- Mer effektiv utnyttelse av ressursene blant annet ved at flere administrative tilsatte bistår i EK-arbeidet og at tilsatte i kriminalomsorgens transporttjeneste nyttes til transport av domssonere ved ledig kapasitet
- Redusert reiseaktivitet og møtevirkosomhet

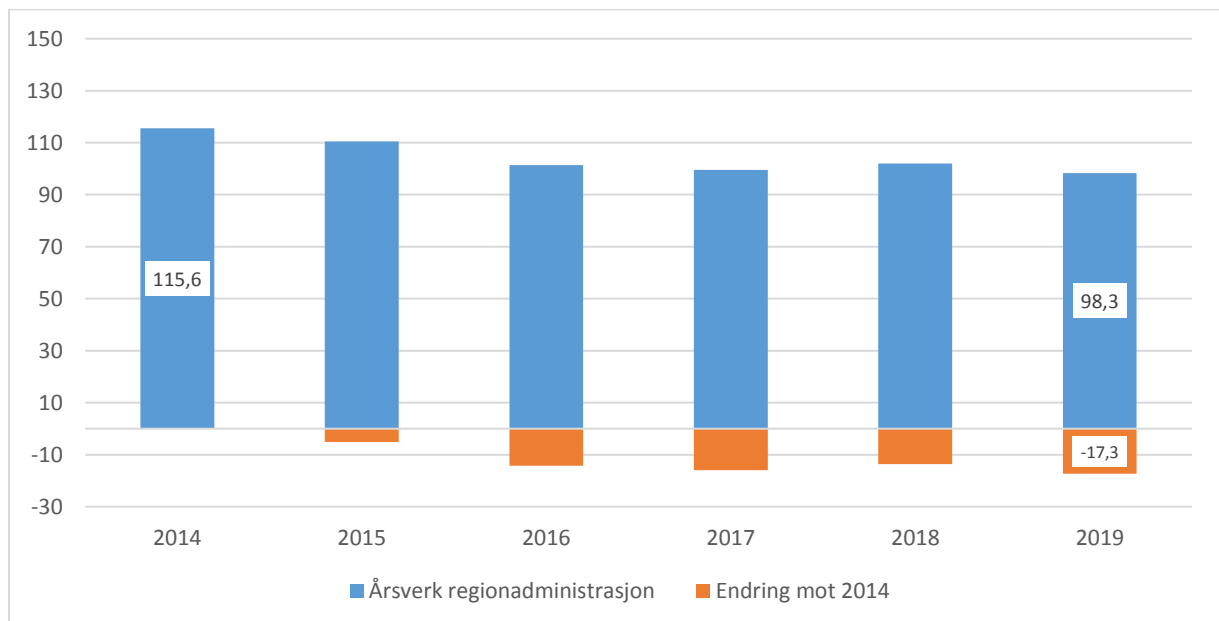
- Redusert kompetanseutviklingstiltak
- Redusert innkjøp av varer og tjenester

### 2.3.1 Mindre administrasjon og ledelse er i stor grad realisert

Streng bemanningsstyring, særlig for stillinger innen administrasjon og ledelse, har stor oppmerksomhet i hele kriminalomsorgen. Som en følge av dette er de fleste økonomiske gevinstene knyttet til mindre administrasjon og ledelse allerede hentet ut i dagens organisering av kriminalomsorgen. En ytterligere effektivisering vil kun være mulig gjennom omorganisering til en tonivå-modell.

Antall årsverk (ÅV) i regionadministrasjonene har blitt betydelig redusert fra 2014 frem til i dag, jf. figur 4. Regionadministrasjonene har redusert antall årsverk med 15 prosent fra 2014 til 2019.

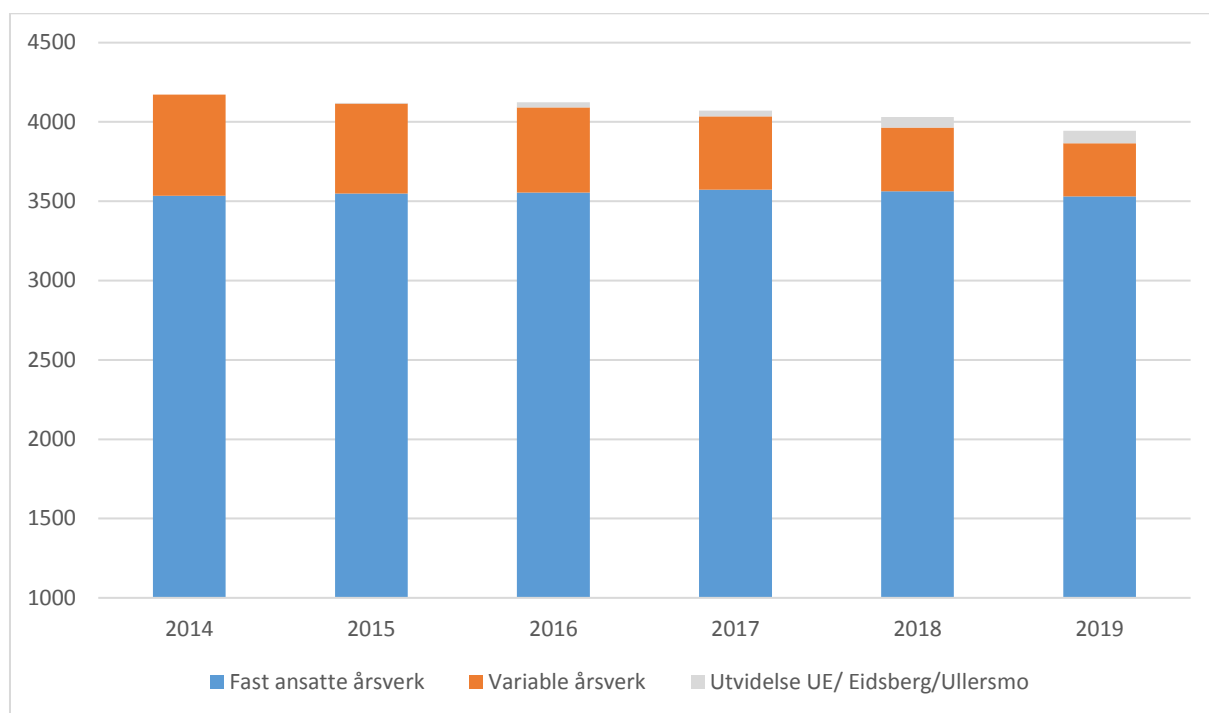
Figur 4. Utvikling årsverk regionadministrasjonene 2014 – 2019. Absolutte tall.



For de variable årsverkene har det vært en nedgang på 304 årsverk.<sup>1</sup> Figuren under viser at det har vært en økning i antall faste årsverk. Denne økningen tilskrives etableringen av Ungdomsenhet Øst (UE Øst) og utvidelsen av Ungdomsenhet Vest (UE Vest), totalt utgjorde etableringen og utvidelsen om lag 40 årsverk. Den resterende økningen (i underkant av 40 årsverk) skyldes utvidelsene på Indre Østfold fengsel avdeling Eidsberg, samt Romerike fengsel avdeling Ullersmo. Samlet har det vært en netto bemanningsreduksjon i fengslene fra 2014-2019 på 229 årsverk. I 2019 ble fem fengselsavdelinger nedlagt. Bemanningsreduksjonen som følge av dette vises ikke i 2019-tallet, da uttrekket er hentet fra 1. mars 2019.

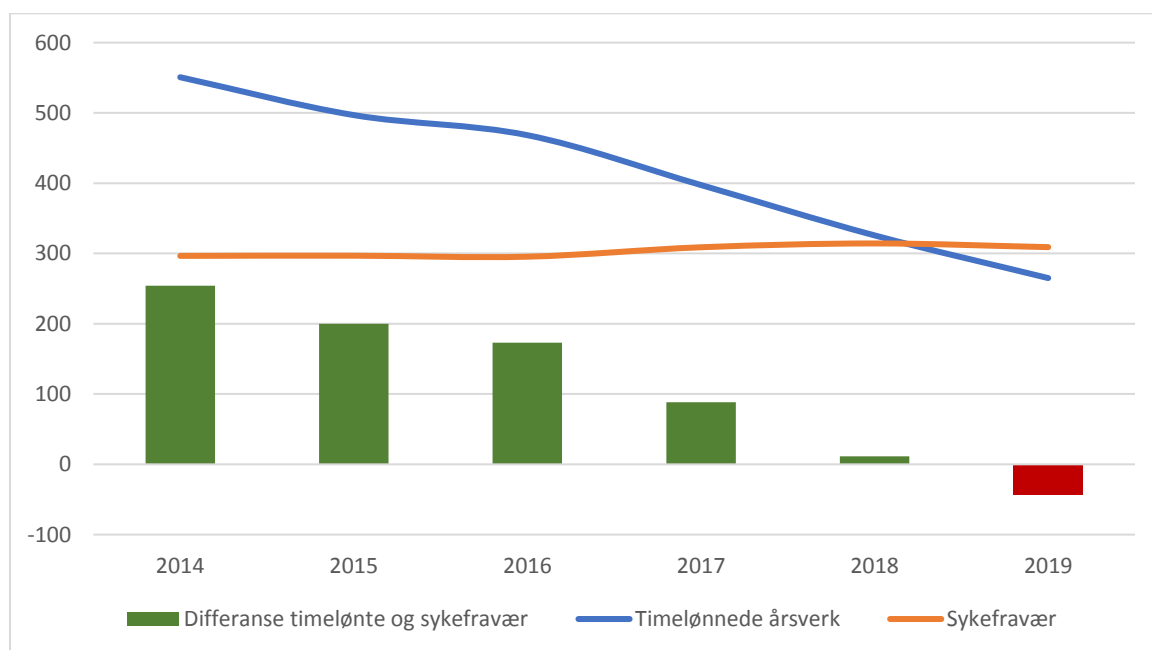
<sup>1</sup> Med variable årsverk menes i denne sammenheng timelønnede tilkallingsvikarer samt bruk av overtid.

Figur 5. Utvikling årsverk i fengslene 2014 – 2019. Absolutte tall.



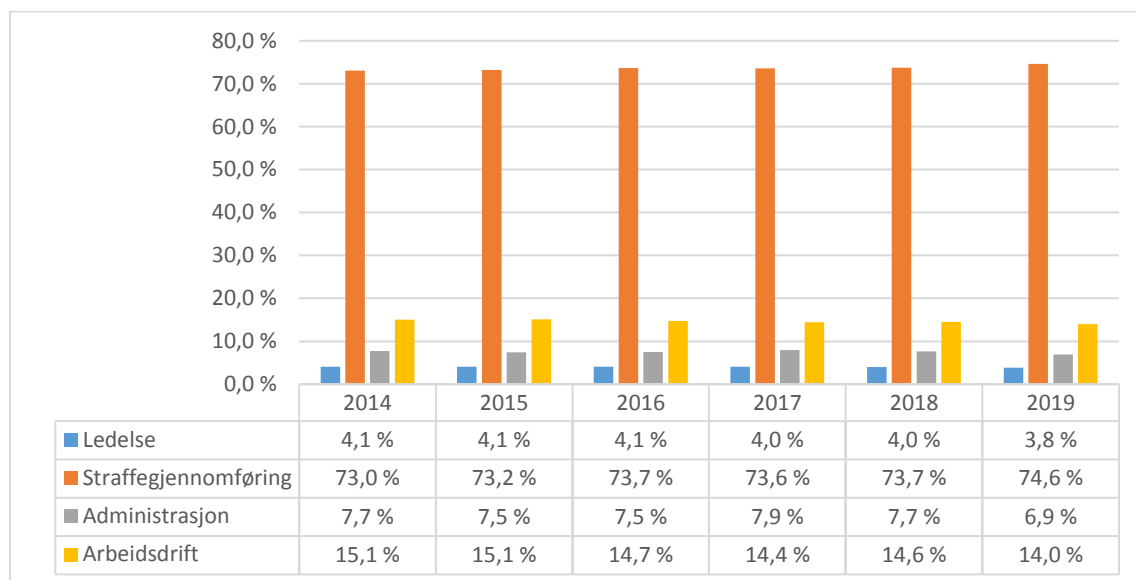
Figur 6 viser utviklingen i sykefravær, dagsverk omregnet til årsverk (230 dager pr årsverk), sett opp mot årsverk timelønnede/tilkallingsvikarer. Figuren viser også differansen mellom sykefravær og bruk av timelønnede årsverk/tilkallingsvikarer. I 2019, for første gang i måleperioden, dekket ikke kriminalomsorgen opp sykefraværet med tilsvarende bruk av timelønnet arbeidskraft. Totalt utgjorde sykefraværet i 2019 309 årsverk, de timelønnede utgjorde 265 årsverk, altså et underskudd på 44 årsverk.

Figur 6. Utvikling sykefravær og variable årsverk 2014-2019.



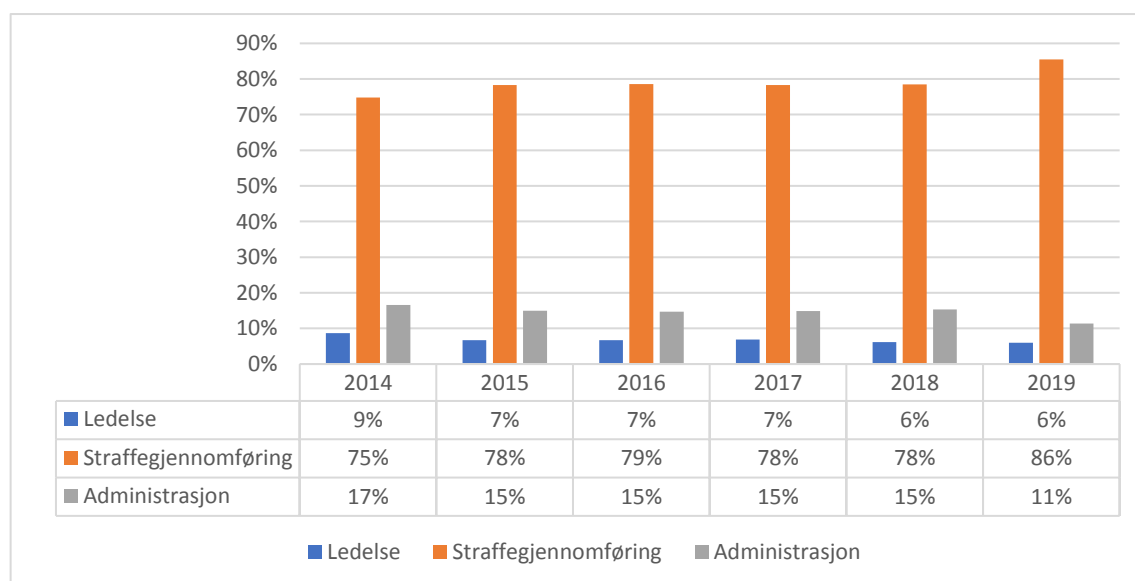
I 2014 ble 4,1 prosent av årsverkene i fengsel brukt til ledelse mot 3,8 prosent i 2019. Andelen administrative årsverk utgjorde 7,7 prosent i 2014 og var redusert til 6,9 prosent i 2019. Totalt utgjør dette en nedgang på 44 årsverk innen administrasjon og ledelse i perioden. Samtidig ble 88,6 prosent av årsverkene i fengslene brukt i den direkte tjenesteproduksjonen (straffegjennomføring og arbeidsdrift).

Figur 7. Fordeling yrkesgrupper. Årsverk i fengsel. 2014 - 2019. Prosent.



Også på friomsorgskontorene har andelen årsverk innen ledelse og administrasjon blitt redusert, jf. figur 8. I 2014 ble 9 prosent av årsverkene nyttet til ledelse mot 6 prosent i 2019. Det vises også en betydelig nedgang i andelen årsverk som nyttes til administrasjon, fra 17 prosent i 2014 til 11 prosent i 2019. Denne reduksjonen skyldes i hovedsak feilregistrering av årsverk på kostnadssted, noe som ble rettet i 2019.

Figur 8. Fordeling yrkesgrupper. Årsverk friomsorgskontor. 2014 - 2019. Prosent.





## 2.4 Gevinster som er forutsatt realisert gjennom andre prosjekter og andre pålagte effektiviseringskrav

Gevinstrealiseringsplanen for omorganisering av kriminalomsorgen må også se hen til realisering av gevinster som er knyttet til andre prosjekter, slik at de samme gevinstene ikke hentes ut flere ganger. Nedenfor gis det derfor en beskrivelse av gevinster som forventes realisert gjennom andre prosjekter, samt andre pålagte krav.

### 2.4.1 Gevinster av prosjekt sømløs digital straffegjennomføring (SDS)

KDI er i gang med å anskaffe og innføre et nytt fagsystem i kriminalomsorgen (sømløs digital straffegjennomføring (SDS)). Hovedmålsettingen med SDS er å gi:

- En enhetlig kriminalomsorg der straffegjennomføringen kan planlegges, styres og gjennomføres helhetlig fra begynnelse til slutt
- En effektivisering av kriminalomsorgens arbeidsoppgaver og ressursbruk
- Bedre datakvalitet
- Bedre styrings- og beslutningsinformasjon
- Bedre informasjonssikkerhet og personvern
- Etablere en samhandlingsplattform med justissektoren

Prosjektet krever vesentlige innsparinger på en rekke områder og gevinstrealiseringsplanen for dette er under utvikling. Investeringen i SDS blir finansiert gjennom lån (samtykke til overskridelse på kapittel 430 post 01 gitt av Justisdepartementet til KDI) som skal tilbakebetales.

I gevinstrealiseringsplanen for ny organisering er det tatt hensyn til innføringen av SDS, og at det skal utarbeides en egen gevinstrealiseringsplan for dette prosjektet. KDI legger derfor til grunn at gevinstene for effektivisering og de kvalitative gevinstene gjennom digitalisering og bedre IT-støtte ikke skal inngå i gevinstrealiseringsplanen for omorganiseringen. Nytt fagsystem og ny organisering av kriminalomsorgen støtter imidlertid opp om hverandre og vil forsterke hverandre gjensidig. Omorganisering av kriminalomsorgen i en tonivåmodell vil forenkle implementeringen av nytt fagsystem, og SDS vil forsterke effektene av ny organisering.

### 2.4.2 Gevinster av digital samhandling i straffesakskjeden (ESAS)

Det er etablert et prosjekt og gitt midler til å bedre digital samhandling mellom politiet, domstolene og kriminalomsorgen. Gjennom prosjektet forventes det en effektivisering knyttet til saksbehandling på områder som krever kontakt mellom etatene, som for eksempel kontroll av vandelsattest for besøkende. I tillegg vil det være innsparinger knyttet til porto ved bortfall av behov for å sende fysisk post.

### 2.4.3 Husleieeffektiviseringsplanen

For perioden 2020 – 2024 er kriminalomsorgen pålagt å lage en gevinstrealiseringsplan med sikte på å kunne nå regjeringens mål om 15 prosent reduksjon av husleiekostnader i løpet av de neste 10 årene. Mulighetene knyttet til reduksjon av kostnader til husleie er nært knyttet opp til omorganiseringen av kriminalomsorgen.

## 2.5 Oppsummering

Muligheten for å gjennomføre og realisere strukturelle effektiviseringstiltak som omhandler hvordan man er organisert og hvordan oppgavene i kriminalomsorgen løses, er begrenset av allerede pålagte budsjettkutt, samt fremtidige forventede kutt. I perioden fra 2014 til 2020 beløper det samlede kuttet i rammen seg på 221 millioner kroner. Det har vært en reduksjon av 229 variable årsverk i tjenesteproduksjon, reduksjon av 17 årsverk i regionadministrasjonene og øvrige effektiviseringstiltak på driftsoppgaver. De forventede fremtidige kuttene fra 2020 til 2023 er beregnet til om lag 100 millioner kroner. I tillegg kommer ytterligere om lag 70 millioner for SDS som dekkes innenfor egen budsjetttramme i perioden. Dette viser et samlet kutt på om lag 400 millioner kroner for perioden 2014 til 2023.

KDI mener derfor at en omorganisering er et nødvendig virkemiddel for å kompensere de reduksjoner etaten er forventet å gjennomføre ved ABE-reformen, til inndekking av nytt sentralt fagsystem, for å sikre tilstrekkelig innsats på viktige satsingsområder for fremtiden og sørge for at kriminalomsorgen tilbyr et innhold i straffegjennomføringen med god kvalitet slik at samfunnsoppdraget ivaretas på best mulig måte. Gevinstene som hentes fra omorganiseringen vil være bidrag til å skape et nødvendig handlingsrom for å realisere dette.

### 3 Mål for ny organisering og oversikt over sentrale gevinster

Det vil være både kvalitative og kvantitative gevinster av ny organisering. I lys av ABE-reformer og andre effektiviserings- og innsparingskrav er det KDIs vurdering at den foreslåtte organiseringen av kriminalomsorgen i første rekke vil gi kvalitative gevinster og at de kvantitative gevinster må nyttes til å styrke straffegjennomføringen. De samlede gevinstene vil bidra til å gi et helt nødvendig handlingsrom for å kunne ivareta dagens og fremtidens oppgaver og utfordringer slik at kvaliteten i kriminalomsorgen på sikt kan styrkes. En omorganisering av kriminalomsorgen er nødvendig for å levere på vårt samfunnsoppdrag med god kvalitet også i fremtiden.

#### 3.1 Mål for organiseringen

I rapporten «Fremtidens kriminalomsorg – et felles samfunnsoppdrag» la KDI til grunn de målene departementet har satt for organiseringen:

- Forenklet styring og tydelig etatsledelse
- Styrket lokalt nivå
- Rettslikhet og likebehandling
- Bedre sammenheng i straffesakskjeden
- Sømløs kriminalomsorg til beste for den domfelte
- Effektiv ressursutnyttelse hvor mer går til tjenesteproduksjon og mindre til administrasjon og ledelse

KDI har i tillegg lagt til grunn at styrket partsamarbeid og god medvirkning er mål for organiseringen.

Videre har KDI i rapporten beskrevet de ønskede effekter av modellen, i lys av nevnte mål. Disse effektene vil man heretter omtale som sentrale gevinster:

- Bedre og mer målrettet progresjon for innsatte og domfelte og bedre tilbakeføringsarbeid
- Mer kunnskapsbasert kriminalomsorg med felles kompetanse
- Reduksjon av uhensiktsmessige kulturelle og strukturelle skiller
- Fleksibel ressurs- og kapasitetsfordeling
- Et tydeligere og faglig sterkere direktorat
- Et direktorat som sikrer helhetlig og enhetlig styring
- Et mer samordnet direktorat

Flere av målene for ny organisering henger tett sammen og det er derfor glidende overganger mellom målene og de sentrale gevinster for hvert av målene. Dette innebærer at en og samme gevinst kan støtte opp om flere mål.

### 3.2 Gevinst og gevinstansvar

En gevinst defineres som en effekt som blir sett på som positiv for minst én interessent. En interessent er en person, gruppe eller organisasjon som kan påvirke eller vil bli påvirket av gjennomføring eller resultater. KDI legger til grunn Difis definisjon av gevinstansvarlig. Ett av suksesskriteriene for gevinstrealisering er at det foreligger en tydelig beskrivelse av rollen som gevinstansvarlig og at rollen er forankret og besatt i de delene av virksomheten som skal hente ut gevinster av ny organisering. På bakgrunn av foreslått ny organisering av kriminalomsorgen kan det angis hvilke roller som skal ha gevinstansvar. En nærmere beskrivelse og besettelse av rollene må komme når ny organisering er vedtatt og omorganiseringen skal gjennomføres. Foreløpig kan gevinstansvaret plasseres på roller i ny organisering.

Tabell 1. Rollene og ansvar som gevinstansvarlig i ny organisering.

Rolle	Ansvar
<b>KDI-direktør</b> <b>KRUS- direktør</b> <b>Enhetsleder</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ansvarlig for gevinstrealiseringsplanen for sin enhet og/eller avdeling</li><li>• Følge opp realismen i gevinstbildet og eventuelt oppdatere gevinstrealiseringsplanen</li><li>• Følge opp linjens forberedelser for å gjennomføre omorganiseringen</li><li>• Iverksette og følge opp gevinstrealiseringen etter hvert som omorganiseringen gjennomføres</li><li>• Følge opp gevinstrealiseringen også etter at omorganiseringen er gjennomført</li><li>• Ansvarlig for å rapportere status på gevinstrealiseringen</li></ul>

### 3.3 Forenklet styring og tydelig etatsledelse

Tonivåmodellen innebærer færre myndighetsnivå, færre ledere og en klar ansvars- og oppgavefordeling mellom nivåene. Den legger til rette for en forenklet styring og tydeligere etatsledelse ved at alle sentrale styringsressurser samles i og håndteres av direktoratet. Direktoratet vil dermed få sterkere fagmiljøer, styre mer helhetlig og samordnet.

#### Forventede gevinster:

- ✓ Styrking av KDIs faglige rolle, og koordinerings- og gjennomføringsrolle
- ✓ Sterk og tydelig etatsledelse
- ✓ Tett og effektiv rapportering og styringsdialog
- ✓ Raskere budsjettprosesser
- ✓ Mer enhetlig og helhetlig mål- og resultatstyring
- ✓ Mer enhetlig og samlet faglig utvikling av kriminalomsorgen
- ✓ Bedre ressurs- og kapasitetsutnyttelse
- ✓ Likere praksis og felles kultur
- ✓ Økt strategisk oppmerksomhet

### Realiseres gjennom følgende overordnede tiltak:

- ✓ Tydelig fullmaktsstruktur og klar ansvars- og oppgavedeling mellom direktoratet og enhetene, og internt i enhetene
- ✓ Tydeligere skille mellom de strategiske og operative oppgavene
- ✓ Etablering av møtearenaer som legger til rette for godt samspill og god dialog mellom direktorat og enhetene
- ✓ Felles lederopplæring
- ✓ Utvikle verktøy for en helhetlig risiko, mål- og resultatstyring
- ✓ En klar ansvars- og oppgavedeling mellom nivåene
- ✓ Tydelig og enhetlig kommunikasjon
- ✓ Gjennomføre internrevisjon og felles tilsyn

### 3.4 Styrket lokalt nivå

Modellen innebærer robuste enheter med tilstrekkelig kompetanse og fleksibilitet til å håndtere både nåværende og fremtidige oppgaver og prioriteringer. Kontrollspennet internt i enhetene vil bli betydelig større enn i dag, samtidig som enhetene vil få de nødvendige fullmakter og den fleksibiliteten som trengs for å bidra til en god og effektiv styring og organisering internt.

### Forventede gevinster:

- ✓ Mer effektive arbeidsprosesser
- ✓ Tverrfaglighet som styrker tilbakeføringsarbeidet
- ✓ Økt profesjonalisering med bedre helhetsforståelse for straffegjennomføringen
- ✓ Større fagmiljøer
- ✓ Stordriftsfordeler og redusert sårbarhet
- ✓ Mer attraktive leder- og fagstillinger

### Realiseres gjennom følgende overordnede tiltak:

- ✓ Enheter tilføres nødvendig kompetanse, beslutningsmyndighet og kapasitet
- ✓ Felles administrasjon og ressursutnyttelse på tvers av avdelinger
- ✓ Utnytte kompetanse og bemanning på tvers i enhetene

### 3.5 Rettslikhet og likebehandling

Hensynet til rettsikkerhet og likebehandling er helt grunnleggende for all saksbehandling i kriminalomsorgen. Tonivåmodellen innebærer at alle enkeltsaker behandles på lokalt nivå i første instans og klagesaksbehandlingen samles i direktoratet. Dette bidrar til både økt volum og rom for fleksibel og effektiv utnyttelse av kompetansen. Det sikrer bedre kvalitet i oppgaveløsingen, og støtter opp om målet om økt rettslikhet og likebehandling. Enheter med ansvar for både straffegjennomføring i fengsel og i samfunn bidrar til allsidige enheter med bedre forutsetninger for kompetansedeling og -utvikling, og legger til rette for større

grad av tverrfaglighet som gir et bedre beslutningsgrunnlag og styrker likebehandlingen. I tillegg vil større enheter bidra til å fremme en kunnskapsbasert kriminalomsorg, med økt rettslikhet og likebehandling for hele kriminalomsorgen.

Forventede gevinster:

- ✓ Styrket kompetanse lokalt
- ✓ Effektiv saksbehandling
- ✓ Økt volum og større bredde i saksbehandlingen
- ✓ Domfelte opplever likeverdig behandling
- ✓ Flere beslutninger treffes nær den domfelte og raskere
- ✓ Harmonisering av praksis og kvalitet i tjenestetilbudet
- ✓ Bedre oversikt over behov for regelverksendringer, opplæring og kompetanseutvikling
- ✓ Helhetlig tenkning rundt straffegjennomføringen

Realiseres gjennom følgende overordnede tiltak:

- ✓ Tilstrekkelig kapasitet og kompetanse
- ✓ Utvikle og benytte indikatorer for saksbehandlingstid, responstid for veiledning og produktivitet
- ✓ KDI skal bidra til en enhetlig og samlet faglig utvikling av kriminalomsorgen

### 3.6 Bedre sammenheng i straffesakskjeden og styrket forvaltningssamarbeid

God sammenheng mellom kriminalomsorgen og de andre aktørene i straffesakskjeden og øvrige samarbeidspartnere i forvaltningen sikrer et helhetlig blikk på domfelte. Den foreslåtte geografiske inndelingen samsvarer i stor grad med justissektor og øvrige forvaltningssamarbeidspartnere og vil kunne styrke samhandlingen med disse og føre til bedre sammenheng i straffesakskjeden og reduserer risiko for glippsoner.

Forventede gevinster:

- ✓ Bedre samordning av forvaltningspartnernes innsats
- ✓ Bedre samhandling som legger til rette for bedre tilbakeføring
- ✓ Domfelte opplever en helhetlig og koordinert innsats fra kriminalomsorgen og øvrige instanser
- ✓ Færre kontaktpunkter for samarbeidspartnerne
- ✓ Forenklet informasjonsflyt

Realiseres gjennom følgende overordnede tiltak:

- ✓ Strukturerte og standardiserte løp for tilbakeføringsarbeidet

### 3.7 Sømløs kriminalomsorg til beste for den domfelte

Enhetsstrukturen med både straffegjennomføring i fengsel med ulike sikkerhetsnivåer og ulike straffegjennomføringsformer i samfunnet legger til rette for en mer sømløs og enhetlig kriminalomsorg, noe som sikrer bedre saksflyt internt i kriminalomsorgen, og raskere og mer enhetlig saksbehandling med høy kvalitet for domfelte. Slike enheter kan redusere barrierer i progresjons- og tilbakeføringsarbeidet, og legger til rette for enklere og mer langsiktig planlegging av straffegjennomføringen for den enkelte domfelte og gir smidigere overganger gjennom hele straffegjennomføringsforløpet.

#### Forventede gevinster:

- ✓ Enhetlig kultur på tvers av fag- og kompetanseområder og profesjoner
- ✓ Sikre at domfelte får hensiktsmessig progresjonstilbud
- ✓ Domfelte opplever ensartet praksis og kvalitet i tjenestetilbudet
- ✓ Felles kompetanse og økt kompetansedeling
- ✓ Synergieffekter mellom de ulike straffereaksjonene og gjennomføringsformene
- ✓ Profesjonalisering og spesialisering av innholds- og tilbakeføringsarbeidet
- ✓ Mer hensiktsmessig plassadministrasjon og kapasitetsutnyttelse i kriminalomsorgen

#### Realiseres gjennom følgende overordnede tiltak:

- ✓ Standardisere straffegjennomføringsløp og saksflyt
- ✓ Utrede mulighet for felles utdanning for kriminalomsorgen
- ✓ Utvikle felles begrepsapparat og felles mål
- ✓ Etablere hospiteringsordninger

### 3.8 Effektiv ressursutnyttelse hvor mer går til tjenesteproduksjon og mindre til administrasjon og ledelse

Et sentralt mål for omorganiseringen er å sikre effektiv ressursutnyttelse der mest mulig av kriminalomsorgens ressurser går til tjenesteproduksjon. En tonivåmodell innebærer at det frigjøres ressurser gjennom nedleggelse av regionadministrasjonene, som også legger grunnlag for mer effektive arbeidsprosesser på alle fagområder. Enhetsstrukturen bidrar til stordriftsfordeler, frigjorte lederstillinger, profesjonalisering og effektivisering. De nye enhetene må ha tilstrekkelig faglig og administrativ kapasitet og ressurser til å inneha et helhetlig driftsansvar, også for nye oppgaver som følge av nedleggelse av regionene. Den foreslåtte enhetsstrukturen vil styrke det lokale nivået, redusere byråkrati og gi mer effektiv saksbehandling. KDI vil ha bedre forutsetninger for å se helhetlig på etatens ressurser og kapasitetsutnyttelse, slik at man evner å prioritere tjenesteproduksjon framfor administrasjon og ledelse, i den grad det er mulig.

#### Forventede gevinster:

- ✓ Stordriftsfordeler
- ✓ Reduksjon i husleiekostnader

- ✓ Fleksible og mindre sårbare enheter
- ✓ Større handlingsrom for effektiv drift og en mer treffsikker ressurs- og kapasitetsfordeling
- ✓ Mer effektiv saksbehandling
- ✓ Domfelte får raskere svar og oppfølging
- ✓ Bedre kvalitet i tjenesteproduksjon

Realiseres gjennom følgende overordnede tiltak:

- ✓ Standardisering og harmonisering av prosedyrer og retningslinjer
- ✓ Utnytte mulighetsrom i ny organisering for mer effektive arbeidsformer
- ✓ Samordning av oppgaveløsning og fellesfunksjoner

### 3.9 Styrket partssamarbeid og god medvirkning

Omorganiseringen skal resultere i at representasjonsretten styrkes og dette vil hensyntas når det skal inngås ny tilpasningsavtale til hovedavtalen. KDI vil bidra til at det legges til rette gjennom tid, ressurser og kompetanse for at det er gode rammevilkår for å utøve tillitsvalgtrollen og medbestemmelse, og vil gjennom styringslinjen til lederne tydeliggjøre at det skal legges til rette for et godt partssamarbeid.

Forventede gevinster:

- ✓ Styrket samarbeid mellom partene
- ✓ Større forutsigbarhet
- ✓ Profesjonalisering av partsrollene, både arbeidsgiver- og arbeidstakersiden

Realiseres gjennom følgende overordnede tiltak:

- ✓ Verktøy for gode medvirkningsprosesser
- ✓ Ivareta representasjonsrett, tjenestefri og frikjøpsordning
- ✓ Sikre gode fullmakts- og medbestemmelsesstrukturer
- ✓ Felles kompetanseheving

### 3.10 Samlet gevinstoversikt fordelt på interessent

Tabell 2 gir en samlet oversikt over interessenter og hvilke gevinster som tilfaller hvilke interessentgrupper.

*Tabell 2. Gevinster per interessentgruppe.*

Hvor gevinsten oppstår	Beskrivelse av gevinst
Samfunnet	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mer hensiktsmessig plassadministrasjon og kapasitetsutnyttelse i kriminalomsorgen</li> <li>✓ Bedre ressursutnyttelse</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Økt strategisk oppmerksomhet</li> <li>✓ Bedre kvalitet i tjenesteproduksjon</li> <li>✓ Tverrfaglighet som styrker tilbakeføringsarbeidet</li> <li>✓ Økt profesjonalisering med bedre helhetsforståelse for straffegjennomføringen</li> </ul>
<b>Justis- og beredskapsdepartementet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Styrking av KDIs faglige rolle, og koordinerings- og gjennomføringsrolle</li> <li>✓ Mer enhetlig og helhetlig mål- og resultatstyring</li> <li>✓ Økt strategisk oppmerksomhet</li> </ul>
<b>KDI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Styrking av KDIs faglige rolle, og koordinerings- og gjennomføringsrolle</li> <li>✓ Sterk og tydelig etatsledelse</li> <li>✓ Tett og effektiv rapportering og styringsdialog</li> <li>✓ Mer enhetlig og helhetlig mål- og resultatstyring</li> <li>✓ Økt strategisk oppmerksomhet</li> <li>✓ Mer hensiktsmessig plassadministrasjon og kapasitetsutnyttelse i kriminalomsorgen</li> <li>✓ Større fagmiljøer</li> <li>✓ Økt volum og større bredde i saksbehandlingen</li> <li>✓ Bedre samarbeid mellom partene</li> <li>✓ Profesjonalisering av partsrollene</li> </ul>
<b>Enhetene</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Bedre ressursutnyttelse</li> <li>✓ Mer effektive arbeidsprosesser</li> <li>✓ Økt profesjonalisering med bedre helhetsforståelse for straffegjennomføringen</li> <li>✓ Stordriftsfordeler og redusert sårbarhet</li> <li>✓ Mer attraktive leder og fagstillinger</li> <li>✓ Fleksible og mindre sårbare enheter</li> <li>✓ Større fagmiljøer</li> <li>✓ Økt volum og større bredde i saksbehandlingen</li> </ul>
<b>Ansatte, herunder ansattes representanter, og ledere</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Styrket medbestemmelse</li> <li>✓ Mer profesjonalisering</li> <li>✓ Mer attraktive leder- og fagstillinger</li> <li>✓ Enhetlig kultur på tvers av fag- og kompetanseområder og profesjoner</li> <li>✓ Felles kompetanse og økt kompetansedeling</li> <li>✓ Større fagmiljøer</li> <li>✓ Styrket førstelinjetjeneste</li> <li>✓ Økt volum og større bredde i saksbehandlingen</li> <li>✓ Flere beslutninger treffes nær den domfelte og raskere</li> <li>✓ Bedre samarbeid mellom partene</li> <li>✓ Større forutsigbarhet i partssamarbeidet</li> <li>✓ Profesjonalisering av partsrollene</li> </ul>

<b>Domfelte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tverrfaglighet som styrker tilbakeføringsarbeidet</li> <li>✓ Domfelte opplever likeverdig behandling</li> <li>✓ Ensartet praksis og kvalitet i tjenestetilbudet</li> <li>✓ Likere praksis og felles kultur</li> <li>✓ Synergieffekter mellom de ulike straffereaksjonene og gjennomføringsformene</li> <li>✓ Profesjonalisering og spesialisering av innholds- og tilbakeføringsarbeidet</li> <li>✓ Domfelte får et hensiktsmessig progresjonstilbud</li> <li>✓ Mer effektiv saksbehandling</li> <li>✓ Bedre kvalitet i tjenesteproduksjon</li> <li>✓ Flere beslutninger treffes nær den domfelte og raskere</li> </ul>
<b>Forvaltningssamarbeidspartnere Aktører i straffesakskjeden og justissektoren Frivillige organisasjoner</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Bedre samordning av forvaltningssamarbeidspartnernes innsats</li> <li>✓ Bedre samhandling som legger til rette for bedre tilbakeføring</li> <li>✓ Færre kontaktpunkter for samarbeidspartnere</li> <li>✓ Forenklet informasjonsflyt</li> </ul>
<b>Ofre for kriminalitet / fornærmede</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Likere praksis og varslingsrutiner</li> <li>✓ Økt strategisk oppmerksomhet</li> <li>✓ Tverrfaglighet som styrker tilbakeføringsarbeidet</li> <li>✓ Økt profesjonalisering med bedre helhetsforståelse for straffegjennomføringen</li> </ul>
<b>Sivilombudsmannen og tilsynsrådene</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mer enhetlig og helhetlig risiko, mål- og resultatstyring</li> <li>✓ Økt strategisk oppmerksomhet</li> <li>✓ Harmonisering av praksis og kvalitet i tjenestetilbudet</li> <li>✓ Bedre oversikt over behov for regelverksendringer, opplæring og kompetanseutvikling</li> <li>✓ Bedre samordning av forvaltningssamarbeidspartnernes innsats</li> </ul>

## 4 Kvalitative og kvantitative gevinster

### 4.1 Kvalitative gevinster

For de kvalitative gevinstene av omorganiseringen angis hvilken effekt gevinstene forventes å ha for interessentene. På en skala med lav, middels og høy angis hvor viktig gevinsten er for interessenten. Det er gjort en vurdering av tidspunktet for når gevinstrealiseringen kan starte, fra år 1-5. I gjennomføringsplan for omorganiseringen (rapport 31. oktober 2019) anbefalte KDI at tonivåmodellen skulle iverksettes fra et årsskifte, fortrinnsvis 1. januar 2021, og vurderte videre at den nye enhetsstrukturen kan være etablert fra 1. januar 2022. I gevinstrealiseringsplanen er det derfor lagt til grunn at tidspunkt for realisering av gevinster starter når hele omorganiseringen er gjennomført, herunder både tonivåmodellen og ny enhetsstruktur.

Tidsperspektivet for realisering av gevinstene må vurderes løpende når prosessen for ny organisering er igangsatt.

Tabell 3. Kvalitative gevinster.

<b>Gevinst</b>	<b>Effekt for interessenter (knyttet til mål)</b>	<b>Viktighet (lav, høy, middels)</b>	<b>År start (1-5)</b>	<b>Gevinstansvarlig (rolle)</b>
Bedre ressurs- plass og kapasitetsutnyttelse	Forenklet styring Styrket lokalt nivå	Høy	2	KDI-direktør Enhetsleder
Mer enhetlig mål- og resultatstyring	Forenklet styring	Middels	2	KDI-direktør
Mer lik praksis og kvalitet i tjenestetilbudet	Rettslikhet og likebehandling Sømløs kriminalomsorg	Høy	4	KDI-direktør KRUS-direktør Enhetsleder
Klarere ansvars- og oppgavedeling	Forenklet styring	Middels	1	KDI-direktør
Mer strategisk og tydelig direktorat	Tydelig etatsledelse	Middels	3	KDI-direktør
Likere praksis og felles kultur	Tydelig etatsledelse Styrket lokalt nivå Sømløs kriminalomsorg	Middels	5	KDI-direktør KRUS-direktør Enhetsleder
Mer effektive arbeidsprosesser Stordriftsfordeler	Forenklet styring Styrket lokalt nivå	Høy	2	KDI-direktør Enhetsleder
Flere beslutninger treffes nærmere den domfelte	Styrket lokalt nivå Rettslikhet og likebehandling	Middels	1	Enhetsleder
Mer attraktive leder- og fagstillinger	Styrket lokalt nivå Forenklet styring og tydelig etatsledelse	Middels	1	KDI-direktør Enhetsleder
Helhetlig og sømløs straffegjennomføring	Sømløs kriminalomsorg Styrket lokalt nivå	Høy	2	Enhetsleder

Synergieffekter mellom de ulike straffereaksjonene og gjennomføringsformene	Sømløs kriminalomsorg Rettslikhet og likebehandling	Middels	3	Enhetsleder
Felles kompetanse og økt kompetansedeling	Styrket lokalt nivå Sømløs kriminalomsorg Rettslikhet og likebehandling	Middels	3	KDI-direktør KRUS-direktør Enhetsleder
Styrket kompetanse Sterkere fagmiljøer Økt profesjonalisering Tverrfaglighet	Styrket lokalt nivå Rettslikhet og likebehandling Sømløs kriminalomsorg	Middels	2	KDI-direktør KRUS-direktør Enhetsleder
Mer samordning og samhandling med forvaltnings-samarbeidspartnere	Bedre sammenheng i straffesakskjeden og styrket forvaltningssamarbeid	Lav	2	KDI-direktør Enhetsleder
Fleksible og mindre sårbare enheter Større handlingsrom for effektiv drift	Effektiv ressursutnyttelse Styrket lokalt nivå	Høy	2	Enhetsleder
Styrket samarbeid og forutsigbarhet i partssamarbeidet Profesjonalisering av partsrollene	Styrket partssamarbeid og god medvirkning	Lav	2	KDI-direktør KRUS-direktør Enhetsleder

## 4.2 Kvantitative gevinster

De kvantitative gevinstene kan grovt sett kategoriseres i tid/effektivitet og kost/økonomi.

Effektivitetsgevinster:

- Mer effektive arbeidsprosesser
- Samordning av oppgaveløsning og samorganisering av fellestjenester

Kostnadsgevinster:

- Stordriftsfordeler ved organisatorisk samling av administrative ressurser
- Lederstillinger i regionadministrasjonene
- Reduserte husleieutgifter

### 4.2.1 Effektiviseringsgevinster

#### **Mer effektive arbeidsprosesser**

Omorganiseringen forventes å kunne gi effektiviseringsgevinster i alle arbeidsprosesser, herunder styringsdialog, rapportering, informasjonsflyt samt standardisering og harmonisering av prosedyrer og rutiner. I tillegg vil utvikling av nye arbeidsformer som følge av ny organisering kunne gi effektiviseringsgevinster. SDS vil understøtte og forsterke effekten av disse arbeidsformene.

### **Samordning av oppgaveløsning og samorganisering av fellestjenester**

Organisatorisk samling og samordning av likeartede oppgaver i de nye enhetene vil bidra til både økt kvalitet og effektiv ressursutnyttelse. Det legger grunnlaget for en profesjonalisering av oppgaveløsningen samtidig som enhetene og avdelingene vil få en mer lik tilgang på særskilt kompetanse på enkelte områder. Dette frigjør tid og gir en mer effektiv oppgaveløsning.

Kriminalomsorgen har erfart at å samle enkelte tjenester i fellestjenester kan medføre effektivisering og samtidig økt kvalitet i oppgaveutførelsen. Eksempler på dette er Kriminalomsorgens dokumentsentret i Sandnes som er postmottak og arkiv for hele etaten, transporttjenesten KTT og lønn og regnskapsenheten i KDI. Det er også andre operative tjenester i etaten som kan organiseres som fellestjenester, som for eksempel hundetjenesten, domskoordinering og økonomi for innsatte. En samorganisering av alle disse fellestjenestene vil bidra til økt kvalitet og effektivitet gjennom forenkling og profesjonalisering, i tillegg til gevinsten med å rendyrke direktoratsrollen. Samorganisering av fellestjenester vil samlet sett bidra til en mer rendyrket oppgavefordeling i etaten, bedre domskoordinering og kapasitetsutnyttelse, effektiv ressursutnyttelse, etablering av sterke fagmiljøer og styrket ledelsesoppmerksomhet.

### **Oppsummering**

Det legges til grunn at arbeidsprosessene på alle områder vil bli mer effektive i den nye organiseringen. Dette vil fremkomme gjennom redusert tidsbruk som det er vanskelig å beregne og aggregere opp, og derfor er det ikke mulig å hente denne gevinsten ut i form av årsverk eller kroner. Derimot vil slik effektivisering bidra til bedre kvalitet på arbeidsprosessene og tjenesteproduksjonene.

#### 4.2.2 Kostnadsgevinster

### **Stordriftsfordeler ved organisatorisk samling**

Det er om lag 4100 årsverk fordelt på fengslene og friomsorgskontorene. Kriminalomsorgens bemanningstall for 2019 viser at av disse er om lag 470 årsverk knyttet til ledelse og administrasjon. I tillegg er det i overkant av 85 årsverk i regionadministrasjonene, eksklusiv 15 lederstillinger. Det innebærer totalt 555 årsverk i enhetene og regionadministrasjonene som danner utgangspunktet for den videre vurderingen av effektiviseringspotensialet.

Omorganisering av kriminalomsorgen resulterer ikke i at oppgaver faller bort, men de løses andre steder og på en mer effektiv måte enn innenfor dagens trenivåmodell og enhetsstruktur. Det vil derfor være stordriftsfordeler både ved å samle oppgaver i direktoratet, og ved samling av oppgaver i den nye enhetsstrukturen.

Mange av årsverkene innen administrasjon vil være helt nødvendig å videreføre og kan ikke være gjenstand for reduksjon. Dette gjelder blant annet funksjoner som er knyttet direkte opp mot straffegjennomføring og kvalitet på innholdsarbeidet. Disse er å anse som direkte tjenesteproduksjon som må beholdes.

Færre enheter på lokalt nivå vil medføre at behovet for lederstillinger kan reduseres noe som følge av sammenslåing, men den enkelte enhet vil ha flere lokasjoner og behovet for stedlig og operativ ledelse må samtidig ivaretas. I gevinstrealiseringsplanen for

sømløspiloten Kriminalomsorgen Innlandet anslås det at ved å slå sammen fire enheter vil lederbehovet kunne reduseres med 2 årsverk.

Det ligger i målene for omorganiseringen og de identifiserte gevinstene en klar forventning om at det er behov for ressurser for å ivareta oppgaver for fremtiden på en kvalitetsmessig god måte. Både enhetsstrukturen og tonivåmodellen vil gi stordriftsfordeler som forventes å kunne gi mer effektive arbeidsprosesser og oppgaveløsning og som på sikt kan redusere ressursbruken på administrasjon og frigjøre ressurser til den direkte tjenesteproduksjonen. For sømløspiloten Kriminalomsorgen Innlandet er dette antatt å medføre en reduksjon på 2 årsverk.

I sum antas det derfor at man over tid kan klare å redusere om lag 5 prosent av dagens årsverk ved å samle de administrative ressursene. Dette vil utgjøre om lag 30 årsverk som kan bidra til at kvaliteten i straffegjennomføringen ikke reduseres ytterligere som følge av fremtidige kutt.

### Lederstillinger i regionadministrasjonene

Dagens ledere på regionalt nivå utgjør i dag 15 årsverk. Ved nedleggelse av regionadministrasjonene vil dette ledernivået falle bort. Omorganiseringen forutsetter at ressursene og kompetansen styrkes i direktoratet som følge av tonivåmodellen og de oppgavene som flyttes fra regionalt til sentralt nivå. I tillegg vil de nye og komplekse enhetene ha behov for ledelse med særlig høy kompetanse, utover hva som i utgangspunktet kreves av en leder for en av dagens mindre enheter. Lederstillinger som frigjøres som følge av nedleggelsen av regionadministrasjonen vil derfor også måtte nyttes til å styrke lederkapasiteten andre steder i kriminalomsorgen.

### Gevinster husleie og kontordrift

Nedleggelse av regionadministrasjonene vil på sikt gi reduserte husleiekostnader. Det vil ikke være behov for å leie lokaler til regionadministrasjonene i Tønsberg (Region sør), Sandnes (Region sørvest), Bergen (Region vest) og Trondheim (Region nord).

Tabell 4. Husleieoversikt 2019.

Lokale	Utløpsdato	Totalt areal (kvm)	Husleie-kostnader	Andre lokale-kostnader
Kriminalomsorgen region sør	des.24	1 237	2 108 360	768 133
Kriminalomsorgen region sørvest	des.21	1 312	2 281 016	182 520
Kriminalomsorgen region nord	feb.28	887	1 790 260	369 300
Kriminalomsorgen region vest	des.23	830	1 738 100	259 300
Kriminalomsorgen region øst	apr.35	1689	4 263 884	397 800

Lokalene til Region øst i Kriminalomsorgens hus på Lillestrøm vil ikke kunne sies opp, men vil bli benyttet til å ivareta lokalbehov for nye oppgaver og personell som etter en omorganisering vil bli overført KDI på Lillestrøm.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> ) Region øst er etter flytting fra Oslo samlokalisert med KDI og KRUS i Kriminalomsorgens hus på Lillestrøm. Bygget leies i det private leiemarkedet. Som følge av behov for spesialtilpasning av KRUS undervisningslokaler

Det er ikke mulig å fullt ut spare de leiekostnader som er angitt i tabellen. Dette skyldes for det første at ansatte ved regionalt nivå som flyttes til lokalt nivå eller direktoratsnivå fremdeles vil ha behov for kontorlokaler. Omorganiseringen er en desentralisering hvor mange oppgaver og fullmakter flyttes ned til lokalt nivå. Det må derfor være arbeidsplasser der det lokalet nivået befinner seg, spredt over hele landet. Dette vil kunne gi noe økt arealbehov i eksisterende lokaler på enhetsnivå og muligens også behov for arealtilpasning.

For det andre vil det fortsatt være behov for å leie lokaler til Kriminalomsorgens Dokumentsenters (KDS), nå samlokalisert med Region sørvest i Sandnes. Selv om behovet for areal på sikt vil reduseres som følge av økt digitalisering, er dette en gevinst som ikke kan knyttes til omorganiseringen og omtales dermed kun i andre gevinstplaner.

I sum antas det at kriminalomsorgen kan oppnå en gevinst på om lag 10 millioner kroner over tid knyttet til nedleggelse av regionadministrasjonene, hvorav ca. 8 millioner kroner er knyttet direkte til husleiekostnader og fellesutgifter, mens de resterende 2 millioner kroner knytter seg til andre kontorrelaterte driftskostnader. Denne gevinsten må sees i sammenheng med det generelle kravet om husleieinnsparing som gjelder for alle statlige etater, jf. kapittel 2.4.3.

Siden leiekontraktene i henhold til praksis for leie av kontorlokaler i det private markedet er uoppsigelige i leieperioden, vil det ta noe tid før gevinst kan realiseres. Med mindre utleier av egen interesse er villig til å avslutte leieforholdet tidligere, vil KDI søke å fremleie lokalene til andre ut leieperioden. Hvor rask gevinst kan realiseres, vil derfor også avhenge av når en eventuell beslutning om en omorganisering vil foreligge fordi kriminalomsorgen våren 2021 vil måtte ta stilling til videre leie av dagens lokaler til Region sørvest.

Tabell 5. Samlet oversikt. Kostnadsgevinster.

Gevinster	Måleenhet	Antall	Verdi når full effekt	Gevinstansvarlig
Stordriftsfordeler ved organisatorisk samling	Årsverk	30	22,5 millioner kroner	KDI-direktør Enhetsledere
Lederstillinger i regionadministrasjonen	Årsverk	15	17,5 millioner kroner	KDI-direktør
Reduserte husleieutgifter på sikt	Kroner	n/a	10 millioner kroner	KDI-direktør

De kvantitative gevinstene kan kategoriseres i både effektivitet og kostnader. Samlet er det identifisert brutto kostnadsgevinster på totalt 50 millioner kroner. Disse er nødvendig å omdisponere for å klare å opprettholde en god drift også ved en fremtidig krevende

---

med stort auditorium, øvingsceller og gymsal, er leiekontrakten etter samtykke fra departementet inngått med 20 års varighet. Leiekontrakten er uoppsigelig i leieperioden frem til 2035.

økonomisk situasjon. Kriminalomsorgen har betydelige bemanningsutfordringer for å klare å ivareta dagens oppgaver, og det må i tillegg forutsettes at det i fremtiden forventes økt innsats på flere områder. En slik omdisponering av ressurser gjør at man drifter smartere og mer effektivt, og bidrar til mer kvalitet i straffegjennomføringen.

Innsparingen i husleiekostnader inngår som en del av det innsparingskravet som er gitt til statlige virksomheter. Det forventes en innsparing på 15 prosent innen 2030, og for kriminalomsorgen innebærer dette om lag 15 millioner kroner. Om lag 8 millioner vil kunne hentes som en direkte konsekvens av omorganiseringen og nedleggelsen av regionadministrasjonene.

#### 4.2.3 Konklusjon

KDI mener at en omorganisering er et nødvendig virkemiddel for å kompensere de reduksjoner etaten er forventet å gjennomføre ved ABE-reformen, til inndekking av nytt sentralt fagsystem (SDS), for å sikre tilstrekkelig innsats på viktige satsingsområder for fremtiden og sørge for at kriminalomsorgen tilbyr et innhold i straffegjennomføringen med god kvalitet slik at samfunnsoppdraget ivaretas på best mulig måte. Gevinstene som hentes fra omorganiseringen vil være bidrag til å skape et nødvendig handlingsrom for å realisere dette.

Omorganiseringen vil kreve omstillingsmidler. Erfaringene med å planlegge, forberede og etablere sømløspilotene viser at det er et omfattende og ressurskrevende arbeid. Både KDI, regionene og lokalt nivå har bidratt med avgjørende kompetanse og ressurser. Dette gjelder særlig på områdene knyttet til HR, IKT-tilpasning, informasjon og budsjettering. Det er av avgjørende betydning for en vellykket gjennomføring av prosessen å sikre tilsvarende støtte og legge til rette for bred medvirkning i etablering av enhetene i den nye enhetsstrukturen. Det er viktig at det settes av tilstrekkelig ressurser til det sentrale gjennomføringsprosjektet som skal sikre enhetlig og samordnet styring av prosessene. Dersom man legger erfaringene fra sømløspilotene til grunn, tilsier det en omstillingskostnad på om lag 20 millioner kroner.

Tabell 6. Periodisering nyttegevinst.

ID	Beskrivelse av nyttevirkning	År 1	År 2	År 3	År 4	År 5	Sum virkning
E1	Mer effektive arbeidsprosesser						
E2	Samordning av oppgaveløsning og samorganisering av fellestjenester						
Ø1	Stordriftsfordeler ved organisatorisk samling av administrative ressurser			-7,5	-7,5	-7,5	-22,5
Ø2	Frigjorte lederstillinger	-17,5					-17,5
Ø3	Reduserte husleieutgifter	-1		-2	-3		6 (+4 på et senere tidspunkt) = -10
K11	Kvalitetsheving, innhold og innsats mot isolasjon	+17,5		+7,5	+7,5	+7,5	+40
IHL	Generell innsparing husleie	+1		+2	+3		(6+4) +10
	<b>Budsjettmessig virkning pr år</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>



Tabellen viser at de budsjettmessige virkningene av gevinstene blir 0, fordi gevinstene fortløpende benyttes til kvalitetsheving, samt for å innfri krav til reduksjon i husleiekostnader. Det vil i tillegg være behov for omstillingsmidler som nevnt over.

## 5 Tiltak og oppfølging

Oppfølgingen av gevinster vil både omfatte tiltak for å realisere de kvalitative og de kvantitative gevinstene. Tabell 7 gir en oversikt over tiltak samt en vurdering av hvilken betydning tiltaket har for gevinstrealisering. Tiltakenes betydning for realisering av gevinstene kan endre seg over tid. Beskrivelse av tiltak, gevinstansvarlig, samt vurdering av tiltakets betydning vil konkretiseres ytterligere når beslutning om organisering er truffet og KDI og hver enkelt enhet skal utarbeide sine gevinstrealiseringsplaner. Enhetenes egne gevinstrealiseringstiltak vil ta høyde for eventuelle lokale tilpasninger i den interne organiseringen.

Tabell 7. Oversikt over tiltak.

<b>Tiltak for realisering av gevinst</b>	<b>Gevinstansvarlig</b>	<b>Tiltakets betydning for realisering av gevinsten</b>
Fullmaktsstruktur som er tilpasset ny organisasjon	KDI-direktør	Høy
Klar oppgavefordeling mellom direktoratet og enhetene, og internt i enhetene	KDI-direktør Enhetsleder	Høy
Skille de strategiske og operative oppgavene	KDI-direktør	Høy
Etablering av møtearenaer som legger til rette for godt samspill og god dialog mellom direktorat og enhetene	KDI-direktør	Moderat
Felles lederopplæring	KDI-direktør	Moderat
Utvikle og implementere verktøy for en helhetlig risiko- mål- og resultatstyring	KDI-direktør	Høy
Enheter tilføres nødvendig kompetanse og ressurser	KDI-direktør	Høy
Felles administrasjon og ressursutnyttelse på tvers av avdelinger	Enhetsleder	Høy
Utnytte kompetanse og bemanning på tvers i enhetene	Enhetsleder	Moderat
Utrede mulighet for felles utdanning for kriminalomsorgen	KDI-direktør KRUS-direktør	Moderat
Utvikle og benytte indikatorer for saksbehandlingstid, responstid for veiledning og produktivitet	KDI-direktør	Moderat

Enhetlig og samlet faglig utvikling av kriminalomsorgen	KDI-direktør KRUS-direktør	Høy
Strukturerte og standardiserte løp for straffegjennomføringen og tilbakeføringsarbeidet	KDI-direktør Enhetsleder	Høy
Standardisering og harmonisering av prosedyrer og retningslinjer	KDI-direktør KRUS-direktør Enhetsleder	Moderat
Utnytte mulighetsrom i ny organisering for mer effektive arbeidsformer	KDI-direktør Enhetsleder	Høy
Samordning av oppgaveløsning og fellesfunksjoner	KDI-direktør Enhetsleder	Høy
Verktøy for gode medvirkningsprosesser	KDI-direktør	Moderat
Ivareta representasjonsrett, tjenestefri og frikjøpsordning	KDI-direktør KRUS-direktør Enhetsleder	Moderat
Utarbeide kompetansestrategi	KDI-direktør KRUS- direktør	Moderat
Felles kompetanseheving og	KDI-direktør KRUS- direktør Enhetsleder	Moderat
Tydelig og enhetlig kommunikasjon	KDI-direktør KRUS- direktør Enhetsleder	Moderat
Gjennomføre internrevisjon og felles tilsyn	KDI-direktør	Moderat

TABELL 1.ROLLENE OG ANSVAR SOM GEVINSTANSVARLIG I NY ORGANISERING.	12
TABELL 2.GEVINSTER PER INTERESSENTGRUPPE.	16
TABELL 3.KVALITATIVE GEVINSTER.	19
TABELL 4. HUSLEIEOVERSIKT 2019.	22
TABELL 5. SAMLET OVERSIKT. KOSTNADSGEVINSTER.	23
TABELL 6. PERIODISERING NYTTEGEVINST.	24
TABELL 7. OVERSIKT OVER TILTAK.	26
FIGUR 1. NY ORGANISASJONSMODELL.	3
FIGUR 2. BUDSJETTKUTT AKKUMULERT 2014 – 2020 I MILLIONER KRONER.	4
FIGUR 3. FREMTIDIGE BUDSJETTREDUKSJONER 2020 – 2023 MILLIONER KRONER.	5
FIGUR 4. UTVIKLING ÅRSVERK REGIONADMINISTRASJONENE 2014 – 2019. ABSOLUTTE TALL.	6
FIGUR 5. UTVIKLING ÅRSVERK I FENGSELENE 2014 – 2019. ABSOLUTTE TALL.	7
FIGUR 6. UTVIKLING SYKEFRAVÆR OG VARIABLE ÅRSVERK 2014-2019.	7
FIGUR 7. FORDELING YRKESGRUPPER. ÅRSVERK I FENGSEL. 2014 - 2019. PROSENT.	8
FIGUR 8. FORDELING YRKESGRUPPER. ÅRSVERK FRIOMSORGSKONTOR. 2014 - 2019. PROSENT.	8