

UNIVERSITETET FOR MILJØ- OG BIOVITENSKAP



# Forord

Denne masteroppgaven er skrevet som en avsluttende oppgave på masterstudie i Økonomi og Administrasjon ved Universitetet for Miljø- og Biovitenskap (UMB). Hovedprofilen min er økonomistyring og oppgaven utgjør 30 studiepoeng.

Arbeidet med oppgaven har vært spennende og utfordrende. Spennende da oppgaven kombinerer økonomistyring i ett ukjent fagområde, og utfordrende da det har dukket opp mange problemstillinger underveis. Jeg håper oppgaven vil bidra til økt innsikt og nye ideer for Oslo Politidistrikt og Spesialseksjonen.

Kjell Gunnar Hoff ved Handelshøyskolen UMB har vært veileder. Jeg ønsker å takke han for mange gode råd og konstruktiv veiledning under oppgaveskrivingen.

Jeg ønsker gjerne å takke alle som har bidratt med gode råd og hjelp gjennom arbeidet med denne oppgaven. En spesiell takk til Laila Aksnes-Øystese fra ledelsen i Spesialseksjonen for mye nyttig informasjon og Hanne Kobernus fra Økonomiseksjonen for gode tilbakemeldinger og ideer. Jeg ønsker også å takke administrasjonssjef Åge Sandvik for nyttige diskusjoner rundt problemstillingen.

Takk til Drude Fogh, Tor-Arnt Roko, Vigdis Halse og Geir W. Sandvold fra avsnittsledelsen i Spesialseksjonen som stilte opp til intervju for deres åpenhet.

Jeg vil også takke min samboer som har støttet og motivert meg gjennom oppgaven.

Oslo, desember 2011

---

Anne Mette Halle

## Innholdsfortegnelse

<b>FORORD</b> .....	<b>I</b>
<b>SAMMENDRAG</b> .....	<b>III</b>
<b>1. INNLEDNING</b> .....	<b>1</b>
1.1 OM OSLO POLITIDISTRIKT .....	1
1.2 OM SPESIALSEKSJONEN I OSLO POLITIDISTRIKT .....	2
1.2.1 <i>PBS 1: Poliitiets Beredskapssystem</i> .....	3
1.3 PROBLEMSTILLING.....	4
1.4 AVGRENSNINGER OG FORUTSETNINGER:.....	7
1.5 OPPGAVENS OPPBYGGING.....	8
<b>2. LITTERATUR</b> .....	<b>9</b>
<b>3. TEORI</b> .....	<b>10</b>
3.1 OFFENTLIG SEKTOR .....	10
3.1.1 <i>Offentlig forvaltning og offentlig budsjettarbeid</i> .....	10
3.1.2 <i>Statlige regnskapsprinsipper</i> .....	11
3.1.3 <i>Organisering</i> .....	12
3.2 ØKONOMISTYRING.....	13
3.3. KOSTNADSANALYSE.....	17
3.3.1. <i>Fordeling av kostnader</i> .....	18
3.3.2 <i>Konsumentteori</i> .....	24
<b>4. METODE</b> .....	<b>26</b>
4.1 FORSKNINGSDESIGN .....	26
4.2 UNDERSØKELSESMETODE.....	27
4.3 DATAINNSAMLING .....	28
4.4 VALIDITET .....	31
4.4.1 <i>Forutsetninger fra kostnadsanalysen</i> .....	32
4.5 RELABILITET.....	33
<b>5. KARTLEGGING AV SPESIALSEKSJONEN</b> .....	<b>35</b>
5.1 ANSVARSOMRÅDER.....	35
5.2 OSLO POLITIDISTRIKTS PRIORITERINGER OG STRATEGISKE MÅL.....	41
<b>6. ANALYSE</b> .....	<b>42</b>
6.1 DRIFTSKOSTNADER .....	43
6.1.1 <i>Driftskostnader belastet direkte</i> .....	44
6.1.2 <i>Andel av felleskostnader</i> .....	45
6.1.3 <i>Diverse felleskostnader og lønn administrasjonsavdelingen</i> .....	56
6.2 INVESTERINGER.....	59
6.3 LØNSKOSTNADER .....	60
6.4 TOTALE KOSTNADER, SPESIALSEKSJONEN .....	66
6.5 RESSURSANALYSE .....	69
6.5.1 <i>Arbeidstidsbestemmelsene</i> .....	73
6.5.2 <i>Beredskapstroppen</i> .....	74
6.5.3 <i>Hundetjenesten</i> .....	82
6.5.4 <i>Rytterkorpset</i> .....	85
6.5.5 <i>Den Kongelige Politieskorten</i> .....	87
6.5.6 <i>Helikoptertjenesten</i> .....	87
6.5.7 <i>Driftskostnader og investeringer</i> .....	88
6.6 TOTALE KOSTNADER FORDELTE ETTER RESSURSBRUK .....	90
<b>7. DRØFTING</b> .....	<b>92</b>
7.2 KONKLUSJON.....	98
7.3 ANBEFALING .....	100
<b>8. KILDEHENVISNING</b> .....	<b>101</b>
<b>9. VEDLEGG</b> .....	<b>105</b>

---

## Sammendrag

Denne oppgaven har som formål å beregne kostnaden for beredskapsordningen til Spesialseksjonen i Oslo Politidistrikt, samt å undersøke hvilken betydning det har for Oslo Politidistrikt av Spesialseksjonen er underlagt organisasjonen. Det er lite tilgjengelig data og en rekke direkte kostnader henføres ikke til Spesialseksjonen, men belastet administrasjonsavdelingen for sentrale kostnader. Ved å sette sammen informasjon fra ulike kilder, er totalkostnaden til Spesialseksjonen beregnet. Totalkostnaden er benyttet som utgangspunkt for å fordele kostnadene etter ressursbruk på lokal oppgaveutførelse, for måloppnåelse i Oslo Politidistrikt i form av operativ polititjeneste, og på det nasjonale beredskapsansvaret til Spesialseksjonen etter PBS 1.

Ved å dekomponere lønnskostnadene, har kostnadene til beredskapsordningen og den operative polititjenesten blitt systematisert og synliggjort. I siste del av oppgaven defineres en kalkyle for å beregne marginalkostnaden for beredskapsnivået. Oppgaven har til hensikt og kunne brukes som et verktøy for ledelsen i Oslo Politidistrikt, slik at de skal kunne ha bedre innsikt i den økonomiske situasjonen til Spesialseksjonen, samt ha ett bedre grunnlag i budsjettfordeling. Kalkylen kan benyttes for å forstå hva man kan forvente av operative ressurser i forhold til endringer i budsjettets størrelse.

## **Abstract**

This paper aims to estimate the cost of the emergency preparedness of the Special Forces of Oslo Police District and to explore its significance of the Special Forces being under Oslo Police District. There are not sufficient available data since these are classified. In addition a number of direct costs are not allocated to the Special Forces, but are charged the administrative department as common costs. The total cost of the Special Force has been calculated from the information collected from different sources. This cost is then used for allocating costs based on the use of resources. The resources are distributed between national emergency preparedness according to the PBS 1, and local operational police work.

By decomposing wage costs, the costs of the emergency preparedness and the operational police service has been systematized and made more visible. In the latter part of this thesis I set up a calculation that shows a marginal cost for increased preparedness level. This paper is meant to give to the Oslo Police management, a better overview and understanding of the economic situation of the Special Forces. They can use this as a tool in the policy making, such as budget allocation.

## 1. Innledning

Bakgrunnen for valget om å skrive masteroppgave om Oslo Politidistrikt, heretter omtalt som OPD, er at jeg har jobbet deltid i økonomiseksjonen med regnskap siden 2008. Dette har gitt meg god tilgang til sentrale personer og informasjon til denne oppgaven. I diskusjoner med administrasjonssjef Åge Sandvik og prosjektleder Hanne Kobernus fra Økonomiseksjonen, er Spesialseksjonen valgt som et område der det er nyttig med større økonomisk innsikt. Etter terrorhandlingene i sommer har dette også blitt et omdiskutert tema. «Terrorangrepene har også synliggjort behov for bedre beredskap og tiltak for å forebygge at slike handlinger skal kunne skje igjen» (Politidepartementet 2011, pkt. 1.3.2.).

Dersom man vet de faktiske kostnadene til Spesialseksjonen består av, vil man kunne ha et bedre utgangspunkt til å ta gode beslutninger og prioriteringer. Oppgavens hovedformål er derfor å utføre en økonomisk analyse, som skal vise hva beredskapsordningen faktisk koster per i dag. Jeg har fått relativt frie tøyler i forhold til oppgavens innhold og problemstilling, og mange gode innspill underveis.

### 1.1 Om Oslo Politidistrikt

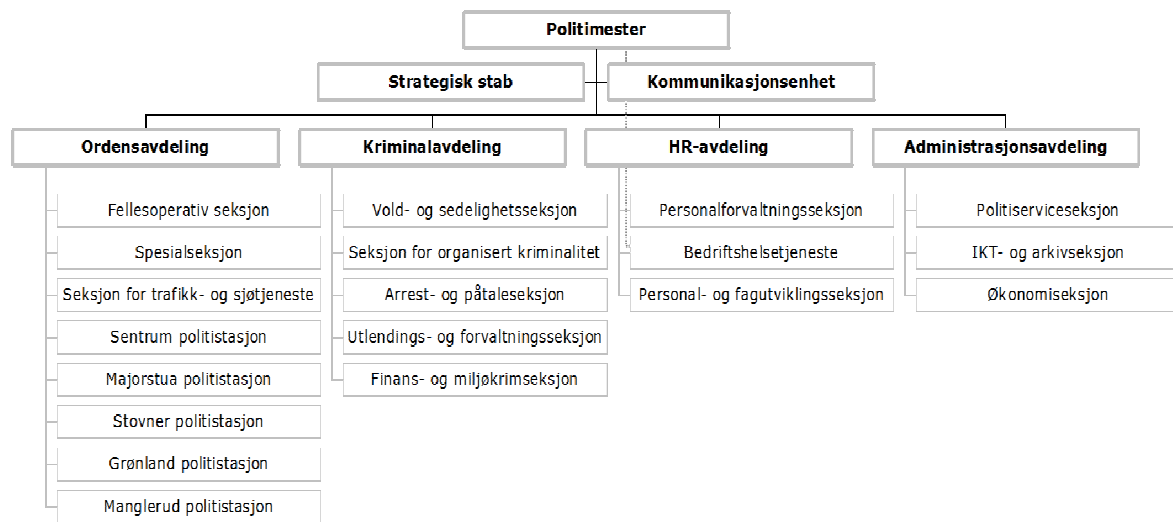
OPD er en organisasjon med et årlig budsjett i 2010 på ca. kr 2 milliarder bevilget over statsbudsjettet. Det er cirka 2600 ansatte; politiutdannede, jurister og sivilt ansatte.

OPD sitt overordnede mål er: "Oslo politidistrikt skal først og fremst sikre innbyggerne i hovedstaden trygghet. Politiet skal forebygge kriminalitet og andre krenkelser av den offentlige orden og sikkerhet, avdekke og stanse kriminell virksomhet og forfølge straffbare forhold." ([www.politiet.no](http://www.politiet.no))

Visjonen er "Vi skal gjøre Oslo til verdens tryggeste hovedstad".

Politidistriktet er organisert hierarkisk i 4 avdelinger; ordensavdelingen, krimavdelingen, HR-avdelingen og administrasjonsavdelingen. Avdelingene er delt i seksjoner, som igjen er delt i avsnitt og grupper, se figur 1-1. Disse begrepene blir benyttet ofte i oppgaven for å

forklare hvilket nivå i organisasjonen jeg drøfter. Spesialseksjonen er på seksjonsnivå, mens Beredskapstroppen er f.eks. på avsnittsnivå.



Figur 1-1: Organisasjonskart over Oslo Politidistrikt per 2011

## 1.2 Om Spesialseksjonen i Oslo Politidistrikt

Spesialseksjonen er en seksjon organisatorisk plassert under ordensavdelingen til OPD og har omtrent 200 ansatte. Spesialseksjonen består av avsnittene Beredskapstroppen, Hundetjenesten, Helikoptertjenesten, Rytterkorpset og den Kongelige Politieskorten (DKP). Seksjonen inngår i OPD's fast etablerte patrulje- og utrykningsstyrke, også kalt stående styrke. Spesialseksjonen skiller seg fra resten av OPD ved at den har et nasjonalt bistandsansvar ved ekstraordinære hendelser (PBS1 2011, kap 4.4). Ved mottak av bistandsanmodning fra et hvilket som helst politidistrikt i Norge, skal den stille opp med spesialstyrker på kort varsel. Denne beredskapsordningen er plassert under OPD, som også daglig benytter seg av dens høye kompetanse og tekniske utstyr.

Resten av seksjonene i politidistriktet har oppgaver tilhørende Oslo, og yter bistand til andre distrikter ved anmodning om det. Ved bistandsoppdrag kan OPD kreve kostnader knyttet til oppdraget refundert av det respektive politidistrikt. Dette gjelder ikke for oppdrag utført av Spesialseksjonen.

En del av avsnittene under Spesialseksjonen med nasjonale oppgaver utfører også ordinær ordenstjeneste. Begrepet "ordinær ordenstjeneste" brukes om politiarbeid der

Spesialseksjonen bidrar i daglige oppgaver polititjenestepersoner fra politistasjonene i OPD normalt utfører og som er knyttet opp mot OPDs mål om redusert kriminalitet i Oslo. Spesialseksjonen bidrar her med sin spesialkompetanse og utstyr på de mer omfattende oppgavene.

### 1.2.1 PBS 1: Politiets Beredskapssystem

Politiets beredskapssystem (PBS 1) er en håndbok utarbeidet av Politidirektoratet (POD) og definerer retningslinjene og ansvarsområdene innenfor politiets beredskapsarbeid. Målet med PBS 1 er at det skal føre til en enhetlig og effektiv håndtering av ordinære og ekstraordinære hendelser og kriser. I PBS 1 defineres ansvarsområdene for de nasjonale enhetene ved Spesialseksjonen og flere andre enheter Spesialseksjonen forholder seg til som Politiets Sikkerhetstjeneste (PST) og Kripos. Retningslinjene tar også for seg alt fra hvordan man skal forholde seg til forsvarets beredskapssystem ved kriser og ekstraordinære hendelser, til mediehandtering og etablering av stab.

I oppgaven er det benyttet flere forkortelser. For enklere å kunne forstå hva forkortelsene som er mest brukt betyr, kan man benytte oversikten under:

Oversikt over forkortelser og betydning brukt i oppgaven:	
Arbeidstidsbestemmelsene	ATB
Den Kongelige Politiskorten	DKP
Oslo Politidistrikt	OPD
Politiets Beredskapssystem	PBS 1
Politiets Data og Materieltjeneste	PDMT
Politidirektoratet	POD
Problemorientert Politiarbeid	POP
Politiets Sikkerhetstjeneste	PST
Politimesterens Styringsverktøy	PSV

Tabell 1-3: Oversikt over forkortelser benyttet i oppgaven



## 1.3 Problemstilling

Ved budsjettfordeling oppstår det en interessekonflikt når det gjelder fordeling av midlene til Spesialseksjonen. Dette er ikke uvanlig, Busch konstaterer i sin bok at i det offentlige ofte kan oppstå en politisk kamp og maktbruk i forbindelse med budsjettfordelinger (Busch et al. 2009, 167). Kostnader Spesialseksjonen har ved bistandsoppdrag i andre politidistrikter dekkes lokalt av OPD sin bevilgning. Dermed blir budsjettet som tildeles Spesialseksjonen også brukt til problemløsning og beredskap for andre politidistrikter enn OPD. En tildeling av midler til Spesialseksjonen kan dermed fort bli sett på som en tildeling som “spiser av OPD sin kake” og reduserer midlene som faktisk blir brukt på å redusere kriminaliteten i Oslo.

Det har også vært vanskelig å vurdere om tildelingen til Spesialseksjonen i utgangspunktet er optimal. Første halvår 2011 ble det utviklet et forslag til ny modell for budsjettfordeling av OPD’s midler. Denne bruker flere av Først og Høverstad sine prinsipper om fordeling av kommunalbudsjettet. Deres modell stiller krav til at det skal være sammenheng mellom ressursbruk, tjenesteyting og behov vurdert i forhold til kommunens sammensetning av befolkning. Demografiske kriterier som sosiale, økonomiske og miljømessige forutsetninger har betydning for befolkningsgruppers behov for kommunale tjenester vurderes mellom kommunene. (Først & Høverstad 1995)

I modellen utviklet av OPD ble det kartlagt demografiske og statistiske sammenhenger mellom der kriminalitet oppstår og hvilke faktorer som fører til behov for forebyggende tjenester. Det ble lagt vekt på objektive kriterier, som politiets selv ikke styrer, som har sammenheng med økt kriminalitet eller behov for forebyggende tjenester. Dette er f.eks. befolkningsammesetning, utesteder, samlingsplasser og skoler. Metodikken i modellen ser ut til å gi en realistisk fordeling av budsjettmidler mellom politistasjonene, siden disse er plassert i ulike demografiske områder. En vekting av kriteriene lagt til grunn i modellen, kan også forklares av strategiske satsninger og fokusområder.

Ved utviklingen av modellen ble det besluttet at Spesialseksjonen skulle holdes helt utenfor modellen, da det var vanskelig å finne gode kriterier for hva som utløser behovet for Spesialseksjoens tjenester. Derfor blir midler kun øremerket utfra hva som er tildelt tidligere

---

år, justert for pris- og lønnsvekst. Modellen ble ikke vedtatt<sup>1</sup>, men den tydeliggjorde utfordringen i å finne kriterier for å fordele budsjettmidler til nasjonale oppgaver.

Budsjettmidlene i OPD blir fordelt etter historisk prinsipp og nedbrytingsprinsippet.

Nedbrytingsprinsippet vil si at OPD får tildelt et totalbudsjett, som fordeles til avdelingsnivå for å så fordeles ned til seksjonsnivå (Busch et al. 2009,164). Historisk prinsipp vil si at man mottar tilsvarende som året før, korrigert for pris- og lønnsvekst. Deretter justeres tildelingene etter ekstra satsninger, prosjekter eller investeringer. Disse ekstra tildelingene kan ofte føre til at de historiske tildelingene reduseres for andre områder i organisasjonen. Utfordringene med dagens budsjettildeling er at det er vanskelig å måle om utgangspunktet for tildelingen er korrekt. Budsjettet er lite fleksibelt, og den eneste linken mellom budsjettet og strategiske målsetninger, er situasjoner der det tildeles ekstra midler til et satsningsområde.

I Stortingsproposisjonen for 2009 – 2010 står det «Regjeringen vil bidra til at Oslo Politidistrikt har tilstrekkelig resurser slik av distriktet både kan ivareta ordinære politioppgaver, distriktets landsomfattende bistandsoppgaver og hovedstadsoppgaver på en god måte». (Politidepartementet, J.-o. 2009) De siste årene har bemanningen i Spesialseksjonen økt med nye spesialgrupper, som krise- og gisselforhandlere og stor økning av livvakter i DKP, uten at *øremerkede* budsjettmidler har blitt tildelt seksjonen<sup>2</sup>. Det økte behovet er ikke tydeliggjort hva det koster, siden det er vanskelig å dokumentere hvilket nivå av den totale tildelingen som burde tildeles Spesialseksjonen opp mot høyere krav og mål. Kostnader knyttet til utvidelse av seksjonen har blitt dekket ved omdisponering av interne midler i OPD. Omfanget av utvidelsen kan gå på bekostning av ordinære politioppgaver.

Samtidig har OPD en fordel ved å ha Spesialseksjonen underlagt sin organisasjon. Det har enkel tilgang til ressursene Spesialseksjonen besitter, med spesialtrent mannskap og teknisk utstyr. Organiseringen i Spesialseksjonen er også lagt opp til at ansatte skal være tilgjengelig for utrykning, og samtidig utføre ordinær ordenstjeneste for OPD på problemområder når det ikke er noe utrykkingsbehov.

---

<sup>1</sup> Modellen ble ikke vedtatt siden den var for forenklet og ikke hadde med nok kriterier. Arbeidet med en mer komplett budsjettfordelingsmodell fortsetter i 2012.

<sup>2</sup> Unntaket fra dette er opprettelsen av Bombegruppen i 2006, da det ble tildelt kr 5 000 000 i ekstra midler.

Det er utført få utredninger og økonomiske analyser ved Spesialseksjonen. Dette har sammenheng med at data er lite tilgjengelige, da mye av arbeidet Spesialseksjonen utfører er på sikkerhetsnivåer «hemmelig». Noe data er imidlertid tilgjengelig og ved hjelp av enkelte økonomiske modeller kan det dannes et bilde av den økonomiske situasjonen ved seksjonen.

Denne oppgaven tar for seg perioden 2005 – 2010 og analyserer hvilken kostnad Oslo Politidistrikt har ved at Spesialseksjonen er underlagt organisasjonen. Dette er for å forstå hvordan kostnadsbildet ser ut og hvilken betydning det har for Oslo Politidistrikt at Spesialseksjonen er underlagt seksjonen. Spesialseksjonen utfører både lokale og nasjonale oppgaver, og analysen vil forsøke å skille ressursbruket mellom disse. Ved å analysere kostnadene innenfor disse områdene, kan vi få en bedre forutsetning for å forstå hvordan føringer fra PST eller regjeringen om økt beredskap påvirker kostnadsbildet til Spesialseksjonen.

Valgt problemstilling er:

**Hva koster «beredskapsordningen» til Spesialseksjonen og hvilken betydning har det for Oslo Politidistrikt at Spesialseksjonen er underlagt organisasjonen?**

For å løse problemstillingen forutsetter det at jeg analyserer kostnadene og deler de opp etter ressursbruk. Beredskapsordningen til Spesialseksjonen definerer ansvaret seksjonen har på nasjonalt nivå, i henhold til PBS 1. Dette kan være oppgaver utført i hele Norge, og også større oppdrag innenfor Oslo. Første del av analysen går på å henføre alle relevante kostnader til Spesialseksjonen, både direkte og indirekte kostnader. Deretter ser jeg på forskjellene mellom organiseringen til avsnittene, for å forstå hvordan ressurser brukes mot beredskapsordningen og andre oppgaver. Av andre oppgaver seksjonen utfører fokuserer jeg på den operative polititjenesten seksjonen utfører for OPD. Operativ polititjeneste bidrar til måloppnåelse og har betydning for OPD's egne strategiske mål og satsningsområder.

Beredskap defineres som tiltak for å forebygge, begrense eller håndtere uønskede eller ekstraordinære hendelser og kriser. (NOU 2000: 24, kapittel 2.3.3) “Det innebærer å være forberedt på al slike hendelser og kriser kan inntreffe og å ha utarbeidet planer og tiltak på forhånd for å kunne eliminere eller begrense konsekvensene” (PBS1 2011, 24)

---

## 1.4 Avgrensninger og forutsetninger:

- Denne oppgaven tar for seg økonomistyring i Spesialseksjonen, og vil fokusere på mikronivå. Det vil si forhold innenfor handlingsrommet til Spesialseksjonen og OPD utfra gitte budsjetttrammer og pålagte føringer. Pålagte føringer innebærer blant annet fremforhandlede særavtaler eller trusselvurderinger utført av PST.
- Oppgaven tar ikke for seg politiske vurderinger, som f.eks. lønnsnivå
- Reglement for økonomistyring og statlige regnskapsprinsipper er utgangspunktet for datamateriale og beregninger. Hovedprinsipper analysen bygger på vil redegjøres for under kapittel om Teori. På detaljnivå vil de mest vesentlige forskjellene mellom OPD og en privateid bedrift være:
  - Skatt og kapitalkostnader blir ikke tatt hensyn til.
  - Alle regnskaps- og budsjettall nevnt i oppgaven er inkludert mva. fordi OPD ikke har avgiftspliktig omsetning, og det dermed ikke foreligger krav til at mva. skal spesifiseres i regnskapet (Finansdepartementet 2006a, 4.4.3 (f)).
  - Avskrivninger og verdier på eiendeler er ikke tatt hensyn til
  - Pensjonskostnader blir ikke beregnet da OPD er underlagt den sentrale statsforvaltning. Alle ansatte ved OPD blir trukket 2 % av fastlønn månedlig og er medlem av Statens pensjonskasse (Pensjonskasseloven 1949, § 6). Statlige, bruttobudsjetterte virksomheter utbetaler som hovedregel ikke pensjonskostnader.
  - Kostnader er regnskapsført etter; kontantprinsippet, bruttoprinsippet, ettårsprinsippet og fullstendighetsprinsippet (forklart under Teorikapittelet)
- Livvaktavsnittet lå tidligere under Spesialseksjonen, men ble overført til PST i 2006. Dette avsnittet er trukket ut, og er ikke med i analysen.

- Spesielseksjonen har overskridelsesfullmakter som kan belastes andre offentlige organer. Disse er ikke hensyntatt i oppgaven, men er av så lite omfang at det ikke vil utgjøre noe forskjell i analysene.
- Refunderbare lønnskostnader er ikke tatt med i beregningen, da dette er oppdrag der Spesielseksjonen har fått refundert kostnaden fra oppdragsgiveren.
- Krise- og gisselhandlergruppen til Beredskapstroppen trekkes ikke ut som en egen gruppe, men vil bli sett på under Beredskapstroppen som helhet.
- En rekke forutsetninger er utført i analysen, pga. manglende tilgang til data. Disse er redegjort for og diskutert under kapittel 4 om Metode.

## 1.5 Oppgavens oppbygging

I kapittel 2 ser jeg på hva som er gjort tidligere av relevant forskning innen økonomistyring i offentlig sektor og politiet.

I kapittel 3 presenteres oppgavens teoretiske referanseramme som er bygget opp rundt analysen for å løse problemstillingen.

Kapittel 4 redegjør for den metodiske fremgangsmåten for datainnsamling og evaluering av metoden som er benyttet.

I kapittel 5 presenteres de ulike avsnittene i Spesielseksjonen en etter en. Her tar jeg for meg hvilke hovedansvarsområder de ulike avsnittene har og overordnet hvilke aktiviteter de utfører i det daglige.

I Kapittel 6 analyseres data opp mot den teoretiske rammen for å svare på problemstillingen.

## 2. Litteratur

I dette kapitlet har jeg forsøkt å kartlegge hva som er utført tidligere av forskning innen temaet til oppgaven. Mer generelle teorier og artikler som retter seg mot analysen vil bli gjennomgått i neste kapittel. Det har vært utfordrende å finne relevante artikler om beredskapsanalyser. De mest relevante analysene innen terrorberedskap, tar ikke for deg kostnadsbildet, men vurderingen av terrornivå. Dette har blitt skrevet svært mange artikler om terrornivå og forberedelser på en krisesituasjon som kan oppstå. Fokuset er imidlertid ikke på ressursbruk eller økonomi. En kostnadsanalyse av beredskapsplanlegging i USA konkluderer også med at det finnes lite litteratur innen kostnadsanalyser i forbindelse med beredskap og krisehåndtering (Gaddis et al. 2007). Artikkelen tar imidlertid for seg hvordan kostnadsallokering og henføring av kostnader bør skje på makronivå *etter* en terrorhendelse eller en annen ekstrem hendelse har inntruffet. Noe forskning har tatt for seg produktiviteten i lokale politistyrker, som den Australske studien til Byrnes (2010). Der undersøkes produktiviteten til polititjenestemenn for å finne forbedringspotensialet som skal føre til reduserte kostnader (Byrnes et al. 2010).

### *New Public Management*

New Public Management (NPM), eller ny offentlig styring på norsk, er en samlebetegnelse ved flere reformer innen offentlig sektor. Begrepet ble først benyttet rundt 1979 og har vært populært siden. Det er ikke en konkret definisjon eller en styringsmodell, men en trend der flere modeller og teorier fra privat sektor i økende grad også benyttes i offentlig sektor. NPV har ført til større fokus på resultatstyring og fokus på ressursbruk i staten (Johnsen et al. 2005). Statistisk Sentralbyrå (SSB) har laget et system for måling av ressursbruk og resultater i staten, kalt StatRes. For politiet og påtalemyndighetene måles ressursinnsatsen i kroner og årsverk opp mot resultatene antall anmeldelser ([www.ssb.no](http://www.ssb.no)). Modellen er fortsatt under utvikling og har flere likhetstrekk med KOSTRA (Kommune-Stat-Rapportering). KOSTRA rapporteres også av SSB, men inneholder foreløpig mange flere måleparametere enn StatRes. Begge modellene forteller noe om ressursbruken, men har fått kritikk fordi målingene sier lite om kvalitet.

## 3. Teori

Dette kapittelet vil handle om teorier hentet fra faglitteratur, artikler og regelverk. Teorien skal danne ett grunnlag for analysen og besvarelsen av problemstillingen. Teoridelen tar først for seg hovedtrekkene i budsjettprosessen og statlige regnskapsprinsipper, siden disse skiller seg noe fra reglementet private bedrifter forholder seg til. Deretter kartlegger jeg noen grunnleggende prinsipper på hvordan organiseringen er definert generelt og i politiet. Dette er for å forstå litt hvilken tankegang som ligger bak en hierarkisk organisasjon, der ansvaret er klart definert utfra hvilket nivå i organisasjonsstrukturen du befinner deg.

I den andre delen av teorikapittelet trekker jeg frem økonomiske modeller som benyttes i kostnadsanalysen, ressursanalysen og drøftingen.

### 3.1 Offentlig sektor

Offentlig sektor kan defineres som virksomheter etablert for å sørge for felles oppgaver og forvalte felles verdier i samfunnet. Produksjonen av fellestjenestene er hovedsakelig finansiert via skatter og avgifter (Wikipedia.no 2011). På makroøkonomisk nivå er meningen med offentlig sektor å muliggjøre bedre bruk av tilgjengelige ressurser i samfunnet, slik at den totale velferden blir høyere. Samt å muliggjøre en jevnere fordeling av goder som skapes av økonomisk virksomhet. (Ringstad 2003) Målet med offentlig sektor i Norge er som følger: “Regjeringen ønsker en sterk og effektiv offentlig sektor som gir innbyggerne gode tjenester, valgfrihet og medbestemmelse. Offentlig sektor skal være i stand til å ivareta hensynet til **kvalitet, tilgjengelighet, rettferdighet og økonomisk effektivitet**” (Regjeringen.no 2011b)

#### 3.1.1 Offentlig forvaltning og offentlig budsjettarbeid

Stortinget har bevilgningsmyndighet etter Grunnloven § 75 (d), og legger årlig frem statsbudsjettet. Regjeringen og Departementene utarbeider forslag til statsbudsjett, som legges frem for Stortinget, basert på rammebudsjetteringsprinsippet, (Finansdepartementet

---

2006a, kap.1). Rammebudsjettfordelingsprinsippet vil si at utarbeidingen av budsjettene skjer innenfor inntekts- og utgiftsrammer allerede satt av regjeringen. Regjeringen vedtar i tillegg til budsjetttrammene, hvilke hovedprioriteringer budsjettene skal bygges på. Forslaget legges frem i Stortingsproposisjon nr. 1, også kalt ”gul bok”. Det endelige Nasjonalbudsjettet, kalt St.meld. nr. 1, presenterer regjeringen den økonomiske politikken som det legges opp til for det kommende året (Finansdepartementet 2006b, 16). Hele budsjettprosessen inneholder flere aktiviteter og tar ca. 3,5 år, som vist i vedlegg 1.

Riksrevisjonen kontrollerer statens regnskaper, og at disse gir et korrekt bilde av virkeligheten. I revisjonen skal Riksrevisjonen bekrefte at regnskapet ikke inneholder vesentlige feil og mangler, og kontrollere om disposisjonene som ligger til grunn for regnskapet er i henhold til Stortingets vedtak, forutsetninger og regler (*Lov og instruks om Riksrevisjonen* 2004, § 3)

### **3.1.2 Statlige regnskapsprinsipper**

De viktigste prinsippene regnskapet i offentlig sektor, statsregnskapet, bygger på er følgende:

1. Fullstendighetsprinsippet: Regnskapet skal inneholde samtlige av statens inntekter og utgifter.
2. Bruttoprinsippet: Det er ikke tillatt å gjøre direkte fradrag i en inntektspost for utgifter som har gått med til å skape disse inntektene. Budsjettene settes også opp med en inntektsdel og en kostnadsdel i regnskapet.
3. Kontantprinsippet: Transaksjonen registreres først når utbetalingen finner sted. I statlig regnskap føres dermed ikke kortsiktig gjeld eller fordringer.
4. Ettårsprinsippet: Budsjett og regnskap vedtas for ett år av gangen.

(Regjeringen.no 2011a)

Enkelte statlige bedrifter har nå innført periodiseringsprinsippet i tillegg til kontantprinsippet. Dette er utgangspunktet i «anbefalte statlige regnskapsstandarder» og skal føre til bedre oversikt over eiendeler, mer effektiv ressursbruk og sammenlignbar kostnadsinformasjon på tvers av organisasjoner (www.dfo.no). Per 1.1.2010 er de nye regnskapsstandardene fastsatt som anbefalte, men ikke obligatoriske (www.regjeringen.no



2011) Dette er ikke føringsprinsippet i OPD per 2011, siden OPD forholder seg til Justisdepartementets avgjørelser om hvilke regnskapsprinsipper det føres etter. Fra Statsbudsjettet i 2010 kommer det frem av Justisdepartementet er «gjennomgående kritisk til generell innføring av regnskapsstandardene» (www.regjeringen.no 2010). Helse- og omsorgsdepartementet har også kommentert at det er lettere å kontrollere kontantregnskapet. Barne- og likestillingsdepartementet hevder at de nye regnskapsstandarder vil føre til merarbeid og stille krav til regnskapskompetanse.

### 3.1.3 Organisering



Figur 3-1: Bedriftens tre styringsnivåer, (Hoff et al. 2005, 13)

#### Beredskap på nasjonalt nivå

1. Regjeringen er det øverste organet for håndtering av uønskede eller ekstraordinære hendelser og kriser.
2. Justisdepartementet er organisert på strategisk nivå for å utarbeide planer og være forberedt.
3. Politidirektoratet er på operasjonelt nivå som innebærer den overordnede og faglige ledelsen av politiet. Politidirektoratet kan ved hendelser gi operasjonsordrer på taktisk nivå. Politiets Sikkerhetstjeneste og Hovedredningssentralen ligger også organisert på operasjonelt nivå.
4. Politidistriktet er organisert på taktisk nivå og skal samarbeide med nødetatene, kommunen, Forsvaret, det lokale næringslivet, frivillige organisasjoner og befolkningen ved behov. Politimesteren sitter med ansvaret for kommandoen ved håndtering av alle hendelser i eget politidistrikt. (PBS1 2011, 30 - 32)

---

## Organisering i politidistriktet

1. Politimesteren er organisert på strategisk nivå, som innebærer beskrivelse av hva som skal gjøres for å løse en oppgave.
2. Operasjonsleder og stab arbeider på operasjonelt nivå etter fullmakter delegert av politimesteren.
3. Innsatsleder på taktisk nivå skal gjennomføre oppdrag gitt av operasjonsleder eller politimesteren. (PBS1 2011)

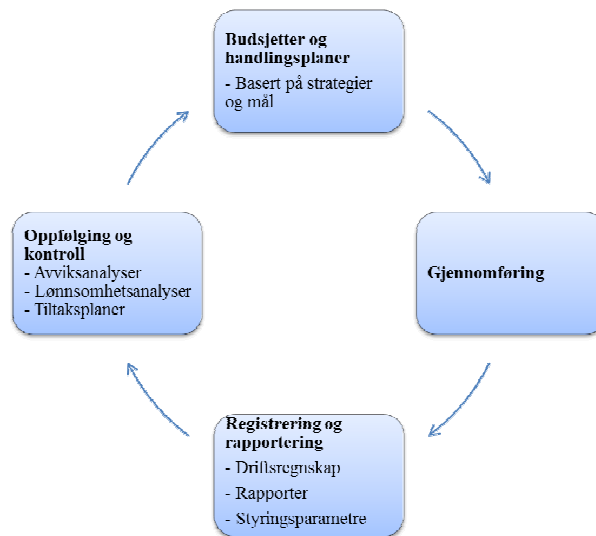
## 3.2 Økonomistyring

Økonomistyring kan defineres som aktiviteten i en organisasjon som skal styre ressursbruken mot maksimering av overordnede målsettinger (Pettersen & Bjørnenak 2003, 39).

Økonomistyring innebærer at styringen er med på å påvirke organisatorisk atferd (Busch et al. 2009, 41). Busch et. al. har kartlagt fire former for økonomistyring som bedrifter kan styre etter hver for seg, eller som en miks av flere:

1. Målstyring: Definerte mål som skal realiseres utfra budsjettets handlingsrom.
2. Regelstyring: Regler er definert for å påvirke organisatorisk adferd, som standarder, kvalitetskrav osv.
3. Verdistyring: Styring gjennom uformelle normer og verdier
4. Markedsstyring: Styring ved å sammenligne med andre lignende virksomheter eller enheter.

## Styringsløyfen



Figur 3-2: Virksomhetens styringsløyfe, (Hoff et al. 2005, 18)

Økonomisk styring består av elementene illustrert i figur 3-2; budsjettering (planlegging), gjennomføring, rapportering (regnskap) og evaluering (oppfølging og kontroll). Bedriftens mål og strategier er utgangspunktet for budsjettene og handlingsplanene. Budsjettet setter rammer for gjennomføringen, og driftsutviklingen registreres i regnskapet, rapporter og andre styringsparametere. Oppfølging og kontroll utføres av resultater opp mot budsjettene, der avvik forklares og vurderes. (Hoff et al. 2005, 18, 19) Siden prosessen i figur 3-1 er kontinuerlig. Vil regnskapet og evalueringen være utgangspunktet for en ny strategisk plan og budsjett.

### Budsjettet

Budsjettet kan defineres som «et kvantitativt uttrykk for resultatet/konsekvensene av de planene man har for en periode» (Sending 2006, 449) Budsjettene omfatter både planlegging og beregning av konsekvenser (Hoff et al. 2005, 21). Budsjettet skal vise forventet ressursbehov og koordinere bedriftens bruk av ressurser. Ved å delegere budsjetter til avdelinger, vil dette sette aktivitetsnivået og hvilke krav og forventninger som stilles til avdelingene (Pettersen & Bjørnenak 2003). Budsjettet er mer enn bare tall og bør sees opp mot virksomhetens strategier og mål. En viktig forutsetning for gjennomføringsevnen er motiverte medarbeidere som føler et eierskap til planene (Hoff et al. 2005, 22)

---

En svakhet i budsjettprosessen i offentlig sektor, er at den utarbeides med utgangspunktet i foregående års budsjett. Regnskapene legges lite vekt på, så skjevheter og tidligere prioriteringer vil skjules (Pettersen & Bjørnenak 2003). Hoff understreker at et budsjett kan benyttes som referanse, men «de fleste faste kostnader skal budsjetteres på et så fritt grunnlag som mulig; med utgangspunkt i de mål, aktiviteter og oppgaver som skal nås, gjennomføres eller løses» (Hoff 2004, 148).

### *Divisjonalisering av foretak*

Divisjonalisering av organisasjonsstrukturen ble innført i store industribedrifter i perioden 1970 – 1975 for å tilpasse seg organisasjoners brede produktspekter og store omfang. Dette innebærer at organisasjonen brytes ned i divisjoner som fremstår som selvstendige bedrifter, kalt ansvarsenheter (Hansen & Svendsen 1996). En forutsetning for god økonomisk styring er at bedriften har en tydelig og tilpasset organisasjonsstruktur, som muliggjør koordinering av innsats og ressursbruk (Hoff et al. 2005, 407) Dette krever at ledere og medarbeidere har myndighet og ansvar for å gjennomføre sine oppgaver.

Ved divisjonalisering av virksomheten får hver divisjonsleder ansvaret for divisjonens resultat og styring innenfor en gitt myndighet av øverste ledelsen i organisasjonen. Ideelt sett bør det økonomiske ansvaret begrenses til hva lederen og medarbeiderne selv kan påvirke (Hoff et al. 2005, 408).

Det skilles mellom 4 typer ansvarsenheter etter hvilke målsetning divisjonen har:

1. Overskuddssenter: Målet er å maksimere overskuddet. Lederen har ansvar for inntekter og kostnader.
2. Markedsføringscenter: Målsetning å øke inntektssiden til bedriften
3. Kostnadssenter: Produksjonsenhet der målet er å produsere så effektivt som mulig
4. Servicesenter/utgiftssenter: Skal levere en tjeneste innenfor en gitt kostnadsramme eller vedtatt budsjett.

(Hansen & Svendsen 1996)

De vanligste i offentlig sektor er kostnadssenter og servicesenter. Jeg vil her drøfte disse to ansvarsenhetene nærmere.

### **Kostnadssenter**

Et kostnadssenter har kun kostnader etter en *plan* å forholde seg til. Dominerende personalkostnader er et kjennetegn på et kostnadssenter. De fleste divisjoner innenfor offentlig forvaltning hører også til under ansvarsenheten «kostnadssenter».

I kostnadssentere måles ofte input i kroner, mens output måles i fysiske termer eller kvalitet som er vanskelig å måle. Det er derfor normalt å opprette serviceerklæringer for å si hva man mener man skal kunne levere. (Hansen & Svendsen 1996) I et kostnadssenter vil fokuser være på produktivitets- og kostnadskontroll (Hoff et al. 2005, 410). Eksempler på kostnadssentere kan være tilvirkningsavdelinger, monteringsavdelinger eller trykkeriet til en avis.

### **Servicesenter**

Et servicesenter er en ansvarsenhet som skal gjennomføre et program innenfor et vedtatt *budsjett*. Servicesenteret skal fylle avtale funksjoner og levere til bedriftens øvrige avdelinger. (Hoff et al. 2005, 410). Eksempler på servicesentre er bedriftskantine, informasjonsavdelinger og stabsavdelinger. I offentlig sektor er servicesentre det vanligste. En måte å synliggjøre kostnader i et servicesenter, er gjøre ansvarsenheten om til et overskuddssenter ved å innføre internpriser.

### *Internpriser*

Siden alle enheter har egne budsjetter de blir målt og vurdert etter, bør alle inntekter og kostnader til enhetene isoleres. Dersom varer eller tjenester leveres fra en enhet til en annen, kan man innføre internpriser. Internprisene skal motivere til effektiv drift, samtidig som størrelsen er avgjørende for enhetens resultat.

Internpriser kan hovedsakelig fastsettes etter tre metoder:

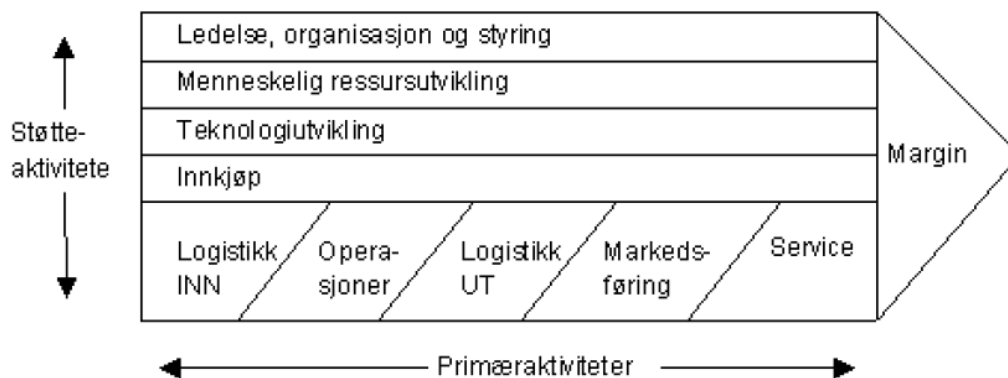
1. Kostnadsbaserte internpriser: variabel enhetskostnad, selvkost eller selvkost pluss fortjeneste.
  2. Markedsbaserte internpriser
  3. Forhandlede internpriser
- (Hoff et al. 2005, 412, 413)

### 3.3. Kostnadsanalyse

Her ser jeg først på verdikjeden. Deretter redegjør og drøfter jeg ulike former og prinsipper for kostnadskalkulasjon ved fordeling av kostnader. Prinsipper fra de ulike kalkulasjonene vil senere benyttes i analysen. Kostnad defineres som forbruk av ressurser (Busch et al. 2009, 77).

#### *Porters Verdikjede*

For å forstå helheten i bedriftens verdiskaping, ser vi på verdikjeden til bedriften og hvordan den er satt sammen. Verdikjeden ble for første gang introdusert av Michael E. Porter (1985) i boken “Competitive advantage”. Der forklarte han hvordan alle aktivitetene i en organisasjon representerer en verdikjede.



Figur 3-3: Bedriftens verdikjede, Porter (1985)

Det skilles mellom kjedens primæraktiviteter og støtteaktiviteter. Kjedens primæraktiviteter er grunnleggende for verdiskapingen sett med kundens øyne. I primæraktivitetene bestemmes kundeservicen og produktiviteten, og i stor grad kostnadsnivået og bedriftens løpende kapitalbinding. Støtteaktivitetene skal støtte primæraktivitetene, så de fungerer best mulig. “Kundene er i liten grad villig til å kjøpe firmaets personalpolitikk – det han er interessert i er de produkter og service han mottar som en effekt av denne” (Grønland 2008, 23)

For å oppnå bedre effektivitet i kjeden og derved bedre konkurranseevne, gir økt samspill større effekt enn rasjonaliseringstiltak innen enkeltemner.

Verdikjeden danner et godt utgangspunkt for å kunne beskrive bedriftens aktiviteter (Hoff et al. 2009, 65). Denne forståelsen kan benyttes i kalkyleprinsippene nedenfor, da spesielt ABC-kalkyler.

### 3.3.1. Fordeling av kostnader

Her skal jeg først se på hvorfor det kan være hensiktsmessig å fordele kostnader, og ulike metoder for å fordele de indirekte kostandene på kalkyleobjektet. Kalkyleobjektet er det vi ønsker å beregne kostnaden for, f.eks. et produkt, tjeneste, kunde osv. Kjennetegnet til et kalkyleobjekt er at det mottar eller forbruker ressurser (Hoff 2009, 222). De indirekte kostnadene kan fordeles til kalkyleobjekter etter årsaks- /virkningsprinsippet utfra dets reelle forbruk av bedriftens ressurser (Hoff & Bjørnenak 2010, 439).

Hoff et. al. nevner 4 formål en leder kan ha for å fordele de indirekte kostnadene:

1. Lønnsomhetsanalyser og intern resultatmåling kan benyttes når man er interessert i å undersøke den *virkelige lønnsomheten* til ulike produktgrupper.
2. Dersom ledelsen ønsker en ekstra ekstern måling overfor interessentene i tillegg til de offisielle regnskapene.
3. Fordeling kan virke som *motivasjon* på en avdelingsleder og føre til mer effektiv kostnadskontroll. Dette støttes også av Zimmerman og forklares utfra agentteori. «Når en person (prinsipalen) engasjerer en annen person (agenten) som skal utføre visse oppgaver for ham, foreligger det et agentproblem» (Zimmerman 2005). En forutsetning for agentteori er at mennesker er rasjonelle og nyttemaksimerende. Agenten handler gjerne utfra egeninteresser, som ikke nødvendigvis er til prinsipalens beste interesse, som f.eks. unnasluntring, høyt forbruk av tilleggsgoder osv. Zimmerman forklarer i sin artikkel hvorfor agentproblemet er et sterkt argument til hvorfor det er hensiktsmessig å allokere mest mulig kostnader til agentens ansvarsområde. Agenten får da insentiver til å overvåke og redusere forbruket av tilleggsgoder, og vil indirekte bli agent for sin prinsipal.
4. Dersom man utfører prosjekter eller oppdrag i samarbeid med andre bedrifter, kan indirekte kostnader fordeles med et avregningsformål, så priser på produkter og prosjekter blir så riktige som mulig.

---

Det er viktig å merke seg at kostnadsfordeling er kostnadskrevende fordi det medfører mer regnskaps- og budsjetteringsarbeid. Det er derfor ingen grunn til å fordele kostnader dersom man ikke har et klart formål (Boye et al. 2011, 216)

### *Kostnadskalkyler*

Regnskapet følger, som forklart tidligere, formelle prinsipper og formkrav. Regnskapet ligner derfor fra en bedrift til en annen. Kalkyler på den annen side er et internt verktøy som benyttes for å danne et økonomisk bilde, og det finnes derfor mange ulike versjoner av økonomiske kalkyler. Målet med kalkyler er å måle kostnadseffektivitet, enten det gjelder kalkyler til beregninger om produkter, kostnader eller ressursbruk (Pettersen & Bjørnenak 2003). Ved fordeling av kostnader i en kostnadskalkyle fordeles kostnader på de produktene/kalkyleobjektene man ønsker å beregne.

I en kalkyle kan det være en fordel å skille mellom direkte og indirekte kostnader. Direkte kostnader kan henføres til kalkyleobjektet ved hjelp av registreringer, mens de indirekte er det ikke mulig å registrere, eller for kostnadskrevende å henføre kostnaden til kostnadsobjektet (Boye et al. 2011). Ved å skille mellom direkte og indirekte kostnader er inndelingen avhengig av spørsmålet «i forhold til hva» (Berthling-Hansen & Skalderhaug 2003). I en analyse vil kostnadsinformasjonen som er relevant for problemstillingen variere. Dette vil si at hvilke kostnadsdata som er beslutningsrelevant varierer.

Skille mellom direkte og indirekte kostnader handler om sikkerheten i datafangsten og de interne regnskaps- og registreringsrutinene. Dette forklarer Berthling-Hansen & Skalderhaug med at dersom en økonom arbeider med mange prosjekter samtidig, kan det være vanskelig å avgjøre om lønnskostnaden er direkte eller indirekte til et spesifikt prosjekt. Dersom økonomien fører timeverk på hvert prosjekt, vil lønnskostnaden som føres på prosjektet være direkte, mens lønnskostnaden blir gradvis mer indirekte utfra usikkerheten i tidsangivelsen. Årsakssammenhengen mellom kostnaden og kalkyleobjektet påvirker også om en kostnad er direkte eller indirekte (Pettersen & Bjørnenak 2003).

Dersom kalkylen skal benyttes i en beslutningssituasjon, må hvilke kostnader som skal inkluderes i kalkylen også sees i lys av hva som er *relevante* kostnader. Relevante kostnader vil variere etter hvilket kalkyleobjekt eller beslutningssituasjon en virksomhet står overfor. Kostnader som påløper uavhengig av valg, er irrelevante (Hoff et al. 2009, 123)



I en kalkyle bør det også vurderes om alternativkostnaden skal innberegnes.

Alternativkostnaden er «den potensielle inntekt vi ofrer når vi velger bort ett mulig valg til fordel for et annet alternativt valg. Alternativkostnaden representerer normalt vårt nest beste alternativ» (Hoff et al. 2005, 39)

### *Metoder for kostnadsfordeling*

Her vil jeg gjennomgå de 3 vanligste metodene for kostnadsfordeling, bidragsprinsippet, selvkostprinsippet og aktivitetsbasert kostnadskalkulasjon (ABC-kalkyle).

#### **Bidragsprinsippet**

Bidragskalkyle innkalkulerer kun de variable kostnadene til produktet, mens de faste kostnadene behandles som en periodekostnad (Hoff et al. 2005, 38). Dekningsbidrag beregnes som pris minus variable kostnader. På kort sikt holder det for en bedrift å dekke de variable kostnadene, mens på lang sikt må de faste kostnadene også dekkes. Bidragsmetoden blir derfor oftest brukt ved kortsiktige beslutninger som valg av produkter eller priser. Zimmerman (2005) trekker også inn svakheten ved at *alternativkostnaden* ikke er lett å observere ved bruk av bidragsmetoden. Han trekker inn at dersom man f.eks. ikke ansetter flere i en bedrift når man innfører nye produkter, kan dette senke kvaliteten på de eksisterende produktene. Siden bidragskalkylen ikke tar hensyn til alternativt anvendelse av de eksisterende ressursene, kan konsekvensen være at man ender opp med for mange forskjellige produkter.

De som støtter bidragskalkulasjon hevder at de faste kostnadene er knyttet til bedriftens *kapasitet*, og ikke bør knyttes til produksjonen av produktet (Hoff 2009, 221) Ved å kalkulere de faste kostnadene til produktet, vil ikke ledig kapasitet synliggjøres.

#### **Selvkostprinsippet**

Selvkostkalkyle innkalkulerer alle kostnadene; variable og faste, direkte og indirekte. Ved beregning av selvkost fordeles også felleskostnader på produktet. Dette kan være et problem, da fordelingsnøkkelen kan bli for enkel og ikke vise hva som *faktisk* driver kostnaden. Dette kan føre til at man ikke synliggjør forskjeller i lønnsomhet på produktene. Ved at

felleskostnadene fordeles til produktet, vil også produkter med høyt volum subsidiere produkter med lavt volum (Hoff 2009, 204).

Tilhengere av selvkostkalkulasjon hevder at de fleste, faste kostnader på lang sikt vil være faste, og dermed påvirkbare. Derfor bør de faste kostnadene henføres til produktet, og ikke til periodekostnaden som ved bidragsprinsippet (Boye et al. 2011, 219)

Ved bruk av selvkostmetoden er det hovedsakelig tre kalkylemetoder som benyttes, divisjonskalkulasjon, ekvivalenskalkulasjon og tilleggskalkulasjon. Jeg vil her se nærmere på tilleggskalkulasjon og divisjonskalkulasjon.

Ved å bruke *tilleggskalkulasjon* kan de indirekte felleskostnadene knyttes til produktet i følgende steg (Hoff 2009, 210):

1. Fordele kostnadene til ensartede kostnadsgrupper
2. Definere kostnadsdriveren. Dette er den faktoren eller aktiviteten som driver kostnaden.
3. Utarbeide fordelingsgrunnlaget. Dette er det kvantifiserbare aktivitetsmålet i perioden.
4. Beregne avdelingens tilleggssats ved å dividere de indirekte kostnadene i punkt 1 med fordelingsgrunnlaget i punkt 3.

$$\text{Tilleggssats} = \frac{\text{Indirekte kostnader forbrukt i avdelingen}}{\text{Fordelingsgrunnlag}}$$

4. Innkalkulere avdelingens totale indirekte kostnader på produktet ved å multiplisere Tilleggssatsen med registrert bruk av ressursen.

I en *divisjonskalkyle* vil alle kostnadene bli betraktet som direkte i forhold til mengden på aktiviteten i en gitt periode. Denne kalkylen passer dersom det produseres relativt like produkter i en ensartet produksjonsprosess eller tidsrom. I kalkylen beregnes enhetskostnader ved å dividere totale kostnader på den totale produksjonskostnaden (Hoff 2009, 205)

Et produkts enhetskostnad gir et mål som er direkte sammenlignbar med tilsvarende tall fra andre perioder. Kalkyleobjektene kan være forskjellige: produkt, ordre, prosjekt, kunde eller aktivitet. For servicebedrifter er aktivitetene lignende produksjonsbedrifter.

### **Aktivitetsbasert kalkulasjon (ABC-kalkylen)**

Aktivitetsbasert kalkulasjon ble innført av Robert S. Kaplan og Robin Cooper i midten av 1980-tallet som en reaksjon på kritikken mot bidrags- og selvkostkalkulasjon (Gilbert 2007). Hovedprinsippet i ABC-kalkylen går ut på å fordele kostnader til kalkyleobjektet utfra antall aktiviteter multiplisert med prisen til kostnadsdriverenheten. Dette flytter fokuset til hva som faktisk driver kostnaden (Hoff et al. 2005, 223). Det som karakteriserer ABC-kalkylen er at man ser på aktiviteter som fundamentale kalkyleobjekter. Aktivitetskostnadene blir da basis for fordeling til andre kalkyleobjekter. (Grønland 2008, 52, 53).

Det er ikke forskjell mellom ABC-kalkylen og de tradisjonelle metodene (bidrag og selvkost) og ABC-kalkylen når det kommer til fordeling av de direkte kostnadene. Forskjellen er at man i større grad fokuserer på årsaks- virkningsprinsippet ved fordeling av de indirekte kostnadene (Boye et al. 2011, 297). De indirekte kostnadene kan ofte knyttes til aktiviteter fordi de bruker ressurser. For hver aktivitet defineres en kostnadsdriver som på lang sikt er dimensjonerende for en aktivitet (Hoff et al. 2005). Kostnadsdriveren er årsaken til ressursbruket til aktivitetene: f.eks. antall produsert, antall serier, antall produkter, antall varianter, antall timer osv.

Aktivitetene i ABC-kalkylen må være mulig å skille fra hverandre samt sykliske (Boye et al. 2011, 298)

$$\text{Aktivitetssats} = \frac{\text{Aktivitetskostnad}}{\text{Kostnadsdriverens kapasitet}}$$

Aktivitetsbasert kostnadskalkulasjon brukes for å analysere kompleksiteten eller bredden i produkttilbudet. ABC kan benyttes for å få oversikt over hva det koster og levere en tjeneste (Hoff et al. 2005, 221).

Kostnadshierarkiet til ABC kalkyler er laget for å fokusere på at det er flere forhold enn lønn som kan være kostnadsdrivere (Hoff et al. 2009, 67):

1. Enhetsbaserte aktiviteter: Ting som skjer hver gang en enhet blir produsert.  
Kostnader og ressursbruk øker proporsjonalt med volumet. Eksempel:  
materialer, direkte lønn, timer
2. Seriebaserte aktiviteter: Oppstår i forbindelse med oppstart og gjennomføring av en produksjonsserie uavhengig av hvor stor produksjonsserien er.

---

Eksempel: Maskinoppstillinger, materialbestillinger, inspeksjoner, komponenter, utskipninger.

3. Produktbaserte aktiviteter: Gjennomføring av aktiviteter som er nødvendige for å kunne tilby produktet. Eksempel: Planlegging, spesifikasjoner, tekniske endringsordrer, produktforbedring, salgsinnsats
4. Bedriftsnivåbaserte aktiviteter: Aktiviteter som ikke knyttes til noe spesielt produkt. Eksempel: Administrasjon, vedlikehold, sikkerhet, lys, varme.

Oppsummert har ABC-kalkulasjon flere fordeler og ulemper. Er det store volumforskjeller mellom produktene, eller stor forskjell i kompleksiteten mellom produktene kan ABC-kalkyler med fordel benyttes (Boye et al. 2011, 313). Andre fordeler med ABC-kalkyler er at det benyttes flere og andre typer fordelingsnøkler enn ved de tradisjonelle prinsippene. Dette fører til bedre kvalitet og større årsak- /virkningssammenheng. ABC-kalkylen gir også bedre innsikt siden aktiviteter benyttes for kostnadsfordelingen. Aktiviteter som ikke skaper verdi og ledig kapasitet synliggjøres (Hoff et al. 2009, 73).

Hoff (2009) nevner også ulemper ved at målinger til ABC-kalkulasjon kan bli så omfattende at antall kostnadsdrivere blir en kostnadsdriver i seg selv. Faste kostnader blir ikke variable selv om de fordeles til kostnadsdriveren, og *ledig kapasitet* kan derfor ikke alltid påvirkes selv om det kartlegges. ABC-kalkyler som benytter frekvensbaserte kostnadsdrivere kalkulerer med gjennomsnittstall, selv om det ikke er sikkert at man bruker like mye ressurser hver gang aktiviteten utføres. Hoff nevner også at retorikken kan være så sterk, at mange virksomheter tror kalkylen blir et riktig bilde av virkeligheten. Det er derfor viktig å understreke at kalkyler er estimater, ved at man forsøker å tilnærme seg virkeligheten. Bruk av ABC-kalkyler gir ikke nødvendigvis riktige tall, men de blir ofte *mer* riktige (Hoff et al. 2009, 74)

### 3.2.2 Konsumentteori

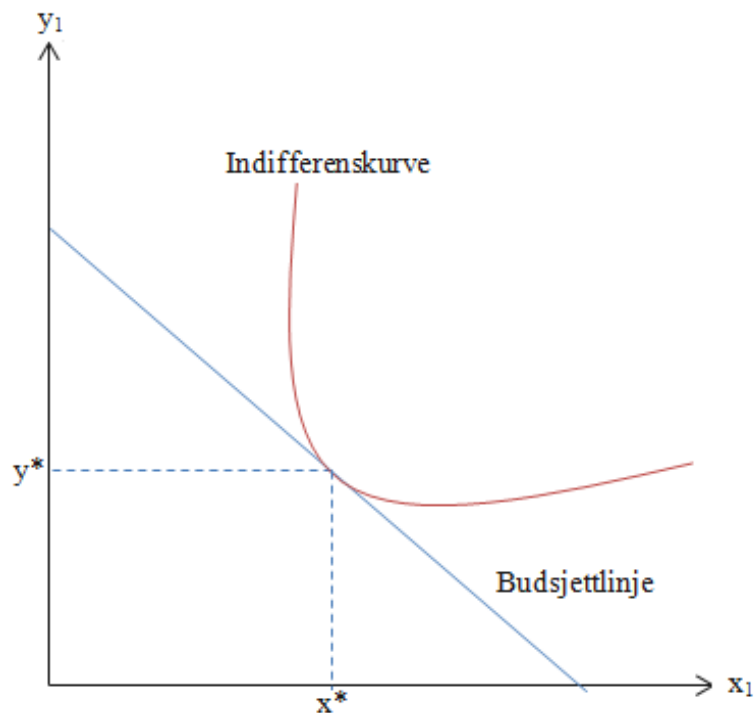
Her redegjør jeg for den mikroøkonomiske modellen konsumentteori. Denne modellen har en generell oppbygging, men kan benyttes som en teknikk i kalkylesammenheng.

I konsumentteori står man overfor en beslutningssituasjon med to goder, der målet er å oppnå høyes mulig nytte. Dette kan være produkter eller to ulike former å utnytte ressurser på. I figur 3-5 er  $y_1$  den ene formen for ressursbruk, mens  $x_1$  er den andre.

Budsjettet (B) begrenser muligheten beslutningstakeren har for den ene eller den andre gode. Budsjettene i denne modellen skal overholdes, så kombinasjonen mellom de to måtene å benytte ressursbruken på må ligge på eller under «budsjettlinjen» i figur 3-5. Prisen forbundet med forbruket av de to ressursene defineres som  $p_y$  og  $p_x$ . Dette gir ligningen under:  $y_1 p_y + x_1 p_x = B$  (Varian 2003, 22)

Dersom vi ikke ønsker å benytte oss av ressursbruk til formålet  $x_1$ , er det maksimale mengden ressursbruk som kan benyttes på  $y_1$  definert i figuren der budsjettlinjen krysser  $y$ -aksen. Ved å nedprioritere ressursbruk  $x$ , kan vi bruke mer ressurser på  $y$  (Varian 2003, 73 - 76). I denne oppgaven vil budsjettet være lønnsbudsjettet til Spesialseksjonen.  $y$  = bemanning natt, kveld og helligdag,  $x$  = bemanning dagtid. Prisen for  $x$  er ordinær lønn, mens prisen for  $y$  er ordinær lønn + tillegg. Indifferenskurven er beslutningstakerens personlige nyttekurve. Der indifferenskurven tangerer budsjettlinjen, vil være den optimale kombinasjonen mellom gode  $y$  og  $x$  som er innenfor våre budsjetttrammer.

Fordelen ved å benytte konsumentteori er at det gir en forenklet oversikt over en beslutningssituasjon der man har flere krav å forholde seg til.



Figur 3 – 5: Konsumentteori, (Varian 2003, 73)

Dersom en av godene har krav i forhold til minimum eller maksimum mengde, kan dette legges inn i modellen. Kravene vil begrense området beslutningstakeren står overfor, på samme måte som budsjettlinjen. Forskjellen er at ved et krav i forhold til den ene gode, vil linjen som begrenser strekke seg parallelt med akse til den ressursen kravet hører til. Dette innebærer at dersom det finnes et krav til et visst ressursbruk på dagtid ( $x$ ), vil dette redusere muligheten for ressursbruket til  $y$  innenfor samme budsjetttramme.

Ved budsjettendringer, vil budsjettlinjen parallellforskyves oppover eller nedover i modellen avhengig av om budsjettet øker eller minker. Ved å benytte denne modellen, vil man kunne illustrere hva budsjettendringer kan føre til i forhold til økt eller redusert ressursbruk.

## 4. Metode

Med metode menes å beskrive en fastsatt vei til et mål og redegjøre for veivalgene som er tatt underveis (Askheim & Grenness 2008). Her vil jeg gi en begrunnelse for valgt forskningsdesign og datamateriale benyttet i oppgaven. Jeg vil også forklare fremgangsmåten benyttet til å innhente og bearbeide informasjon. Til slutt drøftes validiteten og relabiliteten for å synliggjøre eventuelle feilkilder.

### 4.1 Forskningsdesign

Valg av design handler om fremgangsmåten man velger for å få svar på problemstillingen og avhenger av hvilken informasjon jeg trenger i forhold til dette. Det er tre ulike design og velge mellom; eksplorativt, deskriptivt og kausalt (Gripsrud et al. 2004).

Eksplorativt eller utforskende design brukes i tilfeller der problemstillingen er litt uklar og man trenger mer informasjon for å inkludere de riktige variablene i modellene. Eksplorativt design benyttes gjerne når man trenger å forstå sammenhenger, for å få nye ideer og en klarere problemstilling. Ved bruk av eksplorativt design, benyttes gjerne kvalitative metoder som intervjuer.

Deskriptivt eller beskrivende design benyttes i situasjoner der man ønsker å få oversikt over en helhet. Dersom man har oversikt over situasjonen, og ønsker å finne svar på hva, når, hvor og hvordan er deskriptiv design egnet. Hovedforskjellen fra eksplorativt design er at man på forhånd vet hva man ønsker å måle. Ved deskriptivt design benyttes ofte kvantitative metoder for å finne sammenhenger mellom variabler, f.eks. fra regnskapsdata.

Kausalt design handler om å teste årsak-virkning for å forklare en sammenheng. Her benyttes gjerne eksperimenter og hypoteser for å teste sammenhenger (Gripsrud et al. 2004, 59 - 65).

Valg av design har betydning for hvilke teknikker og metoder som benyttes for å svare på problemstillingen.

Hensikten med oppgaven er å kartlegge og beregne hva Spesialseksjonen og beredskapsdelen deres koster i dag og hvordan dette har endret seg de siste 6 årene. Oppgaven berører to typer forskningsdesign; eksplorativt og deskriptivt. Dette er fordi oppgaven i utgangspunktet skal svare på en uklar problemstilling, og første utfordring vil være faktisk å forstå hvordan elementene henger sammen ved seksjonen. Andre delen av oppgaven vil kartlegge flere variabler og se om det er sammenheng mellom disse. Her vil deskriptivt design være mer aktuelt, fordi jeg ønsker å bryte ned kostnadsbildet og forstå hvordan kostnadene henger sammen med ressursbruk.

## 4.2 Undersøkellesmetode

Det skilles hovedsakelig mellom kvalitative og kvantitative metoder for å samle inn data. Kvalitative data brukes for å produsere beskrivende data og samles gjerne inn etter menneskers egne uttalelser, observasjoner eller nedskrevne ord. Kvalitativ forskning tar også for seg hvordan folk tenker og handler til vanlig. (Askheim & Grenness 2008) «Kvalitative metoder opererer med *tekst*, mens kvantitative metoder anvender *tall*» (Johannessen et al. 2006, 203) En måte å kombinere kvalitative og kvantitative metoder i en undersøkelse, er å benytte kvalitative undersøkelser som forberedelser til den kvantitative analysen. (Holme & Solvang 1996, 82)

Jeg har valgt å benytte både kvalitativ metode og kvantitativ metode for å samle inn data. Den kvalitative metoden vil bidra til å forstå hvordan elementer henger sammen og hvordan seksjonen fungerer, og gir et grunnlag for å være best mulig forberedt til selve hovedarbeidet. For å kunne analysere de kvantitative dataene kreves det god innsikt i seksjonens situasjon og sammensetning.



### 4.3 Datainnsamling

Informasjonskildene som benyttes til datainnsamling skilles gjerne i primær- og sekundærkilder. Primærdata er førstehåndsdata, samlet inn av forskeren selv og ikke tolket enda. Sekundærdata er samlet inn og tolket av andre, og finnes i blant annet bøker og artikler (Wenstøp 2006).

I oppgaven er det brukt store mengder sekundærdata som detaljerte regnskapstall og statistikk målt av Spesialseksjonen. Det er to hovedgrunner til at dette har vært hovedkilden til informasjon. For det første har analysen tatt for seg en periode på 6 år. Perioden på 6 år er valgt for å ha nok datamateriale til å se sammenhenger og endringene mellom årene. Samtidig ønsket jeg ikke å ha en for lang tidsperiode, da det har skjedd endringer ved seksjonen som gjør at data langt tilbake i tid ikke er like relevant for styringen i dag. For å kunne ha mest mulig tidsrelevant data er sekundærdata brukt.

Den andre årsaken er tilgang til informasjon og hvilken informasjon som er mulig å bruke i oppgaven. Målet har vært å få en oppgave som forteller mest mulig om utviklingen og situasjonen på Spesialseksjonen uten å bruke data som er på sikkerhetsnivåer over konfidensielt.

Begge innsamlingsmetodene har både styrker og svakheter. Sekundærdata er avhengig av andres fortolkninger og fremstillinger av primærdata. Regnskapsdata er hyppig benyttet i oppgaven, og her er det viktig å forstå endringer i måten regnskapet har blitt ført og hvilke prinsipper som legges til grunn. Videre vil jeg redegjøre for ulike innsamlingsmetoder benyttet og drøfte styrker og svakheter ved de ulike metodene.

#### *Dokumentanalyse*

Det skilles mellom fortidsrettede og fremtidsrettede kilder som gjelder i forhold til tidspunktet kilden ble til. En fremtidsrettet kilde gir ønsker eller perspektiver på fremtiden utfra situasjonen i dag. En fortidsrettet kilde kan være berettende eller vurderende. (Holme & Solvang 1996, 120)

---

Et historisk dokument er en kilde som gjenspeiler forståelsen og kunnskapen som var gjeldende i opphavssituasjonen. Kilden kan først forstås på riktig måte om man setter seg inn i kildens opphavssituasjon og tolker den ut i fra dette. (Holme & Solvang 1996, 130)

Både som grunnlag for utforming av analysen og materiale til analysen er diverse eksisterende dokumenter benyttet. Ved alle dokumenter benyttet som grunnlag for oppgaven har det vært viktig å være kritisk til innholdet og fremstilling.

Offentlige dokumenter som stortingsproposisjoner og innstillinger fra Stortinget har vært nyttig å gjennomgå. Disse inneholder føringer som er veldig generelle, men de har gitt meg et bilde av hvilke hoveddrammer som settes for Spesialseksjonen. Disse føringene er også utgangspunktet for hvilke oppgaver seksjonen løser og tydeliggjør arbeidsområdene. Utfra føringene fra Stortinget utvikler POD hvert år tildelingsbrev til OPD der inntekts- og utgiftsrammene er definert. Her setter POD krav til måloppnåelse innenfor satsningsområder og klargjør øremerkinger basert på hendelser tidligere år. Tildelingsbrevene har mer detaljer enn Stortingsproposisjonene, og har vært viktig for å se på forhold som kan ha endret kostnadsbildet til Spesialseksjonen fra ett år til ett annet.

Årlig utvikler hvert avsnitt en virksomhetsplan som skal sette prioriteringer og målsetninger for året som kommer. Her er ofte dagens oppgaveløsning beskrevet, og hva avsnittet ønsker å få til i løpet av året. Målene som settes skal underbygges av de strategiske målene og satsningsområdene til OPD. Hoveddokumentene for OPD's langsiktige mål og Politimesterens egne målsetninger er også gjennomgått. Ved gjennomgang av virksomhetsplanene, har jeg vært kritisk og skilt mellom målsetninger og faktiske forhold. Jeg har trukket ut fakta om hvordan avsnittet er i dag i forhold til ressurser og organisering og forsøkt å trekke ut hvilke arbeidsområder de ulike avsnittene har.

Årsrapporter for OPD og avsnittene har også blitt gjennomgått. Disse er veldig detaljerte og gir konkrete data på antall oppdrag som er utført det foregående året innenfor utvalgte kategorier. Her fikk jeg dannet meg et bilde over hvilke arbeidsområder som prioriteres og mengden arbeid som utføres. Utfordringene med årsrapportene til avsnittene er at de går ut fra en generell mal alle avsnittene i OPD benytter. Da Spesialseksjonen har flere særegne arbeidsområder, kom ikke dette tydelig frem som egne målområder. Årsrapportene ga

derimot en fin oversikt over hvilke områder avsnittene arbeider opp mot OPD's målsetninger.

PBS 1, Reglementet for Økonomistyring i Staten, Statlig Budsjettarbeid og Arbeidstidsbestemmelsene er annen litteratur og regelverk som har satt rammer for oppgaven og hjulpet med å forstå datamateriale. Alle dokumentene nevnt overfor har gitt meg et godt bilde av ansvarsområdene og generelle krav, men grunnet sikkerhetsnivået er mye av informasjonen veldig generell. Mengden dokumenter gjennomgått for å forstå sammenhenger og kunne kartlegge hva Spesialseksjonen faktisk gjør har vært svært tidkrevende.

### *Intervjuer og møter*

I oppstartsfasen hadde jeg møter med Sandberg og Kobernus der vi diskuterte innfallsvinkler og metoder det var mulig å benytte for å få bedre innsikt i den økonomiske situasjonen ved Spesialseksjonen (som forklart i innledningen). Jeg presenterte også et forslag til problemstilling og fremgangsmåte i møte med lederne for Spesialseksjonen og de underlagte avsnittene. Her oppsto det en diskusjon om tilgjengeligheten av data, og om det i det hele tatt var mulig å lage en analyse i en seksjon der det meste av informasjon ikke er tilgjengelig utenfor seksjonen grunnet sikkerhetsnivåer.

Etter gjennomgang av tilgjengelige dokumenter som nevnt overfor, tok jeg kontakt med alle avsnittslederne med ønske om å utføre intervjuer eller møter med avsnittene. Dette med formålet å oppklare uklarheter, se om jeg faktisk hadde forstått de ulike arbeidsområdene og se om det var mer informasjon tilgjengelig. Da flere av avsnittslederne har vært svært opptatte og vanskelig å få tak i, har det dessverre ikke latt seg gjøre å gjennomføre intervjuer eller møter med alle avsnittene. Det er utført møter med avsnittssjef Drude Fogh, politiførstebetjent Tor-Arnt Roko og førstekonsulent Vigdis Halse fra Rytterkorpset, samt intervju med avsnittssjef Geir W. Sandvold fra Helikoptertjenesten. Jeg har også hatt samtaler med Laila S. Aksnes-Øystese fra ledelsen i Spesialseksjonen for å oppklare uklarheter underveis.

---

## *Regnskapsdata og statistikk*

OPD benytter seg av økonomisystemet Oracle til regnskapsføring med forsystemet Contempus Invoice (elektronisk fakturabehandling). Bilag føres hovedsakelig etter dimensjonene kostnadstype samt belastningssted i OPD. Alle kostnadene til OPD er ført på kapittel 0441, post 01 etter krav fra Stortinget (Politidepartementet, J.-o. 2009). I rapportssystemet BO-XI<sup>3</sup> har jeg satt sammen detaljerte regnskapsrapporter for hvert år i perioden 2005 – 2010. Her har jeg hatt en fordel ved at jeg kjenner systemene fra før av, og vet hvilke muligheter og begrensninger jeg har ved uttak av rapporter. Jeg har satt sammen årlige regnskapstall belastet i hele OPD, totalt på Spesialseksjonen og detaljert per avsnitt. Siden en del av kostnadene som hører til Spesialseksjonen er bokført på administrasjonsavdelingen og HR-avdelingen, har jeg også tatt ut rapporter spesifisert på disse avdelingene.

Rapporter utført av Strategisk Stab i OPD har vært grunnlaget for statistikk over kriminalitetsbildet i Oslo og utviklingen innenfor enkelte kriminalitetsområder har vært utgangspunktet for deler av analysen. Dette er sekundærdata, der tallene allerede er analysert opp mot hverandre. Her har fokuset vært å danne et bilde av hvordan kriminaliteten har utviklet seg innenfor kategorier under de strategiske målsetningene og ikke analysene i seg selv.

## 4.4 Validitet

Validitet vil si om det er sammenheng mellom fenomenet vi ønsker å undersøke, og om data representerer fenomenet. (Gripsrud et al. 2004)

Grunnlaget for oppgaven og utviklingen av problemstillingen var vanskelig, da mye data ikke var tilgjengelig. Utgangspunktet var et ønske om bedre innsikt i hva som gjør at Spesialseksjonen skiller seg fra resten av OPD og hvordan man kan lage et bilde av den økonomiske situasjonen basert på data som er tilgjengelig. Der datamateriale ikke har

---

<sup>3</sup> Business Objects XI er rapportssystem utviklet av SAP. Systemet lar brukeren sette sammen egenkomponerte rapporter utfra budsjett, regnskap eller andre registrerte måltall ([www.sap.com](http://www.sap.com))

foreligget har jeg måtte velge kreative metoder for å fremskaffe eller beregne meg frem til tallmateriale jeg ikke har tilgjengelig.

Fra starten av arbeidet har det vært en enighet mellom meg og oppdragsgiver at det må foretas en del forutsetninger for at oppgaven skal kunne være gjennomførbar. Det er også vanskelig å vurdere hvor stor ulempe det har vært at data ikke er tilgjengelig, da jeg ikke har innsikt i hvilke data som hadde finnes på høyere sikkerhetsnivåer enn hva jeg har tilgang til. .

#### **4.4.1 Forutsetninger fra kostnadsanalysen**

Som forklart er egne forutsetninger tatt der detaljerte data fra Spesialseksjonen ikke er tilgjengelig grunnet sikkerhetsnivåer eller manglende målinger. Forutsetningene gjøres rede for i analysen. Oversikten under er et sammendrag av forutsetninger analysen bygger på.

- Kostnad for kjøretøy beregnes etter gjennomsnittlige driftskostnader, med forutsetning at bruket av kjøretøy reflekterer gjennomsnittet i OPD.
- Ved fordeling av felleskostnader til kjøretøy er antall kjøretøy per 2010 benyttet i beregningen for alle år, da datamateriale for de øvrige årene ikke var tilgjengelig.
- Kostnad for utstyr til polititjenestemann beregnes etter gjennomsnittlige verdier for OPD, og det antas at dette gir et realistisk bilde. Merk at spesialutstyret til blant annet Beredskapstroppen trekkes inn under «investeringer». Spesialutstyret innsatsstyrkene bruker utover «ordinært utstyr» inkluderes dermed ikke i denne forutsetningen.
- Det er foretatt en forutsetning om at forholdet mellom antall polititjenestemann som deler et kontor ikke har endret seg i løpet av perioden. Dette for å kunne beregne antall kontorplasser totalt i OPD og som Spesialseksjonen benytter.
- Ved beregning av enhetskostnad per kontor benyttes gjennomsnittlige verdier
- Ved fordeling av felleskostnader til husleie blir den forholdsmessige fordelingen fra 2011 benyttet. Det forutsettes at strømkostnader og felleskostnader også kan fordeles etter samme forholdstall

- 
- Ved beregning av lønnskostnader forutsettes det at fordeling av lønn i 2009 og 2010 på avsnittsnivå kan benyttes for å fordele den totale lønnskostnaden ned på avsnittsnivå i perioden 2005 – 2010 dersom det tas hensyn til antall ansatte og gjennomsnittlig lønnsnivå per ansatt.
  - Ved beregning av lønnsnivå per ansatt hos Beredskapstroppen forutsettes det at det gis et nært bilde av virkeligheten ved å kategorisere ansatte i to kategorier; innsatsstyrke på lønnstrinn 42, samt stabsansatte på lønnstrinn 52.
  - Ved beregning av bemanningsnivået til Beredskapstroppen og Hundepatruljen forutsettes det at dette nivået holder seg jevnt gjennom hele året.
  - Ved fordeling av arbeidsområdene til Beredskapstroppen forutsettes det at 50 % av arbeidstiden benyttes til trening og 50 % til operativt politiarbeid.
  - Det er lagt til en forutsetning på sykefravær på 3 %, fordi dette påvirker beredskapsnivået. Nivået på sykefraværet er basert på historiske verdier.
  - Ved fordeling av tilleggskostnaden til Hundepatruljen er det antatt at kvelds- og nattejobbingen hører til under patrulje- og narkotikahundegruppen, siden bombehundegruppen har beredskapsliste.
  - Det forutsettes at hele Helikoptertjenesten og DKP kan kategoriseres under nasjonale oppgaver.

## 4.5 Relabilitet

Relabilitet handler om hvor pålitelig dataene er i forhold til måten dataen samles inn på og hvordan den bearbeides. (Johannessen et al. 2006, 46) Dersom oppgaven har høy relabilitet skal den kunne utføres på nytt, og oppnå samme resultat.

Tilgangen på datamateriale har ført til at jeg har foretatt flere ulike forutsetninger underveis i analysen. Forutsetningene baserer seg på antagelser og gjennomsnittsverdier. Gitt at man utfører analysen med de samme forutsetningene, anser jeg relabiliteten som høy.

Forutsetningene er tydeliggjort under hele analyseprosessen, slik at dersom man har tilgang

til mer detaljerte data enn det jeg sitter med, vil man kunne bruke analysen som en modell og justere med korrekte data.

Jeg er selv ansatt ved OPD samtidig som jeg skriver denne oppgaven. Dette har gitt meg muligheten til å hente regnskapsrapporter og finne frem tilgjengelige dokumenter som virksomhetsplaner, strategiske dokumenter osv. selv. Jeg mener jeg ikke har hatt problemer med å distansere meg fra oppgaven for å fremlegge ett objektivt bilde av Spesialseksjonen, da jeg hadde lite å gjøre med denne seksjonen i utgangspunktet. At jeg selv er ansatt tror jeg heller har styrket påliteligheten, da jeg har en bedre oversikt over hvilke data som finnes og er mulig å få tak i. Samtidig har jeg hatt nær kontakt med sentrale personer ved Spesialseksjonen gjennom denne prosessen.

Ved gjennomføring av intervjuer og møter var det viktig å være kritisk, i tilfelle respondentene svarte det de trodde jeg ønsket å høre. Det kunne også vært ønskelig med samtale, spesielt med Beredskapstroppen og Hundetjenesten. Disse har ikke vært tilgjengelige i tidsperioden oppgaven skrives. Likevel har dokumentmengden vært så stor, at mye av informasjonen jeg har funnet har jeg kunnet kontrollere mot andre kilder.

Regnskapsføring, kontering og kontroll av bilag skjer hos avsnittene som blir belastet for kostnaden. Konteringen skjer dermed nærmest de som har mest grunnlag for å kategorisere kostnadene i riktige kostnadsgrupper. Dette styrker relabiliteten på at regnskapet er ført riktig. Riksrevisjonen gjennomgår også årlig regnskapet, og har ikke kommet med noen bemerkninger i forhold til det interne regnskapet til OPD i perioden. Riksrevisjonen sin oppgave er å utelukke med rimelig grad av sikkerhet at det finnes feil i regnskapet. Jeg anser derfor påliteligheten av datamateriale benyttet for høy.

---

## 5. Kartlegging av Spesialseksjonen

For å få et godt grunnlag for analysen, må jeg få en god forståelse av hvorfor Spesialseksjonen eksisterer og hvilket ansvar seksjonen har. En del interne føringer på detaljnivå er ikke tilgjengelig grunnet sikkerhetsnivåer, men flere eksterne føringer forklarer funksjonen til Spesialseksjonen og hvilket ansvarsområde den har. Med eksterne føringer menes krav som ikke har oppstått i enheten selv. Det kan være fra OPD, POD, Politiets Sikkerhetstjeneste (PST), Kripos, Stortinget, lovverk osv. Overordnet ansvarsområde for enkelte av enhetene er definert i PBS 1.

### 5.1 Ansvarsområder

Hovedoppgavene til Spesialseksjonen er å yte landsdekkende bistand med Beredskapstroppen, Hundetjenesten og Helikoptertjenesten. Den skal oppklare lovbrudd, pågripe gjerningsmann på fersk gjerning eller etter forhåndsplanlagte operasjoner. Dette skal gjennomføres ved å opprettholde alminnelig ro, orden og sikkerhet gjennom rask tilgjengelighet. Spesialseksjonen skal også foreslå planlegging av potensielle objekter i terror og sabotasjesammenheng. Med bakgrunn i seksjonens spesialkompetanse skal Spesialseksjonen bistå resten av Politidistriktet. For å kunne levere den kvaliteten som kreves og forventes, utfører Spesialseksjonen mengder av målrettet utdanning, trening og øvelser. Det bør også presiseres at Spesialseksjonen er underlagt ordensavdelingen i OPD fordi arbeidet er at politioperativ art. Dvs. at de jobber med problemorientert politiarbeid (POP)<sup>4</sup> i forkant og rett etter hendelser. Dette kan sees i motsetning til etterforskning, som er hovedvekten av arbeidet i kriminalavdelingen, og handler om arbeid i ettertid av en hendelse. Politiets sikkerhetstjeneste skal av eget tiltak, eller etter anmodning fra Justisdepartementet, utarbeide trusselvurderinger og gi råd om tiltak av betydning for norske interesser,

---

<sup>4</sup> POP er en arbeidsfilosofi med mål om at politiarbeid skal bli mer effektivt. Dette gjennomføres i praksis ved at man fokuserer på å løse problemet og ikke kun rykker ut på hendelsene som oppstår. Det ligger derfor mye forebyggende, proaktivt arbeid i POP (Goldstein 1979).



virksomheter og enkeltpersoners sikkerhet. Tjenesten kan yte tilsvarende bistand til departementene, POD, politidistriktene og sjefene for politiets særorganer." (*Instruks for Politiets Sikkerhetstjeneste* 2005, § 6) Opplysning og vurdering som legges til grunn for å bedømme trusselnivået er stort sett sikkerhetsgradert og offentliggjøres ikke ([www.pst.politiet.no](http://www.pst.politiet.no))

PST har ansvar for å vurdere truser med POD og anbefaler, beskyttelsestiltak i Norge. Det er imidlertid politimesteren i de enkelte politidistriktene som har beslutningsmyndighet for hvilke tiltak som iverksettes ([www.pst.politiet.no](http://www.pst.politiet.no)).

### *Beredskapstroppen*

Beredskapstroppen er politiets spesielle innsatsenhet ved terror- og sabotasjehandlinger, gisselsituasjoner og ved organisert eller annen alvorlig kriminalitet (PBS1 2011, kap 7.3).

Beredskapstroppen skal på anmodning yte bistand til landets politimestere og Sysselmannen på Svalbard ved gissel-/tersorsituasjoner og annen alvorlig kriminalitet. Ansvarsområdet omfatter også maritime objekter offshore og i indre norsk kystfarvann. Den største andelen av oppdrag er bevæpningsoppdrag ved OPD og bistandsoppdrag internt eller ved eksterne politidistrikt.

For å være best mulig forberedt på disse oppgavene, trenes og øves det på antiterror- og politidisipliner. I tillegg er det etablert en beredskapsordning med beredskapsliste, der ansatte har bakvakt. Ved varsling skal ansatte kunne møte fullt utstyrt ved eget avsnitt etter kort tid. Det gjennomføres jevnlig tester for å sikre at innsatsstyrken opprettholder de fysiske kravene og har de fysiske ferdighetene som er nødvendige i utfordrende oppdrag. (PBS1 2011) Beredskapstroppen har tilgjengelighet og fleksibilitet som uttalte mål i all tjenesteutøvelse.

Beredskapstroppen har døgkontinuerlig turnus i ordinær tjeneste og det føres beredskapslister (Dahl 2009). Når mannskapene ved Beredskapstroppen ikke trener eller øver, utføres ordinær bilpatroljetjeneste for OPD. Beredskapstroppen fokuserer på problemorientert og hendelsesstyrt politiarbeid. Innsatsstyrken disponeres etter behov fra Operasjonssentralen i OPD, men Beredskapstroppen skal ikke benyttes så det går utover beredskapen (Dahl 2009).

I Beredskapstroppen har de operative ansatte åremålsstillinger. Det vil si at en tjenestemann kun kan jobbe i 8 år i en operativ stilling ved avsnittet, med en mulig forlengelse på 4 år. Dette fører til kontinuerlig opplæring, og kursing for nytt personale. Det legges også til rette for videre tjeneste ved å gå over i en leder, planlegger eller instruktørstilling ved avsnittet. Ledere kan fungere i 5 år med mulighet til å forlenge i inntil 3 år i tillegg til å ha jobbet i en operativ stilling.

Beredskapstroppen skal etter retningslinjer fra POD og OPD rekognosere og forhåndsplanlegge for eventuell innsats ved aktuelle objekter som etter trusselvurdering kan trenge tiltak.

Hvilke objekter som skal sikres eller interne tiltak som iverksettes vil bygge på trusselvurderinger fra PST, Kripos og Seksjon for organisert kriminalitet ved OPD. Arbeidet vil omfatte objekter som er terror- og sabotasjeutsatte og objekter som kan være utsatt for organisert- eller annen alvorlig kriminalitet. "Den sentrale enhet i Politiets sikkerhetstjeneste skal utarbeide trusselvurderinger til bruk for politiske myndigheter" (Politi-loven § 17c). Med grunnlag i dette utarbeider PST generelle og periodiske trusselvurderinger og trusselvurderinger knyttet til bestemte hendelser, arrangementer og besøk av myndighetspersoner.

Det ligger også til Beredskapstroppen å innhente etterretningsopplysninger fra ulike organer til bruk internt ved avsnittet. Dette skal være informasjon til bruk i daglig tjeneste, herunder innsats i POP-områder (problembasert politiarbeid), planlagte oppdrag og mer langsiktig analyse.

Sum ansatte	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Beredskapstroppen	71	72	74	73	74	73

*Tabell 5-1-1: Antall ansatte ved Beredskapstroppen i perioden 2005 – 2010*

Fra 2005 til 2010 har Beredskapstroppen økt fra 71 til 73 stillinger.

### *Hundetjenesten*

Hundetjenesten driver ordenstjeneste med hund som spesialområde. Avsnittet er satt sammen av tre grupper med hvert sitt spesialfelt; Patruljehund-, Narkotikahund- og Bombehundgruppen.

Patruljehundegruppen har døgkontinuerlig tjeneste og bidrar innen ordenstjeneste og på hendelsesstyrte oppdrag fra operasjonssentralen. Ordenstjeneste med hund fører til at gjerningsmenn kan pågripes med bakgrunn i ferske spor. Åsteder blir sikret og gjenstander funnet etter sporsøk med hund.

Narkotikahundegruppen brukes som et verktøy mot rusavhengighet og kriminalitet knyttet til dette. Søk og funn av beslag er viktig for å redusere narkotikaomsetningen. Store deler av driften er rettet mot proaktivt POP-arbeid og for å hindre at barn og unge havner i kriminelle miljøer med narkotika. I tillegg jobber gruppen tett mot organisert kriminalitet, da salg og bruk av narkotika ofte skjer i sammenheng med organisert kriminalitet (Politidepartementet 2009). Oppdragsmengden og antall beslag har en økende trend.

Narkotikahund samarbeider tett med Grønland politistasjon i forbindelse med de åpne rusmiljøene, da det er veldig effektivt med fotpatruljer i belastede områder. Behovet for narkotikahund er størst på kvelden, og tjenestelisten tar hensyn til dette. To av hundene har ekstra kompetanse i forbindelse med våpensøk.

Bombehundegruppen ble etablert i 2005 og har landsdekkende bistandsansvar. Den har døgneredskap og hyppige utrykninger. Hovedoppgavene er å gjennomføre søk ved bombetrusler, identifisere mistenkelige gjenstander og uskadeliggjøre disse. Gruppen har CBRN og ARBC<sup>5</sup> kompetanse. I tillegg har den klareringssøk i forkant av VIP besøk (PBS1 2011, kap 7.3.4, kap 7.3.5).

Bombehundegruppen samarbeider mye med de andre avsnittene i Spesielseksjonen, Livvaktavsnittet PST, Forsvaret og tilsvarende bombegrupper i andre Nordiske land. Innenfor Norden bistår bombehundegruppene hverandre på større oppdrag.

Sum ansatte	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Patrulje- og narkotikahundegruppen	39	35	35	36	36	37
Bombehundegruppen		10	10	10	10	10
Hundetjenesten	39	45	45	46	46	47

*Tabell 5-1-2: Antall ansatte ved Hundetjenesten, perioden 2005 – 2010*

<sup>5</sup> CBRN står for: Kjemiske-, biologiske og radiologiske våpen. ARBC står for: Atom-, radiologisk, biologiske- eller kjemiske våpen. ([http://www.regjeringen.no/upload/FD/Dokumenter/Fakta2011\\_norsk\\_korrigert\\_29-03-2011.pdf](http://www.regjeringen.no/upload/FD/Dokumenter/Fakta2011_norsk_korrigert_29-03-2011.pdf))

## *Rytterkorpset*

Rytterkorpset har ikke samme utrykningsansvar på landsbasis som de andre avsnittene, og bistår i hovedsak andre seksjoner i OPD med oppgaver. Dette består blant annet av patruljering i problemområder, demonstrasjoner, ettersøkinger, forebyggende tjeneste og massetjeneste. Avsnittet har også sine særegne oppgaver som går tilbake i tid med lange tradisjoner, som ledsagelse av parader, prosesjoner og fremvisninger.

Patruljering i problemområder skjer i hovedsak med samarbeid med Sentrum og Grønland politistasjon. Rytterkorpset har her en fordel da de har et bedre overblikk over travle gater. I store folkemengder og demonstrasjoner brukes hestene aktivt for å få oversikt og kontroll over situasjonen. Fogh forklarer dette med en beregning utført av militæret, der en ekvipasje (mann og hest) tilsvarer kraften til 8 – 10 fotsoldater i kamp.

Avsnittet har per i dag 14 hester, mens stallen er laget for 16. Utdanningsnivået til hestene er svært viktig, da de må kunne holde seg rolig og kontrollert i en presset situasjon. Avsnittet er derfor selektivt ved innkjøp av nye hester. En hest er gjennomsnittlig i tjeneste i 14 år, så det skiftes ut ca. en hest i året.

Sum ansatte	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Rytterkorpset	20	20	20	20	20	20

*Tabell 5-1-3: Antall ansatte ved Rytterkorpset, perioden 2005 – 2010*

Antall ansatte ved Rytterkorpset har ikke endret seg de siste 6 årene.

## *Helikoptertjenesten*

Helikoptertjenesten har en landsdekkende bistandsfunksjon og skal bistå alle landets politidistrikter og særorganer ved anmodning.

Oppgavene er varierende, men består stort sett av søk etter personer og transportmidler og overvåkning. Overvåkningen kan være av aksjoner, ulykker, ran, biljakter, etterretning, spaning, transport av VIP, innsatspersonell og utstyr, klarering av kjøreruter, spesielle fangetransporter m.m.

Helikoptertjenestens innsats innen voldskriminalitet, innbrudd, omsetningssteder og kamp mot organisert kriminalitet i OPD er under utvikling.

Kompetansen er omfattende og de fleste ansatte har en todelt funksjon med luftfartsansvar og i tillegg bredt politioperativt ansvar. Dette betyr i praksis at ansatte må forholde seg til luftfartstilsynets luftfartslov og samtidig politimesterens føringer. Luftfartsloven setter standarder og krav til kompetanse og sertifiseringer for helikopterpilotene. Kompetansen opprettholdes og formaliseres blant annet gjennom 2-årige instruments-flyvningstester, øvelser og internasjonal erfaringsutveksling. Lovverket setter også grenser for under hvilke forhold helikopteret har mulighet til å fly i forhold til krav om utskiftinger og vedlikehold. Aktiviteten blir påvirket av krav til jevnlig sertifiseringer og resertifiseringer fra myndighetene ([www.luftfartstilsynet.no](http://www.luftfartstilsynet.no) 2001).

Enheten er fortsatt i en oppbyggingsfase med behov for politipiloter, samt opplæring og øving med avansert utstyr. Helikopterbasen er lokalisert på Gardermoen. Lokaliseringen medfører betydelige begrensninger med hensyn til tilgjengelighet, responstid, flytid, effektivitet og økonomi.

Helikoptertjenesten ble etablert i 2003 under OPD, og har gått gjennom store endringer i perioden denne analysen tar for seg. Ved etableringen ble det bestemt av POD at Helikoptertjenesten i en oppstartsfase skulle driftes av Pegasus AS, som stilte med helikopter og piloter. Siden den tid har OPD i samarbeid med Pegasus utdannet og rekruttert egne piloter. I 2010 gikk OPD til innkjøp av et eget helikopter og står per i dag for en større del av driften enn tidligere. Pegasus AS er fortsatt ansvarlig for teknisk vedlikehold av helikopteret.

Sum ansatte	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Helikoptertjenesten	14	20	20	20	20	18

*Tabell 5-1-4: Antall ansatte ved Helikoptertjenesten, perioden 2005 – 2010*

### *Den Kongelige Politieskorten*

DKP har nasjonale bistandsoppgaver og utfører livvaktjeneste for kongefamilien (PBS1 2011, kap. 4.4.5) DKP sitt nasjonale ansvar skiller seg fra de andre enhetene, siden deres oppdragsgiver er kongefamilien. Arbeidet til de ansatte består av livvaktjeneste.

Sum ansatte	2005	2006	2007	2008	2009	2010
DKP	36	53	57	57	62	62

Tabell 5-1-5: Antall ansatte ved DKP, perioden 2005 - 2010

## 5.2 Oslo Politidistrikts prioriteringer og strategiske mål

OPD lager 4 års planer over strategiske satsningsområder. Da denne oppgaven tar for seg 6 år, og dermed to perioder med noe ulikt strategisk fokus. Første periode er fra 2005 – 2008, og andre er fra 2009 – 2013. De langsiktige strategiske planene blir utformet med bakgrunn i krav fra Justisdepartementet, POD og Riksadvokaten. Planene justeres hvert år i 4-årsperioden dersom det oppstår hendelser som krever endret fokus.

Med utgangspunkt i de overordnede styringsdokumentene «Plan for bekjempelse av kriminalitet 2005-2008, Oslo politidistrikt» og «Plan for bekjempelse av kriminalitet 2009 – 2012, Oslo Politidistrikt» har jeg satt sammen en tabell som sammenligner de strategiske satsningsområdene.

Strategiske satsningsområder	
2005 - 2008	2009 - 2013
Kriminalitet blant barn og unge	Forebygging av barne- og ungdomskriminalitet
Voldskriminalitet	
Hverdagskriminalitet, særlig vinningskriminalitet og det store antall personran- og ran fra kiosker og forretninger	Innsats mot vinningskriminalitet
Tung organisert kriminalitet - herunder økonomisk kriminalitet	
Gjengangerkriminalitet	Forebygging og bekjempelse av gjenger
Rusmiljøene i sentrum	Innsats mot åpne rusmiljøer
Hovedstadsoppgaver	
Tilgjengelighet for publikum	Synlig og tilgjengelig politi
Organisasjonsutvikling	

Tabell 5-1-6: Strategiske satsningsområder 2005 – 2013<sup>6</sup>

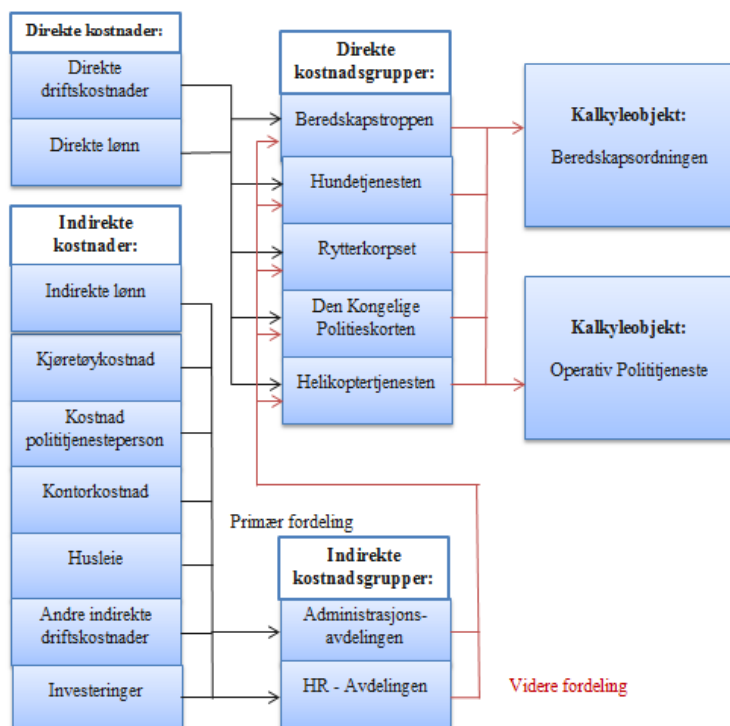
<sup>6</sup> I 2011 er overfallsvoldtekter og beredskaps lagt til som egne strategiske satsningsområder.

## 6. Analyse

I analysen legger jeg først frem totale kostnader for perioden 2005 – 2010 for hele Spesialseksjonen. Dette krever at jeg analyserer regnskapsdata i lys av ressursene og ansvarsområdene kartlagt i forrige kapittel. Dette er for å danne et bilde av hvordan og om kostnadene ved avsnittene har endret seg de siste årene.

Deretter analyseres ressursbruk og organiseringen av avsnittene ved seksjonen enkeltvis for år 2010. Dette er for å kunne skille mellom ressursene de benytter til den nasjonale beredskapsordningen og det lokale operative ansvaret for OPD. Med dette som grunnlag vil jeg danne en forståelse av hvordan kostnadene til Spesialseksjonen var fordelt i 2010. Dette er for å kunne forenkle beregninger og tabeller og fokusere på organiseringen det inneværende året.

I siste del av oppgaven løfter jeg dette videre, ved at jeg drøfter hva man eventuelt kan forvente at skal skje med kostnadene dersom kravene til beredskapsordningen endrer seg, basert på dagens organisering.



Figur 6-1: Primær- og videre fordeling av kostnader (Hoff 2009, 237)

I figur 6-1 illustreres kostnads- og ressursanalysen. De sorte pilene viser hvordan kostnadene blir ført i regnskapet per i dag. De røde pilene viser hvilke beregninger kalkylen kommer til å foreta.

## 6.1 Driftskostnader

For å få et godt grunnlag i den videre analysen vil jeg her gå gjennom utviklingen i regnskapstallene fra perioden 2005 til 2010 og analysere kostnadsutviklingen. Jeg vil også gruppere og gjøre rede for hva de ulike kostnadstypene inneholder og ellers ulike forutsetninger som er tatt.



Figur 6-2: Illustrasjon av oppbyggingen til kostnadsanalysen

Kostnadsanalysen skal kartlegge og kategorisere kostnadene som tilhører Spesialseksjonen, slik at resultatene kan benyttes i en videre analyse. Noe av metodikken fra Aktivitetsbasert kostnadsanalyse (ABC-analyse) blir benyttet for å forstå på hvilket nivå en kostnad skal tas hensyn til og for å identifisere kostnadsdrivere og kostnadsdriverenhetene. Det som er viktig å understreke er at det ikke er den aktivitetsbaserte kostnadsanalysen i seg selv som er viktig, men metodikken er benyttet for å få et mer oversiktlig bilde av ulike kostnadskomponenter. Kostnadsdrivere og kostnadsdriverenheter blir synliggjort og definert for å så benytte data i en mer detaljert analyse. Resultatet av kostnadsanalysen skal gi et estimat på hvor mye Spesialseksjonen har kostet i perioden 2005 – 2010. Den største utfordringen er å fordele



kostnadene som er belastet administrasjonsavdelingen sentralt for ressurser Spesialseksjonen selv benytter direkte. En annen utfordring er å tildele Spesialseksjonen en andel av administrasjonskostnaden. Administrasjonen er en støtteaktivitet, som utfører oppgaver for at de operative enhetene i distriktet kan utføre sin jobb. De sentrale belastningene blir derfor delt i direkte og indirekte kostnader.

For at analysen skal få en logisk oppbygging i forhold til tilgjengelige regnskapsdata, blir enkelte deler analysert og tildelt hver for seg. Kostnadene deles overordnet i lønnskostnader og driftskostnader. Kostandene relatert til Spesialseksjonen belastet på flere områder i regnskapet. Områdene der man finner igjen kostnader tilhørende Spesialseksjonen er direkte belastninger, felleskostnader (administrasjonsavdelingen), HR-/lønnskostnader og investeringskostnader.

Både kostnadsanalysen og den påfølgende analysen om organisering vil ha stort fokus på kostnader. De vil imidlertid ha ulikt fokus. I kostnadsanalysen vil hovedfokuset være å beregne en total kostnad for Spesialseksjonen utfra de totale kostnadene til OPD. Videre analyseres organiseringen ved de ulike avsnittene for å skille mellom ressurser brukt til *ordinær ordenstjeneste* mot OPDs måloppnåelse og den nasjonale bistandsordningen i henhold til PBS 1.

DKP er tatt med i kostnads og ressursanalysen for at det skal være mulig å trekke ut kostnaden DKP faktisk genererer. Oppgaven i sin helhet har imidlertid ikke fokus på DKP, men på de andre avsnittene i Spesialseksjonen.

### 6.1.1 Driftskostnader belastet direkte

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Ledelse	361 881	223 447	219 644	181 893	405 267	511 098
Felles, 1208	0	15 616	37 403	97 108	0	0
Beredskapstroppen	3 315 117	2 297 323	3 766 399	3 686 654	4 783 158	3 607 947
Hundetjenesten	4 280 300	3 667 619	4 200 601	4 049 011	4 115 642	4 073 784
Rytterkorpset	1 157 552	1 032 753	1 203 263	1 353 744	1 474 181	1 473 985
DKP	8 124 675	7 776 128	6 636 503	7 160 432	7 977 994	10 605 268
Helikoptertjenesten	23 669 108	24 675 879	24 858 840	10 052 652	9 991 826	8 461 870
<b>Sum</b>	<b>40 908 634</b>	<b>39 688 766</b>	<b>40 922 653</b>	<b>26 581 495</b>	<b>28 748 068</b>	<b>28 733 953</b>

Tabell 6-1-1: Totale driftskostnader belastet Spesialseksjonen 2005 - 2010

Tabell 6-1-1 viser driftskostnadene som er belastet Spesialseksjonen i perioden 2005 – 2010.

Av driftskostnadene som belastes avsnittene direkte kan store deler knyttes direkte mot aktiviteter avsnittene selv styrer. Den største kostnadsgruppen er drift av maskiner (helikopter) og reise- og kurskostnader. Dersom man ser bort fra helikopterkostnaden består driftskostnadene av gjennomsnittlig 60 % av reise- og kurskostnader.

Det er store variasjoner fra år til år og det kan se ut som at kostnaden har gått ned fra 2005 - 2010. Mye av dette skyldes at kostnader enkelte år har blitt belastet Spesialseksjonen, mens andre år har samme kostnad blitt belastet sentralt (på administrasjonsavdelingen) sammen med felleskostnadene. Dette gjelder f.eks. driftskostnadene til helikopteret. Fra 2007 til 2008 har kostnaden på helikoptertjenesten blitt redusert med kr 14 000 000 fordi disse kostnadene f.o.m. 2008 blir belastet sentralt. Det er derfor vanskelig med en fornuftig analyse av driftskostnadene før felleskostnadene også er analysert.

Kostnader som engangsgodtgjørelse til bombehundeførerne har fra 2005 – 2008 blitt ført sentralt. Fra og med 2009 er disse utgiftene ført lokalt. Ved godkjenning av nye hunder påløper en kostnad på kr 50 000 kr per hund. Det er 10 nygodkjenninger av hunder i 2010.

## 6.1.2 Andel av felleskostnader

I OPD blir store deler av driftskostnadene belastet sentralt. Det vil si at de blir belastet som en administrasjonskostnad uavhengig av hvilken enhet i distriktet kostnaden hører til. Tabell 6-1-2 viser hvor stor andel som har blitt belastet sentralt de ulike årene i forhold til totale driftskostnader.

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Sum driftskostnader OPD	403 982 173	356 569 191	372 110 862	443 228 170	476 604 836	484 236 274
Administrasjon	230 961 837	256 801 181	256 516 584	338 940 368	344 220 420	297 786 515
Investeringer				13 608 422	16 835 855	63 344 246
Sum admin+invest	<b>230 961 837</b>	<b>256 801 181</b>	<b>256 516 584</b>	<b>352 548 791</b>	<b>361 056 275</b>	<b>361 130 761</b>
Andel belastet sentralt	57 %	72 %	69 %	80 %	76 %	75 %

Tabell 6-1-2: Andel av totale driftskostnader belastet sentralt i perioden 2005 - 2010

Tabellen viser at andelen av driftskostnadene belastet på administrasjonsavdelingen utgjør mellom 57 % til 80 % av de totale driftskostnadene de ulike årene. Gjennomsnittlig blir 71 %

av kostnadene belastet sentralt og trenden ser ut til å være økende. Den store andelen understreker viktigheten av å finne ut hvilke kostnader som er belastet sentralt som hører til driften til Spesialseksjonen.

Tabell 6-1-2 viser også utviklingen av de totale driftskostnadene for OPD. Med unntak av 2005 – 2006 har de totale driftskostnadene til OPD økt hvert år. Driftskostnadene belastet administrasjonsavdelingen har økt hvert år med unntak av 2006 – 2007 og 2009 – 2010.

### *Driftskostnader belastet administrasjonen*

Driftskostnadene er gruppert i fire kategorier:

- Kjøretøykostnader: drivstoff, drift av kjøretøy osv.
- Kontorkostnader: husleie, kontorrekvisita, datamaskiner, lisenser osv.
- Kostnad polititjenesteperson: diverse utstyr og materiell spesielt benyttet av tjenestepersoner, som uniform og sambandsutstyr.
- Diverse felleskostnader: som porto, bedriftshelsetjeneste og andre driftskostnader.

*Presisering:* Investeringskostnadene blir også belastet på administrasjonsavdelingen. For å analysere driftskostnadene trekkes investeringene (på belastningskode 41001 og 41002) ut i denne beregningen og vil bli sett på for seg. Alle kostnader som gjelder Barnehuset<sup>7</sup> (414) er også trukket ut, da dette ikke er en fellesfunksjon men er plassert organisatorisk under administrasjonsavdelingen.

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Kjøretøykostnad	20 390 729	40 284 343	27 753 730	50 416 720	62 839 380	31 445 971
Kontorkostnad	38 125 379	38 726 728	40 854 645	47 678 957	68 999 051	40 791 737
Husleie-kostnad	131 332 796	128 345 286	136 957 494	179 309 609	152 626 589	183 601 595
Polititjenestemann kostnad	13 545 039	27 821 022	24 239 611	37 229 033	32 334 897	16 809 789
Felles diverse kostnader	27 567 894	21 623 802	26 711 104	24 306 049	27 420 503	25 137 424
<b>Totale felles driftskostnader</b>	<b>230 961 837</b>	<b>256 801 181</b>	<b>256 516 584</b>	<b>338 940 368</b>	<b>344 220 420</b>	<b>297 786 515</b>

*Tabell 6-1-3: Kategorisering av totale felles driftskostnader belastet administrasjonsavdelingen, i perioden 2005 – 2010*

Tabell 6-1-3 viser fordelingen av felleskostnadene utfra kategoriseringen beskrevet overfor. Fargekodene i tabellen kan finnes igjen i vedlegg 2 med oversikt over hvilke kostnadstype som er inkludert i hver kostnadsgruppe. Husleiekostnaden er den største kostnadsgruppen etterfulgt av kontorkostnaden og kjøretøykostnaden.

Jeg har valgt å tildele Spesialseksjonen en andel av felleskostnadene baser på ulike kriterier som vist i tabell 6-1-4:

Kostnadsgruppe	Fordelingsnøkkel	Kostnadsdriver
Kjøretøykostnad	Enhetskostnad	Anall kjøretøy
Kontorkostnad	Beregnet andel	Antall kontorplasser
Husleie	Direkte + andel	
Polititjenestemann kostnad	Enhetskostnad	Antall ansatte tjenestemenn
Diverse felleskostnader	Andel	Antall ansatte i primærfunksjoner

Tabell 6-1-4: Kostnadsgrupper og hvilken fordelingsmetode som er benyttet

De ulike kostnadskategoriene blir fordelt til Spesialseksjonen etter antatt forbruk av ressursene. Først vil jeg se på kjøretøy og polititjenesteperson. Dette vil jeg se på i lys av enhetskostnader. Deretter vil jeg se på kontorkostnaden og husleien som fordeles etter andel forbrukt av Spesialseksjonen i forhold til totale i OPD. Diverse felleskostnader fordeles som en andel av administrasjonskostnaden basert på antall personer på enhetene som driver med primærfunksjoner. Med primærfunksjoner mener jeg arbeid direkte for å redusere kriminalitet, siden dette er hovedmålet til OPD. Dette er i denne sammenhengen ansatte ved ordensavdelingen og kriminalavdelingen. På den andre siden har man støttefunksjoner som administrasjonsavdelingen og HR-avdelingen. Disse er til for at primærfunksjonene kan drive med sitt arbeid.

Enhetskostnadene utgjør en gjennomsnittlig kostnad per enhet ressurs, og vil ikke si noe om det faktiske forbruket av ressursen. Det vil si at kjøretøykostnaden forteller oss om gjennomsnittlig kjøretøykostnad i OPD, men det blir ikke tatt hensyn til om ulik forbruk av ressursen vil gi ulike kostnader. Store deler av forbruket av kjøretøy skjer i forbindelse med

<sup>7</sup> Barnehuset er en samlingsplass for barn og unge opptil 18 år og voksne psykisk utviklingshemmede som kan ha vært utsatt for seksuelle overgrep, vold eller vært vitne til vold i nære relasjoner. Politidirektoratet ga 27. februar 2009 Oslo politidistrikt oppdraget om å etablere Barnehuset Oslo. Det åpnet 1. september 2009. (<http://oslo.barnehuset.com>)

patruljetjenesten til Beredskapstroppen og skiller seg ikke vesentlig fra bilbruken til resten av politidistriktet.

### *Kjøretøy*

Kjøretøyskostnader inneholder maskiner, drift og leie av kjøretøy og andre transportmidler.

Drift av helikopteret er belastet lokalt 2005 – 2007 og sentralt i 2008 – 2010. Dette utgjør ca. kr 14 000 000 i 2008 og 2009 og trekkes av sentrale belastninger før fordeling til øvrige kjøretøy. Beløpet er nokså nøyaktig kr 14 000 000 de respektive årene fordi driften av helikopteret skjedde etter avtale med Pegasus AS. I 2010 investerte OPD i eget helikopter og tok over driften fra Pegasus AS. Kostnaden for innkjøpet i 2010 er under “investeringer”. De øvrige kjøretøyene er fordelt i to grupper etter antatt driftskostnad. Kjøretøy med antatt lav driftskostnad er motorsykler, snøscooterne og traktorer. Kjøretøy med antatt høyere driftskostnad er leiebiler, eide biler, kursbiler og båter. For å kontrollere at dette faktisk reflekterer det virkelige kostnadsbildet, har jeg utført stikkprøver fra ulike store fakturaer som gjelder kjøretøy. Stikkprøver viste blant annet at driftskostnadene for en båt koster omtrent det samme som for en bil. Det er tatt en forutsetning at kjøretøyene med lavere driftskostnader har halvparten av kostnadene til et kjøretøy med høyere driftskostnad. I antallet “Totalt antall kjøretøy i OPD” i tabell 11 teller hvert kjøretøy med lav driftskostnad 0,5, mens resten teller som 1. Beregningsgrunnlaget for å komme frem til antall kjøretøy blir ikke spesifisert i oppgaven, da nøyaktig antall kjøretøy OPD besitter er konfidensielt.

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Kjøretøykostnad	20 390 729	40 284 343	27 753 730	50 416 720	62 839 380	31 445 971
Helikopterkostnad				14 000 000	14 000 000	
Fordelingsgrunnlag	20 390 729	40 284 343	27 753 730	36 416 720	48 839 380	31 445 971
Totalt antall kjøretøy i OPD	381,5	381,5	381,5	381,5	381,5	381,5
<b>Enhetskostnad</b>	<b>53 449</b>	<b>105 595</b>	<b>72 749</b>	<b>95 457</b>	<b>128 019</b>	<b>82 427</b>
Antall kjøretøy, Spesialseksjonen	65,5	65,5	65,5	65,5	65,5	65,5
<b>Kjøretøyskostnad, Spesialseksjonen</b>	<b>3 500 898</b>	<b>6 916 447</b>	<b>4 765 057</b>	<b>6 252 412</b>	<b>8 385 267</b>	<b>5 398 981</b>

*Tabell 6-1-5: Fordeling av kjøretøyskostnader til Spesialseksjonen*

Kjøretøyskostnadene beregnet i tabell 6-1-5 varierer mye fra år til år. Dette kan ha sammenheng med hvordan kostnader er ført de ulike årene.

## *Polititjenestemann*

Kostnadsgruppen polititjenestemann inneholder kostnader knyttet til “drift” av en tjenestemann. Her inngår teknisk utstyr og forbruksmateriell, uniformer, sambandsutstyr, legetjenester og tolketjenester.

På Spesialseksjonen er det 14 ansatte i støttefunksjoner som konsulenter, teknikere og ansatte i stallen til Rytterkorpset. Disse er trukket ut fra antall ansatte ved beregning av antall polititjenestepersoner ved Spesialseksjonen. En tjenestemann som ikke er operativ i en primærfunksjon, men som jobber med administrative oppgaver vil fortsatt ha egen uniform og utstyr. Her teller derfor en administrativ tjenestemann som en tjenestemann. Tallene fra totalt antall polititjenestepersoner er hentet fra stillingsregnskapet HR-avdelingen utarbeider og er per desember i det inneværende året. Det er kun tjenestepersoner fra ordensavdelingen og kriminalavdelingen som er tatt med beregningen, siden ansatte ved HR- og administrasjonsavdeling regnes som støttefunksjoner.

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Polititjenestemann kostnad	13 545 039	27 821 022	24 239 611	37 229 033	32 334 897	16 809 789
Ant. Polititjenestemenn OPD	1 568	1 565	1 563	1 548	1 540	1 533
<b>Enhetskostnad</b>	<b>8 638</b>	<b>17 777</b>	<b>15 508</b>	<b>24 050</b>	<b>20 997</b>	<b>10 965</b>
Ant. Polititjenestemenn, Spesialseksjonen	167	199	205	205	211	209
<b>Polititjenestemann, Spesialseksjon</b>	<b>1 442 616</b>	<b>3 537 625</b>	<b>3 179 220</b>	<b>4 930 201</b>	<b>4 430 301</b>	<b>2 291 745</b>

*Tabell 6-1-6: Fordeling av polititjenestemann kostnad til Spesialseksjonen*

Nedgangen fra 2009 til 2010 skyldes reduksjon i kostnadene for *teknisk utstyr* med ca. kr 4 000 000, *sambandsutstyr* med ca. kr 1 500 000 og *annet forbruksmateriell* med ca. kr 13 000 000. Dette har sammenheng med investeringsprosjektet på sambandsutstyr i 2008 og 2009.

## *Kontorkostnad*

Kontorkostnadsgruppen inneholder kostnader knyttet til datadrift, kontorrekvisita, telefoner, konsulenttjenester til blant annet IT-utvikling, samt lisenser til dataprogrammer. Leie og drift av lokaler er skilt ut for seg og fordeles under “husleie”. Kontorkostnadene blir fordelt etter et anslag i forbruk av kontorer. Jeg har valgt å definere en kontorplass som hver datamaskin som står i lokalene. Det vil si at et dobbeltkontor teller som to kontorplasser, mens enkeltkontor teller som ett. Kontorplasskostnaden tar ikke hensyn til størrelsen på kontoret, fordi det ikke er det som påvirker kontorkostnaden i størst grad. Dersom to deler kontor,

krever dette dobbelt av rekvisita, utstyr og lisenser. Renholdspersonalet må også vaske to kontorplasser og renholdskostnaden er omtrent på samme nivå som om det var en vegg mellom de to kontorplassene. Svakheten ved å bruke *antall kontorplasser* som kostnadsdriverenhet er at i undervisningssaler med mange datamaskiner blir kostnaden for lokalet kunstig høyt. Disse salene får også kostnaden for datamaskiner, programvare, flere møbler osv. Møterom inneholder også en datamaskin og vil telle som en kontorplass i denne sammenhengen, selv om arealet er større og rommet inneholder flere stoler enn et normalt kontor. Dette vil også føre til at kostnaden på de faktiske kontorene blir noe lavere enn antatt. Men, OPD disponerer ikke mange undervisningssaler med datamaskiner, så i det store bildet vil ikke dette gi mye utslag.

En annen grunn for at jeg har valgt å telle antall datamaskiner, er at dette er datagrunnlag som er tilgjengelig. Ved å måle antall unike påloggede datamaskiner på lokalserveren til OPD i en periode på to uker, viser det seg at OPD disponerer 1600 kontorplasser per mai 2011. Antall kontorplasser kan ha endret seg litt løpet av perioden jeg analyserer. For å ta hensyn til dette beregnes per mai 2011 andelen polititjenestepersoner som deler kontorplass. Denne andelen antas å ha holdt seg relativt stabilt og vil brukes for å beregne antall kontorplasser man har hatt de tidligere årene. OPD har ikke hatt noen store endringer av leide lokaler i perioden 2005 – 2010. En eventuell fortetning av personalet inn på dobbeltkontorer og trippelkontorer, vil påvirke antall kontorplasser ved å trekke enhetskostnaden per kontorplass ned, selv om kontokostnaden hadde holdt seg stabil.

Det er ikke kontorplasser til alle ansatte i OPD, da de fleste av de operative polititjenestepersonene ikke har en egen kontorplass, men deler plass med andre tjenestepersoner. Polititjenestepersoner skal være ute og synlige i byen og trenger ikke egen kontorplass, men de trenger fortsatt tilgang til et kontor for å utføre egenadministrasjon, sjekke e-post, osv.

Vedlegg 3 viser beregningene av antall som deler kontorplass og antall som har egen kontorplass<sup>8</sup>. Totalt var det 1199 ansatte som hadde egen kontorplass per mai 2011.

---

<sup>8</sup> Ansatte ved administrasjonen og HR-avdelingen har egen kontorplass, da disse utfører administrative oppgaver som krever tilgang til datamaskin store deler av arbeidsdagen. Ved ordensavdelingen og kriminalavdelingen er det en del ansatte som er kategorisert som kontortilsatte. Dette er sivilt ansatte som ikke er politiutdannede. Disse utfører andre oppgaver enn operativt politiarbeid. Jeg antar også at disse trenger tilgang til en datamaskin store deler av arbeidsdagen og at disse har

Igjen står det da alle tjenestepersoner og andre tjenestepersoner fra ordensavdelingen som deler tilgangen til kontorplasser. Dette utgjør 1153 ansatte og deler på de resterende 401 kontorlassene.

Som forklart tidligere, inneholder antall kontorplasser også opplæringssaler og møterom. På Politihuset er det omtrent 4 møterom per etasje i de 10 etasjene. I tillegg finnes det 4 opplæringssaler med ca. 25 datamaskiner i lokalene på Grønlandsleire. De 401 maskinene nevnt overfor må korrigeres for møterom og opplæringssaler før de blir fordelt på operative tjenestepersoner på ordensavdelingen, fra 401 til 261 maskiner. Fordelt på 1153 ansatte, tilsvarer dette 4,4 personer per kontorplass i gjennomsnitt. Fordelingsnøkkelen på 4,4 tjenestepersoner per kontorplass vil bli brukt til å beregne hvor mange kontorplasser de bruker slik at jeg kan tildele en kostnad for disse kontorlassene. Alle kontortilsatte, ledere og fagansvarlige har egne kontorer og får tildelt kostnaden for en hel kontorplass.

	Andel:
Ansatte med egen kontorplass	51 %
Ansatte som deler kontorplass	49 %
Kontorlassene som benyttes av en ansatt	75 %
Kontorplasser til møterom og undevisning	9 %
Kontorplasser til operative tjenestemenn	16 %

*Tabell 6-1-7: Avdel ansatte med egen og delt kontorplass og andeler av kontorer som deles og disponeres av en person per mai 2011.*

Ved å bruke de prosentvise andelene beregnet over som fordelingsnøkler, kan forbruket av kontorplasser for de ulike årene i perioden beregnes. Spesialseksjonen får også tildelt kostnaden for et møterom den disponerer. Siden jeg har datamateriale for antall ansatte og kontoransatte, kan jeg beregne forbruket av kontorplasser. Ved å beregne antall kontorplasser på denne måten, antar jeg at forholdet med antall tjenestepersoner som deler ett kontor har holdt seg stabilt de forskjellige årene. Vi får da:

---

egen kontorplass. Dette er f.eks. førstekonsulentene ansatt i de forskjellige avsnittene under Spesialseksjonen. Ordensavdelingen og kriminalavdelingen har også en del jurister som har egen kontorplass. I kriminalavdelingen er polititjenestepersonene etterforskere, som både utfører noe arbeid ute, men som også krever tilgang til data i stor grad. Jeg har lagt inn at etterforskere også har egen kontorplass.



	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Totalt ansatte i OPD	2 310	2 325	2 333	2 338	2 495	2 421
Antall med egen kontor plass (51 %)	1 178	1 185	1 189	1 192	1 272	1 234
Antall kontor plasser som deles	257	259	260	260	278	270
Totalt antall kontor plasser	1 435	1 444	1 449	1 452	1 550	1 504

Tabell 6-1-8: Beregning av antall kontor plasser totalt for OPD i perioden 2005 til 2010.

I tabell 6-1-8 beregnes først antall personer med eget kontor. Dette utgjør 51 % av de ansatte. De resterende 49 % ansatte deler i gjennomsnitt 4,4 datamaskiner. Ved å beregne "totalt ansatte" \* 0,49 % / 4,4 datamaskiner får vi antall kontor plasser som tjenestepersonene deler de ulike årene ved Spesialseksjonen.

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Med egen kontor plass	15	15	15	15	15	15
Operative tjenestemenn, deler	167	199	205	205	211	209
Antall ansatte, Spesialseksjonen	182	214	220	220	226	224
Møterom	1	1	1	1	1	1
Sum kontor plasser til disposisjon	54	61	63	63	64	64

Tabell 6-1-9: Antall kontor plasser antatt benyttet av Spesialseksjonen i perioden 2005 – 2010 gitt at 4,4 polititjenestepersoner i gjennomsnitt deler en kontor plass

Totalt har Spesialseksjonen besittet fra 54 til 64 kontor plasser i perioden 2005 – 2010. Antall kontor plasser benyttes etter beregning av enhetskostnad for å tildele Spesialseksjonen en andel av kontor plasskostnaden i tabell 6-1-10.

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Kontorkostnad	38 125 379	38 726 728	40 854 645	47 678 957	68 999 051	40 791 737
Totalt antal kontor plasser OPD	1 435	1 444	1 449	1 452	1 550	1 504
Enhetskostnad kontor plass	26 569	26 814	28 193	32 835	44 522	27 128
Antall kontor plasser, Spesialseksjonen	54	61	63	63	64	64
<b>Sum kontorkostnad, Spesialseksjonen</b>	<b>1 433 540</b>	<b>1 641 770</b>	<b>1 764 634</b>	<b>2 055 159</b>	<b>2 847 407</b>	<b>1 722 657</b>

Tabell 6-1-10: Tildelt kontorkostnad, Spesialseksjonen 2005 – 2010

### Husleie

For å fordele husleien som hører til Spesialseksjonen bruker jeg en oversikt over faktisk husleie i 2011 som er spesifisert per utleieobjekt. Dessverre finnes det ikke noen direkte oversikter over ulike leieobjekter for tidligere år. Derfor tar jeg den forutsetningen at andelen husleie som tilhører Spesialseksjonen har holdt seg forholdsmessig lik de ulike årene i forhold til totale husleiekostnadene til OPD. Siden jeg har spesifisert datamateriale for 2011, benytter jeg denne oversikten for å finne hvor stor andel Spesialseksjonens leieobjekter

består av, og deretter tildele kostnader for de tidligere årene etter den beregnede andelen. Det er ikke skjedd noen betydelige endringer i hvilke lokaler OPD leier i perioden, så dette vil, etter mitt skjønn, være en realistisk fordeling.

Grunnlaget for å beregne andelen tar utgangspunkt i husleien. I tillegg kommer kostnader til strøm, felleskostnader, osv. Den har jeg ikke har tilgang til spesifisert per leieobjekt. Jeg antar imidlertid at forholdstallene beregnet ovenfor kan benyttes for å fordele disse kostnadene, dvs. en antagelse om at ulike bygg har samme forholdsmessige strømforbruk. Dette vil ikke nødvendigvis være et helt nøyaktig mål, da f.eks. verkstedet kan ha noe høyere strømforbruk, men det er sammenheng mellom husleiestørrelsen og felleskostnadene. De største endringene og forskjellene i pris på strøm kommer av strømprisene. Siden samme leverandør benyttes til strøm på alle leieobjektene, vil ikke prisendringene føre til en andelsmessig forskjellig kostnad leieobjektene seg i mellom. Da dette er det beste grunnlaget jeg har til å tildele en husleiekostnad, blir dette prinsippet som følges. Selve husleien utgjør ca. 75 % av husleiekostnaden, mens strøm og felleskostnader utgjør ca. 25 %. Siden andelen strøm og felleskostnader er så liten i forhold til husleien, antar jeg at det er nok korrelasjon til at antagelsene om at kostnadene til strøm og felleskostnader varierer i takt med størrelsen på husleien og at dette gir et riktig bilde av virkeligheten.

	Totalt	Andel
Total husleie 2011	141 349 203	
Politihuset	49 320 219	34,9 %
Husleie, Spesialseksjonen direkte	7 819 930	5,5 %
Husleie, resten av OPD	84 209 054	59,6 %

*Tabell 6-1-11: Grovfordeling av husleiekostnadene per 2011*

I tabell 6-1-11 er husleiekostnadene grovfordelt etter de ulike leieobjektene til OPD. Husleien til “resten av OPD” kan trekkes ut med en gang og unntas tildelingen til Spesialseksjonen, siden dette er leieobjekter der Spesialseksjonen ikke benytter, som f.eks. politistasjonene rundt om i distriktet. Husleie som direkte gjelder lokaler til avsnittene til Spesialseksjonen kan med en gang inkluderes. Oversikt over denne beregningen finnes i vedlegg 4. utfordringen blir å tildele en andel av husleien til Politihuset.

	Eget kontor	Deler kontorplass	Sum
Ledelse	2		2
Beredskapstroppen	16	56	29
Hundetjenesten	1		1
Rytterkorpset	1		1
DKP	2	30	9
Helikopter	1		1
Sum kontorplasser på Politihuset, Spesialseksjonen			43

Tabell 6-1-12: Beregning av antall kontorplasser på Politihuset

Rytterkorpset, Hundetjenesten og Helikoptertjenesten har egne lokaler, og disponerer kun én kontorplass på Politihuset. Den brukes noen dager i uken. Ledelsen, Beredskapstroppen og DKP er avsnittene som hovedsakelig benytter seg av lokalene på Politihuset. Ledelsen har begge egen kontorplass. For beredskapstroppen har alle i fagstaben og ledelsen kontorplass, mens utrykningsstyrken deler plass. Jeg antar samme forhold som tidligere, med 4,4 tjenestepersoner per kontorplass. DKP er stort sett ikke lokalisert på Politihuset, men disponerer noen kontorplasser for de ansatte. Ledelsen har egne plasser, mens 30 ansatte deler etter tjenestemannforholdet på 4,4. Totalt disponerer Spesialseksjonen 43 kontorplasser på Politihuset. Av Politihusets' 850 kontorplasser tilsvarer dette 5,0 %. Spesialseksjonen får dermed tildelt 5,0 % av husleiekostnadene for politihuset.

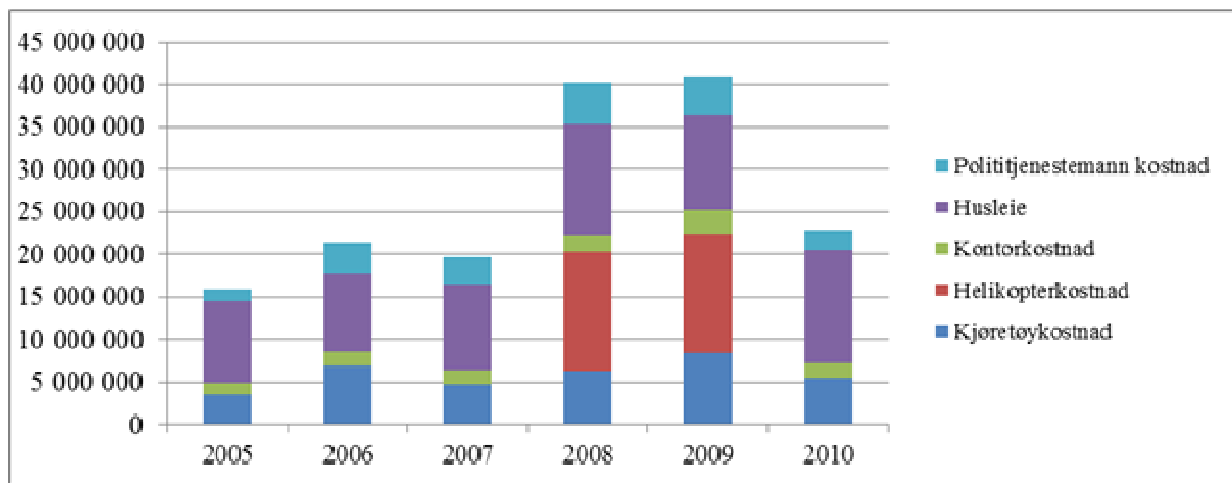
Husleien for Politihuset utgjør 34,9 % av totalhusleien for OPD. Multipliserer vi 34,9 % \* 5,0 % får vi 1,75 %, dvs. at Spesialseksjonens forbruk av kontorer i Politihuset utgjør 1,75 % av den totale husleien til OPD. I tillegg får den tildelt 5,5 % av totaleiekostnadene til OPD for leieobjektene som direkte kan knyttes til Spesialseksjonen. Totalt tildeles da Spesialseksjonen 7,25 % av OPD's husleiekostnad.

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Husleie	131 332 796	128 345 286	136 957 494	179 309 609	152 626 589	183 601 595
Sum, Husleie Spesialseksjonen	9 559 500	9 342 044	9 968 913	13 051 655	11 109 441	13 364 061

Tabell 6-1-13: Tildelte husleiekostnader til Spesialseksjonen, perioden 2005 – 2010

### Direkte kostnader knyttet til Spesialseksjonen

Hittil er de direkte kostnadene som var belastet sentralt trukket ut og tildelt Spesialseksjonen.



Figur 6-3: Totale kostnader tildelt Spesialseksjonen av sentrale belastninger, 2005 - 2010

Fra figur 6-3 ser vi sammensetningen av kostnadene tildelt Spesialseksjonen etter direkte forbruk. I tabell 20 har jeg summert driftskostnadene belastet Spesialseksjonen direkte (fra tabell 6-1-1) med driftskostnadene tildelt Spesialseksjonen av de sentrale belastningene.

*Prosentvis økning av driftskostnader* forteller hvor mye driftskostnadene har økt ved tildeling fra sentrale belastninger i forhold til hva som opprinnelig var belastet. Tildeling av sentrale belastninger har ført til at driftskostnaden minst har doblet seg i forhold til det som opprinnelig var belastet Spesialseksjonen. Ser vi dette i sammenheng med figur 3, er det husleie- og kjøretøykostnaden som utgjør den største kostnaden (sett bort fra helikopterkostnaden).

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Belastet direkte	40 908 634	39 688 766	40 922 653	26 581 495	28 748 068	28 733 953
Tildelt av felles	15 936 554	21 437 886	19 677 824	40 289 427	40 772 416	22 777 444
<b>Sum, direkte driftskostnader</b>	<b>56 845 188</b>	<b>61 126 652</b>	<b>60 600 477</b>	<b>66 870 921</b>	<b>69 520 484</b>	<b>51 511 397</b>
Prosentvis økning av driftskostnade	139 %	154 %	148 %	252 %	242 %	179 %

Tabell 6-1-14: Sum direkte driftskostnader belastet Spesialseksjonen direkte og sentralt, perioden 2005 – 2010

Tabell 6-1-14 viser summering av de totale direkte driftskostnadene hvert år fra 2005 – 2010. I nederste rad i tabellen vises den prosentvise økningen av de direkte driftskostnadene det inneværende året ved å inkludere driftskostnadene som var belastet sentralt.

### 6.1.3 Diverse felleskostnader og lønn administrasjonsavdelingen

*Diverse felleskostnader* fra kategoriseringen av driftskostnadene belastet sentralt, er øvrige kostnader som ikke var mulige å kategorisere i de andre kostnadsgruppene. Dette gjelder bl.a. reise- og kurskostnader, porto, abonnementer og faglitteratur. Dette er typiske kostnader knyttet til administrasjonen av OPD.

Jeg har valgt å fordele disse kostnadene etter andelen av totalt antall ansatte i primæravdelingene orden- og kriminalavdelingen. Dette sees på som en indirekte kostnad knyttet til den tjenesten administrasjons- og HR-avdelingen tilbyr til de operative avdelingene. I tabell 6-1-15 har jeg beregnet andelen av ansatte i primærfunksjoner i OPD som jobber ved Spesialseksjonen. Denne prosentvise andelen vil bli brukt til å fordele kostnadene til støttefunksjonene som en indirekte kostnad til Spesialseksjonen.

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Antall ansatte, orden- og kriminalavd.	2 085	2 079	2 121	2 073	2 256	2 179
Antall ansatte, Spesialseksjonen	182	214	220	220	226	224
Andel ansatt i Spesialseksjonen	8,7 %	10,3 %	10,4 %	10,6 %	10,0 %	10,3 %

Tabell 6-1-15: Andel i primærfunksjoner ansatt ved Spesialseksjonen

Lønnskostnadene til administrasjonsavdelingen blir fordelt etter samme prinsipp, da administrasjonen er en fellesfunksjon som gir service til ordensavdelingen og kriminalavdelingen, som leverer operative polititjenester og defineres som en sekundærfunksjon.

I tabell 6-1-16 er totalt lønnskostnader i administrasjonsavdelingen beregnet utfra regnskapet. Merk at feriepenger fra året før (T-1) utbetales i år T og er inkludert som «fastlønn\*» i tabell 6-1-16. Fastlønnen T-1 trekkes derfor først ut for å kunne beregne årets bruttolønn.

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Fastlønn*	59 426 127	43 110 639	41 510 909	41 697 583	43 264 988	47 123 757
Overtid, tillegg, godtgjørelser	13 383 446	11 899 712	12 443 276	12 757 168	12 590 428	12 941 375
- Feriepenger, T-1	7 923 484	7 786 331	5 666 882	5 794 476	5 839 233	6 001 942
<b>Bruttolønn</b>	<b>64 886 090</b>	<b>47 224 020</b>	<b>48 287 303</b>	<b>48 660 275</b>	<b>50 016 183</b>	<b>54 063 190</b>
Feriepenger, T	7 786 331	5 666 882	5 794 476	5 839 233	6 001 942	6 487 583
Arbgiv. Grunnlag	72 672 420	52 890 902	54 081 780	54 499 508	56 018 125	60 550 773
Arbeids giveravgift	10 246 811	7 457 617	7 625 531	7 684 431	7 898 556	8 537 659
<b>Totale lønnskostnader</b>	<b>82 919 232</b>	<b>60 348 520</b>	<b>61 707 311</b>	<b>62 183 939</b>	<b>63 916 681</b>	<b>69 088 432</b>

Tabell 6-1-16: Totale lønnskostnader Administrasjonsavdelingen, T = år

I tabellen under summeres lønnskostnadene fra tabell 6-1-16 og diverse driftskostnader fra tabell 6-1-3 og fordeles etter andelen beregnet i tabell 6-1-15.

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Felles diverse kostnader	27 567 894	21 623 802	26 711 104	24 306 049	27 420 503	25 137 424
Totale lønnskostnader	82 919 232	60 348 520	61 707 311	62 183 939	63 916 681	69 088 432
Totalt fordelingsgrunnlag	110 487 126	81 972 322	88 418 414	86 489 988	91 337 183	94 225 856
Andel ansatt i Spesialseksjonen	8,7 %	10,3 %	10,4 %	10,6 %	10,0 %	10,3 %
<b>Diverse felles og administrasjonskostnad, Spesialseksjonen</b>	<b>9 644 440</b>	<b>8 437 747</b>	<b>9 171 170</b>	<b>9 178 870</b>	<b>9 149 913</b>	<b>9 686 366</b>

*Tabell 6-1-16: Tildelt andel til Spesialseksjonen av indirekte administrasjonskostnader fra administrasjonsavdelingen*

### *Kjøretøy-, kontor- og husleiekostnader*

I tillegg disponerer administrasjons- og HR-avdelingen en del av de samme ressursene som Spesialseksjonen har fått tildelt kostnader for. Administrasjonsavdelingen har 20+ sivile biler og hver ansatt ved begge avdelingene har en kontorplass. Alle fra avdelingen arbeider på politihuset, unntatt «Barnehuset». Barnehuset er tidligere trukket ut, da dette ikke er en fellesfunksjon, men kun er plassert under administrasjonsavdelingen organisatorisk uten at den fungerer som en støttefunksjon. Barnehuset vil bli trukket ut i denne sammenhengen også. Enhetskostnader beregnet tidligere ved tildeling av felles belastninger til Spesialseksjonen blir brukt her, som beregnet i tabell 6-1-5 og 6-1-10. I tabellen 6-1-18 er HR-avdelingen og administrasjonsavdelingen slått sammen og er begge en del av administrasjonen.

<b>Felleskostnader</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Enhetskostnad, kjøretøy	53 449	105 595	72 749	95 457	128 019	82 427
Antall kjøretøy	20	21	22	23	24	25
Tildelt kjøretøykostnad, administrasjon	1 068 977	2 217 487	1 600 477	2 195 503	3 072 464	2 060 680
<b>Spesialseksjonens andel</b>	<b>93 311</b>	<b>228 255</b>	<b>166 009</b>	<b>233 001</b>	<b>307 791</b>	<b>211 837</b>
<b>Felleskostnader</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Enhetskostnad kontor plass	26 569	26 814	28 193	32 835	44 522	27 128
Antall kontorplasser	225	246	212	265	239	242
Tildelt kontorkostnad, administrasjon	5 978 113	6 596 330	5 971 306	8 688 412	10 634 164	6 554 777
<b>Spesialseksjonens andel</b>	<b>521 831</b>	<b>678 987</b>	<b>619 372</b>	<b>922 070</b>	<b>1 065 302</b>	<b>673 827</b>
<b>Felleskostnader</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Husleie, politihuset	45 825 248	44 782 832	47 787 844	62 565 540	53 255 177	64 063 120
Antall kontorplasser totalt, Politihuset	850	850	850	850	850	850
Enhetskostnad, kontor plass PH	53 912	52 686	56 221	73 607	62 653	75 368
Antall kontorplasser, administrasjon	225	246	212	265	239	242
Tildelt kontorkostnad, administrasjon	12 130 213	12 960 678	11 907 606	19 477 021	14 964 705	18 210 507
<b>Spesialseksjonens andel</b>	<b>1 058 848</b>	<b>1 334 096</b>	<b>1 235 112</b>	<b>2 067 026</b>	<b>1 499 124</b>	<b>1 872 030</b>

Tabell 6-1-18: Beregning av indirekte kostnader basert på administrasjonsavdelingens tildeling av felleskostnadene, perioden 2005 - 2010

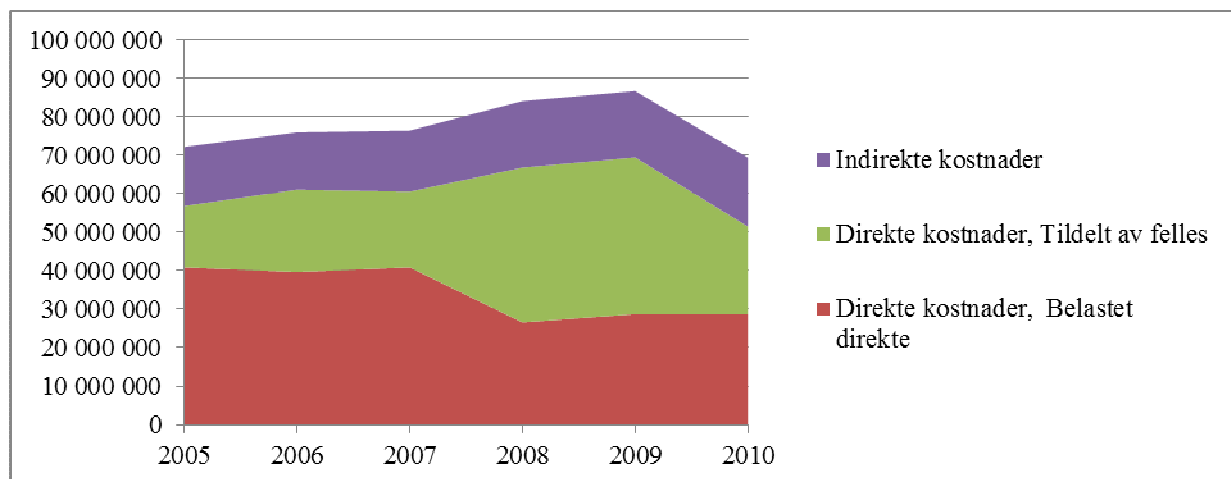
### Driftskostnader, HR- og lønnsavdeling

HR-avdelingen er en fellesfunksjon for alle ansatte i OPD. For å fordele andelen av kostnaden som tilfaller Spesialseksjonen blir antall ansatte benyttet for å beregne en enhetskostnad.

<b>Kostnader HR-avdelingen</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Driftskostnader	14 760 886	12 993 563	9 683 478	9 152 093	10 517 325	8 082 280
Fastlønn*	18 353 455	20 573 347	26 897 276	26 547 638	31 383 375	33 779 213
Overtid, tillegg, ekstrahjelp	2 359 630	2 012 515	2 223 433	2 936 906	2 995 767	2 295 296
- Feriepenger, T-1	2 330 222	2 205 944	2 445 590	3 201 014	3 154 024	3 747 014
<b>Bruttolønn</b>	<b>18 382 863</b>	<b>20 379 918</b>	<b>26 675 119</b>	<b>26 283 530</b>	<b>31 225 118</b>	<b>32 327 495</b>
Feriepenger, T	2 205 944	2 445 590	3 201 014	3 154 024	3 747 014	3 879 299
Arbeids giveravgifts grunnlag	20 588 806	22 825 508	29 876 133	29 437 553	34 972 132	36 206 795
Arbeids giveravgift	2 903 022	3 218 397	4 212 535	4 150 695	4 931 071	5 105 158
<b>Total lønnskostnad HR og lønn</b>	<b>23 491 828</b>	<b>26 043 905</b>	<b>34 088 668</b>	<b>33 588 248</b>	<b>39 903 203</b>	<b>41 311 953</b>
<b>Total lønns- og driftskostnad</b>	<b>38 252 714</b>	<b>39 037 468</b>	<b>43 772 146</b>	<b>42 740 342</b>	<b>50 420 528</b>	<b>49 394 233</b>
Antall ansatte, avd. 1 og 2	2 085	2 079	2 121	2 073	2 256	2 179
<b>Enhetskostnad</b>	<b>11 267</b>	<b>12 527</b>	<b>16 072</b>	<b>16 203</b>	<b>17 688</b>	<b>18 959</b>
Antall ansatte, Spesialseksjonen	182	214	220	220	226	224
Totalkostnad, Spesialseksjonen	<b>2 050 606</b>	<b>2 680 806</b>	<b>3 535 835</b>	<b>3 564 599</b>	<b>3 997 395</b>	<b>4 246 846</b>

Tabell 6-1-19: Fordeling av kostnader fra HR-avdelingen til Spesialseksjonen

## Oppsummering – Totale driftskostnader ved Spesialseksjonen



Figur 6-4: Totale driftskostnader ved Spesialseksjonen 2005 – 2010

Figur 6-4 oppsummerer hva som er kommet frem til hittil i analysen. De indirekte kostnadene har steget jevnt med totalt 15 % i perioden 2005 – 2010. De direkte kostnadene varierer veldig fra 2007 – 2008, noe som skyldes at helikopterkostnaden gikk over til å bli belastet sentralt fra 2008. Det kan se ut som driftskostnaden har sunket i 2010. Dette skyldes blant annet helikopteret som ble kjøpt inn i 2010. Leasingkostnadene til helikopteret er inkludert i driftskostnadene, mens investeringskostnaden på helikopteret inkluderes under neste kapittel der investeringene kartlegges. I realiteten har kostnadene også økt fra 2009 – 2010.

## 6.2 Investeringer

Her vil jeg gjøre rede for diverse investeringer som knyttes direkte opp mot avsnittene ved Spesialseksjonen. Investeringene ville etter periodiseringsprinsippet føre til avskrivninger, men siden OPD fører etter kontantprinsippet, belastes hele kostnaden det året investeringen ble betalt.



	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Beredskapstroppen:						
Nye investeringer	3 400 000	2 460 000	2 300 000	4 000 000	2 900 000	1 800 000
Utskiftninger	2 600 000	5 040 000	4 250 000	2 000 000	3 100 000	3 200 000
Hundetjenes ten	300 000	60 000	30 000	90 000	60 000	110 000
Rytterkorpset	100 000	190 000	290 000	99 600	98 500	280 000
Den Kongelige Polities korte	0	1 600 000	0	0	0	0
Helikoptertjenesten	0	0	65 000	88 000	260 000	600 000
Helikopter	0	0	0	0	0	30 000 000
<b>Sum</b>	<b>6 400 000</b>	<b>9 350 000</b>	<b>6 935 000</b>	<b>6 277 600</b>	<b>6 418 500</b>	<b>35 990 000</b>

Tabell: 6-2-1: Oversikt over investeringer ved Spesialseksjonen i perioden 2005 - 2010

I tabell 6-2-1 har jeg delt opp mellom nye investeringer og utskiftninger for Beredskapstroppen. Dette er fordi det ofte kun er nyinvesteringene som synliggjøres, mens det er viktig å understreke at det eksisterende utstyret også krever utskiftninger når det er utslitt og utgått. Investeringene til Beredskapstroppen og DKP består av ulike typer politioperativt utstyr.

Investeringene til Hundetjenes ten inneholder noen hunder og diverse politioperativt utstyr. Rytterkorpset har kjøpt inn en hest i året til rundt kr 100 000. I tillegg har den kjøpt inn verneutstyr.

Helikoptertjenesten har investert i diverse politioperativt utstyr, hjelmer og spesialbekledning. I 2010 ser man også investeringen av eget helikopter.

Spesialseksjonen fører opp eget investeringsbudsjett med hvilket utstyr som behøves. Blant annet er det laget en oversikt som viser at investeringene de siste årene har vært altfor lave i forhold til behovet, og at det har oppstått ett etterslep på investeringssiden. Dette gjelder blant annet behov for sikkerhetssystemer, biler og båter. Ved utgangen av 2010 har Spesialseksjonen beregnet at etterslepet på investeringene tilsvarer ca. kr 32 000 000.

### 6.3 Lønnskostnader

Lønnskostnader inkluderer lønn, ulike godtgjørelser, overtid, tillegg, ekstrahjelp, feriepenger og arbeidsgiveravgift. I regnskapet er fastlønnskostnadene er kun spesifisert på seksjonsnivå i 2005 – 2008, mens i 2009 og 2010 er fastlønnen fordelt ned på avsnittsnivået. Jeg har valgt å fordele fastlønnen fra 2005 – 2008 ned på avsnittsnivå utfra gjennomsnittlig lønnsandeler

beregnet i prosent fra 2009 og 2010. (Fastlønnskostnaden er ekskludert arbeidsgiveravgift, dette blir lagt til i slutten av analysen)

	<b>Ledelse</b>	<b>Beredskap.</b>	<b>Hund.</b>	<b>Rytter.</b>	<b>DKP</b>	<b>Helikopter.</b>
2009	2,22 %	31,40 %	20,14 %	8,32 %	28,39 %	9,53 %
2010	1,73 %	31,69 %	19,79 %	8,95 %	28,90 %	8,94 %
<b>Gjennomsnitt</b>	<b>1,97 %</b>	<b>31,54 %</b>	<b>19,97 %</b>	<b>8,63 %</b>	<b>28,65 %</b>	<b>9,24 %</b>

*Tabell 6-3-1: Fordeling av fastlønn 2009 og 2010 i prosent av totalen for Spesialseksjonen*

Fra tabell 6-3-1 ser vi også at andelen fastlønn ikke har variert mye fra det ene året til det andre. Det må også tas hensyn til at antall ansatte ved de ulike avsnittene har variert i perioden 2005 – 2010. I 2009 til 2010 var totale ansatte ved Spesialseksjonen henholdsvis 226 og 224 personer. I 2005 var Spesialseksjonen 182 ansatte.

	<b>Ledelse</b>	<b>Beredskaps- troppen</b>	<b>Hunde- tjenesten</b>	<b>Rytter- korpset</b>	<b>DKP</b>	<b>Helikopter- tjenesten</b>	<b>Sum</b>
2005	1,1 %	39,0 %	21,4 %	11,0 %	19,8 %	7,7 %	100 %
2006	1,9 %	33,6 %	21,0 %	9,3 %	24,8 %	9,3 %	100 %
2007	1,8 %	33,6 %	20,5 %	9,1 %	25,9 %	9,1 %	100 %
2008	1,8 %	33,2 %	20,9 %	9,1 %	25,9 %	9,1 %	100 %
2009	1,8 %	32,7 %	20,4 %	8,8 %	27,4 %	8,8 %	100 %
2010	1,8 %	32,6 %	21,0 %	8,9 %	27,7 %	8,0 %	100 %

*Tabell 6-3-2: Fordeling av Spesialseksjonens ansatte per avsnitt i perioden 2005 – 2010.*

For å kunne lage en realistisk fordeling av fastlønnen i perioden 2005 – 2008 som tar hensyn til både at fastlønnsnivået varierer mellom avsnittene og antall ansatte har variert mellom avsnittet, slås tabellene 6-3-1 og 6-3-2 sammen. Dette utføres ved først å beregne gjennomsnittet av andelene ansatte i Spesialseksjonen i 2009 og 2010 som vist øverst i tabell 6-3-3. Deretter divideres gjennomsnittet av lønnsfordelingen i 2009 og 2010 fra tabell 6-3-1 med gjennomsnittet beregnet øverst i tabell 6-3-3. Da får vi fordelingsnøkklene:

	<b>Ledelse</b>	<b>Beredskaps- troppen</b>	<b>Hunde- tjenesten</b>	<b>Rytter- korpset</b>	<b>DKP</b>	<b>Helikopter- tjenesten</b>	<b>Sum</b>
Gjennomsnitt, 2009-2010	1,8 %	32,7 %	20,7 %	8,9 %	27,6 %	8,4 %	100 %
Fordelingsnøkkel	111,1 %	96,6 %	96,6 %	97,1 %	104,0 %	109,4 %	102 %

*Tabell 6-3-3: Beregning av fordelingsnøkler for 2009 og 2010*

Tallene i raden med fordelingsnøkklene i tabell 6-3-3 forteller oss at fastlønnsnivået til ledelsen er høyest i forhold til antall ansatte, tett etterfulgt av helikoptertjenesten. Beredskapstroppen og Hundetjenesten har det laveste fastlønnsnivået i forhold til antall ansatte.

Multipliseres fordelingsnøkene fra tabell 6-3-3 med andelene i tabell 6-3-2 for årene 2005 – 2008, kan vi sette opp følgende tabell:

	Ledelse	Beredskaps- troppen	Hunde- tjenesten	Rytter- korpset	DKP	Helikopter- tjenesten	Sum
2005	1,2 %	37,7 %	20,7 %	10,7 %	20,6 %	8,4 %	99,2 %
2006	2,1 %	32,5 %	20,3 %	9,1 %	25,7 %	10,2 %	99,9 %
2007	2,2 %	30,5 %	19,3 %	8,4 %	29,8 %	10,1 %	100,2 %
2008	2,2 %	30,5 %	19,3 %	8,4 %	29,8 %	10,1 %	100,2 %

*Tabell 6-3-4: Andel lønnsfordeling med hensyn til både antall ansatte og lønnsnivå 2005 til 2008*

Siden summen av fordelingen av andelene i tabell 6-3-4 avviker noe fra 100 % må andelene indekseres, så totalen av andelene per år blir 100 %.

	Ledelse	Beredskaps- troppen	Hunde- tjenesten	Rytter- korpset	DKP	Helikopter- tjenesten	Sum
2005	1,2 %	38,0 %	20,9 %	10,8 %	20,7 %	8,5 %	100,0 %
2006	2,1 %	32,5 %	20,3 %	9,1 %	25,8 %	10,2 %	100,0 %
2007	2,2 %	30,4 %	19,2 %	8,4 %	29,7 %	10,1 %	100,0 %
2008	2,2 %	30,4 %	19,2 %	8,4 %	29,7 %	10,1 %	100,0 %

*Tabell 6-3-5: Tabell 6-3-4 indeksert til 100 %*

Tabell 6-3-4 inneholder de prosentvise fordelingene som kan benyttes til å fordele fastlønnen fra den sentrale belastningen, ned til avsnittsnivå i perioden 2005 - 2008. Ved å se på fordelingen til DKP, endrer andelen som skal tildeles av fastlønnen fra 20,7 % til 29,7 %. Dette samsvarer med at avsnittet har vokst fra 36 til 57 ansatte i 2008.

Forhandlertjenestens fastlønn er ført under Beredskapstroppen alle år og blir ikke skilt ut her. I 2005 lå også forhandlertjenesten under OPD. Forhandlertjenesten er etter 2005 overført PST. Lønnen til forhandlertjenesten er også belastet under felleslønnen for seksjonen (1208). Jeg har valgt å trekke ut 14 % av felleslønnen til Forhandlertjenesten før fordelingen mellom de øvrige avsnittene, da de hadde 14 % av antall ansatte ved seksjonen i 2005. Det vil si at fordelingsgrunnlaget for fastlønnen i 2005 blir redusert fra 74 411 060 kr til 63 993 511 kr.

Fastlønn	Ledelse	Beredskaps- troppen	Hunde- tjenesten	Rytter- korpset	DKP	Helikopter- tjenesten	Sum
2005	0	104 495	56 840	14 194	6 432	0	74 411 060
2006	0	315	2 000	605	153 554	0	70 770 048
2007	0	-164 877	-8 944	1 548	863 603	4 578	78 085 020
2008	0	-172 071	-13 162	7 885	595 245	4 924	87 639 166
2009	2 055 931	29 078 805	18 656 098	7 708 679	26 293 781	8 825 936	0
2010	1 721 296	31 550 258	19 701 416	8 906 178	28 776 315	8 902 725	0
SUM	3 777 226	60 396 926	38 394 248	16 639 089	56 688 931	17 738 163	310 905 294

Tabell 6-3-6: Føring av fastlønn i regnskapet 2005 – 2010, før fordeling til avsnittene. 2005 inneholder også Forhandlertjenesten.

Ved å fordele den sentrale lønnen i tabell 6-3-6 med basis i andelene beregnet i tabell 6-3-5 får vi følgende endelige fordeling av fastlønnen per avsnitt som:

Fastlønn	Ledelse	Beredskaps- troppen	Hunde- tjenesten	Rytter- korpset	DKP	Helikopter- tjenesten	Sum
2005	786 927	24 290 144	13 348 066	6 882 869	13 259 395	5 426 110	63 993 511
2006	1 470 135	23 008 950	14 386 621	6 429 276	18 234 323	7 240 743	70 770 048
2007	1 708 530	23 734 010	15 029 156	6 535 253	23 205 320	7 872 752	78 085 020
2008	1 917 578	26 638 000	16 868 059	7 334 878	26 044 622	8 836 028	87 639 166
2009	2 055 931	29 078 805	18 656 098	7 708 679	26 293 781	8 825 936	92 619 229
2010	1 721 296	31 550 258	19 701 416	8 906 178	28 776 315	8 902 725	99 558 188
SUM	9 660 397	158 300 166	97 989 416	43 797 132	135 813 757	47 104 294	492 665 163

Tabell 6-3-7: Fordeling av fastlønn på avsnittsnivå, 2005 – 2010.

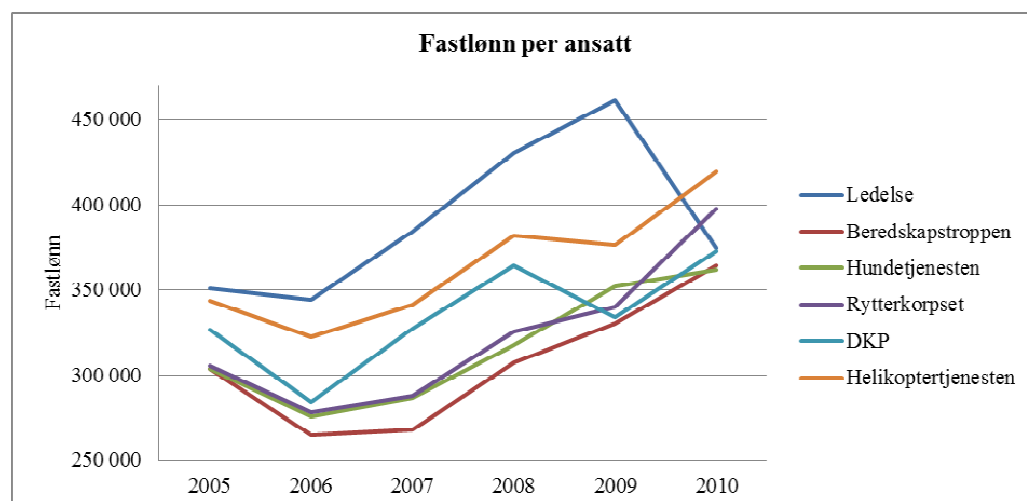
I tabell 6-3-7 er fastlønnen fordelt per avsnitt, men det er fortsatt ett forhold som ikke er tatt hensyn til. I regnskapets konto for fastlønn belastes også årets utbetalinger av feriepenger, beregnet av foregående års lønn. Denne må derfor trekkes ut av kostnadskontoen for fastlønn og belastes året der kostnaden faktisk har funnet sted. Som utgangspunkt for feriepengeutbetalingene i 2005, som hører til lønnskostnaden i 2004, beregnes et antatt beløp utfra en lønnsøkning på 10 % fra 2004 til 2005. Feriepengegrunnlaget beregnes av bruttolønnen, inkludert fastlønn, godtgjørelser, overtid og tillegg. I vedlegg 5 er feriepenger, fastlønn og arbeidsgiveravgift<sup>9</sup> beregnet for å beregne den totale lønnskostnaden per avsnitt per år.

<sup>9</sup> Feriepenger utgjør 12 % av bruttolønn. Arbeidsgiveravgiften utgjør 14,1 % av bruttolønn og 14,1 % av feriepenger. Satsene har ikke endret seg i perioden 2005 – 2010 ([www.skatteetaten.no](http://www.skatteetaten.no))

<b>Totale lønnskostnader</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Ledelse	991 982	1 814 278	2 100 153	2 242 432	2 371 003	1 966 277
Beredskapstroppen	41 781 942	41 539 081	44 915 880	49 114 023	52 766 257	58 067 645
Hundetjenesten	20 995 674	22 736 607	23 947 033	26 124 321	28 604 431	30 435 883
Rytterkorpset	9 195 474	8 264 958	8 722 859	9 670 856	10 153 710	11 520 628
DKP	33 641 579	48 357 987	56 170 204	59 377 457	60 369 360	64 915 080
Helikoptertjenesten	8 413 935	11 151 890	12 746 712	13 763 957	14 432 415	13 505 433
<b>Sum</b>	<b>115 020 586</b>	<b>133 864 803</b>	<b>148 602 840</b>	<b>160 293 045</b>	<b>168 697 177</b>	<b>180 410 947</b>

Tabell 6-3-8: Totale lønnskostnader i perioden 2005 – 2010

Den totale lønnskostnaden har økt fra kr 115 020 586 i 2005 til kr 180 410 947 i 2010. Jeg ønsker å se på ulike komponenter av lønnskostnaden for å forstå hvordan utviklingen har vært i perioden.



Figur 6-5: Gjennomsnittlig fastlønn per ansatt i perioden 2005 - 2010

I figuren overfor er fastlønnen fordelt per avsnitt med et gjennomsnittlig per ansatt. De gjennomsnittlige fastlønnskostnadene har størst sprik i 2006 – 2009 og det er store forskjeller mellom fastlønnen mellom avsnittene. I 2010 er disse forskjellene mindre, og fastlønnen varierer i et intervall på kr 50 000. Siden store deler av lønnskostnaden til Spesialseksjonen er tillegg, godtgjørelser og overtid må disse komponentene også analyseres for å se om det finnes ett mønster.

For å illustrere hva bruken av overtid og tillegg utgjør for seksjonen har jeg laget en tabell som viser hvor stor andel av den totale lønnen som er overtidslønn og tillegg.

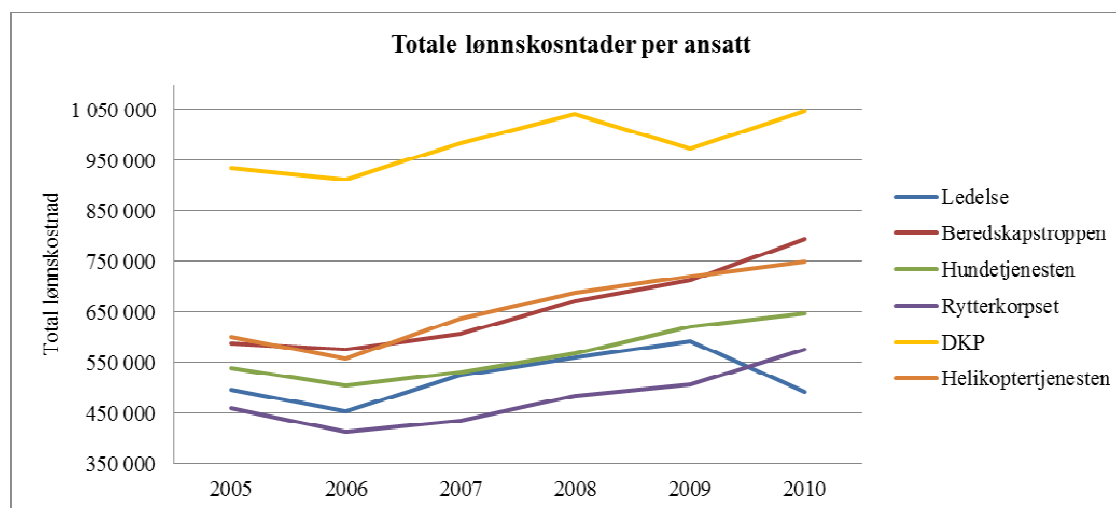
Andel av total lønn	Ledelse	Beredskaps- troppen	Hunde- tjenesten	Rytter- korpset	DKP	Helikopter- tjenesten
2005	8,6 %	31,5 %	25,6 %	14,7 %	52,3 %	24,8 %
2006	2,8 %	36,9 %	27,2 %	14,0 %	55,5 %	24,3 %
2007	7,9 %	38,9 %	28,0 %	16,4 %	52,2 %	22,8 %
2008	1,8 %	38,0 %	25,7 %	13,2 %	49,3 %	26,2 %
2009	0,5 %	36,9 %	24,9 %	14,0 %	50,2 %	32,0 %
2010	2,3 %	37,8 %	25,7 %	14,3 %	49,0 %	25,8 %
Gjennomsnitt	4,0 %	36,7 %	26,2 %	14,4 %	51,4 %	26,0 %
Standardavvik	3,4 %	2,7 %	1,2 %	1,1 %	2,4 %	3,2 %

Tabell 6-3-9: Andel av total lønn som er overtid og tillegg.

Stor andel av overtid og tillegg kan komme av uforutsigbarheten for behovet av tjenesten, mange reisedøgn, nattarbeid osv. De ansatte i DKP er mye og reiser og hver tjenesteperson har gjennomsnittlig over 200 reisedøgn i året og jobber 12 timers vakter. Det som er interessant i tabellen overfor, er om andelen har holdt seg stabil i alle årene, eller om det har oppstått noe som gjør at andelen endres mye fra år til år. Nederste rad i tabellen viser standardavviket<sup>10</sup>, som forteller hvor store variasjonene er fra år til år. Ledelsen består av kun to stilinger, og her har andelen variert veldig fra år til år. Beredskapstroppen, Hundetjenesten og Rytterkorpset har et mye lavere standardavvik og kan sees på som noe mer forutsigbart og mere jevnt behov fra år til år. DKP har en mye høyere andel overtid og tillegg enn de andre seksjonene. Det tyder også på at deres arbeid er noe mer ustabil og arbeidsmengden er varierende fra år til år. Standardavviket er på 3 %, i forhold standardavviket til Beredskapstroppen på 1 %. DKP har, som nevnt, mange reisedøgn i løpet av året, og lønnskostnaden for tillegg vil derfor være høyere enn for de andre avsnittene. Helikoptertjenesten er det avsnittet som har det høyeste standardavviket, 3,1 % og dermed den andelen overtid og tillegg som har variert mest fra 2005 – 2010. Dette kan være et resultat av at Helikoptertjenesten er såpass ny og brukes til forskjellige formål og har variert arbeidsmengde fra år til år.

Bruk av mye overtid kan også komme av at det er for få ansatte. Siden bruken av overtid er jevn de siste 6 årene for alle de operative avsnittene tolker jeg dette som at de har et jevnt trykk og at bruk av overtid har sammenheng mellom hvordan de har valgt å organisere seg i forhold til antall ansatte, arbeidsmengde per ansatt og tilgjengelighet på ulike tider av døgnet.

<sup>10</sup> Standardavvik viser hvor mye verdiene i en serie avviker fra seriens gjennomsnitt og forteller noe om hvor stor spredning og variasjon det er i datamaterialet. (<http://www.kunnskapssenteret.com/articles/2636/1/Standardavvik-og-varians/Hva-er-standardavvik-og-varians-og-hvordan-beregne-disse-verdiene.html>)



Figur 6-6: Gjennomsnittlige totale lønnskostnader per ansatt i perioden 2005 – 2010

Fra figur 6-6 har lønnsutviklingen vært sterk etter 2006. Dette har sammenheng med beredskapsavtalen som ble reforhandlet i 2006 med virkning fra 2007. Innføringen av arbeidstidsbestemmelsene i 2009 (virkning fra 2010) har også ført til økte lønnskostnader ved at ansatte har større krav på overtid og tillegg enn tidligere.

Sammenligner vi figur 6-6 med figur 6-5, ser vi tydelige forskjeller. Ledelsen har den høyeste gjennomsnittlige fastlønnen per ansatt, men siden de har liten andel overtid, tillegg og godtgjørelser, har de nesten den laveste totale lønnskostnaden per ansatt.

Beredskapstroppen har den nest laveste fastlønnen, men ligger også høyt oppe i forhold til de andre når det gjelder totale lønnskostnader. DKP skiller seg tydeligst ut i figur 6-5, selv om fastlønnen ligger rundt gjennomsnittet for seksjonen.

## 6.4 Totale kostnader, Spesialseksjonen

Hittil har analysen tatt for seg ulike komponenter av kostnader innenfor driftsregnskapet til OPD som hører til driften av Spesialseksjonen, direkte og indirekte. Her vil jeg slå sammen summene beregnet tidligere i analysen, så det totale kostnadsbildet synliggjøres.

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Driftskostnader</b>						
Belastet direkte	40 908 634	39 688 766	40 922 653	26 581 495	28 748 068	28 733 953
Tildelt av felles	15 936 554	21 437 886	19 677 824	40 289 427	40 772 416	22 777 444
Indirekte kostnader	15 421 710	14 907 014	15 879 193	17 303 196	17 259 671	17 939 406
<b>Totale driftskostnader</b>	<b>72 266 898</b>	<b>76 033 666</b>	<b>76 479 670</b>	<b>84 174 118</b>	<b>86 780 154</b>	<b>69 450 803</b>
Investeringer	6 400 000	9 350 000	6 935 000	6 277 600	6 418 500	35 990 000
Lønnskostnader	115 020 586	133 864 803	148 602 840	160 293 045	168 697 177	180 410 947
<b>Totale kostnader</b>	<b>193 687 485</b>	<b>219 248 468</b>	<b>232 017 511</b>	<b>250 744 763</b>	<b>261 895 831</b>	<b>285 851 751</b>

Tabell 6-4-1: Totale kostnader Spesialseksjonen, 2005 - 2010

Tabell 6-4-1 viser oversikt over de totale kostnadene knyttet til Spesialseksjonen fra 2005 – 2010, direkte og indirekte. Fra 2005 – 2010 har kostnadene økt med 47,6 %.

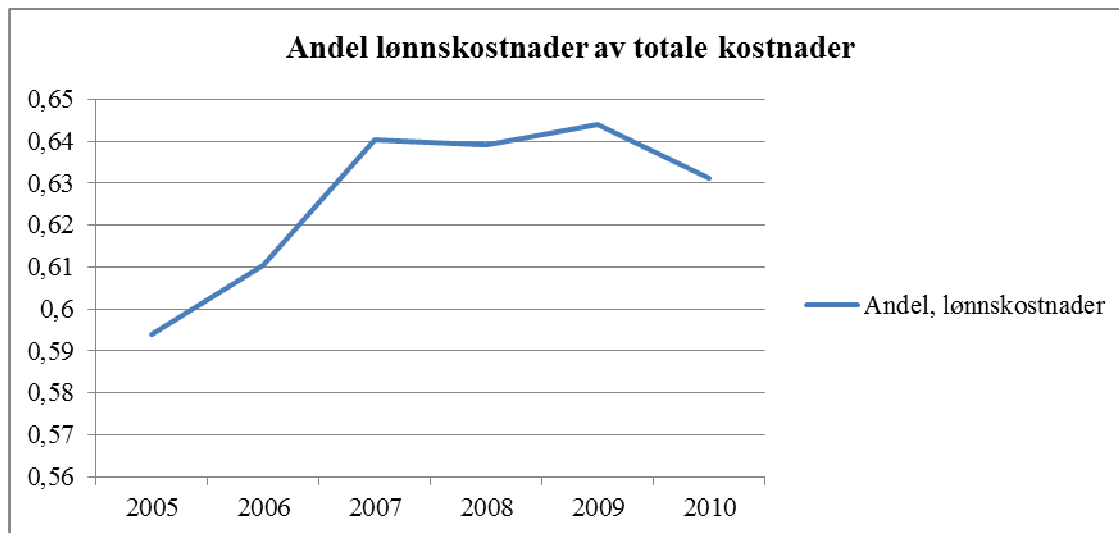
Lønnskostnadene er kostnadene som har økt mest i perioden, med 56,9 %. De direkte kostnadene belastet direkte er redusert med 30 % i perioden. Dette kan ha sammenheng med trenden i Oslo politidistrikt, som kommentert tidligere og vist i tabell 6-1-2.

Helikopterkostnaden er stor, og varierende måte å belaste kostnadene knyttet til helikopteret har skapt svingende kostnader innenfor de forskjellige kostnadsgruppene. I 2005 – 2007 ble største delen av helikopterkostnaden belastet direkte, i 2008 – 2009 ble kostnaden belastet sentralt og tildelt av felleskostnadene. I 2010 er den største helikopterkostnaden under investeringer.

De totale kostnadene består gjennomsnittlig av 62,7 % lønnskostnader. Fra figur 6-6 ser vi at andelen lønnskostnader har økt fra 59,4 % i 2005 til 64,4 % i 2008 og 63,1 % i 2009.

Trenden til lønnskostnadsandelen ser ut til å være økende. Årsaken til denne utviklingen kan ha flere grunner. Som ledelsen i Spesialseksjonen selv har ytret, har den et etterslep på investeringssiden, der en mengde utstyr burde vært skiftet ut for flere år tilbake. Antall ansatte har økt i perioden uten at budsjettildelingene har økt i like stor grad på driftskostnadssiden. Dette kan også tolkes som prioriteringer, der ledelsen har prioritert å opprettholde eller øke antall ansatte, og at driftskostnadene har måtte reduseres som en konsekvens av dette.





Figur 6-7: Andel lønnskostnader av totale kostnader i perioden 2005 - 2010

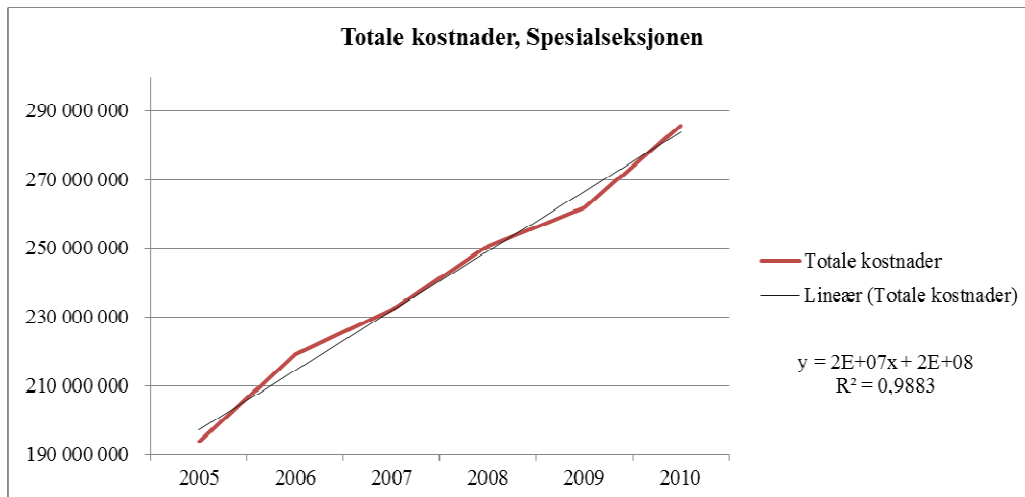
Dersom vi ser på utviklingene av de totale kostnadene, ser vi at de omtrent har økt lineært hvert år. Figur 6-7 viser kostnadsutviklingen og er inkludert en trendlinje.

Kostnadsutviklingen følger trendlinjen hvert år. Ved å utføre regresjon<sup>11</sup> på kostnadene, beregnes en funksjon som kan brukes til å estimere kostnader for 2010 ved,  $y = 20\,000\,000x + 200\,000\,000$ . Forklaringsverdien,  $R^2$  er 98,8 % og forteller oss at basert på historiske verdier er det 98,8 % sannsynlighet for at kostnaden øker med kr 20 000 000 i 2011.

En lineær utvikling av kostnader kan også ha sammenheng med budsjettprinsippene til OPD. Som forklart tidligere baseres neste års budsjett på historiske verdier, korrigert for pris- og lønnsvekst. Utviklingen trenger derfor ikke å gi et reelt bilde på hvordan det reelle behovet for tildelte budsjetter burde ha vært.

<sup>11</sup> Enkel regresjon handler om å finne ut hvordan y avhenger av x. Ved regresjon er  $R^2$  er forklaringsverdien og forteller oss hvor stor andel av observasjonene som kan forklares av regresjonsligningen. Jo høyere forklaringsverdi, desto bedre. (Wenstøp 2006, 315)

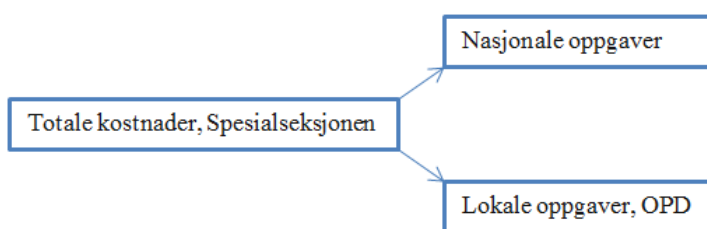
Enkel lineær regresjon formuleres som  $y = a + bx$  der b er stigningstallet



Figur 6-8: Utviklingen av totale kostnader ved Spesialseksjonen med trendlinje

## 6.5 Ressursanalyse

Hittil i oppgaven har jeg beregnet og analysert de totale kostnadene til Spesialseksjonen. I denne delen av analysen vil jeg bryte ned lønnskostnadene beregnet tidligere og skille mellom de ulike arbeidsområdene og ansvarsområdene for å komme frem til hva beredskapsordningen faktisk koster. For å se hvilken betydning Spesialseksjonen har for oppgaveløsningen innenfor OPD, vil jeg også beregne en kostnad for den ordinære ordenstjenesten. Her vil jeg som forklart tidligere kun se på år 2010.



Figur 6-9: Oppdeling av Spesialseksjonens oppgaver i nasjonale og lokale

Med andre ord vil jeg her beregne en kostnad på hva det ville ha kostet dersom delene i Spesialseksjonen med nasjonale ansvarsområder hadde vært en egen organisasjon utfra dagens organisering. Siden grunnlaget Spesialseksjonen bygger på er tilgjengelighet og mulighet for å kunne rykke ut ved ekstreme og ekstraordinære hendelser, vil jeg anta at avsnittene som utfører både lokale og nasjonale oppgaver må ha et visst nivå med

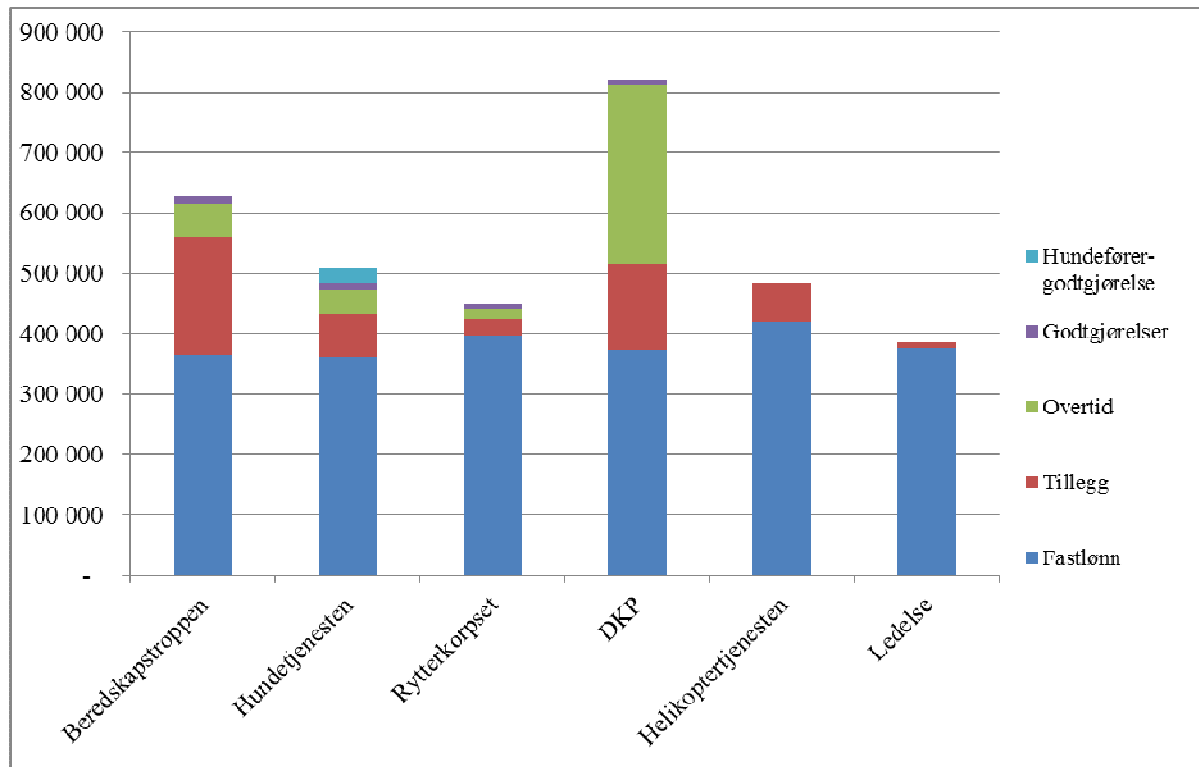
tilgjengelig utstyr og driftsmidler. Det vil derfor ikke være i hovedfokus å skille mellom driftsmidlene som benyttes til nasjonale og lokale oppgaver, da den nasjonale oppgaveutførelsen er avhengig av tilgjengelighet på det meste av utstyr, biler osv. Denne delen av oppgaven vil derfor ta for seg lønnskostnadene for å forstå og analysere hvordan de er organisert. Driftskostnadene tar bare i med i beregningen for Rytterkorpset og Hundetjenesten, som har klare definerte arbeidsområder innen de lokale oppgavene.

I tabell 6-5-1 har jeg laget en oversikt over hvilke deler i de ulike avsnittene som tilhører «beredskapsordningen» i henhold til PBS 1.

	<b>Ansvarsområder: Nasjonal (PBS 1) / Lokal (POP, PSV)</b>
Beredskapstroppen	Hovedsakelig nasjonal, men også en stor andel lokal
Hundetjenesten	Patrolje- og Narkotikahund er lokalt, Bombehund er nasjonalt
Rytterkorpset	Lokalt, men med særegne honorære oppdrag
DKP	Eksternt, nasjonalt ansvar etter PBS 1
Helikoptertjenesten	Nasjonalt ansvar etter PBS 1, og noe lokalt

*Tabell 6-5-1: Oversikt over avsnittene og hjemler for arbeidsområder*

Avsnittene i Spesialseksjonen er ulikt organisert og opererer for det meste selvstendig. Først vil jeg se hvordan de ulike komponentene i lønnskostnadene varierer per avsnitt. Deretter vil jeg se på de krav og retningslinjer som er tilgjengelig for å forstå hvorfor komponentene i lønnskostnadene varierer som de gjør mellom avsnittene. Dette vil jeg så benytte for å kunne fordele lønnskostnadene til avsnittene på de ulike ansvarsområdene basert på ressursbruk.



Figur 6-10: Dekomponering av gjennomsnittlig bruttolønn per ansatt fordelt per avnitt, 2010

Fra figuren ser vi at fastlønnen varierer mellom avsnittene fra ca. kr 360 000 – 415 000. Det er ikke fastlønnen som fører til den største forskjellen mellom bruttolønningene, men tilleggene og overtidsbetalingen. Beredskapsgruppen har høyest utbetalt tillegg per ansatt på kr 196 000 kr i gjennomsnitt per år, mens ledelsen og Rytterkorpset har de laveste gjennomsnittlige tilleggsutbetalingene. DKP har klart høyest bruk av overtid, med gjennomsnittlig kr 296 000 per ansatt. Hundetjenesten har som tillegg hundeførergodtgjørelse på gjennomsnittlig kr 24 000 per ansatt.

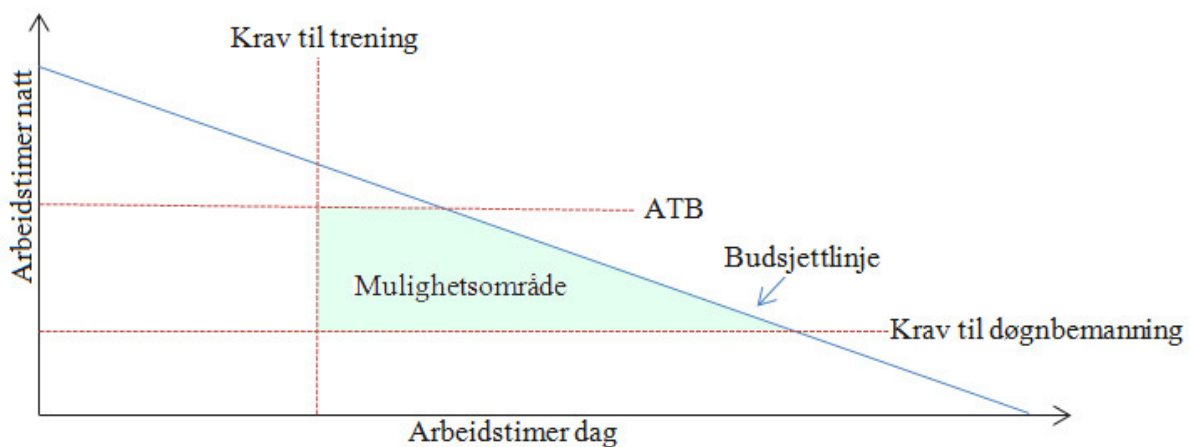
Fra tabellen overfor kommer det tydelig frem at personellet i enhetene under Spesielseksjonen er veldig ulikt organisert. Dette skyldes ulike krav til kompetanse, vedlikehold, sertifisering, tilgjengelighet, arbeidstid osv. Avsnittene blir derfor vurdert hver for seg videre i analysen.

For å kunne beregne og illustrere hvorfor avsnittene har organisert seg som de har, tar jeg utgangspunkt i mikroøkonomisk konsumentteori. Dette for å forstå omfanget av den døgntilgjengelige tjenesten og hvordan denne påvirkes av blant annet Arbeidstidsbestemmelsene og krav til trening.

Alle avsnittene er organisert utfra turnus med to eller tre skift i døgnet. For å analysere organiseringen ser jeg på forholdet mellom kvelds- natt- og helgejobbing i forhold til dagarbeid. Avsnittene har også ulike krav som begrenser mulighetsområdet. Med mulighetsområde mener jeg arbeidstid der Spesialseksjonen har mulighet til å bestemme hva ansatte skal drive med utover fastsatte krav. I mulighetsområdet kan de ansatte drive med POP-arbeid, eller forebyggende arbeid i henhold til PBS 1.

Det er f.eks. krav til en gitt minimum døgnerberedskap, som begrenser muligheten til å jobbe dagtid. Døgnerberedskapen utgjør egentlig ikke en begrensning for POP-arbeid, men de ansatte må da være klar for å rykke ut.

Det kan også være krav til kurs og trening som setter rammer for mengden arbeid en ansatt kan utføre utover treningen, samtidig som han holder seg innenfor arbeidstidsbestemmelsene. Ved å forstå hvilket mulighetsområde avsnittene har og hvor de har valgt og posisjonere seg, får jeg bedre forutsetninger til å beregne virkninger av eventuelle budsjettjusteringer.



Figur 6-11: Illustrering, definering av mulighetsområdet som fordeling av dag/natt-arbeid

I figuren over er mulighetsområdet arbeidstiden utenom de fastsatte kravene. Der har avsnittene valgfrihet i forhold til hvordan turnuslistene legges opp i forhold til dag- og nattarbeid. Dersom avsnittet har et stort mulighetsområde, kan det være tegn på at avsnittet er overdimensjonert og for stort i forhold til de eksterne fastsatte rammene. Dette er fordi de da har stor bemanning og dermed et stort handlingsrom utover krav og føringer til hvilken beredskap man har vurdert behovet for. Det motsatte gjelder også, dersom avsnittet har et lite

eller ikke har et mulighetsområde. Det betyr da at de akkurat klarer å holde seg til føringer, men at de da ikke har noe fleksibilitet utover dette.

### 6.5.1 Arbeidstidsbestemmelsene

Polititjenestepersoner skal etter Arbeidstidsbestemmelsene (ATB) arbeide 40 timers uker. Fordelt på ett helt år inkludert 5 ukers ferie, tilsvarer dette 1880 arbeidstimer i året om man ikke innberegner noe fravær pga. sykdom eller andre forhold. For sivilt ansatte som arbeider en normal arbeidsuke på 37,5 timer, tilsvarer dette 1762 arbeidstimer i året.

Krav til stor tilgjengelighet og fleksibilitet hos ansatte har også ført til at det er opprettet ulike særavtaler og kompensasjoner. Det vil si mulighet til arbeidstid utover rammene i arbeidsmiljøloven.

#### *Turnus, tillegg og beredskap*

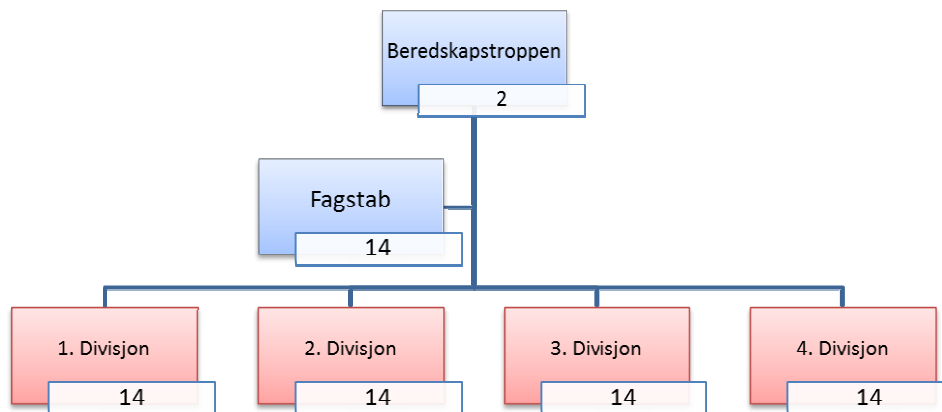
Ansatte på Beredskapstroppen, Hundetjenesten og Rytterkorpset arbeider etter turnusordning basert på en 3-skiftsordning som dekker hele døgnet, 7 dager i uken. Helikoptertjenesten og DKP arbeider 24 timers turnus etter en 2-skiftsordning. ATB definerer ett døgn som 24 timer, der dag er fra kl. 06:00 – 20:00 og natt er fra kl. 20:00 – 06:00 (lensmannsetaten 2009). I Hovedtariffavtalen § 15 (1) fremkommer det at nattidskompensasjon utgjør 45 % tillegg. Arbeid mellom kl. 17:00 – 20:00 godtgjøres med kr 12 per time, § 15(2). Lørdag kl 0:00 – søndag kl. 24:00 godtgjøres med kr 36 per time, § 15 (4). 13 helligdager i året godtgjøres med 100 %, i tillegg til godtgjørelser etter § 15. Det er også 4 dager i året som godtgjøres med 100 % dersom man arbeider etter kl 12:00 disse dagene, § 16 (2). I tabellen nedenfor har jeg utarbeidet et sammendrag av tilleggene med antall timer per døgn tillegget gjelder og antall ganger per år.

Tillegg	Beskrivelse	Ant timer	Ant i året	Hjemmel	Unntak
45 %	Natt, 20-6	10	365	§ 15 (1)	Om overtid
12kr/time	17-20	4	260	§ 15 (2)	ikke i helger
36kr/time	lør-søn	48	52	§ 15 (4)	
100 %	helligdag	24	13	§ 16 (1)	i tillegg til § 15
100 %	halv dag	12	4	§ 16 (2)	i tillegg til § 15

Tabell 6-5-2: Sammendrag av rett til tillegg(Hovedtariffavtalen 2010)

Beredskapstroppen har også en beredskapsliste som gir rett til tillegg for innsatsstyrken. Oppføringer på beredskapslisten kompenseres med et beredskapstillegg og med rett til avspasering i forholdet 1:5, § 17 (1). Dette godtgjøres med tillegg etter egen avtale, § 17 (5).

## 6.5.2 Beredskapstroppen



Figur 6-12: Organisasjonskart Beredskapstroppen per 2010, Tallene tilsvarer antall stillinger, Røde ruter = operative tjenestepersoner. Blå = ledelse og organisering

Per 2010 består Beredskapstroppen av 73 ansatte. Beredskapstroppen ledes av en avsnittsleder, med en konsulent og en overbetjent i et stabselement. 4 overbetjenter, 7 betjenter, 1 sambandsingeniør og 1 driftstekniker har ansvar for daglig drift, trening/øvelse, utvikling, planlegging, etterretning, materiell og støttefunksjoner. Innsatsstyrken består av 56 tjenestemenn fordelt på 4 divisjoner. Hver divisjon ledes av en divisjonsleder og divisjonen er igjen delt i to team der hvert team har sitt spesialområde.

Utfordringen med å beregne hva den nasjonale beredskapsdelen av Beredskapstroppen koster, er at de utfører mye ordinær ordenstjeneste for OPD (lokalt). Samtidig har de beredskapsvakt (nasjonalt) og vil prioritere nasjonale anmodninger overfor lokale oppdrag. Det er derfor ikke gitt hvordan beredskapsdelen skal skilles ut. Jeg går utfra forestillingen om at dersom Beredskapstroppen hadde vært en del av en egen organisasjon, som kun hadde ansvar for nasjonale oppgaver, måtte de hatt en minimumsbemanning til enhver tid. Dette dekkes av beredskapslisten samt tilgjengeligheten av bemanningen som utfører ordinær ordenstjeneste i dag. Det at de utfører ordinær ordenstjeneste for OPD i denne perioden gir en verdi til OPD i forhold til oppgaver de får utført. Som egen organisasjon kunne

---

Spesialseksjonen «fakturert» OPD for disse oppgavene. Lønnskostnader knyttet til bemanningen må derfor trekkes ut og tildeles «ordinær ordenstjeneste».

Samtidig som de ansatte utfører denne ordinære ordenstjeneste har de også ett beredskapsansvar der de vil bryte den ordinære tjenesten og prioritere det nasjonale ansvaret ved en hendelse etter PBS 1.

Gitt forestillingen om at Spesialseksjonen var en egen organisasjon som ikke utførte denne ordenstjenesten for Oslo Politidistrikt, kunne de ansatte hatt beredskapsvakt på lik linje med dagens beredskapsliste dersom tilgjengeligheten skulle holdt seg på dagens nivå i forhold til det nasjonale ansvaret. Det vil si at flere ansatte var tilgjengelige hjemmefra med bakvakt istedenfor at de var på jobb.

Med dette utgangspunktet vil jeg dele lønnskostnaden som trekkes ut til operativ ordenstjeneste for å kompensere for at de til tider må bryte med arbeidet og prioritere nasjonale oppdrag. Dette vil være en alternativkostnad som trekkes ut av lønnskostnaden til den operative ordenstjenesten tilsvare den reelle kostnaden dersom disse heller hadde vært oppført på beredskapslisten, for at den nasjonale tjenesten skulle hatt samme tilgjengelighet.

Ledelsen er illustrert med *blå* ruter i organisasjonskartet i figuren over. Hele ledelsen blir knyttet til den nasjonale beredskapsdelen til Beredskapstroppen, mens staben trekkes inn som en del av styrkens som fordeles.

I henhold til PBS 1 har beredskapstroppen disse hovedområdene for å dekke kravet til nasjonal beredskap:

1. Beredskapsliste: Tilgjengelig innsatsstyrke som møter på kort varsel
2. Trening: For å opprettholde kvaliteten til tjenesten
3. Bemanning: Ansatte på jobb, delt mellom operativ tjeneste (lokalt) og beredskap (nasjonalt)

For å beregne hvor i modellen 6-11 de har posisjonert seg, må jeg først finne fastlønnskostnaden for hver person ved avsnittet. Jeg må beregne hvor mye en arbeidstime koster, siden kravene definerer timeverk, mens budsjetttrammene defineres i kroner. Satsene for tillegg i tabell 6-5-2 baserer seg både på timelønn og på antall timer arbeidet. Vi har



tidligere beregnet at gjennomsnittlig fastlønn hos Beredskapstroppen er kr 362 000. Dette tilsvarer lønnstrinn 44-45 (Lønnstabeller 2010). Staben og ledelsen er de mest erfarne og består av overbetjenter og førstebetjenter som lønnes etter lønnstrinn 49 – 78, som er langt over gjennomsnittet. Antall ansatte i staben og ledelsen tilhørende avsnittet er relativt stor, og utgjør ca. 23 % av hele avsnittet. Siden ledelsen utgjør en så stor andel av avsnittet og lønnes godt over gjennomsnittet forsøker jeg å skille mellom en gjennomsnittlig lederlønn og en gjennomsnittlig lønn for en ansatt i innsatsstyrken. Jeg antar at lederne ligger på gjennomsnittlig lønnstrinn 52, som tilsvarer en årslønn på kr 411 200 fordi lønnsnivået til en politiførstebetjent starter på lønnstrinn 49, se vedlegg 6.

Innsatsstyrken til Beredskapstroppen på 56 tjenestemenn består i hovedsak av politibetjent 3 stillinger. Fra stillingsoversikten i vedlegg ser vi at «politibetjent 3» har lønnsramme 43. Fra lønnsramme 43, i vedlegg 7, ser vi at lønnstrinn 44 og 45 (gjennomsnittet for avsnittet) er midt i lønnsrammen (fra lønnstrinn 39 -55). For at fastlønnskostnaden fra 2010 skal bli tilsvarende lik den forenklete modellen med kun to lønnsseter ved avsnittet, må fastlønnen til innsatsstyrken ligge på gjennomsnittlig lønnstrinn 42, som tilsvarer en årslønn på kr 348 600, i følge lønnstrinntabellen i vedlegg 8. Lønnstrinn 42 ligger i lønnsramme 43 dersom man har 6 års tjenesteansiennitet.

Lønnstrinn	Årslønn	Antall ansatte	Total lønn	Timeverk	Kr per time
42	348 600	56	19 521 600	105 280	185
52	411 200	17	6 990 400	31 606	221
Beregnet fastlønn			26 512 000	<b>136 886</b>	
Faktisk fastlønn 2010			26 595 370		
Modellens avvik fra faktisk regnskap			-83 370		

Tabell 6-5-3: Forenklet oppdeling av fastlønnen til Beredskapstroppen 2010

Timeverk fra tabellen over er beregnet som 70 personer med 1880 arbeidstimer i året og 3 personer som er administrative med 1762 timer i året. Antall timeverk synliggjøres for enklere å kunne utføre beregninger i forbindelse med krav til tillegg som defineres i timeenheter.

Tabellen overfor gir ikke en helt nøyaktig fordeling som gjelder, for hver enkelt ansatt, da lønnstrinnet varierer etter ansiennitet, men den gir et forenklet bilde av virkeligheten.

Avviket på kr 83 370, som utgjør 0,3 % av tabellen, fremkommer fordi alle ansatte ikke ligger nøyaktig på disse lønnstrinnene.

### *Tillegg - Beredskap*

Totalt utbetalte OPD kr 14 322 162 i tillegg i 2010 til Beredskapstroppen. Denne summen inneholder en sammensetning av tilleggene som forklart i tabell 6-5-2 samt beredskapstillegget ansatte mottar dersom de er oppført på beredskapslisten og har bakvakt. Beredskapstillegget utgjorde per 2010 kr 12 080, utbetalt per måned ved oppføring på beredskapslisten. Innsatsstyrken og staben står på denne beredskapslisten gjennomsnittlig 14 uker i året. Totalt for avsnittet utgjør dette tillegget kr 11 669 280 for 2010. Igjen står det da kr 2 652 882 som er utbetalt som natt- og helgetillegg eller helligdagstillegg.

Som forklart tidligere kompenseres oppføring på beredskapslisten også med avspasering i forholdet 1:5. For 14 uker à 7 dager, utgjør dette 20 avspaseringsdager i året, eller 160 timer per person i året. Totalt på stab og innsatsstyrken som til sammen utgjør 70 personer, kan det avspaseres 11 200 timer i året. Til sammenligning utgjør 11 200 timer i året omtrent 6 årsverk av operative politimenn med 1880 arbeidstimer i året.

### *Tillegg - Bemanning*

Beredskapstroppen har ett krav om forsvarlig beredskap hele døgnet, hele året. I beregningene nedenfor har jeg forutsatt at bemanningen har holdt seg jevn hele året og beregnet en gjennomsnittlig bemanning utfra dette. Ved å beregne hvor mye tillegget utgjør dersom en mann er på vakt på alle tidspunkter alle dager i året som gir rett til tillegg, kan jeg finne ut hvordan denne gjennomsnittlige bemanningen faktisk var i 2010.

<b>Tillegg</b>	<b>Ant timer i året</b>	<b>En innsatsstyrke</b>	<b>En stabsansatt</b>
45 % natt	3650	303 863	362 993
12kr/t 17-20	1040	12 480	12 480
36kr/t lør-søn	2496	89 856	89 856
100 % helligdag	312	57 720	68 952
100 % halv dag	48	8 880	10 608
<b>Sum</b>		<b>472 799</b>	<b>544 889</b>
	Antall ansatte	56	14
		80 %	20 %
Natt-helg og helligdagstillegg 2010	2 652 882	2 122 305	530 576
Gjennomsnittlig bemanning, 2010		4,5	1,0

*Tabell 6-5-4: Beregning av tilleggskostnaden for en på jobb 24 timer i døgnet 365 dager i året og hvor mange personer Beredskapstroppen hadde i gjennomsnitt i 2010*

Fra tabell 6-5-4 benyttes tilleggssatsene for lønnstrinn 42 for innsatsstyrken og 52 for staben (Lønnstabeller 2010). I kolonnen «antall timer i året» er det beregnet antall timer per år som dekkes av tillegget. Merk av de tre nederste tilleggene kommer i tillegg til nattillegget og kveldstillegget fra kl 17-20 om de faller på samme tidspunkt.

Kolonnene «en innsatsstyrke» og «en stab» beregner tilleggskostnaden ved at en person er på jobb til enhver tid. Siden vi opererer med 3-skiftsordning, tilsvarer dette egentlig 3 ansatte per kategori. Totalt i løpet av ett år påløper det da en tilleggslønn på kr 472 799 for innsatsstyrken, mens staben koster kr 544 889 i tillegg, dersom en ansatt skal være på jobb til enhver tid. Ved å fordele tillegget som ble utbetalt i 2010 på staben og innsatsstyrken etter andel ansatte, har jeg nederst i tabell 6-5-4 beregnet en gjennomsnittlig bemanning på kvelder, natt og helligdager. Tillegget utbetalt i 2010 tilsvarer at 4,5 innsatsstyrker og 1 person fra stab har vært på jobb til enhver tid i gjennomsnitt gjennom hele året. Dersom bemanningen har holdt seg gjennomsnittlig på 5,5 ansatte på jobb gjennom hele døgnet, tilsvarer det 16,5 personer på jobb i døgnet med en turnus på tre skift. 16,5 personer som arbeider 8 timer hver dag i ett år utgjør totalt 47 852 arbeidstimer. Jeg anser dette som bemanningsnivået Beredskapstroppen ligger på utfra trusselvurderinger fra PST og at det er dette nivået som defineres som «forsvarlig bemanning».

	Enhetskostnad		Totalt, 3 skift	
	Innsatsstyrke	Stabsansatt	Innsatsstyrke	Stabsansatte
Konstant bemanning	1	1	4,5	1
Tillegg	472 799	544 889	2 127 593	544 889
Fastlønn	348 600	411 200	4 706 100,0	1 233 600,0
Bruttolønn			6 833 693,3	1 778 488,5
Feriepenger			820 043,2	213 418,6
Arbeids giveravgiftgrunnlag			7 653 736,4	1 991 907,1
Arbeids giveravgift			1 079 176,8	280 858,9
<b>Total lønnskostnad</b>			<b>8 732 913,3</b>	<b>2 272 766,0</b>
			<b>Sum</b>	<b>11 005 679,3</b>

*Tabell 6-5-5: Beregning av totale lønnskostnader til bemanning, 2010*

I tabell 6-5-5 er den totale lønnskostnaden dersom bemanningen i gjennomsnitt er 4,5 innsatsstyrker og 1 stabsansatt på jobb til enhver tid beregnet. Fastlønnen må multipliseres

med 3 skift i døgnet og deretter med 4,5 ansatte på jobb for innsatsstyrken og 1 for staben. De totale lønnskostnadene over inngår i den lokale tjenesten til Beredskapstroppen der det utføres operativ polititjeneste.

Som diskutert tidligere bør alternativkostnaden også beregnes. Alternativkostnaden oppstår ved at dersom Spesialseksjonen ikke hadde utført ordenstjeneste ved OPD, men heller hatt beredskapsvakt, ville ansatte hatt krav på tillegg for beredskapsvakten. Bemanningen er beregnet som 5,5 ansatte tilgjengelig. Dette er beregnet som et minimum.

Dersom 5,5 ekstra ansatte føres på den ukentlige beredskapslisten, tilsvarer dette totalt 286 ekstra oppføringer i året fordelt på 52 uker.

Sammenlignet med i dag, er hver person oppført gjennomsnittlig 14 uker i året. Siden det er 70 ansatte tilgjengelig for oppføring på listen, utgjør dette 980 årlige oppføringer, eller gjennomsnittlig 18,8 per uke. Ved å øke antall oppføringer til 24,3 per uke, vil man oppnå samme tilgjengelighet som i dag uten at like mange ansatte er tilgjengelig fordi de er på jobb og utfører operativt politiarbeid. Dette tilsvarer en økning av beredskapslisten med 30 %.

Kostnaden for tillegget utbetalt for en oppføring på beredskapslisten utgjør kr 12 080 per oppføring. Multiplisert med 286 ekstra oppføringer, blir det totale beredskapstillegget kr 3 454 880. Dette trekkes ut som en alternativkostnad til den ordinære ordenstjenesten og fordeles til den nasjonale beredskapsdelen i henhold til PBS 1.

Alternativkostnad, beredskapsliste PBS 1	3 454 880
Feriepenger	414 586
Arbeidsgiveravgiftgrunnlag	3 869 466
Arbeidsgiveravgift	545 595
<b>Total lønnskostnad, alternativkostnad</b>	<b>4 415 060</b>

*Tabell 6-5-6: Beregning av total alternativkostnad for oppføring på beredskapsliste istedenfor utførelse av operativt politiarbeid*

Total lønnskostnad bemanning	11 005 679
Alternativkostnad	4 415 060
<b>Kostnad Operativ ordenstjeneste</b>	<b>6 590 619</b>

*Tabell 6-5-7: Fordeling av de totale lønnskostnadene knyttet til bemanning*

Minimumsbemanningen med 5,5 ansatte på jobb til enhver tid kostet kr 11 005 678 i lønnskostnader i 2010. Dersom samme antall ansatte istedenfor hadde vært tilgjengelige hjemmefra ved å være oppført på beredskapslisten, ville denne alternativkostnaden vært kr 4 415 060. Dette er kostnaden som tildeles den nasjonale delen av beredskapstroppens tilgjengelighet. Kr 6 590 619 fordeles til OPD og operativt politiarbeid utført mot måloppnåelse lokalt i distriktet.

### *Krav til trening, kurs og sertifiseringer*

De ansatte har kompetanse gjennom mye kursing, sertifiseringer, samarbeid med internasjonale partnere og utveksling. De er også i god fysisk form gjennom strukturerte treningsprogrammer på øvelser, samlinger og treningsøkter. Treningen utføres for å kunne være best mulig forberedt på en eventuell hendelse og består av trening, kursing, sertifisering og øving på ulike antiterror og politidisipliner. Arbeidsdagen til innsatsstyrken i Beredskapstroppen fordeles mellom 50 % trening og 50 % ordinær operativ polititjeneste (VP 2005). 50 % utgjør 4 timer av arbeidsdagen i gjennomsnitt. På ett år med 1880 arbeidstimer, der 160 timer avspaseres grunnet beredskapslisten, arbeider hver mann gjennomsnittlig 215 dager i året. 4 timer hver dag tilsvarer 860 timer med trening og kursing per ansatt eller 60 200 timer for staben og innsatsstyrken. Det bør imidlertid kommenteres at de 4 timene er gjennomsnitt. Enkelte perioder av året gjennomfører Beredskapstroppen større øvelser som gjerne strekker seg over en uke av gangen.

Oppsummert ved å se på de tre hovedområdene til Beredskapstroppen beregnet overfor med en bemanning på basis av 2010, får vi at beredskapsordningen i henhold til PBS 1 utgjør 66,4 årsverk. Det er også tatt hensyn til sykefravær fordi vi her snakker om beredskap og faktisk tilgjengelighet. Høyt sykefravær vil føre til behov for større tilgang på ressurser for å ha like mange ansatte tilgjengelig til enhver tid som beregnet tidligere.

<b>Beredskapstroppen:</b>	<b>Timer</b>	<b>Dager</b>	<b>Årsverk</b>	<b>Andeler</b>
Beredskapsliste	11200	1400	6,0	8,2 %
Bemanning, POP+PBS	47852	5982	25,5	35,0 %
Trening	60200	7525	32,0	44,0 %
Administrasjon	5286	705	3,0	3,9 %
<b>Sum PBS 1</b>	<b>124538</b>	<b>15611</b>	<b>66,4</b>	<b>91,0 %</b>
Sykefravær, 3 %	3736	468	2,0	2,7 %
<b>Sum</b>	<b>128274</b>	<b>16080</b>	<b>68,4</b>	<b>93,7 %</b>
Ekstra orden	8612	1076	4,6	6,3 %
<b>Sum Beredskapstroppen</b>	<b>136886</b>	<b>17156</b>	<b>73,0</b>	<b>100,0 %</b>

*Tabell 6-5-8: Sum årsverk benyttet til den nasjonale beredskapsordningen hos Beredskapstroppen (PBS 1) og lokal ordenstjeneste*

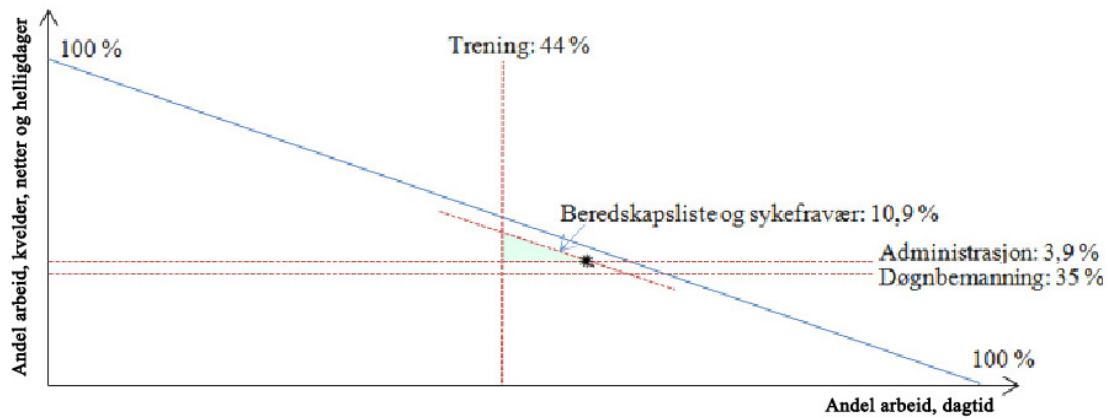
3 administrative stillinger er trukket ut, og vil høre inn under beredskapsordningen.

Med basis i beregningene over kan man da trekke ut 4,6 årsverk utover den nasjonale bemanningen som benyttes direkte til operativ polititjeneste mot OPD sine mål. Dette trekkes ut av kostnaden til Beredskapstroppens nasjonale kostnad.

	<b>Innsatsstyrke</b>	<b>Stabsansatt</b>	<b>Sum</b>
Andel ansatte totalt	80 %	20 %	
Antall årsverk	3,7	0,9	4,6
Brutto fastlønn	348 600	411 200	
Total fastlønn	1 282 848	378 304	1 661 152
Feriepenger	153 942	45 396	199 338
Arb.giver.avgift.grunnlag	1 436 790	423 700	1 860 490
Arbeids giveravgift	202 587	59 742	262 329
<b>Totale lønnskostnader</b>	<b>1 639 377</b>	<b>483 442</b>	<b>2 122 819</b>

*Tabell 6-5-9: Lønnskostnader knyttet til bemanning utover minimumsbemanningen på 5,5*

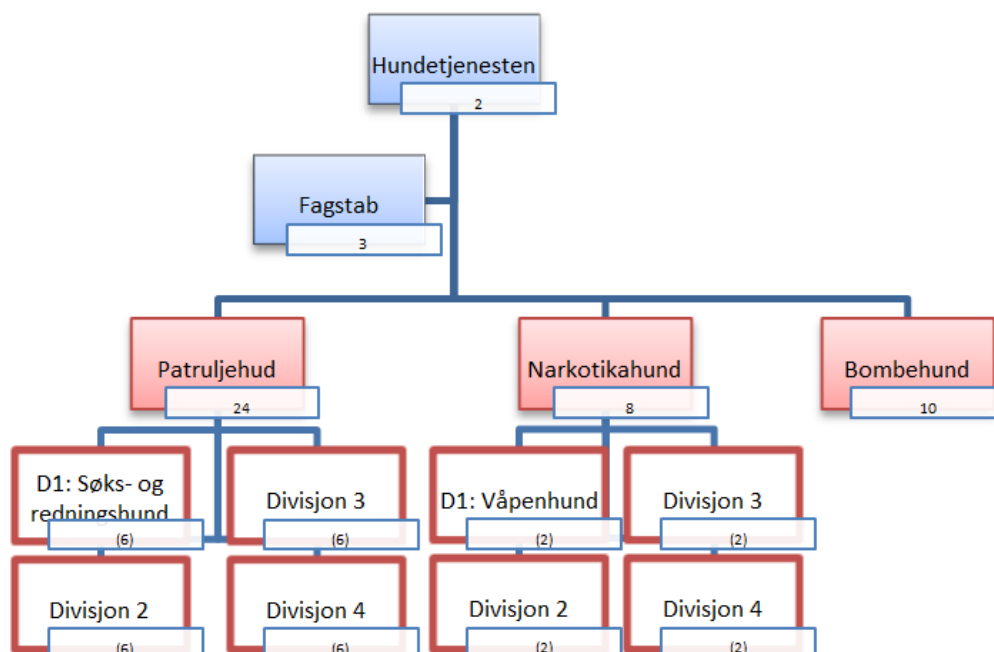
Av de totale lønnskostnadene til Beredskapstroppen blir da kr 8 713 438 fordelt til ordinær ordenstjeneste, mens kr 49 376 093 blir fordelt til beredskapsordningen etter PBS 1. Fra tabell 6-5-8 kommer det frem at 93,7 % av bemanningen til Beredskapstroppen kan føres direkte til beredskapsdelen og det nasjonale ansvaret avsnittet har. I 35 % av arbeidstiden overlapper det lokale operative politiarbeidet og den nasjonale tilgjengeligheten som er trukket inn i den nasjonale beredskapsdelen. Totalt benyttes 41,3 % av arbeidstiden til operativt politiarbeid for Oslo.



Figur 6-13: Defineringsrommet til Beredskapstroppen og beredskapsnivået

I figuren over er kravene Beredskapstroppen forholder seg til illustrert etter beregningene overfor. Vi ser at det grønne mulighetsområdet er lite, og tilsvarende etter beregningene 6,3 %. Posisjoneringen til Beredskapstroppen var i 2010 der i modellen der den sorte stjernen er plassert.

### 6.5.3 Hundetjenesten



Figur 6-14: Organisasjonskart Hundetjenesten per 2010, Tallene tilsvarende antall stillinger, Røde ruter = operative tjenestepersoner. Blå = ledelse og organisering

Hundetjenesten ledes av en avsnittsleder og en konsulent. Under disse har 3 politioverbetjenter fagansvar. De operative hundene og mannskapene er fordelt i 3 vaktlag, patruljehund, narkotikahund og bombehund. Vaktlaget med patruljehund er igjen delt i 4 divisjoner. 6 av ekvipasjene er videreutviklet som søks- og redningshunder og bistår i innenbys og utenbys søk etter bortkommende personer.

Vaktlaget med narkotikahund er også delt ned i 4 divisjoner der 2 hunder har spesialkompetanse innen våpensøk.

I forhold til nasjonale og lokale oppgaver, er ansvaret klart definert hos hundetjenesten. Patruljehund og Narkotikahund har et lokalt ansvar, mens Bombehund har et nasjonalt ansvar etter PBS 1. Alle tre gruppene har samme krav på hundegodtgjørelser. Bombehund har flere avtaler om tillegg enn de andre to gruppene, da den har en beredskapsordning og et risikotillegg ved oppdrag.

<b>Hundetjenesten:</b>	<b>Sats</b>	<b>Antall</b>	<b>Totalt</b>	<b>Bombehundetjenesten</b>
Tillegg 2010			3 317 460	
Beredskapstillegg, per måned	8 786	10		1 054 320
Risikogodtgjørelser, per oppdrag	954	75		286 200
<b>Igjen til natt og kveldstillegg</b>			<b>1 976 940</b>	
			<b>Sum</b>	<b>1 340 520</b>

*Tabell 6-5-10: Fordeling av faste tilleggs-satser til Bombehund*

Utbetalingene av tillegg varierer mellom de ulike hundegruppene. I tabellen over har jeg trukket ut de faste tilleggene. Det er kun Bombehundgruppen som mottar faste tillegg. I «risikogodtgjørelse» er det beregnet at gjennomsnittlig 4 ekvipasjer deltar per oppdrag. Det var totalt 75 oppdrag i 2010. Patrulje- og narkotikahund er slått sammen og kalt *orden*. Beløpet som er igjen etter de faste tilleggene er trukket ut av det faktiske forbruket i 2010 er tillegget benyttet til kvelds-, natt- og helligdagstillegg. Det gjenstår kr 1 976 940. Fra VP 2010 står det at «det utføres aktiv patrulje mellom kl 18:30 til 07:00, samt hele døgnet i helgene». Jeg velger derfor å tildele resten av tillegget til *orden*. Bombehund har en beredskapsliste, og oppdrag på beredskap blir ført på overtid i regnskapet og ikke tillegg. Bombehund tildeles derfor hele overtidskostnaden.

Dersom samme modell legges til grunn som hos Beredskapstroppen, får vi fordelingen av tillegget med en og to hunder på jobb til enhver tid hele året. I modellen under er tilleggs-



satsen til lønnstrinn 44 lagt til grunn, er timelønn kr 194,45. 45 % tillegg utgjør kr 87,5 per time.

Tillegg	Ant timer i året	Sum en hund	Sum, 4 hunder	
45 % natt	3650	319 384	1 277 537	
12kr/t 17-20	1040	12 480	49 920	
36kr/t lør-søn	2496	89 856	359 424	
100 % helligdag	312	60 668	242 674	
100 % halv dag	48	9 334	37 334	Sum
<b>Sum</b>		<b>491 722</b>	<b>1 966 889</b>	<b>2 458 611</b>

Tabell 6-5-11: Tilleggs kostnaden for 1 og 4 hunder på vakt til enhver tid hele året, lønnstrinn 44

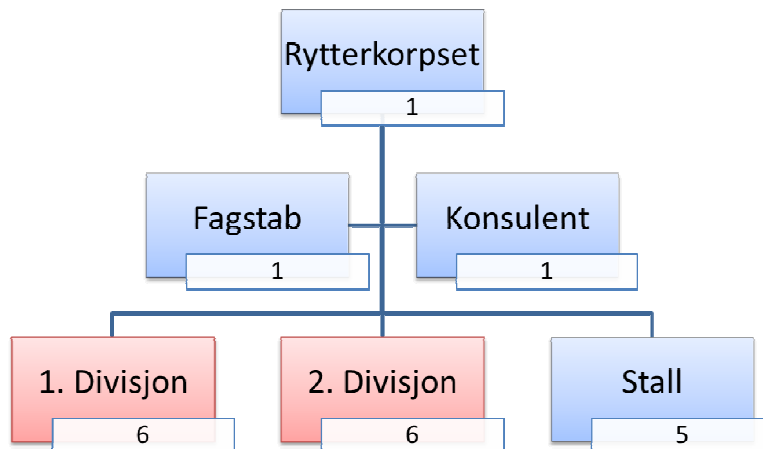
Summen for 4 hundeevipasjer på jobb til enhver tid gjennom hele året tilsvarer omtrent det forbrukte beløpet av tillegg.

Godtgjørelser og hundeførergodtgjørelser blir fordelt mellom gruppene etter antall hunder. Hundegodtgjørelsen er en fast månedlig sats på kr 3420 for å dekke kostnader knyttet til hunden. Fordelingen mellom Patrulje- og narkotikahund (orden) og Bombehund blir da:

	Ordenstjeneste	Bombehund	Sum
Andel ansatte totalt	78,7 %	21,3 %	
Antall årsverk	37	10	
Fastlønn per ansatt	359 892	359 892	
Total fastlønn	13 316 012	3 598 922	16 914 934
Tillegg	1 976 940	1 340 520	3 317 460
Overtid		1 895 942	1 895 942
Godtgjørelser	348 900	94 297	443 198
Hundegodtgjørelse	901 187	243 564	1 144 751
<b>Sum Bruttolønn</b>	<b>16 543 039</b>	<b>7 173 245</b>	<b>23 716 285</b>
Feriepenger	1 985 165	860 789	2 845 954
Arb.giver.avgift.grunnlag	18 528 204	8 034 035	26 562 239
Arbeids giveravgift	2 612 477	1 132 799	3 745 276
<b>Totale lønnskostnader</b>	<b>21 140 681</b>	<b>9 166 833</b>	<b>30 307 514</b>

Tabell 6-5-12: Fordeling av totale lønnskostnader mellom ordenstjeneste (patrulje- og narkotikahund) og Bombehund.

## 6.5.4 Rytterkorpset



Figur 6-15: Organisering Rytterkorpset, Blå = ledelse, organisering, Rød = operative tjenestepersoner

Rytterkorpset ledes av en ryttersjef som har en fagansvarlig og en konsulent under seg. Konsulenten frigjør ryttersjef, fagansvarlig og politiførstebetjenter i forhold til administrative oppgaver. I tillegg har de 12 politioperative ryttere. En stallmester og 4 stallkarer har ansvar for stell og vedlikehold av hestene og stallområdet.

Til forskjell fra de andre avsnittene har ikke Rytterkorpset noen eksterne krav om beredskapsordning i PBS 1. Deres arbeid er derfor i større grad rettet mot POP-arbeid i Oslo. I tillegg utfører det en del honorære oppgaver. Honorære oppgaver er ulike fremvisninger, parader osv. med lange tradisjoner. Disse honorære oppgavene er særegne for avsnittet og rettes ikke direkte opp mot OPD's hovedmålsetning om redusert kriminalitet i Oslo. Derfor vil jeg dele opp lønnskostnadene etter hvor stor andel av arbeidsgdagen som benyttes til honorære oppdrag og til operativ polititjeneste.

I samarbeid med ledelsen og rytterne ved Rytterkorpset er det utarbeidet en oversikt som fordeler arbeidsuken til en operativ rytter. Rytterkorpset er det eneste avsnittet som til daglig måler antall timeverk benyttet per oppgave og ikke antall oppdrag. Derfor har det vært mulig å beregne andelene beregnet i tabell 6-5-13 utfra reelle registreringer.

		Antall timer	Andel
Trening, kurs:		6	15 %
Operativ polititjeneste:			
	Demostrasjoner	0,6	2 %
	Sentrum	4,3	11 %
	Grünerløkka	3,6	9 %
	Andre områder	7,9	20 %
<i>Sum operativ polititjeneste</i>			<i>41 %</i>
Honorære, særegne oppdrag		4,6	12 %
Egenadministrasjon		7	18 %
Stell av hest og utstyr		5	13 %
Annet		1	3 %
Sum		<b>40</b>	<b>100 %</b>

Tabell 6-5-13: Fordeling av en gjennomsnittlig arbeidsuke for en operativ tjenestemann på Rytterkorpset

Med *operativ tjeneste* menes alt arbeid for å forebygge og redusere kriminalitet i Oslo. Denne delen utgjør totalt 41 % og jeg vil se mer på dette i neste del av analysen.

De honorære oppdragene utgjør 12 % og utgjør sammen med den operative tjenesten det vi kan kalle primæroppgavene til Rytterkorpset. De resterende 47 % av arbeidsdagen brukes på oppgaver i støttefunksjoner, som trening, stell og egenadministrasjon som møter, sjekke e-post osv.

Trening av hestene er viktig for å opprettholde ett godt nivå og for å forebygge skader. Ryttersjef Fogh mener den viktigste treningen både hest og rytter kan ha er ute i gatene i det miljøet de skal arbeide i. Størstedelen av treningen utføres derfor samtidig som de utfører politioppgaver. Trening utover dette utgjør 15 % av arbeidsdagen og består av bl.a. miljøtrening med flagg, faner, musikk, støy og flammehinder. Ekvipasjene skal være forberedt på mer ekstreme hendelser som de nødvendigvis møter i det daglige.

Det er vanskelig å vurdere hvilken av de to primæroppgavene som er den viktigste for Rytterkorpset. Ordenstjenesten reduserer kriminalitet i Oslo, og er selvfølgelig svært viktig, men også de honorære oppgavene er viktige fordi Rytterkorpset fremstår som et tydelig og synlig bilde av politiet. Fogh forklarer dette som at Rytterkorpset ofte sees på som det «myke ansiktet» til politiet, der publikum har et kontaktpunkt til politiet uten at man nødvendigvis har vært utsatt for en kriminell handling. Dette dekkes også under OPD's strategiske mål om

«synlig og tilgjengelig politi» og analyseres senere i oppgaven. Det kan også trekkes frem at stallen der Rytterkorpset holder til er en vernet bygning med historisk verdi. Jeg velger derfor å vekte de to primæroppgavene med «naiv vekting», som vil si at de er like viktige.

Kostandene til Rytterkorpset vil derfor splittes kun i omfanget til de to oppgavene i forhold til hverandre.

	Honorære	Ordenstjeneste	Sum
Ressursbruk primæroppgaver	12 %	44 %	55 %
Vekting primæroppgaver	21 %	79 %	100 %
Totale lønnskostnader 2010	2 410 091	9 116 430	11 526 521

*Tabell 6-5-14: Vekting av primæroppgavene til Rytterkorpset og fordeling av totale lønnskostnader 2010*

### 6.5.5 Den Kongelige Politieskorten

DKP skiller seg fra de andre avsnittene da de har nasjonale bistandsoppgaver for kongefamilien, statsbesøk i Norge og kongelig vertskap på besøk i Norge. (PBS1 2011) De har derfor ikke samme «beredskapsansvar» som de andre avsnittene med nasjonale oppgaver. DKP utfører ikke noen oppgaver på lokalt nivå som går direkte på OPDs hovedmål utover oppgavene fra PBS 1. Derfor tildeles hele kostnaden tilhørende DKP til de nasjonale oppgavene.

### 6.5.6 Helikoptertjenesten

Helikoptertjenesten har vært under stor utvikling i perioden 2005 – 2010 og har vokst fra 14 stillingshjemler til 20. Det som skiller helikoptertjenesten mest fra avsnittene med beredskapsansvar er at politihelikopteret ikke er en erstatning for andre politiressurser. Den har «oversikt fra luften», men er avhengig av å samarbeide med operative tjenestepersoner på bakken. Helikoptertjenesten kan med dette sees på som et avsnitt som øker kvaliteten på gjennomførelsen av oppdrag når den er involvert. Det ligger også en stor kostnad bak et operativt politihelikopter pga. spesialutstyr. Nytteverdien vurderes derfor før helikopteret tas i bruk og for å prioritere oppdrag. Helikopteret blir derfor bare brukt ved større politioppdrag.

Siden Helikoptertjenesten er nokså fersk og fortsatt under oppbygging, vurderes hele tiden nye områder å bruke helikopteret på. Beredskapsordningen med nasjonalt ansvar står sterkest, men det er også forsøkt å benytte helikopteret i mer operativ polititjeneste for OPD.

I denne oppgaven definerer jeg derfor helikoptertjenesten som en nasjonal enhet, selv om de forsøker å oppnå nytte ved operativt politiarbeid utenom hendelser i PBS 1.

### **6.5.7 Driftskostnader og investeringer**

Analysen av “organiseringen” ved Spesialseksjonen har vist at Beredskapstroppen, Hundetjenesten og Rytterkorpset utfører *ordinær ordenstjeneste* til OPD’s fordel. Denne delen av analysen vil trekke ut driftskostnadene som kan knyttes til denne tjenesten. Dermed vil de resterende driftskostnadene tilhøre den nasjonale beredskapsdelen til Spesialseksjonen. Enhetskostnadene beregnet tidligere i oppgaven vil bli benyttet.

Beredskapstroppen er som forklart tidligere organisert slik at de bruker tilgjengelige ressurser på ordinær ordenstjeneste ved anledning. Hovedformålet til de ansatte og til avsnittet er likevel den nasjonale beredskapsdelen. Jeg velger derfor å knytte alle driftskostnadene til Beredskapstroppen til det nasjonale ansvaret i henhold til PBS 1.

Hundetjenesten er som forklart todelt. Narkotikahundegruppen og patruljehundegruppen utfører den *ordinære ordenstjenesten*, mens Bombehundegruppen tilhører den nasjonale delen. Jeg trekker derfor driftskostnader som kan knyttes direkte og indirekte til hundetjenesten ut i denne delen av analysen.

Rytterkorpset har som forklart ikke et nasjonalt ansvar etter PBS 1. Hele deres driftskostnad trekkes derfor ut til den ordinære ordenstjeneste. Her er det også skilt mellom *ordinær ordenstjeneste* og *honorære oppdrag*. Jeg vil fordele driftskostnadene etter samme fordeling her, siden det ene ansvarsområdet ligger under OPD, mens det andre er Rytterkorpsets særegne arbeidsområde.

Ved fordeling av de direkte driftskostnadene belastes direkte, fordeles kostnadene for Hundetjeneste etter andel ansatte, da det ikke foreligger detaljerte detaljer på hva som tilhører hvilken gruppe.

	Antall ansatte	Andel	Direkte driftskostnader
Bombehundegruppen	10	21 %	866 763
Patrolje- og Narkotikahundegruppen	37	79 %	3 207 021
Rytterkorpset	20		1 473 985
<b>Sum</b>	<b>57</b>		<b>5 547 769</b>

Tabell 6-5-15: Driftskostnader direkte belastet, 2010, tildeles ordinær ordenstjeneste

Rytterkorpset disponerer 4 og patrolje- og narkotikahund disponerer 11 kjøretøy.

6 ansatte ved Rytterkorpset er sivilt ansatte, og 1 fra hundetjenesten er sivilt ansatt. Totalt er det dermed 50 politiansatte ved disse avsnittene.

Ved politihuset disponerer Hundetjenesten og Rytterkorpset en kontor plass hver.

Hundetjenestens del av kontor plasskostnaden og husleiekostnaden fordeles mellom de ulike gruppene ved avsnittet. Totalt disponerer de dermed 1,5 kontor plass, og 2,8 % av de totale 43 kontor plassene til Spesialseksjonen på Politihuset. Hundepatroljen har i tillegg to leieobjekter der husleien er spesifisert. Lokalene til Rytterkorpset er også spesifisert, siden de leier et eget bygg. Husleiekostnaden til Hundetjenesten blir også her fordelt etter andel ansatte ved avsnittet.

De indirekte kostnadene blir som tidligere fordelt etter antall ansatte. 57 av

Spesialseksjonens 224 ansatte arbeider i Patrolje-, Narkotikahundegruppen eller

Rytterkorpset, tilsvarende 25,4 % av de ansatte ved seksjonen.

	Antall Rytterkorpset	Antall Patrolje- og Narkotikahund	Enhetskostnad	Sum Rytterkorpset	Patrolje- og Narkotikah
Kjøretøykostnad	5	10	82 427	412 136	824272
Polititjenestemannkostnad	14	36	10 965	153 514	394750
Kontor plasskostnad	1	0,5	27 128	27 128	13564
<b>Direkte husleie:</b>					
Hundepatroljen, Haraldsrudveien		21,3 %	3 097 916		659131
Hundepatroljen, Garasje		21,3 %	711 396		151361
Rytterkorpset, Myntgata			2 799 468	2 799 468	
Andel av Politihuset	2,3 %	0,5 %	1 872 030	43 536	9263
<b>Sum Direkte kostnader</b>				<b>3 435 782</b>	<b>2 052 341</b>
<b>Indirekte kostnader:</b>					
Andel av administrasjonskostnader	8,9 %	16,5 %	17 939 406	<b>1 601 733</b>	<b>2 963 205</b>
Direkte belastet				1 473 985	3 207 021
<b>Sum, Driftkostnad</b>				<b>6 511 500</b>	<b>8 222 568</b>
			Herav ordenstjeneste	79,0 %	5 144 085
			Herav honorære oppgaver	21,0 %	1 367 415

Tabell: 6-5-16: Beregning av driftskostnader belastet felles, direkte og indirekte kostnader, 2010, tildeles ordinær ordenstjeneste.

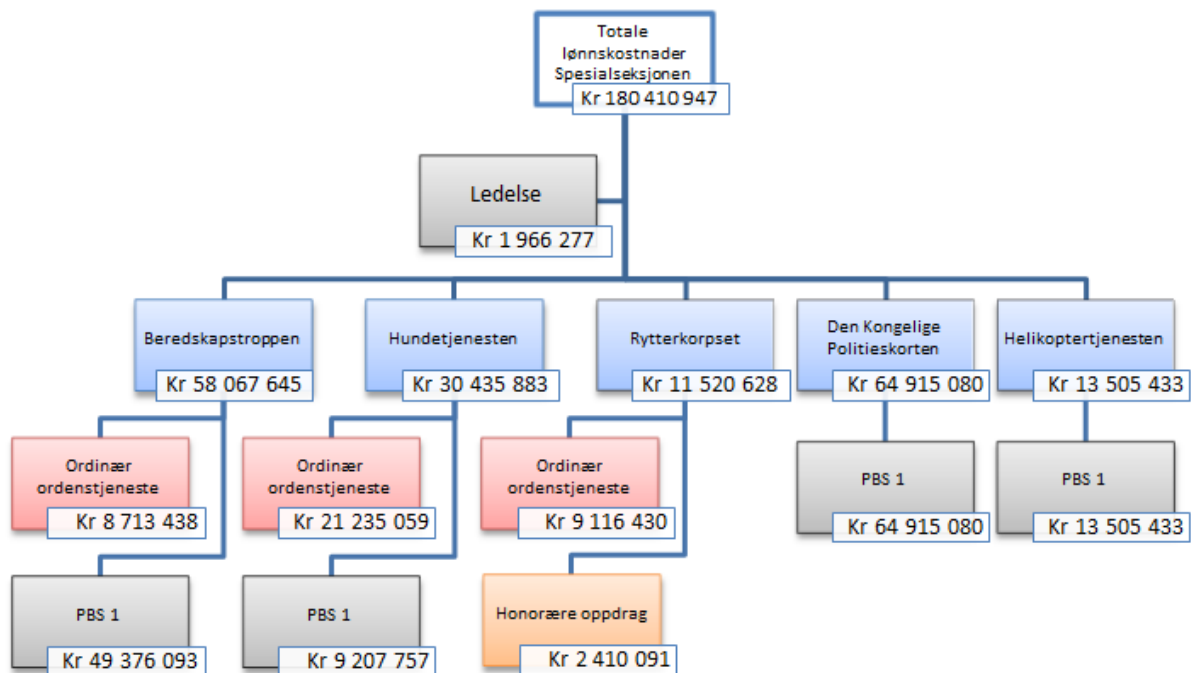
Av de totale driftskostnadene for 2010, på kr 69 450 803 fra tabell 6-4-1, tildeles kr 13 716 646 til den ordinære ordenstjeneste som beregnet i tabell 6-5-16. Kr 1 017 422 skilles ut til de honorære oppgavene til Rytterkorpset.

Kr 54 716 735 av driftskostnadene knyttes til den nasjonale beredskapsordningen.

Rytterkorpset hadde også i 2010, som vist i tabell 6-2-1, investeringer på kr 280 000.

Hundetjenestens investeringer er utstyr til Bombehundegruppen, og knyttes til beredskapsordningen.

## 6.6 Totale kostnader fordelt etter ressursbruk



Figur 6-16: Illustrasjon av fordeling av lønnskostnadene etter ressursbruk, 2010

Ved å dele lønnskostnadene til avsnittene med både nasjonale og lokale arbeidsområder, har kostnaden til beredskapsordningen i henhold til PBS 1 blitt beregnet. Av de totale lønnskostnadene til Spesialseksjonen knyttes kr 138 935 929, eller 77 %, til beredskapsordningen. Arbeidsområdet ordinær ordenstjeneste utføres direkte opp mot måloppnåelse av OPD's strategiske mål og er også synliggjort. Totalt kan kr 39 064 927,

eller 21 %, knyttes til den operative polititjenesten. 2 % eller, kr 2 410 091 av lønnskostnadene knyttes til de honorære oppgavene til Rytterkorpset.

	<b>Beredskapsordni</b>	<b>Ordinær ordenstjeneste</b>	<b>Honorære oppdrag</b>	<b>Sum</b>
Lønnskostnader	138 935 929	39 064 927	2 410 091	180 410 947
Driftskostnader	54 716 735	14 734 068		69 450 803
Investeringer	35 768 800	221 200	58 800	35 990 000
<b>Totale kostnader</b>	<b>229 421 464</b>	<b>54 020 195</b>	<b>2 468 891</b>	<b>285 851 750</b>
	80,3 %	18,9 %	0,9 %	100 %

*Tabell 6-6-1: Fordeling av totale kostnader, Spesialseksjonen 2010*



## 7. Drøfting

I dette kapitlet vil jeg drøfte ulike områder avdekket i analysen i lys av teorier og modeller. Ved å drøfte momenter fra analysen opp mot problemstillingen, vil jeg kunne smale ned hovedpoengene for å så komme med noen anbefalinger.

### *Kostnadsanalysen: Det totale kostnadsbildet til Spesialseksjonen*

I analysen har jeg først beregnet og kartlagt totalkostnaden til Spesialseksjonen. For å komme frem til et totalt kostnadsbilde har jeg vært nødt til å foreta mange forutsetninger underveis, se kapittel 1.4. Jeg har også brukt data fra mange ulike kilder og arbeidet har vært tidskrevende og omfattende.

Ved dagens måte å føre regnskap på, kommer det ikke enkelt frem hva seksjonen eller beredskapsordningen koster. Det kan f.eks. vises til at ved å tildele Spesialseksjonen driftskostnader belastet sentralt i OPD, direkte knyttet til ressursbruk ved seksjonen, ble de totale driftskostnadene økt med fra 40 % til over det dobbelte enkelte år som vist i tabell 6-1-14.

Det er en utfordring at så stor andel av kostnadene blir belastet sentralt. Når man ikke har en god oversikt over hva ting koster, får man et dårligere grunnlag for styring og å kunne ta gode beslutninger. Dette gjelder både for Spesialseksjonen og for OPD. For Spesialseksjonen er det en utfordring at deres totale kostnadsbilde ikke enkelt kan kartlegges. Disse forholdene seg både til eksterne oppdragsgivere med DKP, samt krav om beredskap i forhold til vurderingene til PST og interne budsjettkrav fra OPD.

For OPD ligger utfordringen i å tildele riktig størrelse på budsjettet til Spesialseksjonen. Dette understrekes i styringssløfen i figur 3-2. Dersom de mangler oversikt over hva det er som driver kostnader, vil det være vanskelig å bevilge «riktige/nok» midler til avsnittet. OPD vil heller ikke ha en god forståelse av hvordan en eventuell økning av trusselnivået vil påvirke behovet for mer ressurser og bedre utstyr og hvordan dette igjen vil påvirke det *reelle* økte kostnadsbilde. Driftsregnskapets fremste oppgave er i følge Hoff: «å fremskaffe så god og riktig økonomisk styringsinformasjon som mulig» (Hoff et al. 2005, 407).

---

Det krever imidlertid administrative ressurser dersom regnskapet skal bli mer detaljert. Dette er noe som må overveies, ved en vurdering på hvordan en kostnad skal belastes i organisasjonen. Dersom det koster mer å føre kostnader i detalj enn nytten man har av informasjonen, må det revurderes. Analysen har på den annen side vist at det er de «minste» kostnadene som blir spesifisert per avsnitt, som kurs- og reisekostnader. I tillegg er det enhetene der kostnaden blir belastet som godkjenner fakturaer og utbetalinger. Spørsmålet her er hva gir best styringsinformasjon i forhold til hvor omfattende informasjonen er å samle inn?

Spesialseksjonen kan defineres som et servicesenter, med hovedmålsetning å levere sine tjenester innenfor gitte budsjettammer. Et av poengene med divisjonalisering er å føre ansvaret for resultater og styring nedover i organisasjonen nærmest der oppgaveutførelsen faktisk skjer. Enheten som faktisk benytter seg av kjøretøy eller lokaler vil ha større nærhet til der hvor kostnadene oppstår og har normalt større forutsetninger for å kontrollere at forbruket i inneværende periode faktisk er korrekt i forhold til hvilken kostnad som belastes.

Ser vi på resultatene fra fordelingen av kostnader, er det kjøretøykostnad og husleien som er de største kostnadsgruppene som blir belastet sentralt. Begge disse kostnadsgruppene inneholder noen kostnader som kan direkte henføres til ressursbruket til Spesialseksjonen. Det kan være nyttig å vurdere hva det vil kreves av administrasjon for å registrere disse kostnadene direkte på avsnittene. De enkleste kostnadene, med store beløp, som kan registreres direkte ved avsnittene, gjelder de eksterne leieobjektene som er unike for et avsnitt som f.eks. stallen til Rytterkorpset eller skytebanen til Beredskapstroppen. Politihuset er et felles bygg som kan være mer utfordrende å fordele på samme måte.

Som hovedprinsipp i et servicesenter sies det at «alle kostnader skal henføres til de resultatenheter som forårsaker kostnadene» (Hansen & Svendsen 1996, 53). Dette er også ett av hovedprinsippene til *det profesjonelle byråkratiet*, der hovedpoenget er å tildele beslutningsmyndighet til den operative kjernen av virksomheten. En fordel med dette er at den operative delen av organisasjonen har mer faglig kompetanse (Jacobsen & Thorsvik 2007, 90, 91) Spesialseksjonen kan kjennetegnes med at hvert av de 5 avsnittene har spesialiserte fagområder i tillegg til det politioperative fagområdet. Ansatte med høy fagkompetanse ved avsnittene har bedre forutsetninger for å vurdere hvordan oppgaver skal løses på en god måte.

Jacobsen & Thorsvik tar også opp svakheter ved det profesjonelle byråkratiet ved at det ofte oppstår konflikter og rivalisering mellom faggrupper, som igjen fører til samarbeidsproblemer mellom avsnittene. Det vil være vanskelig å kontrollere kostnader ved en slik organisering, siden faglige standarder vil settes foran økonomiske begrensninger (Jacobsen & Thorsvik 2007, 91).

Tydliggjøring og ansvarliggjøring kan også føre til at man blir mer bevisst på kostnadsforbruket. Dette kan fungere som et insentiv til å redusere forbruket der det er mulig. Dagens budsjettmodell delegeres etter nedbrytingsmetoden, som forklart i innledningen. Hva hadde skjedd dersom avsnittene selv hadde fått vært med å bygge opp budsjettene? Hadde de blitt urealistisk store, eller kunne dette også gitt insentiver til å se på om man faktisk utfører de riktige tingene?

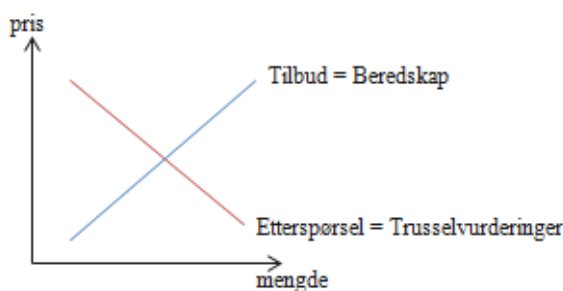
For å synliggjøre de reelle kostnadene til de operative avsnittene kan det også innføres internprising. Analysen har vist at Spesialseksjonen ikke har egne straffesaker, men bistår alle politistasjonene i OPD med operative tjenester etter behov. Dette utgjør en stor del av arbeidet til Beredskapstroppen, Hundetjenesten og Rytterkorpset. Her kan det være behov for en større kost – nytte – analyse i videre studier for å se hvilken påvirkning dette har på kriminaliteten i Oslo og måloppnåelsen til OPD.

Analysen og drøftingen så langt fokuserer på viktigheten av helhetsbildet. Porters verdikjede, i figur 3-3, er en god modell for å forstå at det hele kostnadsbildet påvirkes dersom det gjøres endringer i ett ledd. Dersom antall ansatte ved Spesialseksjonen f.eks. dobles fra ett år til et annet, vil dette mest sannsynlig føre til at behovet for flere biler og utstyr også øker. I tillegg øker behovet for kapasitet i støtteaktivitetene, i dette tilfellet administrasjons- og HR-avdelingen. Ved å vurdere verdikjedens struktur, kostnader og aktiviteter, kan Spesialseksjonen danne seg et grunnlag for å finne forbedringspotensialet som kan øke verdien til tjenesten og/eller redusere kostnader. En forutsetning for en slik analyse, er å ha et godt overblikk i verdikjeden for å forstå hvordan ulike aktiviteter henger sammen og er avhengig av hverandre.

### *Ressursanalysen: Kostnad til beredskapsordningen og operativ polititjeneste*

I ressursanalysen har jeg dekomponert de totale lønnskostnadene for å kunne fordele kostnadene mellom de ulike ansvarsområdene etter ressursbruk. Ansvarsområdene er fordelt mellom nasjonalt beredskapsansvar og lokalt ansvar i forhold til arbeid med operativ polititjeneste. Dette krevde en forståelse av i hvilke situasjoner ansatte har krav på tillegg, godtgjørelser og overtid ved enkelte av avsnittene som dekket flere av ansvarsområdene.

Dette arbeidet var mest omfattende for Beredskapstroppen, som har overlappende arbeidsområder. Ved å dekomponere timeverk og tilleggskostnader for deretter å sette dem sammen igjen ble den marginale tilleggskostnaden ved avsnittet beregnet i tabell 6-5-4 for en ansatt ved innsatsstyrken og en ansatt ved staben tilgjengelig til enhver tid, hele døgnet, hele året. Denne kan benyttes for å forstå hvordan kostnadsbildet til lønnskostnadene påvirkes av trusselvurderingene til PST og bemanningsnivået de anser som forsvarlig i forhold til beregnet trusselnivå. Spesielseksjonens budsjett definerer hvilket nivå av tilgjengelig beredskap OPD prioriterer. Dette kan forklares i modellen under.



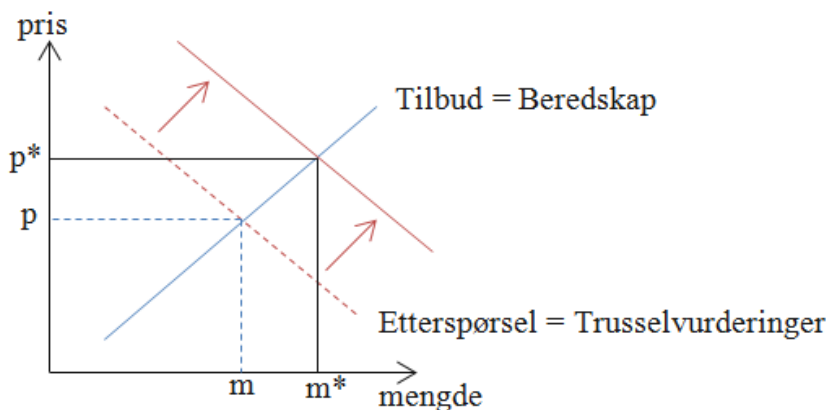
*Figur: Markedsteori: Forhold mellom trusselvurderinger og beredskapsnivå*

Krysningspunktet i modellen over definerer hva som er optimalt i forholdet mellom tilgjengelighet (mengde) og kostnader (pris). Dersom budsjettene er for høye, vil man ligge på et beredskapsnivå som er utenfor det optimale området. Dersom trusselnivået hadde tilsagt at det kreves «bemanning på hvert gatehjørne» i byen, ville dette på samme måte krevet betydelig mer kostnader. I vårt tilfelle, som tidligere forklart, settes kravet til tilgjengeligheten eksternt av PST. For å unngå sløsing av ressurser, vil det derfor være svært viktig at forholdet mellom gitt budsjett og trusselnivået henger sammen. Spørsmålet blir da om disse er i balanse per i dag? Dette blir ikke beregnet i denne oppgaven, siden

trusselnivået ikke er tilgjengelig, men det er likevel et poeng verdt å illustrere. Her er det muligheter for videre studier internt.

Dersom kurven for tilgjengelighet utfører et skift ved at sikkerhetsnivået enten senkes eller heves, vil dette påvirke hva den optimale innsatsfaktoren av kostnader bør ligge på.

Innledningsvis i denne oppgaven forklarte jeg at Regjeringen rettet fokus på «behov for bedre beredskap» etter terrorhandlingene i sommer. Da kan man spørre seg; hva er *bedre* beredskap? Dersom dette betyr bedre bemanning, kan man tenke seg følgende situasjon:



Figur: Resultat av økte trusselvurderinger, økt mengde ( $m^*-m$ ) og økt pris ( $p^*-p$ )

Fra modellen over utfører tilgjengelighetskurven ett skift utover pga. behov for mer bemanning. Som et resultat av dette vil det optimale punktet i modellen, der kurvene krysses, flyttes til ett annet nivå i modellen som krever høyere forbruk av kostnader. Her poengteres det igjen hvor viktig det er å ha god kontroll over eget kostnadsbilde. Dersom man ikke er klar over hva bemanningsnivået koster, har man heller ingen forutsetninger for å beregne hvilke kostnader en økning av bemanningen faktisk vil føre til. Kostnadsøkningen defineres i modellen som  $p^*-p$ . Her er det mange forhold som må trekkes inn. Lønnskostnadene er de mest åpenlyse. Disse inneholder flere forhold enn ren bemanning, som trening. Andre kostnader som må trekkes inn er hvilke økte driftskostnader og investeringsbehov den økte bemanningen vil føre til. Det kan også oppstå en diskusjon om det nåværende utstyret er godt nok, eller om det må oppgraderes for å ligge på samme nivå som det økte trusselnivået.

Dersom man antar at Beredskapstroppe i 2010 var i likevekt, vil det si at trusselbildet samsvarer med tilgjengeligheten. I tabell 6-5-4 er det beregnet at gjennomsnittlig 4,5 ansatte fra innsatsstyrken var på jobb til enhver tid ( $m=4,5$ ). Dersom det nye trusselnivået hadde økt

fra 4,5 til behov på 5,5 ansatte på jobb til enhver tid ( $m^*=5,5$ ), ville dette ført til ett behov for 3 personer ekstra på jobb hvert døgn etter Beredskapstroppens 3-skifts turnus. Dette tilsvarer 8760 ekstra arbeidstimer i året<sup>12</sup>.

Som forklart av tabell 6-5-8 benyttes 35 % av kapasiteten til avsnittet på denne bemanningen. Her er alle ansatte ved avsnittet innberegnet, også administrasjonen. I denne beregningen antar jeg at administrasjonen holdes på samme nivå som i dag. 6,3 % av de ansatte innsatsstyrkene jobber kun på dagtid utover den gjennomsnittlige bemanningen på 4,5 ansatte. Disse ønsker jeg heller ikke å innberegne, fordi i dette tilfelle er det kun behov for én ekstra ansatt ekstra på bemanning i denne forestillingen hele døgnet.

	For hele avsnittet	Kun innsatsstyrken
Bemanning	35 %	39 %
Avspasering	8,20 %	9 %
Trening	44 %	49 %
Sykefravær	3 %	3 %
Sum	90 %	100 %

*Tabell 7-1-1: Beregninger fra tabell 6-5-8 tilhørende innsatsstyrken trukket ut og indeksert*

Tabellen over viser at en gjennomsnittlig ansatt ved innsatsstyrken arbeider 39 % av arbeidsdagen sin med operativt politiarbeid, og dermed beredskap<sup>13</sup>. Skulle beredskapsdelen økt med en ekstra ansatt tilgjengelig hele døgnet, hele året, vil dette tilsvare et behov på 12 ekstra årsverk på Beredskapstroppen<sup>14</sup>.

	Sats	Antall	Sum
Tillegg, kveld-natt-helligdag	472 799	1	472 799
Fastlønn	348 600	12	4 183 200
Beredskapstillegg	144 960	12	1 739 520
<b>Bruttolønn</b>			<b>6 395 519</b>
<b>Sum, økte lønnskostnader</b>			<b>8 172 962</b>

*Tabell 7-1-2: Økt bruttolønn inkludert tillegg, ved økt bemanning med en innsatsperson på jobb til enhver tid*

<sup>12</sup> 24 timer i døgnet \* 365 dager i året.

<sup>13</sup> Merk at egenadministrasjon, rapportskriving og møtevirksomhet ikke er innberegnet. Dette er fordi modellen kun fordeler overordnet mellom arbeidsområder, og denne typen aktiviteter er inkludert.

Som beregnet i tabell 6-4-1 har Spesialseksjonens kostnader gjennomsnittlig bestått av 62,7 % lønnskostnader og 37,3 % driftskostnader de siste 6 årene. Ved å benytte samme forhold, vil de totale kostnadene inkludert investeringer og drift være kr 13 035 026 (8 172 962/0,627). Dette forholdet vil ikke nødvendigvis være riktig, men størrelsen på kostnadsøkningen gir ett bilde på at dette er en vesentlig og relevant kostnad som bør beregnes ved en økning av beredskapsnivået.

## 7.2 Konklusjon

I denne oppgaven har jeg drøftet behovet for en mer systematisk metode for å kartlegge kostnader. Dagens regnskapsdata gir ikke et komplett bilde på hva seksjonens *reelle* totalkostnad er, siden så mange av kostnadene til ressursene seksjonen bruker blir belastet sentralt.

Kostnads- og ressursanalyser har avdekket at en del av de indirekte kostnadene belastet sentralt relativt lett kan knyttes direkte, mens de indirekte kostnadene er kostnader tilhørende støttefunksjoner og kostnader som må fordeles etter mer detaljerte analyser.

Når kostnader henføres til den operative delen av virksomheten, kom det frem at dette kan motivere til å redusere det faktiske forbruket i kjøretøykostnadene, der man ikke har lett tilgjengelig data for å analysere bilbruk mellom seksjoner. Synliggjøring og henføring av kostnader kan føre til et større ansvar for resultater på seksjonene eller avsnittene. Når kostnader ikke synliggjøres får vi sjelden slike effekter, noe agentteorien tar opp. Det kan i den anledning være på sin plass og referere til «What gets measured gets done» (Peters & Waterman 1982, 268)

Analysen viser at den reelle kostnaden til Spesialseksjonen har steget lineært de siste 6 årene. De totale kostnadene består av ca. 60 % lønnskostnader og 40 % drifts- og investeringskostnader. I forhold til totalkostnadene til OPD, der ca. 75 % består av lønnskostnader og 25 % av drifts- og investeringskostnader, forteller dette mye om

---

<sup>14</sup> 8760 arbeidstimer i året / 39 % av arbeidsdagen = 22 576 timer. 22576 timer / 1880 timer i året = 12 årsverk.

---

spesialtjenesten ved Spesialseksjoen. Med dette mener jeg at ansatte er operative og spesialister i flere fagområder, og har en høyere lønnskostnad enn gjennomsnittet i organisasjonen. I tillegg krever deres oppgaver spesialutstyr, som fører drifts- og investeringskostnadsandelen opp på ett høyere nivå enn i organisasjonen generelt.

Analysen er basert på historiske verdier, og vil ikke nødvendigvis gi ett riktig bilde på hva de riktige kostnadene har vært i perioden. Likevel tar analysen for seg en del modeller og tankesett det kan være hensiktsmessig å vurdere i en beslutningssituasjon. Dette gjelder spesielt under ressursanalyser. Der kommer det frem av ca. 80 % av kostnadene til Spesialseksjonen tilhører den nasjonale *beredskapsdelen*, mens 20 % av kostnadene kan knyttes til det lokale operative arbeidet seksjonen utfører for OPD.

Lønnskostnadene preges av mye tillegg, siden kjernevirksomheten til seksjonen er å levere tilgjengelighet. Tilleggskostanden bør derfor sees på som en fast kostnad når behov er beregnet, f.eks. i budsjettet. Denne kostnaden vil påløpe dersom ansatte er på beredskapsliste eller jobber turnus i perioder av døgnet der ATB gir rett til tillegg.

I analysen viser at gjennomsnittlig beredskapsnivå til Beredskapstroppen har vært 4,5 innsatspersoner og 1 stabsperson på jobb til enhver tid, hele døgnet, hele året. I tillegg «leveres» tilgjengelighet ved å ha gjennomsnittlig 14 ansatte på beredskapsliste til enhver tid. Disse beregningene må vurderes opp mot trusselbildet til PST. Dersom bemanningen er i tråd med trusselbildet, vil det si at tilgjengeligheten, eller tilbudet av beredskap, er i likevekt med etterspørselen/trusselbildet gitt av PST.

Analysen har også tatt for seg hvordan endring av krav til tilgjengeligheten kan beregnes. Det er satt opp en modell som viser konkret hva økt terrornivå kan føre til av lønnskostnader. Her må man ta hensyn til at de ansatte er spesialiserte, operative polititjenestepersoner, som derfor trener en stor andel av arbeidsdagen. Dersom behovet for tilgjengelighet øker fra 4,5 innsatsstyrker på bemanning i døgnet til f.eks. 5,5, viser beregninger (tabell 7-1-1) at dette gir et behov på 12 ekstra stillinger til innsatsstyrken<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> Merk at en økning av bemanningen også vil styrke tilgjengeligheten til beredskapslisten, da alle ansatte ved Beredskapstroppen føres på beredskapslisten.



### 7.3 Anbefaling

Denne oppgaven identifiserer en rekke områder det kan være verdifullt å undersøke nærmere. Dette gjelder spesielt de områdene i kostnadsanalysen som gjelder driftskostnadene. Der har jeg vært nødt til å foreta en del forutsetninger, fordi informasjon ikke har vært tilgjengelig. Oppgaven har også understreket viktigheten av helhetsbildet, både når det gjelder kostnader, ressurser og aktiviteter mot måloppnåelse. OPD er en organisasjon som sammen skal bidra til at hovedstaden blir tryggere. En kost – nytte - analyse over hvordan Spesialseksjonens bidrar til dette på lokalt nivå hadde vært nyttig.

Videre anbefales det at det foretas en vurdering av kostnader som per i dag belastes sentralt. Det anbefales at budsjettene legges om, slik at mest mulig at kostnadene henføres direkte.

Oppgaven har også tatt for seg en del modeller og beregninger. Disse er basert på historiske verdier, men prinsippene kan med fordel benyttes i en budsjettberegning for å estimere hva det reelle forbruket faktisk blir i en situasjon der bemanningen skal endres.

---

## 8. Kildehenvisning

- Askheim, O. G. A. & Grenness, T. (2008). *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforl. 189 s. s.
- Berthling-Hansen, P. & Skalderhaug, E. (2003). Beslutningsrelevante kostnader. *Magma, Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 2/2003.
- Boye, K., Heskestad, T. & Holm, E. (2011). *Kostnads- og inntektsanalyse*. Oslo: Universitetsforl. 330 s. s.
- Busch, T., Johnsen, E. & Vanebo, J. O. (2009). *Økonomistyring i det offentlige*. Oslo: Universitetsforl. 300 s., ill. s.
- Byrnes, J., Crase, L., Dollery, B. & Villano, R. (2010). The relative economic efficiency of urban water utilities in regional New South Wales and Victoria. *Resource and Energy Economics*, 32 (3): 439-455.
- Dahl, O. V. (2009). *Arbeidsinstruks Beredskapstroppen*. Finansdepartementet. (2006a). *Reglement for Økonomistyring i Staten*. Finansdepartementet. (2006b). Statlig Budsjettarbeid.
- Fürst, R. & Høverstad, L. (1995). Rapportering av data om kommunal økonomi og tjenesteproduksjon. *Direktoratet for forvaltningsutvikling, Kommune - stat - rapportering (KOSTRA)*.
- Gaddis, E. B., Miles, B., Morse, S. & Lewis, D. (2007). Full-cost accounting of coastal disasters in the United States: Implications for planning and preparedness. *Ecological Economics*, 63 (2-3): 307-318.
- Gilbert, S. J. (2007). Adding Time to Activity-Based Costing. *Harvard Business School, Working Knowledge*, 4, 2007.
- Goldstein, H. (1979). Improving Policing: A Problem-Oriented Approach. *Crime & Delinquency*, 25 (2): 236-258.
- Gripsrud, G., Olsson, U. H. & Silkoset, R. (2004). *Metode og dataanalyse: med fokus på beslutninger i bedrifter*. Kristiansand: Høyskoleforl. 414 s. s.
- Grønland, S. E. (2008). *Logistikkledelse*. [Oslo]: Cappelen akademisk. 342 s. s.
- Hansen, T. & Svendsen, B. (1996). *Økonomisk styring av foretak*. Oslo: Cappelen akademisk forl. 306 s. s.
- Hoff, K. G. (2004). *Budsjettering: taktisk økonomistyring*. [Oslo]: Universitetsforl. 356 s. s.

- Hoff, K. G., Bjørnenak, T. & Köber, S. (2005). *Driftsregnskap og budsjettering*. Oslo: Universitetsforl. 472 s. s.
- Hoff, K. G. (2009). *Grunnleggende bedriftsøkonomisk analyse*. Oslo: Universitetsforl. 432 s. s.
- Hoff, K. G., Bragelien, I., Holving, P. A., Strøm, Ø. & Vea, E. (2009). *Strategisk økonomistyring*. Oslo: Universitetsforl. 496 s. s.
- Hoff, K. G. & Bjørnenak, T. (2010). *Driftsregnskap og budsjettering*. Oslo: Universitetsforl. 488 s. s.
- Holme, I. M. & Solvang, B. K. (1996). *Metodevalg og metodebruk*. [Oslo]: TANO. 334 s. s.
- Hovedtariffavtalen. (2010). *Hovedtariffavtalen i Staten 1. mai 2010 - 30. april 2012*. Tilgjengelig fra: [http://www.regjeringen.no/upload/FAD/Vedlegg/L%C3%B8nns-%20og%20personalpolitikk/HTA\\_2010-2012\\_rettet.pdf](http://www.regjeringen.no/upload/FAD/Vedlegg/L%C3%B8nns-%20og%20personalpolitikk/HTA_2010-2012_rettet.pdf).
- Instruks for Politiets Sikkerhetstjeneste*. (2005). Justis- og Politidepartementet.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforl. 500 s. s.
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Kristoffersen, L. (2006). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forl. 382 s. s.
- Johnsen, Å., Døving, E. & Nyhlen, B. (2005). *Organisasjonsteori på norsk*. Bergen: Fagbokforl. 355 s. s.
- lensmannsetaten, A. f. p.-o. (2009). *Arbeidstidsbestemmelser for politi- og lensmannsetaten*
- Lov og instruks om Riksrevisjonen*. (2004). Tilgjengelig fra: [http://www.riksrevisjonen.no/SiteCollectionDocuments/Vedlegg/Lov\\_og\\_instruks\\_om\\_Riksrevisjonen\\_med\\_kommentarer.pdf](http://www.riksrevisjonen.no/SiteCollectionDocuments/Vedlegg/Lov_og_instruks_om_Riksrevisjonen_med_kommentarer.pdf).
- Lønnstabeller. (2010). *Lønns- og Personalpolitikk i Staten, 2010*. Tilgjengelig fra: [www.regjeringen.no/upload/FAD/Vedlegg/Lønns- og personalpolitikk/Lonnstabeller/A-tabell\\_2010.pdf](http://www.regjeringen.no/upload/FAD/Vedlegg/Lønns-og-personalpolitikk/Lonnstabeller/A-tabell_2010.pdf).
- PBS1. (2011). *PBS I: Politiets beredskapssystem del I : Retningslinjer for politiets beredskap*. POD publikasjon, b. nr. 2011/4. [Oslo]: Politiet, Politidirektoratet. 240 s. s.
- Pensjonskasseloven, S. (1949). *Lov om Statens pensjonskasse*: Arbeidsdepartementet.

- 
- Peters, T. & Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence: lessons from America's best-run companies*. New York: Harper & Row. XXVI, 360 s. s.
- Pettersen, I. J. & Bjørnenak, T. (2003). *Helse i hver krone?: om økonomisk styring i helsesektoren*. Oslo: Cappelen akademisk forl. 240 s. s.
- Politidepartementet. (2009). Organisert Kriminalitet i Norge, Trusselbildet, utfordringer og anbefalte tiltak.
- Politidepartementet, J.-o. (2009). *Innstilling fra justiskomiteen om bevilgninger på statsbudsjettet for 2010, kapitler under Justis- og politidepartementet mv. (rammeområde 5)*. Tilgjengelig fra: <http://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Publikasjoner/Innstillinger/Stortinget/2009-2010/inns-200910-006/?lvl=0>.
- Politidepartementet, J.-o. (2011). Proposisjon til Stortinget, Prop. 1 S.
- Regjeringen.no. (2011a). NOU2003: 6, Beskrivelse av dagens system for budsjettering og regnskapsføring i staten.
- Regjeringen.no. (2011b). *Offentlig forvaltning - regjeringen.no*. Tilgjengelig fra: [http://www.regjeringen.no/nb/tema/offentlig\\_forvaltning.html?id=927](http://www.regjeringen.no/nb/tema/offentlig_forvaltning.html?id=927) (lest 24.09.2011).
- Ringstad, V. (2003). *Offentlig økonomi og økonomisk politikk*. [Oslo]: Cappelen akademisk forl. 398 s. s.
- Sending, A. (2006). *Innføring i bedriftsøkonomi*. Bergen: Fagbokforl. 611 s. s.
- Varian, H. R. (2003). *Intermediate microeconomics: a modern approach*. New York: Norton. XXIV, 688, 39 s. s.
- Wenstøp, F. (2006). *Statistikk og dataanalyse*. Oslo: Universitetsforl. 424 s. s.
- Wikipedia.no. (2011). *Definisjon, offentlig sektor*. Tilgjengelig fra: [http://no.wikipedia.org/wiki/Offentlig\\_sektor](http://no.wikipedia.org/wiki/Offentlig_sektor) (lest 24.09.2011).
- [www.dfo.no](http://www.dfo.no). *Anbefalte statlige regnskapsstandarder*. Tilgjengelig fra: <http://dfo.no/no/Forvaltning/Anbefalte-statlige-regnskapsstandarder/Standarder/>.
- [www.luftfartstilsynet.no](http://www.luftfartstilsynet.no). (2001). *Regelverk for norsk sivil luftfart*. Tilgjengelig fra: <http://www.luftfartstilsynet.no/regelverk/>.
- [www.politiet.no](http://www.politiet.no). *Prioriterte kriminalitetsområder*. Tilgjengelig fra: [https://www.politi.no/oslo/om\\_oss/Tema\\_480.xhtml](https://www.politi.no/oslo/om_oss/Tema_480.xhtml).
- [www.pst.politiet.no](http://www.pst.politiet.no). *Livvaktjeneste*. Tilgjengelig fra: [http://www.pst.politiet.no/PST/Templates/Article\\_190.aspx](http://www.pst.politiet.no/PST/Templates/Article_190.aspx).

www.pst.politiet.no. *Trusselnivåene*. Tilgjengelig fra:

[http://www.pst.politiet.no/PST/Templates/Article\\_378.aspx](http://www.pst.politiet.no/PST/Templates/Article_378.aspx)

www.regjeringen.no. (2010). *Statsbudsjettet 2010 - 9. Økonomistyring i staten*. Tilgjengelig

fra: <http://www.statsbudsjettet.no/Statsbudsjettet-2010/Dokumenter/html/Prop-1-S-Gul-bok/35671/>.

www.regjeringen.no. (2011). *Statlige Regnskapsstandarder*. Tilgjengelig fra:

[http://www.regjeringen.no/nb/dep/fin/tema/statlig\\_ekonomistyring/statlige-regnskapsstandarder.html?id=588778](http://www.regjeringen.no/nb/dep/fin/tema/statlig_ekonomistyring/statlige-regnskapsstandarder.html?id=588778).

www.sap.com. *Business Intelligence-Løsninger*. Tilgjengelig fra:

[http://www.sap.com/norway/campaign/2010\\_04\\_CROSS\\_BI\\_RC/index.epx?URL\\_ID=CRM-NO11-ONL-SRC\\_AAA\\_01&campaigncode=CRM-NO11-ONL-SRC\\_AAA\\_01&dna=117822,8,0,95385588,778755899,1323205812,sap+bo-xi,32744540,6663167765](http://www.sap.com/norway/campaign/2010_04_CROSS_BI_RC/index.epx?URL_ID=CRM-NO11-ONL-SRC_AAA_01&campaigncode=CRM-NO11-ONL-SRC_AAA_01&dna=117822,8,0,95385588,778755899,1323205812,sap+bo-xi,32744540,6663167765).

www.ssb.no. *Statlig Ressursbruk og Resultater*. Tilgjengelig fra:

<http://www.ssb.no/emner/00/00/10/statres/>.

Zimmerman, J. L. (2005). Kostnader og nytte forbundet med kostnadsfordeling. *Magma*,

*Econas tidsskrift for økonomi og ledelse* (6/2005).

## 9. Vedlegg

### Vedlegg 1: Budsjettsyklusen i staten

Utarbeidelse av regjeringens budsjettforslag til Stortinget	Tidspunkt for behandling (t = budsjettåret)
Budsjettarbeidet starter opp med et rundskriv fra Finansdepartementet til departementene med retningslinjer for utarbeidelsen av materiale til regjeringens første konferanse om budsjettet	Desember (t-2)
Regjeringens første budsjettkonferanse om budsjettet der det fastsettes utgiftsrammer og avsetning for nye tiltak for det videre budsjettarbeidet	Mars (t-1)
Fagdepartementene utarbeider sine detaljerte budsjettforslag innenfor rammene. Finansdepartementet gjennomgår forslagene og forbereder regjeringens avsluttende budsjettkonferanse	Perioden fra annen halvdel av mars til slutten av august (t-1)
Regjeringens avsluttende budsjettkonferanse, bl.a. med fordeling av avsetningen til nye tiltak	Slutten av august (t-1)
Avsluttende arbeid med St.prp. nr. 1 og St.meld. nr. 1	September (t-1)
St.prp. 1 og St.meld. nr. 1 legges fram for Stortinget	Begynnelsen av oktober (innen seks dager etter Stortingets åpning) (t-1)
<b>Behandlingen i Stortinget av budsjettet for neste år</b>	
Finanskomiteen avgir innstilling om rammer for den videre behandlingen	Innen 20. november (t-1)
Stortinget vedtar rammene	Innen 27. november (t-1)
Fagkomiteenes innstillinger behandles og det fattes endelige budsjettvedtak	Innen 15. desember (t-1)
<b>Tilleggsproposisjoner for første halvår og revidert nasjonalbudsjett</b>	
Samleproposisjon og revidert nasjonalbudsjett legges fram for Stortinget	Innen 15. mai (t)
Budsjettendringer vedtas av Stortinget	Innen utgangen av vårsesjonen (t)
<b>Nysaldering og tilleggsproposisjoner for annet halvår</b>	
Departementene legger fram omgrupperingsproposisjoner	Første halvdel av november (t)
Nysalderingsproposisjonen legges fram	Slutten av november (t)
Budsjettendringer og nysaldert budsjett vedtas	Innen ca. 20. desember (t)
<b>Statsregnskapet</b>	
Departementenes forklaringer til Riksrevisjonen	Februar (t+1)
Stortingsmelding om statsregnskapet legges fram	Slutten av april (t+1)
Meldingen behandles av Stortinget	Innen utgangen av sesjonen (t+1)
<b>Riksrevisjonens kontroll av statsregnskapet</b>	
Dok. nr. 1 legges fram	November (t+1)
Dok. nr. 1 behandles av Stortinget	Første halvdel av vårsesjonen (t+2)

(Finansdepartementet 2006b, 25)

## Vedlegg 2: Driftskostnader belastet sentralt 2005 – 2010. Fargekodene

symboliserer kategoriseringen som brukt i analysedelen.

		2005	2006	2007	2008	2009	2010
044101211	Maskiner	133 290	20 056 623	7 572 581	11 535 105	26 716 303	2 674 994
044101212	Inventar	2 969 900	3 363 723	6 719 055	4 236 278	6 064 508	3 870 843
044101213	Kontorutstyr	1 142 426	1 339 764	1 108 494	1 754 919	410 231	87 788
044101214	Teknisk utstyr	465 607	3 495 850	2 084 855	4 678 919	5 276 285	1 029 449
044101215	Datautstyr og programvare	1 494 774	8 076 195	9 954 847	13 863 102	16 243 804	4 559 197
044101216	Sambandsutstyr	650 145	4 711 733	2 246 269	707 307	4 723 836	2 036 728
044101217	Utstyr til transportmidler	105 175	2 100	0	0	0	0
044101218	Salg av utstyr				-1 083 156	-358 645	0
044101219	PC leie	7 373 108	0	12 272	0	0	0
<b>04410121</b>	<b>Maskiner, inventar og utstyr</b>	<b>14 334 426</b>	<b>41 045 987</b>	<b>29 698 371</b>	<b>35 692 474</b>	<b>59 076 322</b>	<b>14 258 999</b>
044101221	Kontorrekvisita	1 253 414	1 075 005	725 130	3 680 965	5 288 828	3 515 088
044101222	Teknisk forbruksmaterieill	1 827 223	1 452 077	932 732	304 926	1 739 160	348 821
044101226	Uniform klesgodtgjørelse	86 809	105 647	3 072	3 598	0	0
044101228	EDB forbruksmaterieill	67 144	121 363	50 399	84 232	35 125	84 878
044101229	Annet forbruksmaterieill	6 011 591	15 241 624	15 988 891	29 622 862	19 534 325	11 624 970
<b>04410122</b>	<b>Forbruksmaterieill</b>	<b>9 246 180</b>	<b>17 995 715</b>	<b>17 700 224</b>	<b>33 696 582</b>	<b>26 597 438</b>	<b>15 573 757</b>
044101231	Reiseutgifter, diett og kjøregodtgjørelse	1 871 227	730 632	850 840	786 454	1 073 847	718 552
044101232	Kurs- og seminarutgifter	2 115 920	859 522	1 025 365	1 402 850	1 590 875	1 070 070
044101233	Refunderbare reiseutgifter	343 325	42 192	55 378	1 222	165 473	247 161
044101234	Sosiale utgifter/ bedriftshelsetjeneste	7 440 785	1 000	2 820 791	3 146 364	190 567	218 941
044101235	Erstatning yrkesskade	43 822	0	0	0	0	0
044101236	Medlemskontingenter	18 450	500	3 250	13 180	13 750	4 500
044101237	Velferdsutgifter	1 868 677	5 338 790	1 548 524	2 392 827	2 064 259	2 403 379
044101238	Representasjon og servering i møter	281 279	220 222	41 745	83 455	153 469	47 498
044101239	Transportutgifter innsatte	288	0	0	0	1 275	0
<b>04410123</b>	<b>Reise og kursutgifter mm</b>	<b>13 983 772</b>	<b>7 192 858</b>	<b>6 345 892</b>	<b>7 826 352</b>	<b>5 253 515</b>	<b>4 710 101</b>
044101241	Service og vedlikeholdsavtaler	4 565 145	5 935 501	6 077 324	7 378 115	7 253 553	7 126 013
044101242	Databehandlingstjenester	712 626	212 444	214 399	253 968	274 485	167 985
044101243	Leie av data	2 449 696	2 514 872	2 647 403	2 667 908	3 123 865	3 701 994
044101244	Trykningsutgifter og kunngjøringer	769 189	27 644	101 975	363 879	172 105	93 248
044101245	Porto	3 375 007	2 871 958	2 803 696	3 015 482	3 784 624	2 979 579
044101246	Personøkere og mobiltelefon	1 031 480	794 505	602 432	477 495	480 176	485 463
044101247	Telefongodtgjørelse tjenestetelefoner	2 934	202	1 324	0	10 902	24 093
044101248	Telefon, telefax og fjernskriv	6 397 194	6 814 910	5 661 925	4 838 612	4 453 609	4 678 824
044101249	Andre kontortjenester	6 326	1 636	3 612	77	459	490
0441012491	Agio			0	-687	0	0
0441012493	Morarente	14 302	32 609	7 644	4 886	17 905	72 829
0441012494	Bankgebyrer	106 686	103 514	64 913	80 635	101 686	67 400
0441012495	Øresavrunding	16	-38	17	-67	0	-2
0441012496	Korrigeringsstilbakeføring	26 920	0	0	0	0	0
<b>04410124</b>	<b>Kontortjenester</b>	<b>19 457 521</b>	<b>19 309 758</b>	<b>18 186 665</b>	<b>19 080 302</b>	<b>19 673 369</b>	<b>19 397 915</b>
044101251	Konsulentjenester	7 197 236	6 683 639	7 513 176	8 039 926	13 585 711	11 115 424
044101252	Konsulentjenester IT-utvikling	714 080	215 921	351 044	499 752	602 416	436 480
044101253	Konsulentjenester OU	324 400	56 700	244 750	468 531	35 438	0
044101254	Kjøp av politibistand	48 782	0	0	37 632	0	0
044101256	Legetjenester	2 998 986	1 281 352	1 100 540	1 091 835	14 750	0
044101257	Tolketjenester	0	13 000	8 787	0	3 076	8 366
044101258	Advokat og revisortjenester	428	0	0	245 063	264 375	141 350
044101259	Andre sakkyndige	615 976	47 794	89 000	2 800	4 347	0
<b>04410125</b>	<b>Konsulentjenester med mer</b>	<b>11 899 887</b>	<b>8 298 405</b>	<b>9 307 297</b>	<b>10 385 539</b>	<b>14 510 113</b>	<b>11 701 619</b>
044101261	Hundegodtgjørelse		1 304	0	9 477	0	0
044101262	Håndgodtgjørelse	0	0	0	0	5 464	845
044101263	Beverting fanger	-20 582	-28 668	-19 931	0	0	0
044101265	Saksomkostninger	41 524	0	0	0	0	0
044101266	Abonnementer og faglitteratur	641 879	422 693	476 869	42 720	302 147	222 228
044101267	Båter, biler, sykler etc, opplag og berging	11 747	-30 980	10 620	0	18 775	34 406
044101269	Andre driftsutgifter	360 039	-93 847	1 420 718	2 038 052	827 011	1 492 613
<b>04410126</b>	<b>Diverse driftsutgifter</b>	<b>1 034 606</b>	<b>270 502</b>	<b>1 888 276</b>	<b>2 090 249</b>	<b>1 153 396</b>	<b>1 750 091</b>

		2005	2006	2007	2008	2009	2010
044101271	Drift av statseide kjøretøy	20 183 176	19 767 992	18 425 416	23 172 635	17 965 294	16 947 978
044101272	Leie og leasing av kjøretøy	29 888	61 652	45 058	182 463	415 360	580 481
044101273	Drift av andre transportmidler	44 375	398 076	1 710 675	15 526 517	17 742 423	11 242 518
044101274	Vedlikehold av sambandsstyr	1 289 880	1 269 918	1 692 252	1 483 952	753 631	338 172
044101275	Drift av sambandsstyr	27 865	306 067	191 525	371 681	628 430	1 388 878
044101276	Drift og vedlikehold av dataut	624 902	413 135	328 230	485 036	918 941	456 856
044101277	Drift og vedlikehold av annet	2 181 523	4 391 923	8 784 211	3 157 024	9 310 028	7 930 415
<b>04410127</b>	<b>Vedlikehold og drift av maskin</b>	<b>24 381 609</b>	<b>26 608 764</b>	<b>31 177 368</b>	<b>44 379 308</b>	<b>47 734 107</b>	<b>38 885 297</b>
044101281	Innvendig vedlikehold	4 091 539	6 653 158	4 628 282	5 399 166	16 663 229	6 760 400
044101282	Utvendig vedlikehold	0	0	2 469	0	9 845	0
044101283	Mindre ombygninger	378 920	363 396	0	92 680	17 738	1 599
044101284	Utomhusanlegg	820 580	717 352	568 596	900 362	721 004	1 038 200
044101285	Vedlikeholdsavtaler			6 167	0	0	0
044101289	Andre vedlikeholdstjenester			49 483	87 744	183 755	106 942
<b>04410128</b>	<b>Vedlikehold av bygninger og an</b>	<b>5 291 038</b>	<b>7 733 906</b>	<b>5 254 996</b>	<b>6 479 952</b>	<b>17 595 570</b>	<b>7 907 141</b>
044101291	Husleie	85 067 147	82 965 607	103 929 898	135 870 802	119 689 939	136 528 479
044101292	Energiutgifter	13 781 304	14 597 905	13 712 583	18 378 734	10 403 906	21 847 340
044101293	Renovasjon og kommunale avgifter	505 849	184 768	247 425	151 942	487 786	307 610
044101294	Renholdstjenester	5 413 938	5 790 865	5 824 685	9 858 385	10 134 972	10 175 850
044101295	Fellesutgifter	9 511 860	8 031 565	8 788 588	13 116 421	9 125 907	12 505 381
044101296	Andre husleieutgifter	15 494 076	15 377 626	3 033 574	0	918 000	19 406
044101298	Renholdsartikler	1 558 620	1 398 513	1 420 741	1 933 326	1 866 079	2 226 126
044101299	Vaktmester		-1 563	0	0	0	-8 598
<b>04410129</b>	<b>Bygningers drift, lokalleie</b>	<b>131 332 796</b>	<b>128 345 286</b>	<b>136 957 494</b>	<b>179 309 609</b>	<b>152 626 589</b>	<b>183 601 595</b>
<b>Sum driftskostnader, sentrale belastninger</b>		<b>230 961 837</b>	<b>256 801 181</b>	<b>256 516 584</b>	<b>338 940 368</b>	<b>344 220 420</b>	<b>297 786 515</b>

### Vedlegg 3: Fordeling av ansatte om de deler eller har egen kontorplass.

Fordeling av kontorplass	Antall
Avdeling 4	156
Avdeling 3	56
Kontortilsatte, avd. 2	117
Jurister, avd 2.	185
Kontortilsatte, avd. 1	169
Jurister, avd 1	9
Politiitjenestemenn, avd 2	374
Andre tjenestemenn, avd 2	133
<b>Sum, de med eget kontorplass</b>	<b>1 199</b>
Politiitjenestemenn, avd 1	1 146
Andre tjenestemenn, avd 1	7
<b>Sum, de som deler kontorplass</b>	<b>1 153</b>
Sum, totalt ant ansatte	2 352



## Vedlegg 4: Oversikt over leieobjekter knyttet til Spesialseksjonen per 2011

Husleie direkte knyttet til Spesialseksjonen:	
Hundepatruljen, Haraldrudveien	3 097 916
Hundepatruljen, garasje	711 396
Rytterkorpset, Myntgata	2 799 468
Helikoptertjenesten, treningsrom	20 046
Beredskapstroppen, Rælingen skyteb	5 000
DKP, Skaugum	71 532
DKP, Uvdal	246 000
Helikoptertjenesten, hangarplass	493 898
Helikoptertjenesten, forlegging og grur	374 674
Sum Husleie, Spesialseksjonen direkt	<b>7 819 930</b>
Andel av Politihuset	2 468 648
Sum Husleie Spesialseksjonen	<b>10 288 578</b>

## Vedlegg 5: Beregning av lønnskostnader per avsnitt

Ledelse	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Fastlønn*	786 927	1 470 135	1 708 530	1 917 578	2 055 931	1 721 296
Tillegg	66	1 994	0	0	10 001	40 002
Overtid	19 317	25 934	7 843	18 725	0	0
Godtgjørelser	54 925	14 799	97 408	15 658	0	0
- Feriepenger, T-1	84 988	93 150	170 365	197 210	210 570	222 643
<b>Bruttolønn</b>	<b>776 247</b>	<b>1 419 712</b>	<b>1 643 415</b>	<b>1 754 751</b>	<b>1 855 361</b>	<b>1 538 654</b>
Feriepenger, T	93 150	170 365	197 210	210 570	222 643	184 638
Arbgiv. Grunnlag	869 397	1 590 077	1 840 625	1 965 321	2 078 005	1 723 293
Arbeidsgiveravgift	122 585	224 201	259 528	277 110	292 999	242 984
<b>Total lønnskostnad</b>	<b>991 982</b>	<b>1 814 278</b>	<b>2 100 153</b>	<b>2 242 432</b>	<b>2 371 003</b>	<b>1 966 277</b>
<b>Fasktisk fastlønn</b>	<b>701 939</b>	<b>1 376 985</b>	<b>1 538 165</b>	<b>1 720 369</b>	<b>1 845 361</b>	<b>1 498 652</b>
Antall ansatte	2	4	4	4	4	4
Fastlønn per ansatt	350 970	344 246	384 541	430 092	461 340	374 663
Lønnsvekst		-1,9 %	11,7 %	11,8 %	7,3 %	-18,8 %

Beredskapstroppen	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Fastlønn*	24 290 144	23 008 950	23 734 010	26 638 000	29 078 805	31 550 258
Tillegg	8 400 469	10 188 319	12 558 300	13 553 720	13 222 734	14 322 162
Overtid	2 363 012	2 550 680	2 404 135	2 112 516	3 105 805	3 570 057
Godtgjørelser	374 288	680 712	351 829	346 265	495 326	951 598
- Feriepenger, T-1	2 732 641	3 923 433	3 900 627	4 217 718	4 611 934	4 954 888
<b>Bruttolønn</b>	<b>32 695 272</b>	<b>32 505 228</b>	<b>35 147 646</b>	<b>38 432 783</b>	<b>41 290 735</b>	<b>45 439 186</b>
Feriepenger, T	3 923 433	3 900 627	4 217 718	4 611 934	4 954 888	5 452 702
Arbgiv. Grunnlag	36 618 704	36 405 856	39 365 363	43 044 717	46 245 624	50 891 889
Arbeidsgiveravgift	5 163 237	5 133 226	5 550 516	6 069 305	6 520 633	7 175 756
<b>Total lønnskostnad</b>	<b>41 781 942</b>	<b>41 539 081</b>	<b>44 915 880</b>	<b>49 114 023</b>	<b>52 766 257</b>	<b>58 067 645</b>
<b>Fasktisk fastlønn</b>	<b>21 557 503</b>	<b>19 085 517</b>	<b>19 833 382</b>	<b>22 420 283</b>	<b>24 466 871</b>	<b>26 595 370</b>
Antall ansatte	71	72	74	73	74	73
Fastlønn per ansatt	303 627	265 077	268 019	307 127	330 633	364 320
Lønnsvekst		-12,7 %	1,1 %	14,6 %	7,7 %	10,2 %

<b>Hundetjenesten</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Fastlønn*	13 348 066	14 386 621	15 029 156	16 868 059	18 656 098	19 701 416
Tillegg	1 669 121	2 631 265	2 945 665	3 143 753	3 164 096	3 317 460
Overtid	1 776 953	1 428 489	1 578 987	1 349 209	1 282 268	1 895 942
Godtgjørelser	232 011	344 632	289 983	228 337	492 326	443 198
Hundegodtgjørelse	905 075	972 427	1 030 305	1 102 175	1 241 939	1 144 751
- Feriepenger, T-1	1 501 657	1 971 548	2 135 026	2 248 688	2 453 141	2 686 030
<b>Bruttolønn</b>	<b>16 429 568</b>	<b>17 791 886</b>	<b>18 739 070</b>	<b>20 442 845</b>	<b>22 383 585</b>	<b>23 816 736</b>
Feriepenger, T	1 971 548	2 135 026	2 248 688	2 453 141	2 686 030	2 858 008
Arb.giv. Grunnlag	18 401 117	19 926 913	20 987 759	22 895 987	25 069 616	26 674 744
Arbeidsgiveravgift	2 594 557	2 809 695	2 959 274	3 228 334	3 534 816	3 761 139
<b>Total lønnskostnad</b>	<b>20 995 674</b>	<b>22 736 607</b>	<b>23 947 033</b>	<b>26 124 321</b>	<b>28 604 431</b>	<b>30 435 883</b>
<b>Fasktisk fastlønn</b>	<b>11 846 408</b>	<b>12 415 073</b>	<b>12 894 130</b>	<b>14 619 370</b>	<b>16 202 956</b>	<b>17 015 386</b>
Antall ansatte	39	45	45	46	46	47
Fastlønn per ansatt	303 754	275 891	286 536	317 812	352 238	362 029
Lønnsvekst		-9,2 %	3,9 %	10,9 %	10,8 %	2,8 %

<b>Rytterkorpset</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Fastlønn*	6 882 869	6 429 276	6 535 253	7 334 878	7 708 679	8 906 178
Tillegg	521 344	417 675	473 896	513 950	502 712	540 038
Overtid	327 440	287 449	453 936	397 708	434 555	349 443
Godtgjørelser	238 326	196 587	138 841	140 217	207 671	172 941
- Feriepenger, T-1	774 323	863 479	776 101	819 099	908 118	953 460
<b>Bruttolønn</b>	<b>7 195 657</b>	<b>6 467 508</b>	<b>6 825 826</b>	<b>7 567 654</b>	<b>7 945 497</b>	<b>9 015 141</b>
Feriepenger, T	863 479	776 101	819 099	908 118	953 460	1 081 817
Arb.giv. Grunnlag	8 059 136	7 243 609	7 644 925	8 475 772	8 898 957	10 096 957
Arbeidsgiveravgift	1 136 338	1 021 349	1 077 934	1 195 084	1 254 753	1 423 671
<b>Total lønnskostnad</b>	<b>9 195 474</b>	<b>8 264 958</b>	<b>8 722 859</b>	<b>9 670 856</b>	<b>10 153 710</b>	<b>11 520 628</b>
<b>Fasktisk fastlønn</b>	<b>6 108 546</b>	<b>5 565 797</b>	<b>5 759 152</b>	<b>6 515 779</b>	<b>6 800 560</b>	<b>7 952 719</b>
Antall ansatte	20	20	20	20	20	20
Fastlønn per ansatt	305 427	278 290	287 958	325 789	340 028	397 636
Lønnsvekst		-8,9 %	3,5 %	13,1 %	4,4 %	16,9 %

<b>DKP</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Fastlønn*	13 259 395	18 234 323	23 205 320	26 044 622	26 293 781	28 776 315
Tillegg	2 015 243	7 713 394	10 970 402	10 024 799	8 763 785	8 930 018
Overtid	11 787 391	14 055 319	14 052 457	14 679 380	17 221 723	18 356 713
Godtgjørelser	754 915	997 165	267 160	989 869	536 736	403 246
- Feriepenger, T-1	1 491 682	3 159 031	4 540 940	5 274 528	5 575 697	5 668 839
<b>Bruttolønn</b>	<b>26 325 262</b>	<b>37 841 170</b>	<b>43 954 398</b>	<b>46 464 142</b>	<b>47 240 328</b>	<b>50 797 452</b>
Feriepenger, T	3 159 031	4 540 940	5 274 528	5 575 697	5 668 839	6 095 694
Arb.giv. Grunnlag	29 484 294	42 382 110	49 228 926	52 039 840	52 909 168	56 893 147
Arbeidsgiveravgift	4 157 285	5 975 878	6 941 279	7 337 617	7 460 193	8 021 934
<b>Total lønnskostnad</b>	<b>33 641 579</b>	<b>48 357 987</b>	<b>56 170 204</b>	<b>59 377 457</b>	<b>60 369 360</b>	<b>64 915 080</b>
<b>Fasktisk fastlønn</b>	<b>11 767 713</b>	<b>15 075 292</b>	<b>18 664 379</b>	<b>20 770 095</b>	<b>20 718 084</b>	<b>23 107 476</b>
Antall ansatte	36	53	57	57	62	62
Fastlønn per ansatt	326 881	284 439	327 445	364 388	334 163	372 701
Lønnskostnad per ansatt	934 488	912 415	985 442	1 041 710	973 699	1 047 017
Lønnsvekst		-13,0 %	15,1 %	11,3 %	-8,3 %	11,5 %

Helikoptertjenesten	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Fastlønn*	5 426 110	7 240 743	7 872 752	8 836 028	8 825 936	8 902 725
Tillegg	717 774	1 122 384	1 254 926	1 304 828	1 237 739	1 174 973
Overtid	896 572	853 489	1 501 331	1 455 925	2 112 935	1 691 623
Godtgjørelser	154 067	300 069	392 761	370 762	409 538	154 213
- Feriepenger, T-1	610 437	790 090	1 047 191	1 196 949	1 292 471	1 355 241
<b>Bruttolønn</b>	<b>6 584 086</b>	<b>8 726 595</b>	<b>9 974 578</b>	<b>10 770 594</b>	<b>11 293 676</b>	<b>10 568 293</b>
Feriepenger, T	790 090	1 047 191	1 196 949	1 292 471	1 355 241	1 268 195
Arbgiv. Grunnlag	7 374 176	9 773 786	11 171 527	12 063 065	12 648 918	11 836 489
Arbeidsgiveravgift	1 039 759	1 378 104	1 575 185	1 700 892	1 783 497	1 668 945
<b>Total lønnskostnad</b>	<b>8 413 935</b>	<b>11 151 890</b>	<b>12 746 712</b>	<b>13 763 957</b>	<b>14 432 415</b>	<b>13 505 433</b>
<b>Fasktisk fastlønn</b>	<b>4 815 673</b>	<b>6 450 653</b>	<b>6 825 561</b>	<b>7 639 079</b>	<b>7 533 465</b>	<b>7 547 484</b>
Antall ansatte	14	20	20	20	20	18
Fastlønn per ansatt	343 977	322 533	341 278	381 954	376 673	419 305
Lønnsvekst		-6,2 %	5,8 %	11,9 %	-1,4 %	11,3 %

Totale lønnskostnader	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Ledelse	991 982	1 814 278	2 100 153	2 242 432	2 371 003	1 966 277
Beredskapstroppen	41 781 942	41 539 081	44 915 880	49 114 023	52 766 257	58 067 645
Hundetjenesten	20 995 674	22 736 607	23 947 033	26 124 321	28 604 431	30 435 883
Rytterkorpset	9 195 474	8 264 958	8 722 859	9 670 856	10 153 710	11 520 628
DKP	33 641 579	48 357 987	56 170 204	59 377 457	60 369 360	64 915 080
Helikoptertjenesten	8 413 935	11 151 890	12 746 712	13 763 957	14 432 415	13 505 433
Sum	<b>115 020 586</b>	<b>133 864 803</b>	<b>148 602 840</b>	<b>160 293 045</b>	<b>168 697 177</b>	<b>180 410 947</b>

## Vedlegg 6: Oversikt over lønnsrammer:

### POLITIETATEN

#### 08.305 POLITISTILLINGER

0284	Politibetjent	LR40	
1454	Politibetjent	LR40	
1457	Politibetjent 1	LR41	2
1458	Politibetjent 1	LR41	2
1459	Politibetjent 2	LR42	2
1460	Politibetjent 2	LR42	2
1461	Politibetjent 3	LR43	2
1462	Politibetjent 3	LR43	2
0285	Politiførstebetjent		<b>49-68</b>
1455	Politiførstebetjent		<b>49-68</b>
0287	Politioverbetjent		<b>53-78</b>
1456	Politioverbetjent		<b>53-78</b>

Merknad:

Ved tilsetning som/omgjøring til Politibetjent 2, LR42 eller til Politibetjent 3, LR43 er det en forutsetning at arbeidstakeren fyller de krav til kompetanse som kreves i stillingen, jf. kompetansekriteriene.

Kodene 0284 Politibetjent, 1457 Politibetjent 1, 1459 Politibetjent 2, 1461 Politibetjent 3, 0285 Politiførstebetjent og 0287 Politioverbetjent har aldersgrense 60 år. Kodene 1454 Politibetjent, 1458 Politibetjent 1, 1460 Politibetjent 2, 1462 Politibetjent 3, 1455 Politiførstebetjent og 1456 Politioverbetjent har aldersgrense 63 år.

#### 08.307 SIVILE STILLINGER

##### 0302 Stallbetjent LR03

[http://www.regjeringen.no/upload/FAD/Vedlegg/L % C3% B8nns-  
% 20og% 20personalpolitikk/HTA 2010-2012 rett.pdf](http://www.regjeringen.no/upload/FAD/Vedlegg/L%C3%B8nns-%20og%20personalpolitikk/HTA_2010-2012_rettet.pdf)

### Vedlegg 7: Lønnsrammer

nr.	ait.	Lønnstinn											
LR41	1	35	36	37	38	39	40	41	42				
	2	36	37	38	39	40	41	42	43				
	3	37	38	39	40	41	42	43	44				
	4	38	39	40	41	42	43	44	45				
	5	39	40	41	42	43	44	45	46				
	6	40	41	42	43	44	45	46	47				
	7	41	42	43	44	45	46	47	48				
	8	42	43	44	45	46	47	48	49				
	9-21	(42-54)											

LR42	1	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45		
	2	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46		
	3	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	
	4	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	
	5	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	
	6	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52
	7	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	
	8	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52		
	9-21	(45-57)											

LR43	1	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48		
	2	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49		
	3	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50		
	4	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	
	5	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	
	6	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55
	7	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	
	8	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55		
	9-21	(48-60)											

[http://www.regjeringen.no/upload/FAD/Vedlegg/L % C3% B8nns-  
% 20og% 20personalpolitikk/HTA 2010-2012 rett.pdf](http://www.regjeringen.no/upload/FAD/Vedlegg/L%C3%B8nns-%20og%20personalpolitikk/HTA_2010-2012_rettet.pdf)

## Vedlegg 8: Lønnstrinn, 2010

DET KGL. FORNYINGS-, ADMINISTRASJONS- OG KIRKEDEPARTEMENT

Lønninger for arbeidstakere i staten gjeldende fra 1.mai 2010

Tabell A - HOVEDLØNNSTABELL

Lønnstrinn	1		2		3		4		5		6		7			8			9		10		11		12
	Brutto-lønn 1)		Bruttolønn - OU 2)				Pensjonsinnkudd 3)		Nettolønn			Lønns-trinn	Overtids-godtgjørelse 4)		45% natt-tidskompe nsasjon 5)										
	Pr. år	Pr. mnd.	Pr. år	Pr. mnd.	Pr. år	Pr. mnd.	Pr. år	Pr. mnd.	Pr. år	Pr. mnd.	Pr. dag		50 %	100 %	50 %	100 %									
26	282 700	282 500	23 541,70	784,80	5 654	471,10	276 846	23 070,60	769,10	26	229,20	305,60	68,80												
27	286 400	286 200	23 850,00	795,00	5 728	477,30	280 472	23 372,70	779,10	27	232,20	309,60	69,70												
28	290 100	289 900	24 158,40	805,30	5 802	483,50	284 098	23 674,90	789,20	28	235,20	313,60	70,60												
29	293 800	293 600	24 466,70	815,60	5 876	489,60	287 724	23 977,10	799,30	29	238,20	317,60	71,50												
30	297 500	297 300	24 775,00	825,90	5 950	495,80	291 350	24 279,20	809,40	30	241,20	321,60	72,40												
31	301 100	300 900	25 075,00	835,90	6 022	501,80	294 878	24 573,20	819,20	31	244,10	325,50	73,20												
32	304 900	304 700	25 391,70	846,40	6 098	508,10	298 602	24 883,60	829,50	32	247,20	329,60	74,20												
33	308 700	308 500	25 708,40	857,00	6 174	514,50	302 326	25 193,90	839,80	33	250,30	333,70	75,10												
34	312 500	312 300	26 025,00	867,50	6 250	520,80	306 050	25 504,20	850,20	34	253,40	337,80	76,00												
35	316 400	316 200	26 350,00	878,40	6 328	527,30	309 872	25 822,70	860,80	35	256,50	342,10	77,00												
36	320 400	320 200	26 683,40	889,50	6 408	534,00	313 792	26 149,40	871,70	36	259,80	346,40	77,90												
37	324 700	324 500	27 041,70	901,40	6 494	541,10	318 006	26 500,60	883,40	37	263,30	351,00	79,00												
38	329 100	328 900	27 408,40	913,70	6 582	548,50	322 318	26 859,90	895,40	38	266,80	355,80	80,10												
39	333 600	333 400	27 783,40	926,20	6 672	556,00	326 728	27 227,40	907,60	39	270,50	360,60	81,10												
40	338 400	338 200	28 183,40	939,50	6 768	564,00	331 432	27 619,40	920,70	40	274,40	365,80	82,30												
41	343 100	342 900	28 575,00	952,50	6 862	571,80	336 038	28 003,20	933,50	41	278,20	370,90	83,50												
42	348 600	348 400	29 033,40	967,80	6 972	581,00	341 428	28 452,40	948,50	42	282,60	376,90	84,80												
43	353 900	353 700	29 475,00	982,50	7 078	589,80	346 622	28 885,20	962,90	43	286,90	382,60	86,10												
44	359 700	359 500	29 958,40	998,70	7 194	599,50	352 306	29 358,90	978,70	44	291,60	388,90	87,50												
45	365 300	365 100	30 425,00	1 014,20	7 306	608,80	357 794	29 816,20	993,90	45	296,20	394,90	88,90												
46	371 200	371 000	30 916,70	1 030,60	7 424	618,60	363 576	30 298,10	1 010,00	46	301,00	401,30	90,30												
47	377 500	377 300	31 441,70	1 048,10	7 550	629,10	369 750	30 812,60	1 027,10	47	306,10	408,10	91,80												
48	383 900	383 700	31 975,00	1 065,90	7 678	639,80	376 022	31 335,20	1 044,60	48	311,30	415,00	93,40												
49	390 600	390 400	32 533,40	1 084,50	7 812	651,00	382 588	31 882,40	1 062,80	49	316,70	422,30	95,00												
50	397 200	397 000	33 083,40	1 102,80	7 944	662,00	389 056	32 421,40	1 080,80	50	322,10	429,40	96,60												

DET KGL. FORNYINGS-, ADMINISTRASJONS- OG KIRKEDEPARTEMENT

Lønninger for arbeidstakere i staten gjeldende fra 1.mai 2010

Tabell A - HOVEDLØNNSTABELL

Lønnstrinn	1		2		3		4		5		6		7			8			9		10		11		12
	Brutto-lønn 1)		Bruttolønn - OU 2)				Pensjonsinnkudd 3)		Nettolønn			Lønns-trinn	Overtids-godtgjørelse 4)		45% natt-tidskompe nsasjon 5)										
	Pr. år	Pr. mnd.	Pr. år	Pr. mnd.	Pr. år	Pr. mnd.	Pr. år	Pr. mnd.	Pr. dag	50 %	100 %		50 %	100 %											
51	404 100	403 900	33 658,40	1 122,00	8 082	673,50	395 818	32 984,90	1 099,50	51	327,60	436,90	98,30												
52	411 200	411 000	34 250,00	1 141,70	8 224	685,30	402 776	33 564,70	1 118,90	52	333,40	444,50	100,00												
53	418 800	418 600	34 883,40	1 162,80	8 376	698,00	410 224	34 185,40	1 139,60	53	339,60	452,80	101,90												
54	425 800	425 600	35 466,70	1 182,30	8 516	709,60	417 084	34 757,10	1 158,60	54	345,20	460,30	103,60												
55	433 400	433 200	36 100,00	1 203,40	8 668	722,30	424 532	35 377,70	1 179,30	55	351,40	468,50	105,40												
56	440 700	440 500	36 708,40	1 223,70	8 814	734,50	431 686	35 973,90	1 199,20	56	357,30	476,40	107,20												
57	448 400	448 200	37 350,00	1 245,00	8 968	747,30	439 232	36 602,70	1 220,10	57	363,60	484,80	109,10												
58	456 400	456 200	38 016,70	1 267,30	9 128	760,60	447 072	37 256,10	1 241,90	58	370,10	493,40	111,00												
59	464 600	464 400	38 700,00	1 290,00	9 292	774,30	455 108	37 925,70	1 264,20	59	376,70	502,30	113,00												
60	472 800	472 600	39 383,40	1 312,80	9 456	788,00	463 144	38 595,40	1 286,60	60	383,40	511,10	115,00												
61	481 800	481 600	40 133,40	1 337,80	9 636	803,00	471 964	39 330,40	1 311,10	61	390,60	520,90	117,20												
62	491 100	490 900	40 908,40	1 363,70	9 822	818,50	481 078	40 089,90	1 336,40	62	398,20	530,90	119,50												
63	500 700	500 500	41 708,40	1 390,30	10 014	834,50	490 486	40 873,90	1 362,50	63	406,00	541,30	121,80												
64	510 200	510 000	42 500,00	1 416,70	10 204	850,30	499 796	41 649,70	1 388,40	64	413,70	551,60	124,10												
65	519 700	519 500	43 291,70	1 443,10	10 394	866,10	509 106	42 425,60	1 414,20	65	421,40	561,80	126,40												
66	529 100	528 900	44 075,00	1 469,20	10 582	881,80	518 318	43 193,20	1 439,80	66	429,00	572,00	128,70												
67	538 900	538 700	44 891,70	1 496,40	10 778	898,10	527 922	43 993,60	1 466,50	67	436,90	582,60	131,10												
68	548 200	548 000	45 666,70	1 522,30	10 964	913,60	537 036	44 753,10	1 491,80	68	444,50	592,60	133,30												
69	558 900	558 700	46 558,40	1 552,00	11 178	931,50	547 522	45 626,90	1 520,90	69	453,20	604,20	135,90												
70	569 800	569 600	47 466,70	1 582,30	11 396	949,60	558 204	46 517,10	1 550,60	70	462,00	616,00	138,60												
71	583 500	583 300	48 608,40	1 620,30	11 670	972,50	571 630	47 635,90	1 587,90	71	473,10	630,80	141,90												
72	594 000	593 800	49 483,40	1 649,50	11 880	990,00	581 920	48 493,40	1 616,50	72	481,60	642,20	144,50												
73	604 400	604 200	50 350,00	1 678,40	12 088	1 007,30	592 112	49 342,70	1 644,80	73	490,10	653,40	147,00												
74	615 400	615 200	51 266,70	1 708,90	12 308	1 025,60	602 892	50 241,10	1 674,80	74	499,00	665,30	149,70												
75	627 400	627 200	52 266,70	1 742,30	12 548	1 045,60	614 652	51 221,10	1 707,40	75	508,70	678,30	152,60												