



---

STATENS OFFENTLIGA  
UTREDNINGAR

Genomförandekommittén  
för nya Polismyndigheten  
*Ju 2012:16*

# Op5 Utvecklingsverksamheten

---

Delrapport etapp 1;1

15 oktober 2013.

## Innehåll

<b>Projektets genomförande</b> .....	2
Tillvägagångssätt .....	2
Beskrivning av mall .....	3
<b>Analys av kartläggningen</b> .....	4
Finns ingen fastställd definition av ”polisiär metodutveckling” .....	4
Myndigheternas aktiviteter sker inom många verksamhetsområden. ....	4
Internationellt utvecklingsarbete återfinns mestadels inom Rikspolisstyrelsen .....	7
Vid uttalat ansvar på nationell nivå återfinns strukturer för metodutveckling .....	7
Olika strukturer ger skillnader kopplat till metodutveckling .....	7
Polismyndigheternas samverkan med universitet och högskolor varierar ..	8
<b>Exempel på lokala strukturer och fastlagda processer för metodutveckling..</b>	9
<b>Huvudsaklig inriktning (ämnesområden)</b> .....	13
<b>Exempel på nationella forum och fastlagda strukturer kring metodutveckling</b> .....	16
Rikspolisstyrelsens Polisavdelningen .....	16
Metod- och utrustningsrådet (Mur) och det Forensiska rådet (For) .....	16
Utrustningsportföljen .....	17
Införande av nya arbetssätt och metoder för uppföljning .....	18
Rikskriminalpolisen .....	18
<b>Slutsatser och rekommendationer utifrån Etapp 1 del 1, att ta med i fortsatt arbete Op5</b> .....	20
Det finns ingen tydlig fastställd definition av ”polisiär metodutveckling” inom Polisen. ....	20
Det finns likheter men även olikheter i strukturer och organisation kopplat till metodutveckling .....	20
Det finns i olika omfattningar parametrar för utvecklingsverksamheten inom Polisen .....	20
Metodutveckling kan delas in i verksamhetsområden .....	21
Samverkan mellan polisen och universitet och högskolor bör stärkas .....	21
Metodutveckling, utbildning och övning hör ihop .....	21

## OP 5. Rapport. Första etappen.

Denna rapport knyter an till polisiär metodutveckling och där det står initiativ, utveckling, metodutveckling m.m. ska det kopplas till just polisiär metodutveckling.

Projekt OP 5, Utvecklingsverksamheten ska i etapp 1, första deluppdraget, kartlägga hur och var utvecklingsverksamhet bedrivs idag inom polisen och hur den är organiserad. En rapport ska lämnas senast den 15 oktober 2013.

Under andra delen av etapp ett, ska göras en översiktlig kartläggning av behovet av ändrade former för utvecklingsverksamhet i den nya polismyndigheten samt hur verksamheten ska styras, ledas och samordnas. Denna del ska redovisas senast den 15 december 2013.

Denna rapport har behandlats av projektgruppen. Projektledare är Lisbeth Johansson, genomförandekommittén och sekreterare är Niclas Klint-Bohman, Polisavdelningen, Rikspolisstyrelsen.

## Projektets genomförande

### Tillvägagångssätt

Av projektdirektivet (2013-06-25) framgår att Rikspolisstyrelsen, Polisavdelningen (PoA), fick i uppdrag att före det första projekt-sammanträdet, starta kartläggningen såvitt avser utvecklingsverksamhet som idag bedrivs på nationell nivå (polisavdelningen eller annan nationell nivå). Sammanställningen över samverkan mellan polismyndigheterna, universitet och högskolor har genomförts av verksledningskansliet (VLK).

Övrig kartläggning, d.v.s. vilken utvecklingsverksamhet som bedrivs vid övriga myndigheter, inklusive Rikskriminalpolisen (RKP), har skett genom att mallar använts. Representanterna i projektgruppen från samverkans-områdena har därefter med hjälp av kontaktpersoner i varje län, kartlagt pågående utvecklingsverksamhet och redovisat in sina svar. Detsamma har skett vid Rikskriminalpolisen.

OP 5 projektets definition med utvecklingsverksamhet:

*”Med utvecklingsverksamhet avses här såväl specialkunskap inom vissa brottstyper som metodutveckling av polisiära metoder. Här avses inte utvecklingsverksamhet inom stödfunktionerna IT, service, HR m.m.”*

Projektgruppen noterar att viss serviceverksamhet kan ingå i kärnverksamhet.

Utifrån inventeringen och de möten projektgruppen haft har några slutsatser kunnat dras som bör tas med in i det fortsatta projektarbetet.

## Beskrivning av mall

Till inventeringen i denna etapp 1 skapades det två mallar i Excel format.

1. För pågående utvecklingsinitiativ
2. För var i organisationen metodutveckling sker.

Till mallarna ställdes diverse frågeparametrar för att få in underlag på likformigt sätt. De frågeparametrar som förekom i mallarna togs fram utifrån förslag på eventuella viktiga parametrar att ha med vid metodutveckling.

### *Parametrar till kartläggning av initiativ*

För att få en ”ögonblicksbild” över pågående initiativ ställdes nedan frågor ihop med de specifika utvecklingsinitiativen.

1. Vilket verksamhetsområde
2. Var bedrivs utvecklingsverksamheten
3. Vad för utvecklingsinitiativ
4. Beställare av initiativet
5. Beslut av initiativet (skriftligt ex. beslutsprotokoll, mötesprotokoll)
6. Inlagt i PUM-A (Polisens underrättelsemodell -Applikationen.)
7. Initiativets fokus: Nationellt, samverkansområde, lokalt
8. Resurs (hur många)
9. Finns beslutad avdelad budget
10. Finns beslutad tidsplan
11. Skyddsombud, facklig medverkan
12. Nyttovärdering/bedömning som är skriftlig beskriven
13. Skriftlig redovisning
14. Om arbetet kommit så långt att det finns beslut för lösning.
15. Om arbetet kommit så långt att det finns budget för lösning.
16. Finns förvaltning, utpekad resurs som bevakar verksamhetsområdet
17. Finns införande plan
18. Införandets fokus: Nationellt, samverkansområde, lokalt

### *Parametrar till kartläggning av organisationen*

För att få en bild över var i organisationen utveckling bedrivs ställdes också nedan frågor kopplat till detta:

1. Vilken myndighet
2. Finns beskriven struktur/process för metodutveckling
3. Finns utpekad resurs för metodutveckling
4. Finns utpekad organisatorisk ex. avdelning/ enhet/ grupp för metodutveckling

## Analys av kartläggningen

I de korta beskrivningarna som sammanställts finns det vissa initiativ som inte är att betrakta som utvecklingsverksamhet enligt Op5 projektets direktiv. Drygt 770 initiativ har beskrivits. På grund av omfattningen av de i kartläggningen beskrivna initiativen har det **inte gått att kvalitetssäkra underlaget** i förhållande till det som efterfrågats. Allt som redovisats har därför tagits med. Svaren vad det gäller samverkan mellan polismyndigheterna och universitet och högskolor har kategoriserats och en bedömning har gjorts rörande aktiviteternas koppling till utvecklingsarbete enligt direktivets definition. Aktiviteter som har bedömts uppfylla detta kriterium har tagits med.

Kartläggningen har bl. a. gett en "ögonblicksbild" av pågående utvecklingsinitiativ, gett möjligheter att få fram möjliga styrande parametrar som bör finnas vid "polisiär metodutveckling". Inventeringen har även gett svar på var i organisationen utveckling bedrivs.

Utifrån analysen så har bl.a. nedan rubriker utkristalliserats.

Finns ingen fastställd definition av "polisiär metodutveckling"

Spännvidden är stor mellan de olika beskrivna utvecklingsinitiativen. Gränsen mellan vad som är s.k. "vardagsutveckling", som sker i förvaltning, linjearbetet, jämfört med de efterfrågade initiativen av metodutveckling kan ibland vara snäv. Under kartläggningen förefaller det i vissa fall ha funnits svårigheter att göra en tolkning av vad som är "polisiär metodutveckling" och vad som inte ingår i begreppet. Även vissa svårigheter har förekommit kring vilka gränsdragningar som finns, mellan metodutveckling, anpassningar och införande. Projektgruppen menar att en anledning är, att det inte finns en tydlig definition av just ordet "polisiär metodutveckling", inom Polisen. Vid inventeringen så har det heller inte i vissa avseenden gått att särskilja det som ofta är ett led i metodutveckling som exempelvis, utbildning och IT som också i en del fall är beroenden till varandra.

Myndigheternas aktiviteter sker inom många verksamhetsområden.

Kartläggningen visar att utveckling bedrivs inom de flesta verksamhetsområden och i stort överallt inom Polisen. De stora skillnaderna är ansvarsnivåer, strukturer tillika processer och vilka spårbara parametrar som finns med vid start-, och vid pågående utvecklingsinitiativ. Det finns många gånger parametrar<sup>1</sup> som ligger till grund för att starta eller att avsluta ett utvecklingsinitiativ men det förefaller överlag inte finnas några fastställda grundläggande parametrar som alltid ska finnas med inom hela polisorganisationen.

Över sammanställningen som gjorts av pågående utvecklingsinitiativ så har det kort beskrivits över 770 pågående initiativ. En stor anledning till att det är så många initiativ är troligen att det inte finns någon tydlig definition utav "polisiär metodutveckling". Polismyndigheten i Dalarna-, och Södermanlands

<sup>1</sup> Spårbara parametrar som beslutsprotokoll, skriftligt direktiv, avdelad budget för initiativ, m.m.

län har inte inrapporterat någon utvecklingsverksamhet i förhållande till det som efterfrågats.

Det förekommer exempelvis 172 initiativ när det gäller ”mängdbrott” och 234 under rubriken ”övrigt”. Det stora antalet initiativ och den summariska beskrivningen som skulle anges, gör att det är svårt att tränga in i vad utvecklingsverksamheten närmare handlar om. En fördjupad analys av enskilda initiativ skulle krävas för att se i vilken mån dubbelarbeten förekommer. Det går dock att urskilja att det förekommer många initiativ när det gäller just ”mängdbrott”. Det finns lokala beskrivna initiativ som har sitt ursprung från nationell nivå.

Vad det gäller utrustningsinitiativ så kan man se att merparten kommer från Polisavdelningen som även har ansvaret för den nationella s.k. utrustningsportföljen med tilldelad budget och masterplan.

På nationellt plan finns initiativ och uppdrag som leds och drivs av Rikspolisstyrelsen inkl. Rikskriminalpolisen men även som leds och drivs av andra myndighetsaktörer där polisen är delaktig. Exempel på myndigheter är Åklagarmyndigheten, Myndigheten för samhällsskydd och beredskap, Trafikverket, Socialstyrelsen m.fl. Bredden på dessa uppdrag är stor.

Flertalet polismyndigheter samverkar också med andra samhällsaktörer – länsstyrelsen, staden, socialtjänsten m.fl. – i gemensamma projekt.

Översiktlig fördelning av beskrivna initiativ inom myndighet eller samverkansregion

Var	Förstärkt för-måga	Grova brott	Internationellt informationsut-byte	Mångdbrott	Operativ ledning	Taktik/vålds-användning	Övrigt	(tom)	Total summa
Blekinge			1	1					2
Gotland	2			1	1		1		5
Gävleborg							2		2
Halland	1			5	2				8
Högskolor/universitet		4		5	2		17		28
Jämtland				2	1				3
Jänköping	2	3		5	1	1	3		15
Kalmar		1	1	4	3		1		10
Kronoberg	1	1	1	4	2		1		10
Norrbottn		5							5
PHS		1		1		1	4		7
RKP	44	42	31	7	2	1	74	1	202
RPS HK	12	27	16	34	18	21	38		166
Samo Mitt		3		1			1		5
Samo Nord		1							1
Samo Syd	1	5		3			7		16
Samo Öst	1				1				2
Skåne	4	6	7	20	1	1	24		63
Stockholm	13	16	2	32	13	9	40		125
Uppsala		2		14	1		9		26
Värmland				3					3
Västerbotten	1	14		10	2		6		33
Västernorrland		1		6			3		10
Västmanland				3			3		6
Västra Götaland	1	1		6					8
Örebro		1		4					5
Östergötland	1	2		1		1			5
<b>Total summa</b>	<b>84</b>	<b>136</b>	<b>59</b>	<b>172</b>	<b>50</b>	<b>35</b>	<b>234</b>	<b>1</b>	<b>771</b>

2

Översiktlig fördelning över utvecklingsinitiativ utifrån 5 uttagna parametra kopplat till initiativen

1. Finns skriftligt beslut (ex. besluts-, mötesprotokoll) att starta initiativet.
2. Finns det beslutad avdelad budget för initiativet
3. Finns det beslutad tidsplan för initiativet
4. Finns en gjord nyttovärdering/bedömning som är skriftlig för initiativet
5. Finns krav på skriftlig redovisning

Polismyndigheterna har beskrivit processer och det finnas skillnader mellan myndigheterna gällande budget m.m. kopplat till metodutveckling.

<sup>2</sup> Ljusare färg betyder mindre antal och mörkare färgmarkering betyder större antal

Om ovan föreslagna parametrar antas vara rimliga att ha med vid utveckling så är fördelningen av beskrivna initiativ följande:

3

Var	Förstärkt förmåga	Grova brott	Internationellt informations-utbyte	Mängdbrott	Operativ ledning	Taktik/vålds-användning	Övrigt	Totalsumma
Blekinge			1					1
Halland					1			1
Högskolor/universitet							1	1
Jämtland				2				2
Jönköping		1		2		1	2	6
Norrbottnen		4						4
PHS						1		1
RKP	6	12	11				30	59
RPS HK	7	21	2	15	12	13	19	89
Skåne	1			3			1	5
Stockholm		4		2	1			7
Västerbotten							1	1
Västernorrland				1				1
Västra Götaland				2				2
<b>Totalsumma</b>	<b>14</b>	<b>42</b>	<b>14</b>	<b>27</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>54</b>	<b>180</b>

Internationellt utvecklingsarbete återfinns mestadels inom Rikspolisstyrelsen

Internationellt utvecklingsarbete eller informationsutbyte och uppdrag inom den internationella "arenan" återfinns mestadels inom Rikspolisstyrelsen inkl. Rikskriminalpolisen. Det förekommer även till viss del inom samverkansområde Stockholm och samverkansområde Syd.

Inflödet av uppdrag eller initiativ med internationell inriktning kommer i huvudsak från regeringen/justitiedepartementet. Det kan även komma från övriga departement men även från andra myndighetsaktörer där Polisen behöver involveras beroende på sakområde.

Vid uttalat ansvar på nationell nivå återfinns strukturer för metodutveckling

Där det finns ett uttalat ansvar för nationell metodutveckling som exempelvis inom Rikspolisstyrelsen så finns det styrande parametrar som är mer återkommande kopplade till olika initiativ. Det finns fastställda processer, ansvarsnivåer och forum där samtliga polismyndigheter är involverade. Man kan dela in dem i två nivåer, strategisk och operativ nivå och de beskrivs närmare under rubriken "*Exempel på nationella forum och fastlagda strukturer kring metodutveckling*".

Olika strukturer ger skillnader kopplat till metodutveckling

Utifrån organisatoriska nivåer i projektets mening finns både likheter och olikheter inom polisen. Det finns forum och strukturer som stöder nationell metodutveckling som även omhändertar införanden. Det finns även strukturer

<sup>3</sup> Ljusare färg betyder mindre antal och mörkare färgmarkering betyder större antal



inom samverkansområdena och i polismyndigheterna som stöder lokal utveckling.

Olika strukturer kopplat till metodutveckling ger skillnader bl. a. i olika processer, organisation-, ansvarsnivåer.

Polismyndigheternas samverkan med universitet och högskolor varierar

Polismyndigheternas samverkan med universitet och högskolor har inventerats genom en enkät. Svar har inkommit från alla polismyndigheter. Svaren har kategoriserats och en bedömning har gjorts rörande aktiviteternas koppling till utvecklingsarbete enligt direktivets definition. Aktiviteter som har bedömts uppfylla detta kriterium har förts in i bifogade Excel fil. Dessa aktiviteter rör dels *forskningsprojekt* som utgår från en specifik frågeställning, dels *utveckling* och *utvärderingar* av polisiära arbetsmetoder och insatser.

Av svaren framgår det att det råder en variation mellan polismyndigheterna rörande omfattningen av deras samverkan med universitet och högskolor. Det kan bl. a. bero på var- och vilken inriktning universitet och högskolor har inom myndighetsgränsen. Ett mindre antal myndigheter – bl. a. polismyndigheterna i Västra Götaland, Skåne och Örebro län – förefaller ha en relativt väl utvecklad samverkan med närliggande universitet eller högskolor. Några myndigheter t.ex. polismyndigheterna i Västerbotten och Halland – har en viss samverkan med universitet och högskolor eller har upprättat kontakter som kan leda till sådan samverkan.

Det framgår att flera polismyndigheter även utvecklat andra samverkansformer med universitet och högskolor. Vissa av dessa kontakter är sådana som kan lägga grunden för en utvecklad och mer formaliserad samverkan. Det framgår också att polismyndigheterna samverkar i forskning- och utvecklingsfrågor med andra myndigheter än universitet och högskolor, t.ex. Statens väg- och trafikforskningsinstitut och Brottsförebyggande rådet. Vissa polismyndigheter samverkar också med andra samhällsaktörer – länsstyrelsen, staden/kommunen, socialtjänsten m.fl. i gemensamma projekt tillsammans med universitet och högskolor.

*Beskrivna initiativ i samverkan mellan polismyndigheter, universitet och högskolor uppdelat inom verksamhetsområde*

	Grova brott	Mängd brott	Operativ ledning	Övrigt	Total summa
<b>Radetiketter</b>					
Blekinge				1	1
Halland				1	1
RPS				2	2
RPS/Skåne				1	1
Skåne	1	2	1	3	7
Stockholm/Västerbotten	1				1
Väster botten				1	1
Västernorrland		1			1
Västernorrland/Jämtland	1				1
Västra Götaland				2	2
Örebro	1	2	1	4	8
Östergötland				2	2
<b>Total summa</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>17</b>	<b>28</b>

4

### Exempel på lokala strukturer och fastlagda processer för metodutveckling

I förhållande till organisation och processer så har polismyndigheterna i följande län: Halland, Jämtland, Jönköping, Kalmar, Kronoberg, Norrbotten, Skåne, Stockholm och Västmanland bedömt, tolkat och svarat att de har följande 3 parametrar kopplat till metodutveckling:

1. Det finns en beskriven struktur för metodutveckling
2. Det finns en utpekad resurs kopplat till metodutveckling
3. Det finns särskild utpekad exempelvis avdelning/enhet/sektion/rotel/grupp som ansvarar för metodutveckling.

Strukturer för organisationsnivåer och processer skiljer sig åt mellan polismyndigheterna och mellan samverkansområdena men det finns även likheter. Nedan är de beskrivna huvudkommentarerna från polismyndigheterna vad det gäller processer och organisationsnivåer i förhållande till metodutveckling:

#### *Polismyndigheten i Västerbottens län*

Myndigheten beskriver att de har olika processer beroende på sakområde och att ansvaret för metodutvecklingen är beroende på vilken process.

<sup>4</sup> Bilaga - Beskrivna initiativ på uppdrag av polismyndigheterna och i samverkan mellan högskola/universitet

***Polismyndigheten i Norrbottens län***

Vid myndigheten finns en utvecklings- och planeringsenhet till vilken ex. projektledare knyts. Utvecklingsuppdrag och direktiv dokumenteras och beslutas av länspolismästaren. Utifrån det inrättas s.k. styrgrupper och beroende på uppdraget så fastställs ansvaret i samband med upprättande av direktiv.

***Polismyndigheten i Västernorrlands län***

Metodutvecklingen bedrivs i kärnverksamheten. Ansvarig för metodutveckling är utpekad verksamhetsområdesansvarig för respektive verksamhetsgren BF/UL, operativ chef, bitr. operativ chef och chef för länskriminalen.

***Polismyndigheten i Jämtlands län***

Vid myndigheten så är det återkommande uppföljningsträffar för metodutveckling. Myndigheten driver ett genomgripande projekt för att utarbeta och föreslå en ny effektiv och effektiviserande operativ styrningsmodell. En projektledare är utsedd och har levererat en delrapport 1, en genomlysning av brottsärendehantering ur ett Leanperspektiv.

***Polismyndigheten i Gävleborgs län***

Myndigheten beskriver att metodutvecklingen drivs genom den leanbaserade modellen "Utveckling i vardagen". En koordinator har det övergripande ansvaret för detta och har till sin hjälp 3 s.k. inspiratörer. Förbättringsgrupperna leds av utpekade coacher.

***Polismyndigheten i Uppsala län***

Strategiska ledningsgruppen (SLG), Regionala ledningsgruppen (ROLG) och operativa ledningsgruppen (OLG) kan ge uppdrag att utföra ett uppdrag som även innefattar en utveckling av arbetsmetoder. Myndigheten har även drivit ett mängdbrottsprojekt enligt Lean där arbetssättet numera är en del av den ordinarie linjeverksamheten. I arbetssättet innebär att man ständigt strävar efter "kontinuerlig förbättring" och utvecklar sitt arbetssätt och metoder. På sätt och vis finns det därför en struktur i "vardagen" för att utveckla metoder. Ansvaret placeras på den avdelning/enhet som mest berörs av utvecklingen samt där medarbetarna själva finner att en utveckling behövs.

***Polismyndigheten i Västmanlands län***

Inom polismyndigheten så är det Operativa ledningsgruppen, OLG, som har det övergripande ansvaret för all operativ verksamhet. Då frågor angående metodutveckling finns på agendan är det OLG som beslutar och ansvaret läggs sedan på rätt nivå för att sedan återkoppla efter avslutad insats. Processen inleds då strukturellt av ett beslut i OLG och sedan fördelas det till utförarna. Särskilt utsedda befattningshavare med ansvar för metodutvecklingsfrågor ges i uppdrag av OLG inom de olika verksamhetsområdena utredning och lagföring (UL), brottsförebyggande och service (BF).

***Polismyndigheten i Jönköpings län***

Vid länspolismästarens stab finns tre processutvecklare (BF, UL och SE). Länspolismästaren (LPME) och processutvecklarna har två möten per år och process, med chefer och arbetsledare. Lpme är ordförande i dessa möten (kallas

processutvecklarnas råd). Processutvecklarna hanterar även många remisser och återrapporteringar till Rikspolisstyrelsen. Långsiktiga övergripande utvecklings- och förändringsfrågor hanteras ofta inom ramen för SLG (4 möten/år) där ledningsgruppen, KUT-chef, chefsjurist och processutvecklarna deltar. Varannan vecka genomför stabschef och Lpme beredningsmöten där pågående uppdrag och dylikt kan föredras muntligt och skriftligt av processutvecklarna m.fl. Vid polismyndigheten finns en styrgrupp för projekt med avdelningschefer, stabschef, kommunikationschef och ekonomichef. Syftet är att fatta beslut gällande lokala införandeprojekt (främst IT-projekt) och ge stöd till de lokala införande- och mottagaransvariga.

Ansvar för metodutveckling finns inom Länspolismästarens stab, där processutvecklarna är organisatoriskt placerade. Ansvaret innefattar stora delar av kärnverksamheten men inte inom alla områden. Exempel på där utvecklingsarbete sker på avdelnings- och enhetsnivå är exempelvis gränspolisverksamhet, ekonomifrågor, polishundtjänst, kommunikationsfrågor, LKC-frågor, utbildning i polistaktik och skytte m.m.

#### *Polismyndigheten i Östergötlands län*

Polismyndigheten har ett antal samverkansforum, Fordon- och utrustningsråd, Utbildningsråd, och arbetsmiljökommitté där metodutvecklingsfrågor kan hanteras. Utöver detta har även myndighetens tio måloperatörer ett ansvar för metodutveckling inom sina olika brotts- och verksamhetsområden.

#### *Polismyndigheten i Västra Götalands län*

Myndigheten beskriver att processen för metodutvecklingen är situationsanpassad och att ansvaret för polismyndighetens metodutveckling finns hos planeringsenheten samt operativa chefsfunktioner vid länspolismästarens stab.

#### *Polismyndigheten i Hallands län*

Processledare som finns inom Utredning och lagföring (UL) och brottsförebyggande (BF) initierar metodutvecklingen med ett beslut och därefter tillsätts eventuell resurs.

#### *Polismyndigheten i Blekinge län*

Metodutveckling bedrivs genom olika medarbetare eller grupper under ledning av utvecklingschef. Utvecklingschefen har ett övergripande ansvar och leder ofta arbetet.

#### *Polismyndigheten i Skåne län*

Inom polismyndigheten finns processägare som benämns Taktisk ledare som har ansvaret för bl. a. utvecklingsfrågor. Det operativa ansvaret har ökat för Taktiske ledaren, utan att utvecklingsfrågorna fått ett minskat utrymme. Utvecklingsfrågorna har ett brett fokus avseende införande eller förändringar av operativa metoder och rutiner. Det kan vara fråga om process-förändringar för att förbättra utredningsresultatet, utveckling av brottsofferfrågor eller ett strukturerat tillvaratagande av rekommendationer och slutsatser i Rikspolisstyrelsens inspektionsrapporter och andra granskningsrapporter. Som ett led i det operativa ansvaret har en myndighetsgemensam operativ

planeringsfunktion tillsatts. Taktiske ledaren är också ordföranden i Myndighetens operativa ledningsgrupp (MOLG).

#### *Polismyndigheten i Kalmar län*

Inom polismyndigheten finns det grundstruktur för att genomföra lokala metodutvecklingsprojekt. Ansvaret ligger på s.k. Taktisk ledning där det finns särskilda funktioner som verksamhetsutvecklare och processledare.

#### *Polismyndigheten i Kronobergs län*

Inom polismyndigheten finns det en grundstruktur för att genomföra lokala metodutvecklingsprojekt. Ansvaret ligger på s.k. Taktisk ledning där det finns särskilda funktioner som verksamhetsutvecklare/processledare.

#### *Polismyndigheten i Örebro län*

Vid myndigheten är det operativa planeringsenheten som ansvarar för metodutveckling.

#### *Polismyndigheten i Värmlands län*

Myndigheten beskriver att om initiativ uppkommer gällande metodutveckling omhändertas dessa av respektive processägare.

#### *Polismyndigheten Stockholms län*

Polismyndigheten beskriver att det finns olika processer för metod-utveckling, det finns olika mötessystem där förslag initieras som exempel APT, LSG, DSG som är forum som tar sikte på metodutveckling. Utöver det så förekommer det många interna mötesforum som hanterar metod-utvecklingsfrågor.

Krimchefsmöten och liknande hanterar specifika frågor över distriktsgrensarna. Lean införs i delar av verksamheten i Stockholm och innehåller stöd för hela systemet (systemsyn). Inom myndigheten finns ett Lean kansli med tre-årigt uppdrag (2012-2015) som driver utvecklingsfrågor.

Vissa distrikt inom myndigheten har formaliserat sitt utvecklingsarbete i processer som löper över hela året och som kopplas till nedbrytning av mål ned till handlingsplaner.

### Huvudsaklig inriktning (ämnesområden)

Utvecklingsinitiativen som exemplifieras under respektive verksamhetsområde är slumpmässigt utvalda.

Utvecklingsinitiativen delades in i 6 verksamhetsområden och en för övrigt:

1. Mängdbrott inkl. trafik
2. Grova brott
3. Operativ ledning
4. Förstärkt förmåga
5. Taktik- våldsanvändning
6. Internationellt informationsutbyte
7. Övrigt

Nedan följer en exemplifiering över initiativ efter huvudgrupp.

#### *Mängdbrott inkl. trafik*

Flera har angett mängdbrott eller mängdbrottsprojekt, utredningsmetodik för mängdbrott.

Arbete med livsstilskriminella, likaså på flera håll.

Bedrägeriärenden.

Brottssamordning.

Seriebrottssamordning.

Utrustningsfrågor.

Utbildningsfrågor.

Leanarbeten.

Brott i nära relation, i olika former och på flera ställen. (BiN-brott, BiN-frågor).

Bostadsinbrott.

Drograttfyllor.

Barncenter.

Trafiksäkerhetsarbeten.

Det finns 172 beskrivna initiativ och 34 bedrivs på PoA och 7 på RKP.

#### *Grova brott*

GOB – metodutveckling.

PUG – utveckling av en modell som kan anpassas.

Metodutveckling för bekämpning av seriebrott/gränsöverskridande.

Utveckling av förmåga att hantera upparbetning, spaning och utredning av grova brott

Projekt brottsoffer-personsäkerhetsverksamhet

Kvalitetssäkring initiala utredningsåtgärder

Utbildning tillgångsutredare.

Metodutveckling vid spaningstekniska insatser.

Brott mot barn.

Immaterialrättsliga brott.

Kulturarvsbrott.

Förverkande vinning av brott.

Illegala vapen.

Metodutveckling människohandel.

Leanarbeten.

Utveckling utredningsmetodik spaningsmord.

Det är främst på RKP och PoA som metodutveckling sker när det gäller grova brott (65 av 136).

### *Operativ ledning*

Införande av Lean  
 Kompetensförsörjning FU-ledare för mängdbrottsshantering  
 Larmplan Suicid  
 Metodinförandeprojekt brottsamordningsverksamhet  
 Projekt brottsförebyggande  
 Metodhandbok samverkan mot social oro.  
 Ofullständiga akter Lena.

Det finns 50 beskrivna initiativ och 18 bedrivs på PoA och 2 på RKP.

### *Förstärkt förmåga*

Samverkan.  
 Bedömningsmatris – omvärldsanalys.  
 Metodik taktisk rapport  
 Nationella KUT-projektet.  
 Helikoptrar.

55 av 85 beskrivna initiativ inom området bedrivs av RKP och PoA.

### *Taktik våldsanvändning*

Ungdomsprojekt.  
 Användande av hundekipage  
 Polisiär konflikthantering  
 Omhändertagande av förstudie spaningsmetoder  
 Inventering och analys av arbetsskador och tillbud.  
 Utrusningsprojekt, flera.

Av totalt 35 beskrivna initiativ inom området, bedrivs 21 av PoA.

### *Internationellt informationsutbyte*

Samverkan med Polisen och Litauen.  
 Metodutveckling internationellt operativt polissamarbete.  
 Internationell samverkan.  
 Utökad samverkan Norden.  
 Utbyte mellan insatsverksamheter.  
 Utbyte mellan nordiska utredare.  
 Utbyte med Balkanländer.

Av totalt 59 beskrivna initiativ drivs 31 vid RKP och 15 vid PoA.

### *Övrigt*

Metodutveckling genom Lean.  
 Försöksverksamhet Ungdomsgruppen.  
 Genomlysning av utredningsverksamheten med fokus på PUM och PNU.  
 Illegala avfallstransporter.

Utveckling av arbetet med yttre gränskontroll.  
Medborgarforum.

I denna grupp finns de flesta beskrivna initiativen, 234 st. 74 av dessa finns på RKP och 33 på PoA. En stor spännvidd finns mellan det som beskrivits, exempelvis nämns både hatbrottsbekämpning, våld i offentlig miljö och våld i nära relation liksom Lean och samarbetsprojekt.



## Exempel på nationella forum och fastlagda strukturer kring metodutveckling

Rikspolisstyrelsens Polisavdelningen

Enligt arbetsordningen för RPS (A105.682/2013) kan man bl. a. utläsa:  
*”Polisavdelningen leder metod- och verksamhetsutvecklingen avseende kärnverksamheten inom Polisen i syfte att skapa en enhetlig, effektiv och tillgänglig svensk Polis med undantag för utlänningsrättens område som RKP ansvarar för”.*

Verksamhetsplanen som fastställs varje år av Rikspolischefen är i vissa delar en utvecklingsplan för metodutvecklingen. Polisavdelningen har ett uttalat nationellt ansvar för att utveckla polisiära arbetsmetoder, utrustning och IT-stöd, och det finns vissa upparbetade strukturer, forum för det nationella ansvaret. Dessa beskrivs nedan:

Metod- och utrustningsrådet (Mur) och det Forensiska rådet (For)

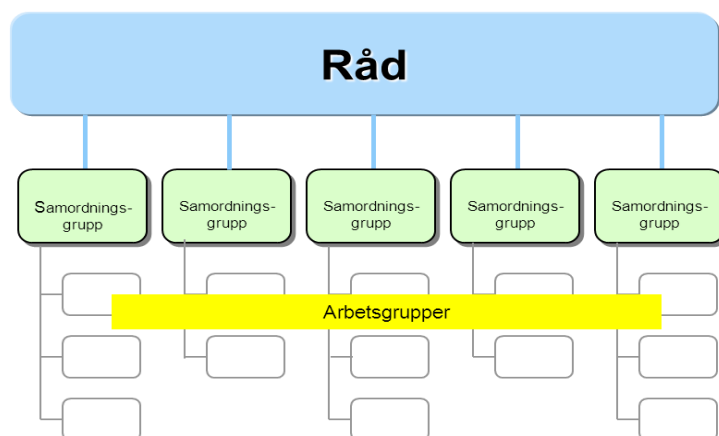
Råden är rådgivande organ för rikspolischefen och chefen för Polisavdelningen i frågor som rör verksamhetsutveckling av i första hand arbetsmetoder. Tanken är att samma ledning, styrning och samordning har möjligheten att fånga upp utrustnings- och utbildningsbehov som kan uppstå som ett led i utvecklingen av arbetsmetoder. Polismyndigheterna och arbetstagarorganisationerna kan vara med och påverka, lyfta fram idéer och stödja dem i sin helhet.

En förutsättning för att en fråga ska behandlas av råden är att den bedöms omfatta ett verksamhetsbehov som är av nationellt intresse men den kan exempelvis vara lyft utifrån ett lokal behov.

Metod och utrustningsrådet (Mur) består av representanter för Rikspolisstyrelsen, polismyndigheterna, Säkerhetspolisen och arbetstagarorganisationerna. Rådet leds av ordförande från Polis-avdelningen vid RPS.

Forensiska rådet (For) består av representanter för Rikspolisstyrelsen, polismyndigheterna, Statens kriminaltekniska laboratorium, Åklagarmyndigheten, Rättsmedicinalverket och arbetstagarorganisationerna. Rådet leds av ordförande från Polisavdelningen vid RPS.

### *Mur och For är uppbyggda utifrån en gemensam struktur*



Samordningsgrupperna har utpekade verksamhetsområden. Mur har i nuläget tio samordningsgrupper, exempelvis inom områdena förstärkt förmåga, grova våldsbrott, Särskilda polistaktiken (SPT). For har fem samordningsgrupper, exempelvis inom områdena digitala medier, mängdbrott.

Samordningsgrupperna består av representanter i likhet med råden.

Arbetsgruppernas antal varierar över tid beroende av vilka uppdrag som ska genomföras.

#### *Initiering av frågor*

De frågor som tas upp i råden initieras på olika sätt från bl.a.

polismyndigheterna, representanter i råden, de olika samordningsgrupperna och från Huvudkontoret. Utöver de frågor som ledamöterna tar upp är råden också ett viktigt organ för Rikspolisstyrelsens arbete med att utveckla polisverksamheten i enlighet med statsmaktens uppdrag till Polisen.

#### *Beredning av frågor*

Då ett ärende har behandlats i rådet överlämnas frågan till rådets ordförande för fortsatt beredning inom RPS. I det fall rådets rekommendation är att ett utvecklingsarbete ska startas och RPS beslutar i enlighet med detta, startas ett utvecklingsarbete.

Frågan överlämnas i dessa fall till en samordningsgrupp vars uppgift blir att samordna och styra arbetet i den eller de arbetsgrupper som bildas.

Arbetsgrupperna består normalt av mellan fem till åtta deltagare och ska endast arbeta med ett uppdrag. När uppdraget avslutats upplöses arbetsgruppen. I arbetsgrupperna medverkar normalt representanter från polismyndigheterna, Rikspolisstyrelsen och skyddsorganisationen (skyddsombud).

#### Utrustningsportföljen

Utveckling och förbättring av Polisens utrustning är ett konstant och pågående arbete och omfattar såväl upphandling och förlängning av befintliga avtal som kravställning och upphandling av nya produkter. Beställare är RPS och Polisavdelningen (PoA) och utförare är Polisens verksamhetsstöd (PVS). Verksamhetens behov ska styra utvecklingen av utrustning inom Polisen. Ärenden som rör polisiär utrustning hanteras av en s.k. priogrupp för utrustning vid RPS huvudkontor, PoA. I gruppen finns representanter från PoA och PVS. Priogruppen arbetar efter en masterplan över pågående och planerad utveckling av utrustning, samt eventuell förlängning av utgående avtal.

Planen uppdateras fortlöpande. Polisavdelningen har även det ekonomiska ansvaret för Polisens utveckling av utrustning och beslutar med stöd av priogruppen om budget och tidplan i alla ärenden.

Priogruppens roll är att vara ett stöd vid:

- Beslut om att starta en utveckling av utrustning inom Polisen
- Beslut om att stoppa eller förändra pågående utveckling av utrustning
- Samordning och prioritering av utveckling av utrustning
- Kvalitetsgranskning av beredningsunderlag, som förstudie-, projektdirektiv, tidsaspekt, budget m.m.

När beslut är taget om större utveckling av utrustning tillsätter PVS projektledare som tar fram förslag på projektkontrakt, tidplan, budget. Under projektets gång ska det ingå bl. a. att inhämta verksamhetens operativa krav och de affärsmässiga kraven (upphandling).

Införande av nya arbetssätt och metoder för uppföljning

Rikspolisstyrelsen, HK använder projektstyrningsmodellen PROPS. Inom It så utgår utvecklingsarbetet från den beslutade IT planen inklusive införanden. Modellen användes även för andra större verksamhetsprojekt. I modellen så används s.k. Tollgate (TG) beslut 0-7 för att stämma av och fatta beslut i projektets olika faser.

Under PROPS förstudiefas (TG 0-1) ska en nyttoanalys göras som väger nyttovärdet i förhållande till livscykelkostnaden. I denna analys ska även övriga hemtagningsåtgärder identifieras och ansvariga utses. I planeringsfasen (TG 1-2) planeras projekt utifrån beställarens direktiv, och en projektplan/projektkontrakt tas fram med tydliga projektmål. Under genomförandet (TG 2-5) ansvarar projektledaren för att leda projektet mot dess mål och styrgruppen ska stödja och styra projektet så att projektmålen uppnås och realiseras. Efter projektets avslut ska projektet utvärderas (TG 6-7) och via erfarenhetsåterhämtning återkopplas förbättringsförslag till linjen. När projektet slutresultat är framtaget överlämnas detta till drift och förvaltning.

#### *Införandeprocessen*

Införandearbete är att förbereda en mottagare på en leverans. Ju tidigare införandeprocessen inleds desto mer förberedd är mottagaren. Det gäller att identifiera nuläge och se vilket tilltänkt läge vi planerar att hamna i med projektet. Införandet är att föra mottagarna till detta tilltänkta läge på ett effektivt och kostnadseffektivt sätt. Men även att utvärdera att verksamhetsstödet har driftsatts och verifiera att verksamhetsstödet används på planerat sätt och att det optimerats. Detta genom en tydlig nyttohemtagning som tagits fram tillsammans med mottagaren.

#### Rikskriminalpolisen

Inom Rikskriminalpolisen (RKP) finns en fastlagd beredningsprocess avseende hur förslag och idéer till Huvudkontorets struktur gällande Metod och utrustningsrådet, MUR och det Forensiska rådet, FOR ska hanteras. Detta gäller alla nivåer vid RKP. Processen ska framledes hanteras (ny funktion) av en funktion vid RKP:s stab.

Rikskriminalpolisen har även beskrivit den fastlagda (operativ) beredningsprocessen där ärenden av nationell-, internationell karaktär samordnas via den nationella strategiska ledningsgruppen (NSLG) och den nationella operativa ledningsgruppen, (NOLG). Processen bygger i grova drag på att operativ verksamhet som blir bättre av att samordnas nationellt och internationellt - ska/bör samordnas av en nationell operativ struktur/avdelning; NSLG - NOLG etc. I samråd arbetar RKP och sakkunnigmyndigheterna fram nya arbetsätt, uppdaterar övriga myndigheter och stöttar dem med råd vid behov.

## **Slutsatser och rekommendationer utifrån Etapp 1 del 1, att ta med i fortsatt arbete Op5.**

Det finns ingen tydlig fastställd definition av ”polisiär metodutveckling” inom Polisen.

Idag finns ingen tydlig fastställd definition av ”polisiär metodutveckling” inom Polisen. Möjligt att det är en svår balansgång att särskilja vad som ska ingå i en sådan definition. Med en tydligare definition så finns det i större omfattning ett bättre stöd i att kunna skilja ut vad som är mer uttalad metodutveckling i förhållande till den ”vardagsutveckling” som sker i förvaltningen/linjearbetet. Det är också viktigt i förhållande till nationella och lokala utvecklingsbehov men även till vilka gränsdragningar som bör göras i förhållande till exempelvis införande, utbildning, IT m.m.

En tydligare definition kan också ge ett bättre stöd i att fördela resurser och budget till utvecklingsverksamhet.

Frågan behöver belysas och tas med i det fortsatta arbetet.

Det finns likheter men även olikheter i strukturer och organisation kopplat till metodutveckling.

Idag finns det likheter och olikheter i strukturen kring metodutveckling. Det rör sig bl. a. om samordning, processer, organisationsnivåer och utpekat ansvar i förhållande till metodutveckling.

Det finns forum och processer som omhändertar nationell utveckling. De behöver studeras närmare för att se om de är tillämpliga eller hur de behöver förändras i samband med beslutet för hur utvecklingsverksamheten ska organiseras i en myndighet.

Enhetliga större processer, utpekat ansvar, befogenheter och samordning är viktigt bl. a. för att det sammantaget inte ska ge skillnader i form av prioritering och styrning av föreslagen metodutveckling. Utifrån detta kan man skapa processer anpassat till lokala behov.

Styrning-, ansvar och samordningsbehov behöver belysas och tas med i det fortsatta arbetet

Det finns i olika omfattningar parametrar för utvecklingsverksamheten inom Polisen

Idag finns det i olika omfattningar parametrar<sup>5</sup> för utvecklingsverksamheten inom Polisen. Gemensamma grundläggande parametrar är en del i enhetlig styrning av utvecklingsverksamheten oavsett på vilken nivå och var den bedrivs i organisationen. Det är en viktig del utifrån att ha en hög kvalitet på utvecklingsinitiativ.

---

<sup>5</sup> Spårbara parametrar som beslutsprotokoll, skriftligt direktiv, avdelad budget kopplat till utvecklingsinitiativ, m.m.

Tydliga gemensamma parametrar ger exempelvis bättre stöd i att kunna kostnadseffektivt fördela resurs, budget och göra nyttovärdering/ bedömning. Genom tydliga parametrar tydliggörs även syftet och målet med initiativet men det kan också ge tydliga signaler om att skjuta upp eller att inte starta utvecklingsinitiativ.

Frågan behöver belysas och tas med i det fortsatta arbetet

Metodutveckling kan delas in i verksamhetsområden

Polisen har en stor mångfald i sitt uppdrag, detta även i förhållande till metodutveckling där det finns många beroenden till varandra. En del i att sortera upp utvecklingsverksamheten kan vara att dela in den i större s.k. verksamhetsområden. Det är möjligt att det kan ge ett bättre stöd i att skapa strukturer och säkerställa att man inte får fragmentisering av utvecklingsverksamheten genom att angränsande områden utvecklas åt olika håll. Det är också möjligt att det kan underlätta i att sortera och koppla ihop olika beroenden som exempelvis utrustningsbehov, It stöd m.m.

Frågan behöver belysas och tas med i det fortsatta arbetet.

Samverkan mellan polisen och universitet och högskolor bör stärkas

Inventeringen visar att det finns en vilja inom svensk polis att samverka med universitet och högskolor inom ramen för utvecklingsverksamheten. Vissa myndigheter har därtill utvecklat en förmåga att göra detta, vilket bl.a. avspeglas i avsatta resurser, ett utpekat ansvar och planering. Sammanställningen visar att det finns en outnyttjad förmåga vid universitet och högskolor att utforska frågeställningar av direkt relevans för polisens utvecklingsverksamhet.

För att utveckla samverkan mellan polisen och universitet och högskolor behöver polisen stärka sin förmåga att ikläda sig rollen som samverkanspartner. Att främja samverkan inom polisen (på myndigheterna, i samverkansområdena och nationellt) i forsknings- och utvecklingsfrågor skulle sannolikt också öka förmågan att samverka med externa parter. För att samverka med universitet och högskolor ska främja polisens utvecklingsarbete behöver polisen vidare utveckla interna processer för att säkra dels att forskningsprojekt svarar mot verksamhetens behov, dels att resultaten omsätts i verksamhetsutveckling.

Frågan behöver belysas och tas med i det fortsatta arbetet.

Metodutveckling, utbildning och övning hör ihop

Metodutveckling och utbildning är ofta kopplade till varandra. I flertalet fall behöver utveckling av arbetsmetoder, hjälpmedel och utrustning följas av en utbildningsinsats för att kunna implementeras i verksamheten. Utbildning är också ett verktyg för ledning och styrning då utbildningsinsatser utgör ett

verktyg för att påverka personalen och därigenom verksamheten i önskad riktning.

Utbildning ger möjlighet till dialog och skapande av gemensam förståelse och målbild. Dialogen ger också möjlighet till att upptäcka och inventera behov av utveckling och annan kompetensutveckling. För att utbildning ska kunna kvalitetssäkras och ligga i linje med utvecklingen är det viktigt att utvecklingsverksamheten sker i samverkan med utbildningsverksamheten.

En annan viktig del är att samverkan sker med den övningsverksamhet som föreligger inom olika verksamhetsområden i förhållande till metodutveckling och utbildningsverksamhet.

Frågan behöver belysas i det fortsatta arbetet.

## Bilaga - Beskrivna initiativ till högskola/universitet på uppdrag av polismyndigheterna

1. Verksamhetsområden	3. Initiativ/ vad	Polismyndigheter
Grova Brott	Utveckling av riskanalysverktyg brott i nära relation Polismyndigheterna i Västernorrlands och Jämtlands län	Västernorrland/Jämtland
Grova Brott	Studie av barnhusverksamheten. Polismyndigheten i Skåne län	Skåne
Grova Brott	Undersöka brottsförebyggande och trygghetsskapande effekter av utökad förordning av ordningsvakter. Polismyndigheten i Örebro län	Örebro
Grova Brott	Förbättringsåtgärder utredningsarbetet brott i nära relation Polismyndigheterna i Stockholms och Västerbottens län	Stockholm/Västerbotten
Mängdbrott/ inkl Trafik	Förbättrad och kvalitetssäkrad riskbedömning enligt SARA m.m. / MIUN	Västernorrland
Mängdbrott/ inkl Trafik	Testa metod för bemötande av ungdomar. Polismyndigheten i Skåne län	Skåne
Mängdbrott/ inkl Trafik	Utvärdering av metoden för framtagning av fokuslistan för livsstilskriminella. Polismyndigheten i Skåne	Skåne
Mängdbrott/ inkl Trafik	Utarbetandet av SMADIT-manual/ Samverkan med BRÅ utifrån Örebros tidigare manual. Polismyndigheten i Örebro län	Örebro
Mängdbrott/ inkl Trafik	Utvärdering av hot-spot policing - Örebro	Örebro
Operativ ledning	Databas med geografiskt kodad data. Förståelse av skeenden i ett polisområde. Polismyndigheten i Skåne län/Malmö stad	Skåne
Operativ ledning	Utveckling av beslutstöds metod med fokus på sociala riskfaktorer. Polismyndigheten och landstinget i Örebro län och Länsstyrelsen	Örebro
Övrigt	Geodatabas. Unikt samarbete mellan Malmö Stad, Polisen, Lunds universitet och Räddningstjänsten Syd. Gemensam databas för forskning skall bland annat resultera i bättre brottsförebyggande åtgärder	Skåne
Övrigt	MOMS. Mer djupgående och omfattande trygghetsmätning. Ger mycket mer användbar information gentemot den "vanliga" mätningen, bla tydligare förklaringar till upplevd otrygghet. Malmö Stad och Malmö högskola initierat projektet	Skåne
Övrigt	Malmö högskola utvärdering av strukturerade riskbedömningar	RPS
Övrigt	Utv.projekt Socialstyrelsen, ta fram rutiner för att upptäcka våldsutsatta kommun	Socialstyrelsen
Övrigt	Utveckla evidensbaserade arbetsmetoder. Polismyndigheten i Örebro län	Örebro
Övrigt	Utveckla evidensbaserade arbetsmetoder. Polismyndigheten i Västerbottens län	Västerbotten
Övrigt	Utvärdering av operation Alfred och Selma. Rikspolisstyrelsen, Polismyndigheten i Skåne län och Brå	RPS/Skåne
Övrigt	Selektionsverktyg för standardiserad information från brottsplatser. Polismyndigheten i Blekinge län	Blekinge
Övrigt	Trygghetsmätning. Polismyndigheten i Skåne län/Malmö stad.	Skåne
Övrigt	Utveckla samverkan mellan polisen och socialtjänsten med fokus på brottsprevention - Östergötland	Östergötland
Övrigt	Utbildning samt dokumentation och analys av utbildning med fokus på empatiskt bemötande av frihetsberövade - Örebro Länsstyrelsen	Örebro
Övrigt	Utveckling och utvärdering av checklistor i utredningsverksamheten - Örebro	Örebro
Övrigt	Utveckla samverkan mellan polisen och socialtjänsten med fokus på brottsprevention. Polismyndigheten i Östergötlands län	Östergötland
Övrigt	Utveckla evidensbaserade arbetsmetoder - Västerbotten	Västerbotten
Övrigt	Trygghetsskapande i urbana miljöer	Örebro
Övrigt	Genomlysning av utredningsverksamheten med fokus på PUM och PNU. Polismyndigheten i Västra Götaland.	Västra Götaland
Övrigt	Utvärdering av sociala insatsgrupper (återfall i brott)	RPS
Övrigt	Studie av polisorganisationens sätt att hantera de omgivna samhällets krav. Styrningen inom svensk polis. Polismyndigheten i Västra Götaland.	Västra Götaland
Övrigt	Utvärdering av projekt Granverkan i flerfamiljs hus. Polismyndigheten i Hallands län	Halland