



STATENS OFFENTLIGA
UTREDNINGAR

Genomförandekommittén
för nya Polismyndigheten

Ju 2012:16

Op5 Utvecklingsverksamheten

Delrapport etapp 1;2

15 december 2013

Arbetsmaterial

Innehåll

OP 5. Rapport. Första etappen del 2	2
Projektets genomförande	2
Tillvägagångssätt	2
Avgränsningar	2
Utvecklingsavdelningens funktionsansvar	3
Definition av utvecklingsverksamhet	3
Avgränsning.....	4
Exempel på utvecklingsverksamhetens delmoment.....	4
Styrning av utvecklingsverksamheten	4
Uppdraget i denna del	4
Nationell styrning och samordning av utvecklings-verksamheten.....	5
Uppdragen kan ledas både på nationell och regional nivå.....	5
Behovsinsamling ur ett strategiskt perspektiv	6
Behovsinsamling från polisverksamheten.....	6
Strategi och utvecklingsplan bereds av Utvecklingsavdelning	7
Behov av ändrade former för utvecklingsverksamheten	8
Utveckling och utbildning.....	8
Förändring med hjälp av kommunikation	8
Införande	8
Samverkan med högskolor och universitet.....	9
Metoder, kriterier och processer för enhetlig styrning	9
Ansvar för övergripande uppföljning, utvärdering, samordning och ekonomi	10
Överlämning till förvaltning.....	10
Dagens struktur och arbetssätt	11
Morgondagens struktur och arbetssätt.....	12
<i>Nationellt</i>	13
<i>Regionalt</i>	15
<i>Lokalt</i>	16
Indelning i verksamhetsområde	17
Hur ska dagens utrustningsportfölj hanteras.....	18
Slutsatser och rekommendationer utifrån Etapp 1 del 2	19
Bilaga 1 Begrepp	20

OP 5. Rapport. Första etappen del 2

I projektdirektivet för OP5 ska det under andra delen av etapp ett göras en översiktlig kartläggning av behovet av ändrade former för utvecklingsverksamheten i den nya Polismyndigheten samt hur verksamheten ska styras, ledas och samordnas. Denna del ska redovisas senast den 15 december 2013.

Den 16 oktober 2013 kom ett inriktningsbeslut från Genomförandekommittén för nya polismyndigheten gällande myndighetens övergripande organisation och styrning. I den berördes bl. a. att det ska finnas en utvecklingsavdelning med ansvar för nationell strategisk styrning och ledning av utvecklingsverksamheten. I detta inriktningsbeslut står det även att kommittén arbetar med inriktningen att utvecklingsverksamhet avseende polisiära arbetsmetoder även ska bedrivas vid utvecklingscentrum i polisregionerna.

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

Projektets genomförande

Tillvägagångssätt

Projektgruppen inom Op 5 delades in i tre grupper där varje grupp har arbetat med tre frågeställningar och där rapporten redovisas utifrån dessa, nedan.

1. Hur kan en definition se ut för utvecklingsverksamhet?
2. Hur verksamheten kan styras, ledas och samordnas med tonvikt på samordning.
3. Översiktligt kartlägga behovet av ändrade former för utvecklingsverksamheten

Projektgruppen har samlats under några tillfällen för att diskutera och gemensamt komma fram till denna delrapport. Projektgruppen har inte i detta skede tagit ställning till hur en organisatorisk fördelning av utvecklingscentrum kan se ut, inte heller var eller hur många utvecklingscentrum och inte heller vad för verksamhetsområde som kan hanteras regionalt eller på nationell nivå. Utifrån detta arbete har vissa slutsatser kunnat dras som bör tas med in i det fortsatta arbetet.

Avgränsningar

Enligt Op5 projektets direktiv ingår inte utvecklingsverksamhet inom stödfunktionerna it, service, HR m.m.

Utvecklingsavdelningens funktionsansvar

Den nationella Utvecklingsavdelningen ska ha ett funktionsansvar för utvecklingsverksamheten som bedrivs i landet. Funktionsansvar innebär att liknande verksamhets sammanförs till samma organisatoriska verksamhet. Medarbetare som arbetar inom funktionen kommer därmed att tillhöra och arbeta under samma chef och tillhöra samma organisatoriska enhet oavsett vilken ort medarbetaren finns. I ett funktionsansvar ingår att styra utveckla och följa upp funktionens verksamhet samt säkerställa enhetlighet

Definition av utvecklingsverksamhet

Utveckling är ett viktigt styrinstrument för Rikspolischefen i den nya Polismyndigheten och en förutsättning för att styrningen ska fungera är att det finns en gemensam syn på vad utveckling är. Synen måste vara accepterad på nationell, regional och lokal nivå. En gemensam syn på utveckling skapar förutsättning för enhetlighet, som i sin tur underlättar behovsinsamling liksom införande av de utvecklade metoderna och utrustningen.

Projektgruppen har tagit utgångspunkt i Op5-direktivet där utvecklingsverksamhet avser såväl specialkunskap inom vissa brottstyper som metodutveckling av polisiära metoder liksom i inriktningsbeslutet som använder benämningen *polisiär utvecklingsverksamhet*.

Definition av utvecklingsverksamhet:

Utvecklingsverksamhet är ett systematiskt arbete där man använder forskningsresultat, erfarenhetsbaserad kunskap, beprövade metoder eller nya idéer för att förbättra verksamheten. Utvecklingsverksamheten bedrivs enligt nationella processer och metoder.

Att verksamheten ska vara systematisk innebär att den ska vara planerad, strukturerad, kontinuerlig (löpande pågående), följas upp och utvärderas. Utvecklingsverksamheten ska bidra till att ur polisverksamhetens synvinkel skapa något väsentligen **nytt eller väsentlig förbättring**.

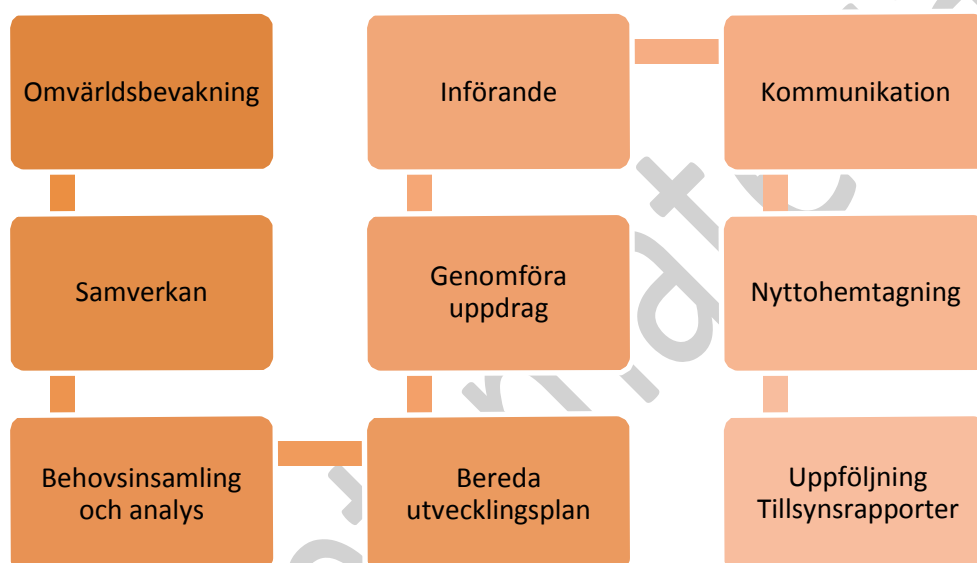
Medarbetardriven utveckling kan också kallas vardagsutveckling, eller vardagsförbättring. Detta sker på olika platser och nivåer inom Polisen. En stor del av detta utvecklingsarbete drivs av polisanställda som ser behov av förbättringar eller möjligheter till effektiviseringar i sin vardagliga verksamhet. Utvecklingsverksamheten som föreslås i denna rapport inbegriper inte denna utveckling, men medarbetardriven utveckling bedöms ingå i det som i rapporten benämns identifiera behov bl. a. som en av kanalerna för att fånga goda exempel eller om det ur detta arbete finns ett potentiellt nationellt utvecklingsbehov m.m.

Avgränsning

Utvecklingsverksamhet är avgränsad från att genomföra utbildningsinsatser, för att stödja redan tagna beslut angående t.ex. ny teknik, eller införande av redan kända metoder. Metoder och utrustning som är i förvaltning behöver kontinuerligt uppdateras för att behålla sin nivå och det hanteras inom ramen för förvaltning.

Exempel på utvecklingsverksamhetens delmoment

Utvecklingsverksamhet består av omvärldsbevakning, samverkan nationellt och internationellt, kontinuerlig behovsinsamling, beredning och genomförande av utvecklingsuppdrag, införande och kommunikation av beslutad utveckling, nyttohemtagning, uppföljning och omhändertagande av eventuella tillsynsrapporter.



Styrning av utvecklingsverksamheten

Den tidigare kartläggningen inom projekt OP 5 visade på en mycket omfattande utvecklingsverksamhet som bedrivs inom polisen, 771 initiativ/projekt totalt. Denna utvecklingsverksamhet består både av det som kan benämnas vardagsförbättring/utveckling och sådan utveckling som bör samordnas och inriktas nationellt för att dubbelarbete ska kunna undvikas och suboptimering undviks.

Uppdraget i denna del.

Uppdrag i denna del är enligt projektdirektivet; Översiktligt kartlägga behovet av ändrade former för utvecklingsverksamhet i den nya Polismyndigheten samt hur verksamheten ska styras och ledas och samordnas. En rapport ska vara klar den 15 december 2013.

Den 16 oktober 2013 fattade den särskilde utredaren i Genomförandekommittén ett inriktningsbeslut och av detta framgår att en Utvecklingsavdelning ska finnas i Polismyndigheten. Vidare framgår att en utvecklingsverksamhet som bedrivs verksamhetsnära i polisregionerna förutsätter nationell styrning och ledning. Det ska därför finnas en utvecklingsavdelning med ansvar för nationell strategisk styrning och ledning av utvecklingsverksamheten. Utveckling inom it-området hanteras dock av It-avdelningen.

Nationell styrning och samordning av utvecklings-verksamheten

Polisens verksamhetsutveckling ska styras, ledas och samordnas på nationell nivå av den nationella Utvecklingsavdelningen enligt en strategi som bryts ned i en utvecklingsplan på kort och lång sikt, 1 år respektive 3-5 år. Planen beslutas av Rikspolischefen.

Strategin och utvecklingsplanen ska överensstämma med det gemensamma verksamhetsbehovet och styrning på nationell nivå möjliggör att rätt områden prioriteras. Det kommer alltid finnas fler behov än vad som är möjligt både att bekosta och införa under samma period och ansvaret att prioritera, och välja bort, ligger på den nationella nivån. Den nationella nivån ansvarar för att Polisen utvecklar och prioriterar rätt områden och att kommunicera till verksamheten.

Det är viktigt att samordna mellan de nationella avdelningarna för att hitta samordningsvinster och skapa kostnadseffektivitet. Det kan finnas behov av upphandling, kravställning, som bör samordnas med exempelvis it, lagstadgade krav som måste tillgodoses och internationella frågor som behöver samordnas mellan avdelningarna, inte minst EU-frågor. Eftersom Utvecklingsavdelningens chef sitter med i Rikspolischefens ledningsgrupp så kommer strategiska frågor som berör regionerna och avdelningarna att samordnas i det forumet.

Utvecklingsarbetet måste också synkroniseras med Polisens styrdokument, regleringsbrev etc. och därför bör styrning av utveckling ske på nationell nivå.

Uppdragen kan ledas både på nationell och regional nivå

Den nationella nivån (Utvecklingsavdelningen) bereder utvecklingsplanen och fördelar uppdrag till utvecklingscentrum utifrån tilldelat verksamhetsområde eller utifrån uppdragets karaktär. På utvecklings-avdelningen finns bl. a. handläggare som har ansvar för verksamhetsområden och samordning. Nationell nivå har uppdraget att i samverkan med regionerna följa upp och prioritera behov inför utvecklingsplanen samt att förvalta framtagna metoder, utrustning etc.

På regional nivå (Utvecklingscentrum) leds arbetet inom ansvarigt verksamhetsområde och för de tilldelade utvecklingsuppdragen enligt beslutade

metoder och processer. Regionerna kan också leda införandet av utvecklade metoder och utrustning för sin region. Till sin hjälp har regionerna personal från regional och lokal nivå. Uppdragen kan även ledas på nationell nivå, det beror på uppdragets art.

Behovsinsamling ur ett strategiskt perspektiv

Grunden till all utveckling är verksamhetens behov, egeninitierade eller påkallade av andra aspekter. Ur ett strategiskt perspektiv är därför samverkan utanför polismyndigheten viktigt för att följa internationella trender och trender exempelvis inom rättsområdet eller utredningsverksamhet.

Utvecklingsavdelningen ska utföra omvärldsbevakning ur ett nationellt och internationellt perspektiv och den vägen fånga nationella krav, EU-krav och åtaganden som Polisen har.

Utifrån Polisens unika uppdrag ska utvecklingsavdelningen samordna med andra externa myndigheter på nationell nivå för att säkerställa att samverkan sker, det kan exempelvis vara åklagarmyndigheten, Tullens eller annan samverkande myndighets utveckling för att säkerställa rättskedjeperspektivet men även utifrån brottsbekämpning i stort. Ytterligare exempel är den gemensamma satsningen mellan myndigheterna gällande den grova organiserade brottsligheten.

Behovsinsamling från polisverksamheten

En annan viktig komponent i utvecklingen är de behov av förändring som finns och uppkommer inom polisverksamheten bl. a. utifrån analysarbetet av verksamheten och medarbetardriven utveckling. Polisen måste därför kontinuerligt arbeta med behovsinsamling från den egna organisationen. Den sker på alla nivåer, nationellt, regionalt och lokalt.

Den nationella nivån ansvarar för att samla in behov till den kommande utvecklingsplanen. Den ansvarar för att exempelvis förstudier genomförs i syfte att bereda underlag för beslutad utveckling, att genomföra och införa beslutad utveckling och följa upp att nyttohemtagningen fullföljs.

Den regionala nivån ansvarar för behovsinsamling från regional och lokal nivå, sammanställa denna, bereda och förmedla till den nationella nivån.

I detta är det också viktigt att bl. a. fånga upp ”goda exempel” som kan behöva spridas i en lärande organisation.

Den regionala nivån ansvarar också för behovsinsamling i andra verksamhetsområden som inte omfattas av de nationellt fastlagda dvs. verksamhetsområden som exempelvis eventuellt beslutas genomförs inom en annan utpekad region, t.ex. fjällräddning eller bedrägericentrum.

Strategi och utvecklingsplan bereds av Utvecklingsavdelning

Polisens verksamhetsutveckling styrs utifrån en fastlagd strategi för utvecklingsverksamheten, som sedan kopplas till utvecklingsplan på kort och lång sikt, dvs. 1 år respektive 3-5 år. Strategin och planen ska fastställas av Rikspolischefen och beredas på sedvanligt sätt i ledningsgruppen via Utvecklingsavdelningens ledningsgrupp. Det är viktigt att det finns en flexibilitet för att kunna lyfta in plötsligt oförutsedda behov av verksamhetsutveckling, men målet är att skapa långsiktighet och så få ändringar av lagd plan som möjligt. Det är därför grundläggande att arbeta på den strategiska nivån med övergripande frågor och låta de förändringar som följer strategin och ryms inom budgetramarna beslutas på lägre nivå än Rikspolischefens.

Arbetsmaterial

Behov av ändrade former för utvecklingsverksamheten

Genomförandekommitténs inriktningsbeslut innebär att flytta ut viss utvecklingsverksamhet till polisregionerna som i sin tur innebär att formerna för utvecklingsverksamheten behöver ändras. Samtidigt som behovet av samordning, ledning och styrning, ur ett nationellt-, regionalt perspektiv **är omfattande**. Detta stycke beskriver de områden som särskilt behöver uppmärksammas ur det perspektivet.

Utveckling och utbildning

Förändringar i arbetssätt slår inte alltid igenom i alla utbildningar och det saknas ibland system för att sprida kunskap utanför utbildningarna. I dagsläget är det ännu oklart hur Polishögskolans (PHS) roll kommer att se ut i den nya organisationen. Möjligen att PHS framtida roll kommer att vara som beställare av grundutbildning som utförs av universitet/högskolor och som ”producent” av vidareutbildning.

Projektgruppen har inte närmare fördjupat sig i frågan men konstaterar att utbildning/fortbildning har en nära koppling till utvecklingsverksamheten där det måste ske en nära samverkan.

Förändring med hjälp av kommunikation

Kommunikation är viktig i all verksamhet och inte minst när det gäller förändringsledning och därmed utvecklingsverksamheten. För just utvecklingsverksamheten är den viktig ur flera aspekter bl. a. för att öka kännedomen om pågående arbeten som i sin tur undviker dubbelarbete, svag lokal anpassning, överprövning av beslut. Centralt fattade beslut måste kommuniceras så att medarbetare märker att deras input kommit till användning eller varför det har prioriterats bort. Införandet bygger på att verksamheten är mottaglig för att ta emot ny utrustning eller ändrade arbetsmetoder och där är kommunikationen viktig.

Införande

Införandearbete är att förbereda en mottagare på en leverans. Ju tidigare införandeprocessen inleds desto mer förberedd är mottagaren och därför är införande tätt sammanvävt med utvecklingsverksamheten, ändå från uppkommet behov till levererad metod eller utrustning. I dag upplevs att införandefrågor inte är tillräckligt genomarbetade och inte är sammanvägda med andra pågående aktiviteter. Det nya arbetssättet kan också ifrågasättas och huruvida det har diskuterats utifrån om det alls är möjligt att införa.

Idag finns rutiner för införande som utvecklingsverksamheten skulle kunna ärv. Dessa måste då utvecklas vidare för att anpassas till den nya utvecklingsverksamhetens behov.

Varje införande är unikt och Utvecklingsavdelningen ska säkerställa att en införandeorganisation är omhändertagen innan själva överlämnande sker till den som ansvarar för införandet. Ansvar för införanden kan variera beroende på olika faktorer exempelvis om det är knutet till utbildningsinsats, eller leder till någon form av it-utveckling, eller om regionerna ansvarar för sitt införande.

Samverkan med högskolor och universitet

Behovet av att svensk polis knyter sig närmare forskning kring polisverksamhet är stort. Även om många polismyndigheter har kontakter med högskolor och universitet, är detta i en relativt ringa omfattning och det sker mestadels genom att polisen ber om hjälp i mindre projekt och vid utvärderingar. Den nya organisationen bör bättre systematiskt och strategiskt hämta in kunskap i syfte att vara proaktiv och möta upp den yttre utvecklingen. Detta medför också en större initiativkraft och inifrån styrt utvecklingsarbete.

En del av Polisens verksamhetsutveckling ska bedrivas i nära samverkan med högskolor och universitet och Polisens utbildningsverksamhet. Det kan bland annat motiveras med:

- I syfte att skapa en direkt koppling till polisforskning
- I syfte att skapa evidensbaserade arbetsmetoder
- I syfte att ge bästa förutsättningarna för införande

Hur etablerandet bör ske av kontakter mellan utvecklingscentrum och universitet och högskolor bör styras från den nationella utvecklingsavdelningen för att säkerställa att alla behov utifrån verksamhetsgrenarna tillgodoses och att kravställningen gentemot akademien blir entydig och samordnad från polisen. Däremot är det de regionala utvecklingscentrumen som fortsättningsvis leder det löpande samarbetet enligt ovan.

Metoder, kriterier och processer för enhetlig styrning

Projektgruppen anser att utvecklingsverksamhet ska ske samlat, strukturerat, planerat, efter givna riktlinjer och med hög kvalitet. **Ett betydligt färre antal initiativ**, kan drivas samtidigt än vad tidigare inventering visat. Det bör dock finnas utrymme för lokala, spontana utvecklingsinitiativ/projekt men som i övrig utveckling ska det finnas grundläggande kriterier med, exempel kan vara: Syfte och behov med utvecklingen (ngn form av nyttobedömning, värdering), för vem är den tillämplig, behov av riskbedömning, beslut om utveckling och krav på redovisning, projektplan och budget.

Genom tydliga **kriterier** tydliggörs syftet och målet med initiativet men det kan också ge tydliga signaler om att skjuta upp eller att inte starta utvecklingsinitiativ.

Polisen arbetar sedan tidigare enligt vedertagna metoder och processer för utveckling. Exempelvis används projektstyrningsverktyget PROPS inom it-

utveckling men även i vissa delar inom dagens utvecklingsråd. Modellen är etablerad inom Polisen och har modifierats.

Projektgruppens uppfattning är att det finns behov att fortsätta med en enhetlig projektmodell för utveckling och inte i detta läge lägga fokus på att skapa något nytt. Det är viktigt att känna igen sig i arbetssätt och arbeta enligt en process som är densamma som i annat utvecklings- och införandearbete.

Organisationen får då ett gemensamt arbetssätt med tydliga beslutspunkter, ansvarsfördelning och formalia med mallar och checklistor för kvalitetssäkring, dokumenthantering m.m. Vedertagna modeller och arbetsstöd gör det också enklare för inlånad personal från verksamheten att arbeta i utvecklingsuppdrag. Arbetsformerna behöver inte erövrats, utan de är bekanta i organisationen och går snabbt att lära sig.

Ansvar för övergripande uppföljning, utvärdering, samordning och ekonomi

Utvecklingsavdelningen ansvarar för en övergripande prioritering och ekonomisk planering av utvecklingsplanen liksom analys av påverkan på framtida förvaltningskostnader. Utvecklingsavdelningen ansvarar också för att tillse att en övergripande uppföljning av utvecklingsplanen sker. Den löpande uppföljningen per initiativ sker på den region där initiativet utförs.

Utvecklingsavdelningen ansvarar också för att arbetet med nyttohemtagning genomförs på ett enhetligt sätt. Arbetet kan utföras på regional eller lokal nivå, men det initieras från nationell nivå.

Utvecklingsavdelningen ansvarar dessutom för att initiera behov gällande utvärdering av utvecklingsinitiativ. Kompetens att omhänderta och genomföra utvärderingar bör finnas inom utvecklingsavdelningen och dess utvecklingscentrum.

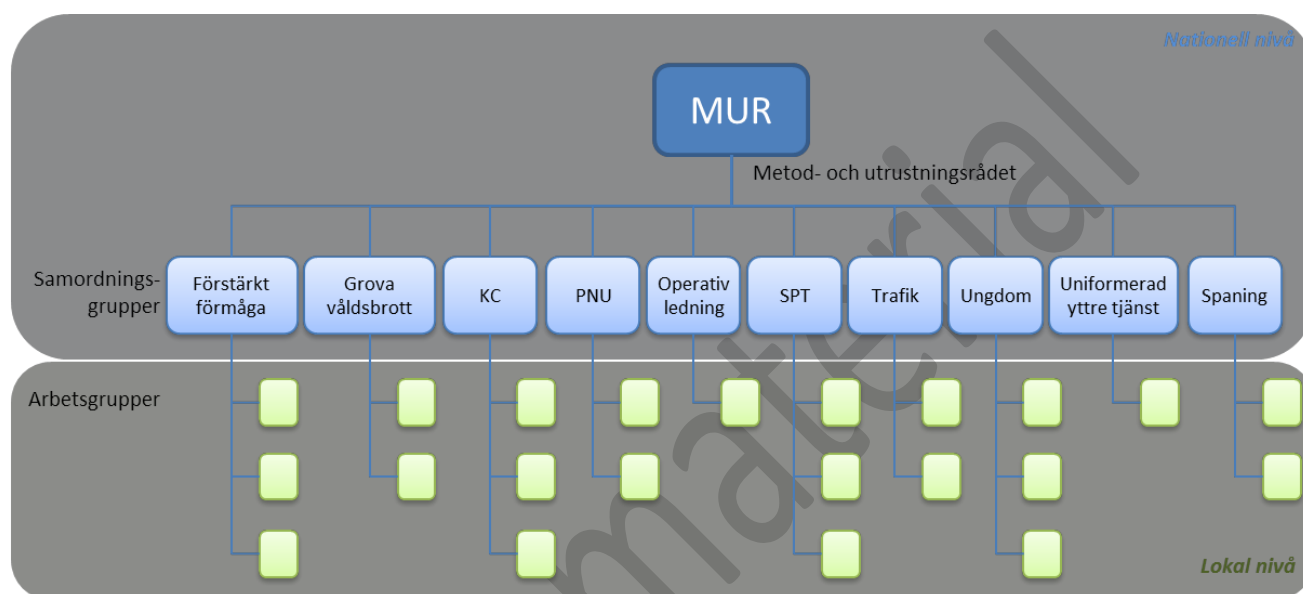
Överlämning till förvaltning

I allt som utvecklats så måste det finnas en rimlig förvaltning och organisationen **måste beakta behovet** av en gemensam förvaltningsmodell för de etablerade och beslutade metoderna. Metoder och utrustning som är i förvaltning behöver kontinuerligt uppdateras för att behålla sin nivå och det bör hanteras inom ramen för förvaltning. I modellen behöver det vara tydligt vem som äger ansvaret för dessa förvaltningsåtgärder. Aktiviteter som ingår är exempelvis hantering av förändringsönskemål, uppföljning, koppling till nyttohemtagning, samverkan med myndigheter m.m.

Dagens struktur och arbetssätt

Dagens metodutvecklingsråd Metod och utrustningsrådet (MUR) och det Forensiska rådet (FOR) är etablerade. Råden är en struktur för frågor som rör verksamhetsutveckling av i första hand arbetsmetoder. Tanken med råden är att samma ledning, styrning och samordning har möjligheten att fånga upp utrustnings-, utbildnings-, och it-behov som många gånger kan uppstå som ett led i utvecklingen av arbetsmetoder.

Bild 1 MUR



Polismyndigheterna och arbetstagarorganisationerna som är med som representanter 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. Råden är uppdelade i samordningsgrupper tillika styrgrupper som samordnar och styr tillfälliga arbetsgrupper som bildas till de olika utvecklingsuppgifterna.

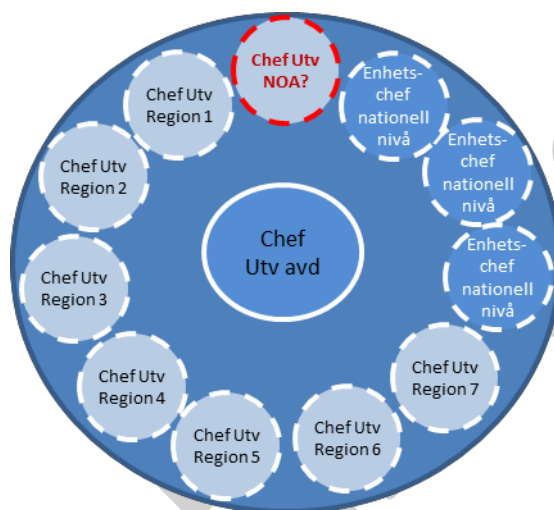
Samordningsgrupperna har utpekade verksamhetsområden där Mur idag har tio samordningsgrupper. Arbetsgruppernas antal varierar över tid beroende av vilka uppgifter som ska genomföras.

Samordningsgrupperna samordnar och styr arbetet i den eller de arbetsgrupper som bildas. Arbetsgrupperna består normalt av mellan fem till åtta deltagare och ska endast arbeta med ett uppgift. När uppgiften avslutats upplöses arbetsgruppen. I arbetsgrupperna medverkar normalt representanter från polismyndigheterna, Rikspolisstyrelsen och skyddsorganisationen (skyddsombud).

Morgondagens struktur och arbetssätt

Chefen för Utvecklingsavdelningen leder arbetet med sin ledningsgrupp. Där har Utvecklingsavdelningens chef möjlighet att diskutera prioriteringar mellan olika verksamhetsområden, följa upp pågående eller avslutade uppdrag, diskutera och omhänderta tillsynsrapporter inom ansvarsområdet. Det är också ett forum för prioriteringar utifrån behovsinventeringar till liggande och kommande utvecklingsplan som ska beredas upp till Rikspolischefen och dess ledningsgrupp. För möjligheter att fånga en bred förankring och kunna besluta i vissa ovan exempel gällande utvecklingsfrågorna bör utvecklingscentrums chefer ingå i regionernas ledningsgrupper liksom andra nationella avdelningar.

Bild 2. Illustrerande bild av hur Utvecklingsavdelningens ledningsgrupp skulle kunna se ut.

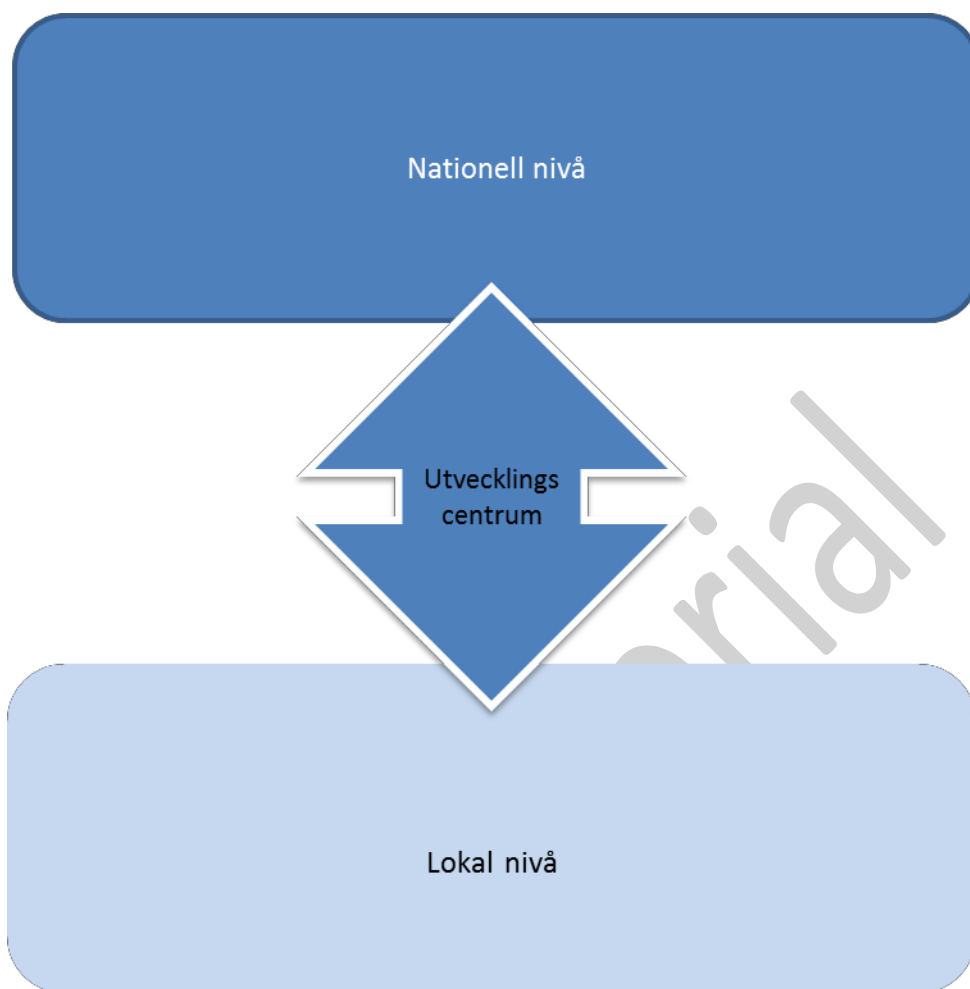


Verksamhetsområden kan ledas från utvecklingsavdelningen eller utvecklingscentrum beroende på var ansvarigt område är beläget. Utvecklingsuppdrag styrs och tilldelas från nationell nivå till regional eller lokal nivå.

Ansvarigt Utvecklingscentrum ansvarar att styrning och samordning sker av de tillfälliga arbetsgrupper som bildas för de olika utvecklingsuppdragen. I arbetsgrupperna deltar personer från olika delar av verksamheten, och det kan vara både från lokal, regional eller nationell nivå. Arbetsgruppernas antal varierar över tid beroende av vilka uppdrag som ska genomföras.

Med en tydlig delning i nivåerna nationellt, regionalt och lokalt finns det bättre förutsättningar för de fackliga-, och skyddsorganisationen att medverka. Det finns då möjlighet att både vara delaktig eller inhämta information om pågående utveckling på olika nivåer.

Bild 3 Illustrerande förenklad bild på struktur för utvecklingsverksamhet



Nationellt

Rikspolischefens och dennes ledningsgrupp är beslutande genom att en utvecklingsplan kopplas till den strategi som styr polisiär metodutveckling. Utvecklingsavdelningens chef ingår i rikspolischefens ledningsgrupp.

Utvecklingsavdelningen bereder de styrdokument som Rikspolischefen beslutar om och som styr hela utvecklingsverksamheten. Styrdokumentet präglas av långsiktighet. När utvecklingsplanen väl är beslutad prioriterar Utvecklingsavdelningens ledningsgrupp inom dess ramar och följer upp, på strategisk nivå, de utvecklingsuppdrag som genomförs.

Cheferna för de regionala utvecklingscentrum ingår i Utvecklingsavdelningens ledningsgrupp för utvecklingsverksamheten.

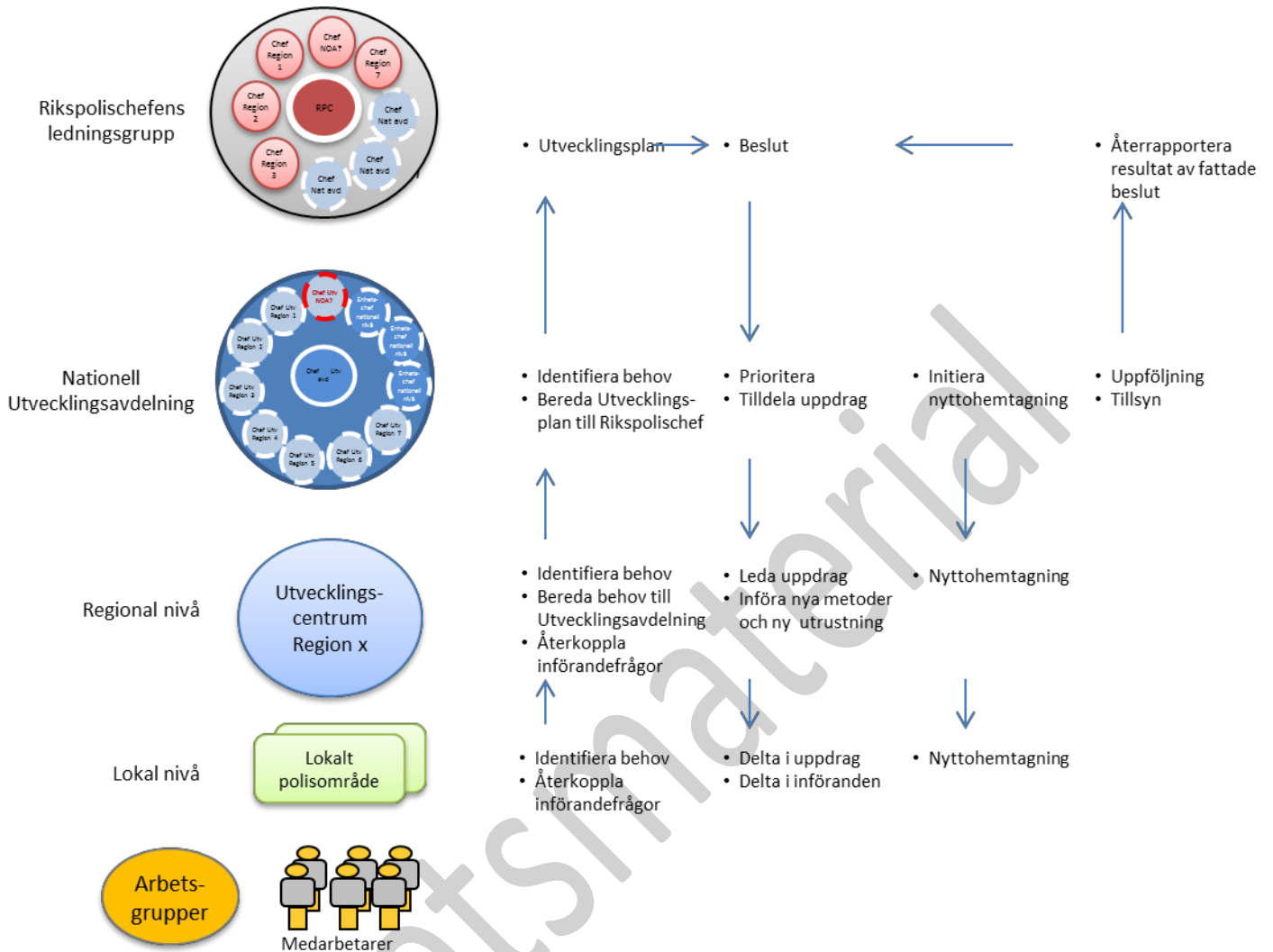
Samordningsfunktion måste finnas inom utvecklingsavdelningen.

Utvecklingsplanen bör inte fulltecknas fullt ut gällande utvecklingsorganisationens hela kapacitet, detta för att kunna hantera den reaktiva verksamhet som Polisen bedriver. Det är väsentligt för den nationella nivån inklusive utvecklingscentrum att strategiskt förstå polisverksamheten, de politiska besluten, omvärlden samt koppla det till utvecklingsverksamheten för att skapa förutsättningar och stimulera medarbetarna att ständigt förbättra verksamheten för att på bästa sätt skapa värde för medborgarna.

Utvecklingsavdelningen ansvarar för att ge centrala fackliga företrädare insyn i beredda frågor gällande avdelningens område. Utvecklingsavdelningen har ansvar för samordning, styrning, ledning för utveckling, styrningsprinciper, uppföljnings- och utvärderingsmodeller. Internationell omvärldsbevakning bör också vara ett ansvar för utvecklingsavdelningen samt utveckling av vissa verksamhetsområden.

För att lösa hanteringen från uppkomna operativa behov behövs en koppling från nationella operativa forum i Nationella Operativa Avdelningen (NOA) till utvecklingsavdelningen. Det är viktigt att kunna fånga upp operativa behov och koppla till utvecklingsplanen som måste vara flexibel där dessa ”snabbt uppkomna” behov, inte tidigare kunnat förutses i planen. Det bör om möjligt övervägas om NOA även bör ha utvecklingscentrum. Detta diskuteras i nästa delprojekt.

Bild 4 Illustrande förenklad bild av flöde för utvecklingsverksamhet



Regionalt

Det regionala utvecklingscentrum är ansvarig för behovsinsamling från polisområden och lokala polisområden och bereda upp behoven till nationell nivå, ansvara eller stötta i införande av nya metoder och utrustning, att fånga upp och flagga för behov av utbildning i samband införandet och att arbeta enligt de gemensamma, nationella processerna för utvecklingsverksamheten. Det innebär att vara en kanal för utvecklingsverksamheten från regionen och till nationell nivå och att vara en kanal från nationell nivå till regional och lokal nivå.

Chefen för utvecklingscentrum är dels representant i den nationella ledningsgruppen för utveckling, dels representant för regionens utvecklingsverksamhet. Chefens perspektiv präglas av helhetssyn.

Med genomlysning och förändring av dagens indelning i verksamhets-/utvecklingsområde skulle vissa av dessa kunna flyttas ut till regioner och dess utvecklingscentrum.

Utvecklingscentrum ansvarar för utveckling av tilldelat verksamhetsområde eller annat utvecklingsuppdrag och driver uppdrag, projekt, följer upp, bereder underlag för införande, stöttar i införande i de delar det är tillämpligt.

Utvecklingscentrum **tillser** även att förankring, delaktighet med och från andra regioner ombesörjs i sitt uppdrag eller område. Det är viktigt att ta in olika aspekter eftersom det kan finnas bl. a. geografiska olikheter som behöver belysas i ett projekt.

Utöver det ska utvecklingscentrumen samla in behov inom sitt ansvarsområde och regionens behov till utvecklingsplanen. En samordningsfunktion måste även finnas vid utvecklingscentrum.

Utvecklingscentrum ger också stöd till projekt som sker utanför utvecklingscentrums ansvarsområden men som huvudsakligen bedrivs inom regionens geografiska område och som initierats av den nationella nivån. Utvecklingscentrum ansvarar för att söka och motta information om problem och idéer (rörande pågående införanden eller det som redan införts) från kärnverksamheten och från andra utvecklingscentrum. Sådana signaler ska utforskas och bedömas för att antingen hanteras regionalt (information om rådande rutiner mm) eller kanaliseras till rätt instans. Då frågan rör utvecklingscentrums ansvarsområden ska den tillföras specialistperspektiv och lyftas till ledningsgruppen (utveckling) för beslut om frågan ska vidare till rikspolischefens ledningsgrupp eller om den ska ingå i pågående utveckling.

Regionala utvecklingscentra bedriver det löpande samarbetet med universitet och högskolor i de områden och projekt som bedömts behöva en koppling till dessa.

Lokalt

Den lokala nivån omfattar polisområden och lokalpolisområden. För den lokala utvecklingsverksamheten behöver det inte finnas en fast organisatorisk struktur. Projektgruppen har inte fördjupat sig i hur informationsflödet och beslutsvägarna ser ut inom denna del men vill understryka att medarbetare bör förses med en tillgänglig och enkel väg in till det regionala utvecklingscentrum.

I den lokala nivån ansvarar man för att uppmärksamma, beskriva och rapportera problem och idéer. I samma nivå införs implementering av beslutade metoder eller motsvarande i linjeverksamheten. Utvecklingscentrum stödjer linjeverksamheten och andra funktioner som blir involverade i implementeringsarbetet.

Den lokala nivån bidrar med representanter från kärnverksamheten i arbetsgrupperna. Processen för utveckling av framförallt arbetsmetoder måste kunna stödjas längst ut i polisorganisationen.

Projekt som drivs av regionala utvecklingscentrum kommer ofta att bemannas av resurser från verksamheten på den lokala nivån. Utvecklingsuppdrag kan tilldelas lokal nivå från nationell eller regional nivå. Inom projekten ska man alltid ha ett nationellt perspektiv.

Vardagsutveckling eller vardagsförbättring avser sådant arbete som är medarbetardrivet i den lokala nivån. En del frågor/förslag kommer att vara sådana att de direkt kan hanteras av den lokala nivån där utvecklingscentrum kan stötta med bedömningen av nivån vid osäkerhet. Problem och idéer kan också riktas, stämmas av med utvecklingscentrum som eventuellt kan bedöma om det finns införandeproblem, bristande kompetens, användning av manualer eller dylikt samt om det rör sig om potentiellt nationellt utvecklings behov.

Indelning i verksamhetsområde

Polisen har en stor mångfald i sitt uppdrag, detta även i förhållande till metodutveckling där det finns många beroenden till varandra. Istället för att dela ut olika ansvar utifrån brottstyp bör det ses över att istället dela in ansvaret i olika verksamhets-, och sakområden med tillhörande processer. Uppdragen inom dessa verksamhets-, sakområde, bör utgå från eventuell problembild, verksamhets- behov eller påkallat av annan orsak. Fokus ska i alla delar vara utifrån ett brottsbekämpande perspektiv där det ingår att ha det brottsförebyggande-, utrednings och lagförings-, och i vissa delar serviceperspektivet oavsett område. Det är troligt 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. Vid behov kan dessa förändras eller utökas. Det kan också underlätta i att sortera och koppla ihop olika beroenden som exempelvis utrustningsbehov, it-stöd eller behov av synergieffekter m.m.

Projektgruppen konstaterar att den forensiska verksamheten är i allt väsentligt att betrakta som en del- och stödprocess i polisens och övriga brottsbekämpande myndigheters arbete. Detta innebär att utvecklingsarbete som i första hand avser den forensiska verksamheten också måste beakta annat utvecklingsarbete som berör det brottsbekämpande arbetet. Projektet OP 6 behandlar den forensiska processen varför vi inte går djupare in på frågan.

Hur ska dagens utrustningsportfölj hanteras

Dagens 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.

Dagens s.k. utrustningsportfölj hanteras av Rikspolisstyrelsen. I detta skede så är projektgruppens uppfattning att den bör ligga centralt och ha nära koppling till utvecklingsverksamheten. Området är också förknippat med upphandlingstekniska frågor som bör hanteras centralt för att kunna ställa enhetliga, juridiskt och ekonomiska rätt ställda krav för Polisen. Det är också viktigt utifrån att kunna fånga det som är ett led i metodutveckling vad det gäller utrustningsfrågor. För att samordna med regionerna samt verksamhetens behov, bör det övervägas om det inte även ska finnas medarbetare på regional nivå (utvecklingscentrum) som handhar utrustningsfrågor för att på så sätt lättare kunna samordna utrustningsområdet.

Slutsatser och rekommendationer utifrån Etapp 1 del 2

Nedan är frågor som behöver belysas och tas med i fortsatt arbete.

- Propsmodellen behöver tittas närmare på för att se om och i så fall hur den behöver justeras, anpassas till framtida behov.
- Hur kan och vilken möjlighet finns för indelning i verksamhetsområden, frågan behöver belysas och ses över.
- Processer för behovsinventering bör ses över.
- Formerna för samordning mellan frågor som berör it, tillsyn, utbildning, införande, av olika former bör ses över.
- Formerna för hur Utvecklingsavdelningen ska arbeta med kommunikation bör ses över.
- Formerna för samarbete med högskolor på nationell och regional nivå bör ses över.
- Övervägande om utvecklingscentra inom den Nationella avdelningen (NOA) bör ses över.
- Var och hur ska en indelning i utvecklingscentrum se ut bör ses över.
- Var dagens s.k. utrustningsportföljen ska ligga och hanteras bör ses över.
- Hur förvaltningsansvaret ska se ut bör ses över.

Bilaga 1 Begrepp

Begrepp	Beskrivning
Utvecklingsavdelning	Nationell utvecklingsavdelning som ha ett funktionsansvar för utvecklingsverksamheten enligt definitionen.
Utvecklingscentrum	Regionalt lokaliserad utvecklingsenhet under utvecklingsavdelningen
Nationell utveckling	Utveckling ska ske med nationellt perspektiv med funktionsansvar dvs. at det finns en enhetlighet som ska gå igen i metoderna som utvecklas. Däremot kan själva utvecklingsarbetet inom utpekade verksamhets, - sakområde utföras regionalt i de s.k. Utvecklingscentrumen enligt inriktningsbeslutet.
Utrustningsportfölj	Dagens hantering av den utrustningsanskaffning som sker av mer "polisiär" utrustning, som uniformsplagg, fordon, våldshjälpmedel m.m.
Verksamhetsområde.	Indelning av verksamheten i större områden som bedöms beröra eller har närmare kopplingar till varandra.