

# Slutredovisning från Genomförandekommittén för nya Polismyndigheten

*Mars 2015*



**1**  

---

**2015**



STATENS OFFENTLIGA  
UTREDNINGAR

Genomförandekommittén för  
nya Polismyndigheten



# Innehåll

<b>Innehåll</b> .....	<b>3</b>
<b>Sammanfattning</b> .....	<b>5</b>
<b>1 Inledning</b> .....	<b>6</b>
<b>2 Organisation av kommittén</b> .....	<b>8</b>
<b>3 Arbetsformer</b> .....	<b>12</b>
3.1 Huvudprocesser och säkerställandeprocesser .....	12
3.2 Projekt och uppdrag .....	13
3.3 Interimistisk it-organisation .....	14
3.4 Arbetstagarorganisationerna.....	14
3.5 Kommunikation.....	15
3.6 Möten och seminarier.....	16
<b>4 Strategiska beslut</b> .....	<b>20</b>
4.1 Beslut om indelning i sju polisregioner.....	20
4.2 Inriktningsbeslut om organisation och styrning.....	21
4.3 Beslut om huvuddragen i Polismyndighetens detaljorganisation .....	22
4.4 Beslut om underindelning av polisregioner .....	23
4.5 Beslut om bemanning av Polismyndigheten.....	24
4.6 Polismyndighetens styrmodell .....	27

4.7	Insynsråd och regionpolisråd .....	30
4.8	Nationell modell - medborgarnas synpunkter .....	31
4.9	Beslut om områdespoliser och kommunpoliser .....	31
4.10	En enhetlig nomenklatur .....	32
<b>5</b>	<b>Genomförandet .....</b>	<b>33</b>
5.1	Säkerställandeprocesser.....	33
5.2	Genomförandeåtgärder hösten 2014.....	38
<b>6</b>	<b>Avveckling av befintliga myndigheter.....</b>	<b>39</b>
<b>7</b>	<b>Övrigt.....</b>	<b>41</b>

# Sammanfattning

Enligt kommittédirektiven ska den särskilde utredarens uppdrag slutredovisas senast den 1 april 2015. I denna slutredovisning inklusive bilagor redovisas kommitténs samlade arbete med bildandet av Polismyndigheten samt nedläggningen av de 21 polismyndigheterna, Rikspolisstyrelsen och Statens kriminaltekniska laboratorium. Vi redogör inledningsvis för hur arbetet inom kommittén organiserats och vilka arbetsformer som har använts. Därefter beskriver vi kortfattat de strategiska beslut som fattats samt praktiska åtgärder för att Polismyndigheten skulle fungera 1 januari 2015.

Till slutredovisningen bifogas ett stort antal bilagor med bland annat beslut, projektrapporter samt protokoll från förhandlingar. I arbetet med att säkerställa att Polismyndigheten skulle fungera har en stor mängd underlag och rapporter tagits fram och här har ett urval gjorts utifrån en bedömning av vad som kan vara av mer allmänt intresse. Vissa rapporter finns inte med som bilagor till följd av säkerhetsskäl och beslut som innehåller personuppgifter ingår inte. Kommitténs samlade nyhetsartiklar och exempel på tidplaner för rekryteringar samt en del övrigt material har också bilagts rapporten.

# 1 Inledning

En enig riksdag beslutade i december 2012 att bilda en sammanhållen Polismyndighet av de befintliga 21 polismyndigheterna och Rikspolisstyrelsen.

Regeringen beslutade den 20 december 2012 att tillkalla en särskild utredare med uppgift att vidta de åtgärder som krävs för att bilda Polismyndigheten så den kan inleda sin verksamhet den 1 januari 2015 (dir. 2012:129). Samma dag förordnades kammarrättspresident Thomas Rolén till särskild utredare. Utredningen har antagit namnet Genomförandekommittén för nya Polismyndigheten.

Genom ett tilläggsdirektiv den 19 december 2013 utvidgades den särskilde utredarens uppdrag till att även omfatta åtgärder för att Statens kriminaltekniska laboratorium ska kunna ingå i Polismyndigheten.

I direktiven anges olika datum för när vissa beslut senast ska fattas av den särskilde utredaren. I det följande anges vilka beslut som fattats utifrån de aktuella datumen.

Den 1 april 2013 presenterade kommittén en plan för sitt uppdrag till regeringen.

Den 25 juni 2013 beslutade den särskilde utredaren om indelning i sju polisregioner och huvudorter. I oktober 2013 samt juni 2014 beslutades om den organisatoriska strukturen för Polismyndigheten.

Den 28 februari 2014 lämnades förslag till regeringen om sammansättningen av insynsrådet och regionpolisråden. Samma dag lämnades även ett budgetunderlag för perioden 2015-2017.

I mars 2014 lämnades förslag till regeringen om hur uppdrag till Statens kriminaltekniska laboratorium från de brottsbekämpande myndigheterna kan behandlas och prioriteras på ett objektivt och likartat sätt.

I juni 2014 var samtliga chefer som ingår i Polismyndighetens nationella ledningsgrupp utsedda.

Den 1 september 2014 lämnades ett förslag till regleringsbrev till regeringen.

Utöver här uppräknade beslut den särskilde utredaren fattat närmare 200 andra beslut, vilka finns översiktligt redovisade i denna slutrapport.

Kommittén ska enligt kommittédirektivet slutredovisa uppdraget senast den 1 april 2015. Av kommittédirektiven framgår även att förslag ska lämnas till regeringen på ytterligare åtgärder av större vikt, relaterade till

ombildningen, som krävs de första åren efter genomförandet. Kommittén har inte identifierat behov av några särskilda ytterligare åtgärder. Däremot är det angeläget att utgångspunkten för reformen, en verksamhet nära medborgarna, tillförsäkras.

Den 1 januari 2015 startade verksamheten inom Polismyndigheten i enlighet med regeringens direktiv och polismyndigheterna, Rikspolisstyrelsen samt Statens kriminaltekniska laboratorium upphörde.

I dag, den 12 mars 2015, överlämnar kommittén promemorian Slutredovisning från Genomförandekommittén för nya Polismyndigheten.

## 2 Organisation av kommittén

Här beskrivs hur kommittén varit organiserad och bemannad samt vilka resurser i övrigt som kommittén har haft till sitt förfogande.

### **Anställda i kommittén och ansvarsområden**

Thomas Rolén anställdes som särskild utredare i december 2012 och påbörjade sitt arbete i januari 2013. Thomas Rolén har varit heltidsanställd i kommittén. Därutöver bemannades kommittén inledningsvis med ett antal personer med olika kompetenser och ansvarsområden. I slutet av kommitténs arbete anställdes även ett antal personer som rekryterats som chefer till Polismyndigheten. I de följande anges de personer som arbetat i kommittén samt deras huvudsakliga arbetsområden.

Länspolismästare Eva Årestad Radner, polismästare Johan Dixelius, överåklagare Lisbeth Johansson och poliskommissarie Lars Sjöberg har ansvarat för att säkerställa att polisens kärnverksamhet organiserades på ett ändamålsenligt sätt. Eva Årestad Radner har haft ett samordnande ansvar, Johan Dixelius har särskilt arbetat med den lokala polisverksamheten samt utvecklad samverkan mellan polis och kommun avseende lokala medborgarlöften. Lisbeth Johansson har främst arbetat med utredningsverksamheten.

HR-direktören Kajsa Möller har haft det samlade ansvaret för HR-frågor och civilekonomen Tomas Landeström har haft motsvarande ansvar för it-frågor. Personalvetaren Anna Scocco har tillsammans med Kajsa Möller ansvarat för rekryteringar till Polismyndigheten och enhetschefen Eva Brandtell har ansvarat för ekonomi- och verksamhetsstyrningsfrågor.

Kommunikationsrådgivare Mats Paulsen har ansvarat för förändringskommunikationen tillsammans med kommunikationsstrategen Elin Almqvist, jur.kand. John Josefson och polisinspektören Helen Forssbaeck. Genom förändringskommunikation har genomförandekommitténs arbete kommunicerats och gjorts transparent för anställda och utomstående.

F.d. rättschefen Vilhelm Andersson har tillsammans med verksamhetsjuristen Per Kjellsson ansvarat för framtagandet av arbetsordning och handläggningsordningar för Polismyndigheten.



Ann-Cathrine Wikström har varit kanslichef samt ansvarat för juridiska projekt. Administratören Agneta Eriksson har ansvarat för diarium, resor och administration.

Under en begränsad period har även Björn Andersson, Lars-Gunnar Lundh, Erik Lagerholm och Ann-Marie Orlor arbetat i kommittén.

Kommittén rekryterade chefer till den nationella ledningsgruppen. I de fall en tillträdande chef redan var anställd inom polisen fortsatte anställningen där men personen avsatte tid för förberedelsearbetet. Vidare utsågs tre medarbetare inom kommittén till chefer för nationella avdelningar i Polismyndigheten. De chefer som rekryterades externt anställdes i kommittén för att delta i förberedelsearbetet. Följande tillträdande chefer anställdes i kommittén:

- kammarrättslagmannen Gunilla Svahn Lindström, tillträdande chef rättsavdelningen
- regionskattedirektören Annika Stenberg, tillträdande regionpolischef region Syd
- kommunikationschefen Unni Jerndal, tillträdande chef kommunikationsavdelningen
- försteamanuensis Lena Klasén, tillträdande chef för nationellt forensiskt centrum
- internrevisionschefen Stina Nilsson Kristiansson, tillträdande chef för internrevisionen

Kommittén har varit lokaliserad i Regeringskansliets utredningslokaler på Karlavägen 100, kvarteret Garnisonen i Stockholm.

## **Resurser från andra myndigheter**

Genomförandekommitténs arbete har bedrivits i projektform i olika faser (se avsnitt 3.1). De olika projekten har, utöver kommitténs medarbetare, bemannats med personal från polismyndigheterna, Rikspolisstyrelsen och Statens kriminaltekniska laboratorium. I vissa projekt har även representanter för Åklagarmyndigheten deltagit. Cirka 2 500 personer från dessa myndigheter har totalt medverkat i olika projekt och arbetsgrupper.

Under våren 2014 inrättades sju regionala förändringskanslier samt vid Rikspolisstyrelsen, Rikskriminalpolisen och Statens kriminaltekniska laboratorium för att säkerställa genomförandet. Förändringskanslierna bemannades av polisorganisationen men arbetade på uppdrag av tillträdande ledningsgrupp. Kansliernas huvudsakliga uppgift var att verkställa de av genomförandekommittén fattade besluten.

Rikspolisstyrelsen har redovisat att arbetet med omorganisationen har uppgått till totalt 408 årsarbetskrafter för åren 2013 och 2014. Årsarbetskrafterna avser medarbetare som fanns att tillgå inom

organisationen och som innebar en omprioritering av andra uppgifter för att arbeta med att förbereda bildandet av Polismyndigheten.

### **Konsultstöd**

För att involvera så många medarbetare som möjligt och samtidigt ha en öppen och transparent process har kommunikationsarbetet varit centralt. För strategisk kommunikation har kommittén avropat stöd från Regeringskansliets ramavtal med Gullers grupp.

När det gäller hjälp med konstruktionen av den nya organisationen har organisationskonsultstöd avropats från Kammarkollegiets avtal med EY. Ett visst behov av juridiskt stöd har avropats från Regeringskansliets avtal med Delphi. Kommittén gjorde även ett mindre antal direktupphandlingar bland annat av en moderator till medborgardialoger samt stöd i samband med produktionen av vissa informationsfilmer.

### **Budget**

Under 2013 förbrukade kommittén sammanlagt 33 miljoner kronor. Motsvarande belopp för 2014 var 60 miljoner kronor. De medel som ställdes till kommitténs förfogande finansierades via polisens ramanslag 1:1 Polisorganisationen.

Kommitténs kostnader påverkades av hur uppgifter och kostnader fördelades mellan kommittén och polisorganisationen. De kostnader som polisorganisationen har haft för arbetet består främst av personalkostnader för de medarbetare som på hel- eller deltid arbetat i kommitténs projekt och för kostnader i samband med arbetsmöten och resor. Vidare har polisorganisationen använt konsultstöd för genomförandet bland annat inom it-projekten men också för att bistå kommittén med stöd i rekryteringsarbetet. Kostnader för till exempel arkivering, omskytning eller andra typer av omställningsåtgärder som är aktuella redan innan Polismyndigheten är på plats har polisorganisationen svarat för.

Härtill kommer att det är svårt att skilja på kostnader direkt hänförliga till myndighetsbildningen och sådana som uppkommit på grund av nödvändigt underhåll i myndigheterna och som har omhändertagits inom ramen för kommitténs arbete. Ett exempel på nödvändigt underhåll var behovet av att installera nya pc-arbetsplatser (Polar) eftersom de gamla var för gamla för att Microsoft skulle erbjuda support.

## **Administration och avslut**

Den särskilde utredaren var förordnad fram till den 1 april 2015 då kommittén upphörde. Ett mindre antal personer arbetade kvar i kommittén under perioden januari till mars 2015. Kommitténs budget för de tre månaderna 2015 var 2,4 miljoner kronor.

Under 2015 har kommittén arbetat med att ordna och förteckna de handlingar som ingår i kommitténs arkiv. Handlingar från kommitténs it-projekt samt handlingar i samtliga rekryteringsärenden överlämnades till Polismyndigheten efter godkännande från Riksarkivet. Detta för att det finns ett behov av tillgång till handlingarna i det fortsatta arbetet. De öppna rekryteringsärendena där tillsättningarna inte har kunnat beredas innan årsskiftet har överlämnats till Polismyndigheten för fortsatt hantering.

Vidare överlämnades till Polismyndigheten underlag till beslut om indelning av polisregion Väst respektive indelning i lokalpolisområden av polisregion Stockholm. Kommittén hade inte möjlighet att bereda dessa ärenden slutligt innan den 31 december 2014.

## 3 Arbetsformer

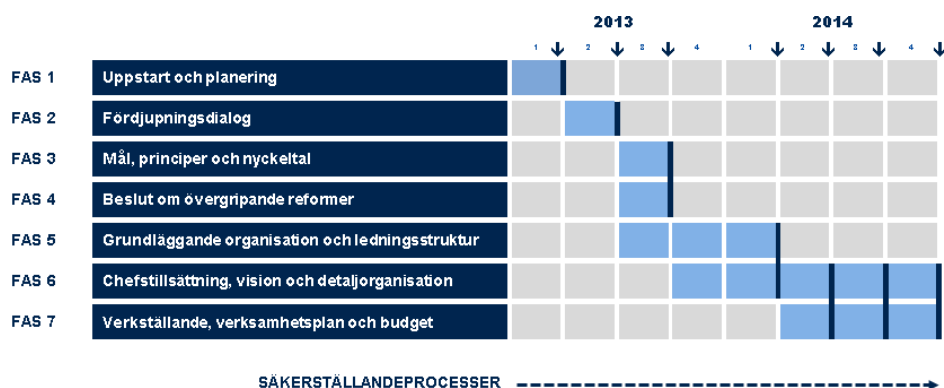
Uppdragets omfattning har krävt ett strukturerat och strikt tidssatt arbetssätt. I detta avsnitt beskrivs hur kommitténs arbete har bedrivits.

### 3.1 Huvudprocesser och säkerställandeprocesser

Kommitténs arbete har bedrivits i så kallade huvudprocesser och säkerställandeprocesser. Med huvudprocesser avses arbetet med olika strategiska frågor för att bygga upp Polismyndigheten. Arbetet med huvudprocesserna delades in i följande sju faser:

- Fas 1: Uppstart, planering och inventering, januari – mars 2013
- Fas 2: Fördjupningsdialog, april – juni 2013
- Fas 3: Mål, principer och nyckeltal, juli – september 2013
- Fas 4: Beslut om övergripande reformer, juli – september 2013
- Fas 5: Grundläggande organisation och ledningsstruktur, juli 2013 – mars 2014
- Fas 6: Chefstillsättning, vision och detaljorganisation, oktober 2013 – december 2014
- Fas 7: Verkställande, verksamhetsplan och budget, april 2013 – december 2014

Av bilden nedan framgår faserna och tidplanen.



Som en del i underlaget till nästa fas förankrades resultatet av varje fas och beslut fattades. Förankringen gjordes främst i de reformstödsgrupper som kommittén bildat (avsnitt 3.6). En viktig princip har varit att stänga varje fas och inte ompröva de beslut som fattats inom respektive fas.

Säkerställandeprocesserna har utgjorts av de praktiska åtgärder som var nödvändiga att vidta för att Polismyndigheten skulle kunna starta sin verksamhet den 1 januari 2015. Säkerställandeprocesserna startade vid kommitténs bildande och har pågått under hela genomförandeperioden. Ekonomi, HR, it, juridik, och kommunikation var de huvudsakliga områdena inom säkerställandet.

## 3.2 Projekt och uppdrag

Kommitténs arbete har till stor del bedrivits i olika projekt och uppdrag som bland annat utgjort underlag för beslut i huvudprocessen. Projekt- och uppdragsdirektiv har beslutats av den särskilde utredaren. I samtliga direktiv har det angetts när projektet eller uppdraget ska vara slutfört. Projekten har därefter, med hjälp av Rikspolisstyrelsen, bemannats med kompetens från polisorganisationen. Vissa projekt har även bemannats med kompetens från andra myndigheter bland annat Åklagarmyndigheten.

I vissa fall har kommittén istället för att bedriva arbetet i projekt lämnat uppdrag till polisorganisationen att stödja kommittén. Ett exempel på uppdrag har varit att stödja kommittén i arbetet med att administrera och bereda rekryteringarna.

I bilaga 7 finns beslut om projekt- och uppdragsdirektiv och bilaga 8 innehåller rapporter från projekten.

Medarbetare inom kommittén har varit projektledare för vissa projekt inom kärnverksamheten. För projekt inom säkerställandeprocessen har anställda i kommittén varit projektägare och Rikspolisstyrelsen har bistått i arbetet med att utse projektledare. Sammanlagt har fler än 100 projekt och uppdrag bedrivits. Vid en översiktlig beräkning kan kommittén konstatera att sammanlagt 2 500 personer har medverkat i kommitténs olika projekt och uppdrag. Arbetstagarorganisationerna har erbjudits att delta i projekten.

Samtliga projekt som kommittén har initierat har arbetat på uppdrag av kommittén. Det innebär att handlingar som tagits fram inom projekten tillhört kommittén och kommitténs mallar har använts för projektrapporter, statusrapporter och promemorior.

En viktig del i arbetet har varit en löpande uppföljningen av pågående projekt och uppdrag. Samtliga projekt har därför sammanställts i kommitténs tids- och aktivitetsplan (bilaga 12). Planen har uppdaterats varje vecka utifrån

de statusrapporter som projekten lämnat varje torsdag. På så sätt har alla tidsplaneringar kunnat följas upp löpande.

Ett antal projekt och uppdrag fortsatte efter Polismyndighetens bildande. Kommittén förlängde projekten men efter den 1 januari 2015 skedde all rapportering inom Polismyndigheten och inte längre till kommittén.

### **3.3 Interimistisk it-organisation**

För att fokusera och stärka it-frågorna inför bildandet av Polismyndigheten beslutade rikspolischefen i november 2013 om en interimistisk it-organisation. Denna hade till uppdrag att leda och styra it-utvecklingsarbetet. Det uppdrogs åt Christian Stuart, Rikspolisstyrelsen och Tomas Landeström, genomförandekommittén att tillsammans leda arbetet. Christian Stuart rapporterade direkt till rikspolischefen och Tomas Landeström rapporterade till den särskilde utredaren. Rikspolisstyrelsens programstyrning, it-ledningsgrupp samt beställar- och utförarmodell avskaffades i den interimistiska it-organisationens verksamhet och ersattes med arbetssätt fastställda av kommittén.

### **3.4 Arbetstagarorganisationerna**

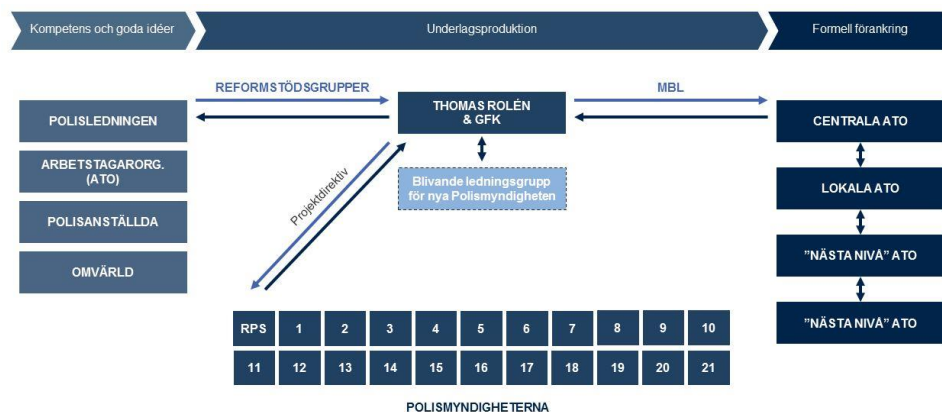
Kommittén har haft ett nära samarbete med arbetstagarorganisationerna. OFR/P (Polisförbundet), Seko, OFR/S (ST) och Saco-S har utsett centrala företrädare som företrätt arbetstagarorganisationerna i dialogen med kommittén. Sedan våren 2013 har kommittén träffat arbetstagarorganisationerna varannan måndag för information enligt 19 § MBL. Därutöver har förhandlingar enligt 11 § MBL ägt rum vid ett stort antal tillfällen (bilaga 11).

I de projekt och uppdrag som den särskilde utredaren har beslutat om har arbetstagarorganisationerna erbjudits att medverka. En viktig förutsättning har varit att arbetstagarorganisationerna i sin tur informerat, diskuterat och förankrat med sina respektive medlemmar.

Vidare har den särskilde utredaren och medarbetarna i kommittén medverkat vid ett stort antal konferenser och seminarier som arrangerats av arbetstagarorganisationerna. Som framgår av avsnitt 3.6 har det också funnits en särskild reformstödsgrupp med representanter från arbetstagarorganisationerna.

De strategiska beslut som den särskilde utredaren fattat har föregåtts av riskbedömning och skyddsombud och företrädare för arbetstagarorganisationer har ingått i riskbedömningsgruppen.

Bilden nedan visar hur beslut förankras med arbetstagarorganisationerna.



### 3.5 Kommunikation

I korthet var kommunikationsstrategin att skapa bred förståelse för behovet av att bilda en Polismyndighet och för hur den nya myndighetens inriktning växte fram. Alla som ville, både inom och utanför polisen, skulle kunna ha insyn i arbetet och en av utgångspunkterna var att diskussionsklimatet skulle vara tillåtande.

I kommittédirektiven angavs att arbetet med ombildningen skulle göras i nära samarbete med polisorganisationens 23 myndigheter. Delaktighet och öppenhet skulle präglade genomförandet, enligt direktivet.

Det visade sig dock att de interna kommunikationsvägarna och kapaciteten att leda förändring varierade stort mellan de dåvarande fristående polismyndigheterna. Mycket tid och resurser fick därför läggas på diskussionsmöten, filmer och analog kommunikation i form av bland annat affischer och presentationer för att försöka skapa insyn och delaktighet. Genomförandekommitténs kommunikationsresurser byggdes successivt ut för att klara uppgiften.

Vid fyra tillfällen skickades en enkätundersökning till 10 000 medarbetare för att följa hur förståelsen för reformen utvecklades. Enkätsvaren användes för att stimulera medvetenheten hos polisens chefer att engagera sig i förändringsledningen och för att utveckla innehåll och kanaler för kommunikationen.

Målgrupperna för kommunikationen var chefer och medarbetare inom polisen, arbetstagarorganisationer inom polisen, samverkande myndigheter,

kommunernas säkerhetssamordnare och politiker, relevanta organisationer som brottsoffer- och kvinnojourer med flera samt berörda riksdagsledamöter.

I samband med kommitténs strategiska beslut gjordes kampanjliknande kommunikationsinsatser med texter, filmer, affischer, bildspel, förankringsmöten och mediekontakter. Även fördjupingsdialogerna för diskussion med medarbetare i alla de dåvarande polismyndigheterna stöddes av planerade interna och externa kommunikationsaktiviteter liksom de sju öppna medborgardialogerna i alla polisregioner (se avsnitt 3.6).

Då projektgrupperna var många och beslutstempot högt behövdes en kontinuerlig kommunikation med hög frekvens. Drygt 5 900 prenumeranter, inom polisen och externt, kunde följa reformarbetet i ett nyhetsbrev som publicerats varannan vecka (bilaga 13).

Alla nyheter, beslut och väsentligt arbetsmaterial sampublicerades på polisens intränat och externt i nyhetsbrev, på polissamordningen.se. Mellan mars 2013 och januari 2015 publicerades 179 nyhetstexter och 44 korta filmer om bildandet av Polismyndigheten. Från och med juli 2013 var kommittén även närvarande på de sociala medierna Facebook och Twitter.

För att få till stånd engagemang och delaktighet uppmanades medarbetare, reformstödsgrupper och andra att ställa frågor och komma med konstruktiva idéer. Direkta frågor från medarbetare hanterades också. Skriftliga svar lämnades på 1 193 frågor, inspel, reflektioner och idéer.

Traditionella medier blev successivt mer och mer intresserade av reformen. Totalt publicerades 2 776 tidningsartiklar och etermedieinslag under 2013 och 2014. Av dessa var 71 procent positiva eller neutrala.

## **3.6 Möten och seminarier**

### **Fördjupningsdialog**

Kommittén genomförde under våren 2013 fördjupningsdialoger inom polisorganisationen. Sammanlagt 17 orter besöktes i samtliga sju samverkansområden. Vid varje plats hölls ett flertal möten med olika personalkategorier och inom olika sakområden. Syftet var att inhämta synpunkter och erfarenheter inför de strategiska besluten. Under dialogen, som genomfördes under drygt två månader, deltog representanter från samtliga polismyndigheter, Statens kriminaltekniska laboratorium och Rikskriminalpolisen. Totalt träffade kommittén cirka 1 500 personer.

Huvudfrågorna handlade om att få kunskap om styrkor och svagheter inom befintliga verksamheten i respektive samverkansområde och att föra dialog om hur bildandet av Polismyndigheten skulle kunna bidra till bättre



verksamhetsresultat. Möten ägde rum med myndighetsledning, arbetstagarorganisationer samt polisanställda inom olika områden. I mindre grupper diskuterades brottsförebyggande verksamhet, ingripandeverksamhet, utredningsverksamhet, service, ekonomi, juridik, HR och kommunikation.

## **Reformstödsgrupper**

För att ytterligare fördjupa dialogen, ta vara på idéer och förankra beslut bildades tre reformstödsgrupper. De tre grupperna bestod av polisanställda, arbetstagarorganisationer samt representanter för omvärlden.

Varje polismyndighet valde ut representanter till reformstödsgruppen polisanställda som har bistått kommittén att förankra arbete och beslut i kommitténs olika faser. Gruppen har träffats vid sammanlagt sju tillfällen. Representanterna i reformstödsgruppen har bildat så kallade tvärgrupper i sina myndigheter för att förankra kommitténs beslut.

Till reformstödsgruppen med arbetstagarorganisationer valde de fyra arbetstagarorganisationerna (OFR/P (Polisförbundet), Saco-S, Seko och OFR/S (ST)) ut representanter.

Vidare har kommittén haft en reformstödsgrupp med representanter från myndigheter och intresseorganisationer. Även länspolismästarmötena har använts för att förankra kommitténs beslut.

Reformstödsgrupperna har varit en viktig samtalspart för kommittén för att förstå särskilda behov i verksamhetens alla delar och i hela landet.

## **Referensgrupp med parlamentariker**

Chefen för Justitiedepartementet, statsrådet Ask, förordnade den 19 juni 2013 en parlamentarisk referensgrupp till genomförandekommittén. Samtliga riksdagspartier representerades med en person. Enligt kommittédirektivet hade referensgruppen i uppdrag att följa det i den särskilde utredarens uppdrag som gällde medborgerlig insyn och demokratisk kontroll. Gruppen har sammanträtt vid tre tillfällen under 2013 och sju tillfällen under 2014. Mötena har ägt rum i riksdagens lokaler.

Särskilt fokus lades inledningsvis på att utforma förslag till sammansättning och uppgifter för insynsråd och regionpolisråd. Andra områden som berördes kontinuerligt var verksamheten vid avdelningen för särskilda utredningar, utformandet av en nationell modell för att ta hand om medborgarnas synpunkter samt utvecklingen av samverkan mellan polis och kommun. Referensgruppen informerades även om reformarbetet i stort inklusive de strategiska besluten och rekryteringar.

## **Medborgardialoger**

Våren 2014 genomförde kommittén, i samverkan med polismyndigheterna, medborgardialoger på sju orter. Syftet var att fånga upp medborgares och intresseorganisationers synpunkter och förslag till hur kontakterna med Polismyndigheten kan utvecklas samt vilka områden de ansåg borde prioriteras. Till dialogerna kom vid varje ort cirka 100 medborgare. Vid dialogerna gavs möjlighet för medborgare att i små grupper, tillsammans med medarbetare från genomförandekommittén och polisanställda diskutera, bland annat trygghetsfrågor. Samtalen leddes av en moderator. Kunskapen från dialogerna var ett av underlagen i kommitténs fortsatta arbete med att skapa en nationell modell för att ta hand om allmänhetens synpunkter och med pilotprojektet lokala medborgarlöften.

## **Interna möten**

Kommittén har haft interna möten varje vecka. Så snart de tillträdande regionpolischeferna var utsedda började den tillträdande ledningsgruppen sammanträda under ledning av den särskilde utredaren. I takt med att rekryteringarna fortgick kompletterades tillträdande ledningsgruppen med nya chefer. Ledningsgruppen sammanträdde heldagar varannan måndag i kommitténs lokaler i kvarteret Garnisonen.

## **Seminarier och workshops**

Den särskilde utredaren och medarbetare från kommittén har deltagit vid många konferenser och andra opinionsbildande evenemang.

Under Almedalsveckan 2013 deltog Thomas Rolén i Polisförbundets seminarium "Framtidens polis" och Brottsförebyggande rådets seminarium "En samlad polismyndighet – en renässans för det lokala brottsförebyggande arbetet?".

År 2014 arrangerade genomförandekommittén, under Almedalsveckan, det egna seminariet "Öppen innovation - Så ska medborgarna påverka svensk Polis 2015". Beatrice Ask, dåvarande justitieminister deltog tillsammans med Morgan Johansson, dåvarande ordförande i justitieutskottet, Carin Götblad, tillträdande regionpolischef, Mats Löfving, tillträdande regionpolischef, Johnny Lindh, närpolis i Stockholm, Lena Nitz, ordförande i Polisförbundet, Magnus Lindgren, Stiftelsen Tryggare Sverige och Sven-Erik Alhem, Brottsofferjourernas Riksförbund. Thomas Rolén deltog under veckan även på Polisförbundet och Folk och försvars seminarium "Brottsbekämpning – aktörer och ansvar".

Inför beslutet i maj 2014 om detaljorganisation ägde ett stort antal workshops rum för att utarbeta förslag till organisation. Vid två tillfällen arrangerades internat för att testa organisationsförslagen mot varandra och säkra att det blev ett samlat förslag till detaljorganisation för hela Polismyndigheten. Det första internatet avsåg kärnverksamheten och hölls den 25-27 februari 2014. På detta internat togs ett mer slutligt förslag till organisation för kärnverksamheten i de sju polisregionerna fram. Med på mötet var genomförandekommittén, regionpolischeferna, samtliga länspolismästare samt ytterligare en person per polismyndighet. Genom att tillsammans diskutera organisationen i polisregionerna minskade risken för att sju självständiga polisregioner skulle byggas upp.

Under det andra internatet, den 6-7 mars 2014, togs ett samlat förslag till organisation för de nationella avdelningarna fram. Det gällde ekonomi, HR, it, kommunikation, rättsavdelningen, utvecklingsavdelningen, nationellt forensiskt centrum, nationella operativa avdelningen, avdelningen för särskilda utredningar och rikspolischefens kansli. Med på mötet var genomförandekommittén, representanter för arbetsgrupper inom respektive organisationsprojekt samt från Rikspolisstyrelsen. Även representanter från projekt inom kärnverksamheten deltog. Kommittén hade vid båda internaten stöd från konsulter för förberedelser och dokumentation.

Kommittén har anordnat seminarier och workshops inom flera andra områden bland annat i arbetet med Polismyndighetens styrmodell. Exempelvis arrangerade kommittén den 15-16 december 2014 ett tvådagars arbetsmöte med de cirka 150 nyrekryterade cheferna i den nya nationella ledningen och de regionala ledningarna. Temat var "Så ska vi styra en polis". Polisens styrmodell och utmaningarna med att komma närmare medborgarna diskuterades vid seminarier.

## Övrigt

Vid sidan av de möten som kommittén har initierat har utredaren och anställda i kommittén deltagit i ett stort antal konferenser och seminarier där frågor som berör bildandet av Polismyndigheten har varit en del av programmet.

Varannan vecka har kommittén träffat representanter från polisenheten på Justitiedepartementet, Rikspolisstyrelsen och Säkerhetspolisen. Den särskilde utredaren har vid ett flertal tillfällen informerat justitieministern och justitiekommittén om det pågående arbetet.

Vidare har utredaren informerat Sveriges Kommuner och Landsting, Brottsförebyggande rådet och landshövdingarna om arbetet med bildandet av Polismyndigheten.

## 4 Strategiska beslut

Som tidigare nämnts bedrevs kommitténs arbete i huvudprocesser och säkerställandeprocesser. Som en del i huvudprocessen fattades ett antal strategiska beslut. Besluten tog sin utgångspunkt i underlag från fördjupningsdialogen, projektgrupper, reformstödsgrupper samt övriga möten och seminarier. De strategiska besluten förankrades i kommitténs reformstödsgrupper, det vill säga hos polisanställda, arbetstagarorganisationer och omvärldsgruppen. Samtliga beslut fattades efter förhandling med arbetstagarorganisationerna i enlighet med 11 § lagen (1976:580) om medbestämmande i arbetslivet.

### 4.1 Beslut om indelning i sju polisregioner

I uppdraget ingick att besluta om den regionala organisationsstrukturen, med geografiska gränser och huvudorter. I kommittédirektiven (dir. 2012:129) angavs i denna fråga bland annat följande ”Regeringens bedömning är att en förutsättning för att Polismyndigheten överhuvudtaget ska indelas i regioner är att varje region är bärkraftig. Regeringen anser att de nuvarande sju samverkansområdena inom polisen är bärkraftiga och väl inarbetade. Det ska därför finnas välgrundade skäl för att frångå nuvarande indelning i samverkansområden. Samtidigt ska behovet av en för staten gemensam regional indelning vägas in när Polismyndighetens regionala organisation utformas. Under alla förhållanden ska ett län inte ingå i flera polisregioner.”

Den 25 juni 2013 beslutade den särskilde utredaren, efter bred förankring, om att dela in Polismyndigheten i sju polisregioner och sju huvudorter enligt tabellen nedan:

	<b>Län som ingår i polisregionen</b>	<b>Huvudort</b>
Polisregion Stockholm	Stockholm och Gotlands län	Stockholm
Polisregion Öst	Södermanland, Östergötland och Jönköpings län	Linköping
Polisregion Syd	Kronoberg, Kalmar, Blekinge och Skåne län	Malmö
Polisregion Väst	Halland och Västra Götalands län	Göteborg
Polisregion Bergslagen	Värmland, Örebro och Dalarnas län	Örebro
Polisregion Mitt	Uppsala, Västmanland och Gävleborgs län	Uppsala
Polisregion Nord	Västernorrland, Jämtland, Västerbotten och Norrbottens län	Umeå

Den regionala indelningen bedömdes väl motsvara de krav regeringen ställde på polisregionerna. Åklagarmyndigheten gjorde senare även samma underindelning för sin organisation, vilket underlättar samarbetet mellan myndigheterna.

Huvudorten är främst ett administrativt centrum som valdes utifrån att den hade bra geografiskt läge i polisregionen, tillgång till goda kommunikationer samt närhet till universitet och högskolor.

Vad gäller polisregionerna Stockholm, Väst och Syd är dessa betydligt större sett till antalet anställda och verksamhetsomslutning än övriga polisregioner. Polisregionerna Öst, Bergslagen, Mitt och Nord har sinsemellan likartade förutsättningar sett till antalet anställda och verksamhetsomslutning. Kommittén bedömde dock att samtliga polisregioner är bärkraftiga och har förutsättningar att klara stora delar av uppdraget själva. Med bärkraftiga polisregioner skapas bättre möjligheter för en tydligare och mer effektiv styrning och samordning. Regionindelningen trädde i kraft samtidigt som Polismyndigheten, det vill säga den 1 januari 2015.

Beslutet finns att läsa i sin helhet i bilaga 3,

## 4.2 Inriktningsbeslut om organisation och styrning

Den 16 oktober 2013 fattades ett inriktningsbeslut om Polismyndighetens övergripande organisation och styrning. Beslutet innebar sammanfattningsvis följande:

- Polismyndigheten delas in i sju regionala avdelningar som benämns polisregioner samt följande sju nationella avdelningar: nationella operativa avdelningen, ekonomiavdelningen, HR-avdelningen, it-avdelningen, kommunikationsavdelningen, rättsavdelningen och utvecklingsavdelningen. Därutöver finns en avdelning för särskilda utredningar som organiseras tydligt skild från övrig verksamhet. Till rikspolischefen knyts ett kansli.
- Polisregionerna ska, så långt det är möjligt och effektivt, ha en liknande organisatorisk grundstruktur. Utifrån verksamhetsskäl eller geografiska skäl ska dock regionala anpassningar kunna göras.
- Tillträdande regionpolischefer ges i uppdrag att ta fram förslag till geografisk underindelning av polisregionerna. Förändringarna ska träda i kraft tidigast under 2015.
- Styrning och uppföljning av verksamheten ska i högre grad fokusera på resultat i form av effekter och kvalitet utifrån ett medborgarperspektiv. Utformningen av de nationella målen ska stärka förutsättningarna att arbeta utifrån den lokala problembilden.

- Uppgifter och beslutsbefogenheter ska placeras på lägsta ändamålsenliga nivå. Utgångspunkten ska vara sex beslutsnivåer i Polismyndigheten.
- Inriktning för uppgifts- och ansvarsfördelning mellan olika geografiska nivåer i Polismyndigheten.
- På nationell och regional nivå ska finnas strategiska och operativa ledningsgrupper. Även inom polisområden, lokalpolisområden och nationella avdelningar ska ledningsgrupper finnas.
- På sikt bör det finnas en ledningscentral och ett kontaktcenter i varje polisregion. Inför en sådan förändring ska även frågan om telefonväxlar ses över. Förändringar bedöms kunna införas tidigast hösten 2015 och därefter successivt under 2016.
- Vid bildandet av Polismyndigheten den 1 januari 2015 finns inte förutsättningar för en anslutning till Statens servicecenter. En anslutning vid senare tidpunkt kan dock vara aktuellt.

Beslutet finns att läsa i sin helhet i bilaga 4.

### **4.3 Beslut om huvuddragen i Polismyndighetens detaljorganisation**

Den 14 maj 2014 fastställdes huvuddragen i Polismyndighetens detaljorganisation. Den särskilde utredaren beslutade om fördelning av ansvar och uppgifter mellan olika organisatoriska enheter, former för ledning och styrning samt organisationsbilder. Beslutet sammanfattades enligt följande:

- I den beslutade organisationen ska en effektiv och enhetlig polisverksamhet tillhandahållas över hela landet genom en myndighet. Detta är en gemensam uppgift för hela Polismyndigheten.
- Verksamheten leds av en rikspolischef vars kansli bland annat ska ha funktioner för uppföljning och samordning av verksamheten.
- Nationella operativa avdelningen, nationellt forensiskt centrum och polisregionerna utgör tillsammans Polismyndighetens kärnverksamhet. Den operativa polisverksamheten ska bedrivas inom sju polisregioner med ansvar för verksamheten inom sina respektive geografiska områden samt med ett gemensamt ansvar för att samverka. Polismyndighetens kärnverksamhet ska utföras nära medborgarna. Den nationella operativa avdelningen ska ha ett övergripande ansvar (processansvar) för polisverksamheten i hela landet. Nationella operativa avdelningen ska även ha ett funktionsansvar för viss polisverksamhet.

- För att tillhandahålla funktioner som är nödvändiga för en fungerande kärnverksamhet finns ett antal gemensamma avdelningar som verkar för hela myndigheten inom sina respektive ansvarsområden.
- Inom områdena ekonomi, HR, kommunikation och juridik ska det finnas gemensamma avdelningar som organisatoriskt har regionala funktioner. Avdelningarna ska tillgodose ledningen och verksamhetens behov av strategisk styrning, verksamhetsnära stöd samt stöd av mer administrativ karaktär.
- Inom Polismyndigheten finns även gemensamma avdelningar för it, utveckling och särskilda utredningar. Dessa avdelningar har ett funktionsansvar för arbetet inom sina verksamhetsområden.
- Inom Polismyndigheten finns även funktioner som personalansvarsnämnd, flera råd och nämnder.
- Det är av avgörande betydelse att kärnverksamheten och de gemensamma avdelningarna verkar tillsammans mot Polismyndighetens gemensamma mål.

Beslutet i sin helhet finns i bilaga 5. I juni 2014 förhandlades och beslutades samtliga organisationsbilder för nya Polismyndigheten. Beslutet var sedan utgångspunkt för bland annat framtagande av arbetsordning, chefstillsättningar och verksamhetsövergång.

De organisatoriska frågorna hade beretts i ett stort antal projekt inom kommittén samt tillsammans med de tillträdande regionpolischeferna. Arbetstagarorganisationerna medverkade i kommitténs projekt och i olika mötesforum. Beslutet grundades på en sammanvägd bedömning av samtliga projektrapporter som berört organisationsfrågan samt på de förslag och synpunkter som hade lämnats till kommittén från deltagare i reformstödsgrupper, vid medborgardialoger och andra möten.

#### **4.4 Beslut om underindelning av polisregioner**

I inriktningsbeslutet från den 16 oktober 2013 gavs de tillträdande regionpolischeferna i uppdrag att ta fram förslag till geografisk underindelning av respektive polisregion. Beslut om indelning har fattats för polisregion Stockholm, Syd, Öst, Mitt, Bergslagen och Nord (bilaga 10). Vad gäller polisregion Stockholm beslutades om indelning i polisområden men för övriga polisregioner beslutades om såväl polisområden som lokalpolisområden.

I samtliga beslut anges att den beslutade geografiska indelningen träder i kraft vid den tidpunkt den blivande rikspolischefen bedömer det som lämpligt.

I december 2014 inkom även underlag gällande underindelning av polisregion Väst samt förslag till indelning av lokalpolisområden i polisregion Stockholm. Kommittén hade inte möjlighet att bereda dessa ärenden slutligt och överlämnade dem därför till Polismyndigheten.

Genom den beslutade underindelningen av polisregionerna uppnås en tillräcklig verksamhetsvolym för att enheterna på ett effektivt sätt ska kunna hantera de uppgifter de ska ansvara för i Polismyndigheten. Bärkraftighet finns i samtliga områden.

## **4.5 Beslut om bemanning av Polismyndigheten**

### **Verksamhetsövergång**

Tidigt konstaterades att bildandet av Polismyndigheten innebar att myndigheten skulle bemannas genom verksamhetsövergång enligt 6 b § lagen (1982:80) om anställningsskydd. Det innebar att alla med en tillsvidareanställning eller en tidsbegränsad anställning som sträckte sig över årsskiftet 2014/2015 automatiskt följde med till Polismyndigheten om man inte aktivt motsatte sig övergången. Anställningen gick över med oförändrade anställningsvillkor.

Information om processen för verksamhetsövergång lämnades löpande under 2013 och 2014 bland annat via polisens intranät, via utbildningar samt i en bilaga till lönespecifikationen i juni 2014. Den 15 september 2014 skickades ytterligare information ut tillsammans med en svarsblankett att fylla i för den som valde att motsätta sig verksamhetsövergång. Av de sammanlagt cirka 28 500 anställda inom polisen var det endast 35 medarbetare som motsatte sig verksamhetsövergång vilket ledde till att de blev uppsagda på grund av arbetsbrist från och med den 1 januari 2015.

### **Preliminär inplacering i Polismyndigheten**

Den beslutade organisationen för Polismyndigheten innebar att uppgifter fördelades inom nya organisatoriska enheter och att medarbetarna följde med uppgifterna. Polisens samtliga cirka 28 500 medarbetare från 23 olika myndigheter, uppbyggda på olika sätt, placerades in i myndigheten indelad i sex nivåer. I samband med inplaceringarna har ett omfattande arbete bedrivits för att säkerställa att reglerna om verksamhetsövergång har följts.

Utifrån organisationen för Polismyndigheten fattades i augusti 2014 beslut om medarbetarnas preliminära inplacering i Polismyndigheten. Beslutet föregicks av förhandling med arbetstagarorganisationerna enligt 11 § MBL.



Samtliga chefer inom polisen fick i uppdrag av kommittén att, senast den 15 september 2014, informera sina respektive medarbetare om inplaceringen. Kommittén tillhandahöll metodstöd och informationsmaterial till cheferna.

Underlaget som legat till grund för inplaceringen var de strategiska beslut om Polismyndighetens organisation som fattades i maj och juni 2014.

Beslutet om inplacering följdes av inläsning av organisation och anställda i olika personaladministrativa it-system som exempelvis Palasso och Cops.

För vissa medarbetare kommer den preliminära inplaceringen att ändras i takt med att till exempel beslutade förändringar av polis- och lokalpolisområden träder i kraft. Det kan innebära förändringar för individen och aktualisera omställningsarbete. Ett sådant omställningsarbete kommer att pågå under 2015 och framåt.

## **Rekrytering chefer**

En viktig del av bildandet av Polismyndigheten var att rekrytera nya chefer. Kommittén gav ett uppdrag till Rikspolisstyrelsen att bistå kommittén i arbetet med att administrera och bereda rekryteringarna. Rikspolisstyrelsen använde i sin tur visst konsultstöd för uppdraget.

Chefer som skulle ingå i den nationella ledningsgruppen inom Polismyndigheten, med undantag för de chefer som anställs genom beslut av regeringen, anställdes först. Kommittén ansåg det viktigt att cheferna för alla avdelningar och regioner ingick i ledningsgruppen för att få genomslag i hela organisationen för en myndighetsreformen. Extern annonsering ägde rum och efter ett första urval genomfördes tester, intervjuer och referenstagning. Vidare bereddes anställningsärendena i en särskild nämnd för beredning av anställningsärendena vid Polismyndigheten. Nämnden, vars ledamöter hade utsetts av justitieministern Beatrice Ask, lämnade rekommendationer till den särskilde utredaren som därefter beslutade om anställning. Nämndens ledamöter var f.d. generaldirektör Göran Ekström, f.d. generaldirektör Göran Gräslund, rektor Doris Högne Rydheim, rikskronofogde Eva Liedström Adler, överåklagare Eva Lundström, rikspolischef Bengt Svenson, säkerhetspolischef Anders Thornberg och generaldirektör Katrin Westling Palm. Ordförande i nämnden var den särskilde utredaren Thomas Rolén.

Den 17 december 2013 beslutade Thomas Rolén att anställa sju regionpolischefer i Polismyndigheten. Regionpolischeferna förordnades för perioden 1 januari 2015 till och med 31 december 2018.

I juni 2014 var chefer till övriga avdelningar inom Polismyndigheten samt chef till rikspolischefens kansli utsedda. De chefer i den tillträdande ledningsgruppen som inte var anställda inom polisen anställdes i kommittén för att arbeta med förberedelser av de nya avdelningarna och polisregionerna.

Av de 15 cheferna i den tillträdande ledningsgruppen rekryterades nio internt och sex stycken externt. De rekryterade cheferna var:

- Anders Hall, utvecklingsavdelningen
- Annika Stenberg, polisregion Syd
- Carin Götblad, polisregion Mitt
- Dan Persson, polisregion Bergslagen
- Eva Årestad Radner, rikspolischefens kansli
- Gunilla Svahn Lindström, rättsavdelningen
- Jan Andersson, ekonomiavdelningen
- Kajsa Möller, HR-avdelningen
- Klas Friberg, polisregion Väst
- Klas Johansson, polisregion Nord
- Lena Klasén, nationellt forensiskt centrum
- Mats Löfving, polisregion Stockholm
- Tomas Landeström, it-avdelningen
- Ulrika Herbst, polisregion Öst
- Unni Jerndal, kommunikationsavdelningen

Kommittén rekryterade även Stina Nilsson Kristiansson, för internrevisionen, som började i kommittén i december 2014.

Hösten 2014 inledde kommittén arbetet med att rekrytera polisområdeschefer och de chefer som skulle ingå i regionpolischefernas och avdelningschefernas ledningsgrupper. Processen för dessa rekryteringar var densamma som för de högsta cheferna med undantag för att anställningsnämnden inte deltog i beredningen. Vidare rekryterades dessa chefer främst internt.

### **Tillfälliga chefsförordnanden**

Under 2014 genomfördes rekryteringar av chefer i den tillträdande ledningsgruppen samt till chefsfunktioner som ingår i polisregionernas och avdelningarnas ledningsgrupper. Hösten 2014 inleddes rekryteringar av chefer till lokalpolisområden och kanslichefer till polisområdena.

För att verksamheten skulle kunna fungera var det dock nödvändigt att varje organisatorisk enhet hade en utsedd chef den 1 januari 2015. De chefsbefattningar som inte tillsatts efter ett sedvanligt anställningsförfarande bemannades därför genom tillfälliga chefsförordnanden. Beslut om sådana tillfälliga chefsförordnanden fattades under hösten 2014. Den enda skillnaden mellan de ordinarie och de tillförordnade chefernas ansvar var begränsningen i tid. Förordnandena avsåg tills vidare men dock längst till och med den 31 december 2015 eller till dess funktionen tillsatts efter ett ledigförklarande.

## **Chefer anställda av regeringen**

Regeringen utsåg den 20 november 2014 rikspolischef, chef för nationella operativa avdelningen samt chef för avdelningen för särskilda utredningar. Efter det beslutet var Polismyndighetens ledning komplett.

## **4.6 Polismyndighetens styrmodell**

För att säkerställa att intentionerna med Polismyndigheten ges möjlighet att bli verklighet påbörjade kommittén, hösten 2013, arbetet med att utveckla en ny styrmodell för Polismyndigheten. Arbetet bedrevs under hela 2014 tillsammans med den tillträdande ledningsgruppen. Inriktningen för den nya styrmodellen var medborgaren i fokus, enhetlighet samt att skapa förutsättningar för långtgående delegation och medarbetardriven utveckling. I uppdraget ingick också att till regeringen redovisa ett förslag till regleringsbrev senast den 1 september 2014.

Den upplevda detaljstyrningen och redovisningen av polisens resultat som gjorts de senaste åren har fått mycket intern kritik. Behovet av nya former för styrning och uppföljning inom polisen var ett mycket tydligt medskick från medarbetarna som genomförandekommittén tog fasta på. I Polismyndigheten ska medarbetarna involveras i arbetet att formulera mål utifrån lokala problembilder. Huvudprincipen i inriktningen av den nya styrningen är en långtgående delegation.

Regeringen uttalade i budgetpropositionen för 2015 ambitionen att påbörja ett arbete med att utveckla styrmodeller som skapar större frihet för medarbetarna i offentlig sektor. Detta arbete ligger i linje med den modell för ny styrning inom Polismyndigheten som har arbetats fram.

### **Lokala medborgarlöften**

Under våren 2014 genomförde kommittén tillsammans med polismyndigheterna medborgardialoger på sju orter runt om i landet. Kunskapen från dessa dialoger har varit en viktig utgångspunkt för det fortsatta arbetet med att utveckla en styrmodell, som tillsammans med lokalsamhället, fokuserar på den lokala problembilden.

Den 26 augusti 2014 startade arbetet, i form av pilotprojekt, med att utveckla så kallade medborgarlöften. Sådana löften ska ta sin utgångspunkt i den lokala problembilden och ska bidra till att skapa engagemang för ett tryggt lokalsamhälle. Löftena är konkreta aktiviteter som kommunen och den lokala polisen publikt lovar att göra för att tillsammans lösa problem. Medborgarlöftena är en del av den nya styrmodellen för Polismyndigheten.

De sju blivande polisregionerna och 12 kommuner samt en stadsdel har tillsammans arbetat med att utveckla ett arbetssätt för hur medborgarlöftena ska tas fram och kommuniceras i lokalpolisområdena. Pilotprojekt genomfördes på följande ställen:

- Polisregion Nord tillsammans med Piteå och Arvidsjaurs kommuner
- Polisregion Mitt och Sandvikens kommun
- Polisregion Bergslagen tillsammans med Hagfors, Munkfors, Sunne och Torsby kommuner
- Polisregion Stockholm tillsammans med Södertälje och Nykvarn kommuner
- Polisregion Öst tillsammans med Nyköping och Oxelösund kommuner
- Polisregion Väst och stadsdelen Angered
- Polisregion Syd och Lunds kommun

Sveriges Kommuner och Landsting har också deltagit i pilotprojektet med att utveckla arbetssätt för att ta fram medborgarlöften. Modellen med medborgarlöften syftar ytterst till att öka tryggheten och minska brottsligheten. Medborgarlöften ligger i linje med polisens uppdrag och stärker möjligheterna att nå målet om en polis närmare medborgarna. Det handlar om att öka lokalsamhällets engagemang i polisens arbete och i förlängningen om att ge förutsättningar för att förebygga och klara upp fler brott.

I slutrapporten lämnar pilotprojektet förslag om att alla lokalpolisområden ska ta fram lokala medborgarlöften. För att säkerställa kvaliteten i införandet föreslår pilotprojektet ett successivt införande under perioden 2015-2017. Rapporten finns i bilaga 8.

## **Styrmodell**

Den 19 december 2014 beslutade den särskilde utredaren om Polismyndighetens styrmodell (bilaga 9). Med styrmodell avses en struktur för att styra och utveckla verksamheten. Styrmodellen för Polismyndigheten innebär att verksamheten bland annat ska styras utifrån den lokala problembilden och att detaljstyrningen ska minska.

Styrmodellen består av flera delar där den beslutade verksamhetsidén visar den långsiktiga inriktningen och den förflyttning som Polismyndigheten har framför sig. Verksamhetsidén ska ses ur minst ett femårsperspektiv. Den beslutade verksamhetsidén för Polismyndigheten är: "Närmare medborgarna, mer tillgängliga och tillsammans leder vi det brottsbekämpande arbetet för trygghet, rättssäkerhet och demokrati".

De långsiktiga målen är konkretiseringar och prioriteringar utifrån verksamhetsidén. Målen ska ses i ett 3-5 års perspektiv och formuleras på ett

sätt så att de kan följas upp. Målen utgår främst från polisens expertis och kunskap vad gäller brottslighet men även från den nationella problembilden, från medborgarna och omvärlden. De beslutade långsiktiga målen för Polismyndigheten är följande:

- Vi finns tillgängliga där medborgarna behöver oss.
- Vi är EN polis och skapar framgång tillsammans.
- Vi är proaktiva och flexibla, med förmågan att anpassa verksamheten.
- Vi förhindrar brott från att begås.
- Vi har förbättrat vårt utredningsresultat.

Nästa del i styrmodellen omfattar strategiska initiativ. Syftet med strategiska initiativ är att på kortare sikt, 1-3 år, prioritera och göra tydliga vägval utifrån verksamhetsidé och långsiktiga mål för Polismyndigheten. Med start 2015 är de strategiska initiativen följande:

- Genomföra reformen enligt fattade beslut, ett sådant beslut är att verksamheten ska bedrivas närmare medborgarna.
- Utveckla samverkan mellan Polismyndigheten, kommunerna och lokalsamhället.
- Förbättra tillgängligheten för medborgarna.
- Utveckla utredningsverksamheten.
- Arbetet med att skapa sju regionala ledningscentraler och en central ledningscentral påbörjas.
- Utveckla mobiliteten.

I Polismyndighetens verksamhetsplan anges den ettåriga inriktningen för myndigheten. Utgångspunkten är att verksamhetsplanen ska vara en del av den långsiktiga inriktningen av verksamheten men att den kan innehålla särskilda prioriteringar för det aktuella verksamhetsåret. Enligt den beslutade styrmodellen ska verksamhetsplanen inte brytas ner på region-, polisområdes- eller lokalpolisområdesnivå. Planen ska inte heller brytas ner på avdelningsnivå utan den ska ligga till grund för aktivitetsplanering på alla nivåer i Polismyndigheten. Med utgångspunkt i den övergripande verksamhetsplanen ska aktiviteter planeras och beslutas i lokalpolisområdet utifrån lokala problembilder. Styrmodellen innebär att ansvar delegeras till medarbetarna och att verksamheten ska byggas underifrån.

### **Arbetsordning för Polismyndigheten**

Styrmodellen för Polismyndigheten innebär att verksamheten bland annat ska styras utifrån den lokala problembilden och att detaljstyrningen ska minska. Detta kräver att chefer får ett större ansvar för sitt verksamhetsområde.

Medarbetare på alla nivåer ska efter delegation kunna fatta beslut i sina ärenden. Därför ges cheferna möjlighet att ge sin delegation vidare till

medarbetare. Istället för att utgå från grad och funktion ska kompetens vara avgörande för om delegationen kan ges. Med den nya ordningen kan delegationen ges till medarbetare som har kompetens inom området, oavsett grad.

Det är regionpolischefer och avdelningschefer som har befogenhet att göra kompetensbedömningar. Regionpolischefer och avdelningschefer har också möjlighet att delegera till underordnad chef att göra en delegation till medarbetare. Det är i så fall den chefen som gör kompetensbedömningen.

Förslag till arbetsordning och handläggningsordningar togs fram inom kommittén tillsammans med tillträdande ledningsgrupp och en arbetsgrupp med representanter från polisorganisationen. Underlagen förhandlades med de centrala arbetstagarorganisationerna. Enligt myndighetsförordningen (2007:515) är det ledningen för myndigheten som beslutar arbetsordningen och den fastställdes därför formellt den 1 januari 2015 av rikspolischefen.

Arbetsordningen finns i bilaga 6 och i samma bilaga finns ett exempel på en handläggningsordning.

### **Övriga styrdokument**

I lagen (2014:580) med vissa bestämmelser med anledning av en ny organisation för polisen finns övergångsbestämmelser som innebär att Rikspolisstyrelsens föreskrifter och allmänna råd gäller för Polismyndigheten. Ett särskilt projekt har arbetat med att revidera föreskrifterna. Här har sådana föreskrifter som är nödvändiga för bildandet av Polismyndigheten prioriterats. Övriga föreskrifter har av tidsskäl inte varit möjliga att färdigställa före 1 januari 2015. Vidare har en struktur för övriga styrdokument tagits fram. Flera övriga styrdokument beslutades innan årsskiftet bland annat medarbetarpolicy, it-strategi, plan för likabehandling och riktlinjer för attester. Arbetet med att ta fram styrdokument fortsätter under 2015.

## **4.7 Insynsråd och regionpolisråd**

Polismyndigheterna och Rikspolisstyrelsen hade styrelser som beslutade i vissa frågor och därmed delade ansvaret med länspolismästare och rikspolischefen. Polisstyrelserna var medborgarnas representanter för insyn i och inflytande över polisens lokala verksamhet. Bildandet av Polismyndigheten innebär att polisstyrelserna inte finns kvar. Medborgarnas insyn säkerställs på regional nivå genom regionpolisråd och på nationell nivå genom ett insynsråd.

Den särskilde utredaren har haft i uppdrag att lämna förslag till regeringen om sammansättningen av insynsrådet och regionpolisråden (bilaga 9). Eftersom Polismyndigheten har våldsmonopol och särskilda befogenheter ställs högre krav på insyn och kontroll än vad som gäller för de flesta myndigheter. Därför föreslog utredaren att råden ska bestå av 15 ledamöter, vilket är ett något högre antal än för andra statliga myndigheter. Ledamöterna skulle, enligt utredarens förslag, ha partipolitisk erfarenhet och breda kontaktytor i samhället. Platserna i råden fördelas proportionellt mellan partierna efter valresultat i riksdagsvalet. Den 18 december 2014 beslutade regeringen om förordnanden av ledamöter i insynsrådet och regionpolisråden.

#### **4.8 Nationell modell - medborgarnas synpunkter**

Enligt kommittédirektivet ska utredaren införa en modell som förbättrar allmänhetens möjligheter att framföra synpunkter på polisens verksamhet och som utvecklar möjligheten för Polismyndigheten att återkoppla och arbeta med förbättringar utifrån medborgarnas behov och statsmakternas krav. En projektgrupp fick i uppdrag att ta fram förslag till en nationell modell för att ta omhand medborgarnas synpunkter. Tanken var att det ska bli lättare för medborgarna att komma i kontakt med Polismyndigheten och att kunskaperna från medborgarna används för att utveckla polisverksamheten. Därför skulle enkla och enhetliga sätt att lämna synpunkter tas fram.

Den 17 november 2014 beslutade den särskilde utredaren om en nationell modell för att ta hand om medborgarnas synpunkter. Modellen ska leda till att medborgarnas synpunkter bättre tas tillvara inom Polismyndigheten och säkerställa ett sammanhållet arbetssätt för att hantera synpunkter. Vidare ska modellen säkerställa riktlinjer och rutiner för hur Polismyndigheten ska återkoppla till medborgarna och medarbetarna samt hur kunskapen ska samlas för att kunna ligga till grund för att utveckla verksamheten.

#### **4.9 Beslut om områdespoliser och kommunpoliser**

Den 17 november 2014 beslutades om områdespoliser och funktion som kommunpolis i Polismyndigheten. Beslutet innebär att det ska finnas områdespoliser i varje lokalpolisområde och i särskilt utsatta områden är ett riktmärke att det ska finnas minst en områdespolis per 5 000 invånare. Områdespolisens uppdrag är att arbeta långsiktigt med kontaktskapande, brottsförebyggande och trygghetsskapande arbete utifrån framtagna lokala

problembild. Områdespoliserna ska vara kända och själv känna de som bor och verkar i området.

Beslutet innebär vidare att det ska finnas en samordningsfunktion (kommunpolis) som säkrar kontinuitet i samverkan med kommunen och andra lokala aktörer. Funktionens huvuduppdrag är att driva polisens brottsförebyggande och trygghetsskapande arbete tillsammans med kommunen.

#### **4.10 En enhetlig nomenklatur**

Som en följd av att polismyndigheterna varit egna myndigheter med olika organisationsstrukturer fanns olika benämningar på organisatoriska enheter, titlar och funktioner. I de projekt som kommittén drivit och under fördjupningsdialogen lyftes den varierade nomenklaturen fram som ett hinder. Även inom kommitténs reformstödsgrupper har behovet av enhetlighet i nomenklatur uppmärksammats.

Redan i inriktningsbeslutet i oktober 2013 fastslogs att en enhetlig nomenklatur ska gälla inom Polismyndigheten och att organisatoriska enheter med lika arbetsuppgifter skulle ha samma benämning. Vidare angavs att termer kopplade till titlar och funktioner skulle vara enhetliga och betyda samma sak i hela Polismyndigheten. En tydlig och enhetlig nomenklatur möjliggör ett effektivt användande av resurser genom att planering och styrning av verksamhet, ekonomi och kompetens underlättas.

För att uppnå tydlighet och enhetlighet fick ett projekt i uppdrag att ta fram förslag till en ensad nomenklatur i Polismyndigheten. Uppdraget omfattade att gå igenom nomenklaturen och lämna förslag på vilka termer och beteckningar som skulle användas inom Polismyndigheten i fråga om organisatoriska enheter, termer och beteckningar av operativ och administrativ karaktär samt funktioner och titulatur.

Genom beslut den 14 maj 2014 och den 28 oktober 2014 fastställdes benämningar av organisatoriska enheter inom Polismyndigheten. Principen var att organisatoriska enheter med samma arbetsuppgifter ska ha samma benämning.

Den 18 december 2014 fastställdes vilka benämningar på anställningar som skulle finnas i Polismyndigheten samt vilka förmågor som är kopplade till respektive benämning. Exempel anställningsbenämningar är poliskommissarie, polismästare, handläggare och direktör. I samma beslut fastställdes vilka funktioner som skulle finnas i myndigheten. De beslutade benämningarna för anställningar och funktioner skulle användas vid nya anställningar från den 1 januari 2015. Vidare fastställdes gradbeteckningar och tjänstegrader i beslutet.



# 5 Genomförandet

## 5.1 Säkerställandeprocesser

Säkerställandeprocesserna startade vid kommitténs bildande och pågick under hela genomförandeperioden. Åtgärder för säkerställande vidtogs främst vad gäller ekonomi, HR, it, juridik och kommunikation. I säkerställandet ingick även att förbereda avdelningarna och polisregionerna för att de skulle vara fungerande från 1 januari 2015. Projektägare har varit medarbetare i kommittén och projektledarna har i allmänhet kommit från polisen. I det följande beskrivs övergripande vilka frågor som har hanterats inom de olika säkerställandeprocesserna.

### Ekonomi

Inom ekonomistyrningsområdet har ett antal säkerställandeprojekt inom den finansiella styrningen respektive resultatstyrningen bedrivits.

Inom den finansiella styrningen avsåg projekten att säkerställa processer för en kostnadseffektiv verksamhet genom en ekonomimodell inklusive budgetfördelning, en process för inköp, lokalförsörjning samt miljöledning.

Syftet med projektet om finansiell styrning var att ta fram underlag för beslut om en ny ekonomimodell som ger organisationen förutsättningar för att bedriva en kostnadseffektiv och flexibel verksamhet som är anpassad efter den nya organisationen. I projektet ingick att skapa enhetliga rekommendationer och riktlinjer för fördelning av medel, budgetering, redovisning och uppföljning med syfte att säkerställa att Polismyndigheten uppfyller de krav som ställs utifrån de externa regelverken. Det ekonomiska ramverket ska även vara långsiktigt och förutsägbart. I direktivet till projektet angavs ett antal viktiga utgångspunkter bland annat att skapa förutsättningar för en långtgående delegation där beslutsbefogenheter och budgetansvar hänger ihop.

För att säkerställa en kostnadseffektiv verksamhet ansvarade lokalförsörjningsprojektet och projektet för anskaffningsverksamheten (inköp och upphandling) att föreslå effektiva processer och en styrning som bidrar att skapa bättre förutsättningar för att säkerställa verksamhetens behov samtidigt som resurserna används kostnadseffektivt. Parallellt bedrevs projekt

inom it-området för att säkerställa att det ekonomiadministrativa systemet, Agresso, skulle vara anpassat till Polismyndighetens nya organisation.

I projektet avseende Polismyndighetens miljöledningsarbete var uppdraget att säkerställa att myndigheten har förutsättningar att leva upp till de krav och regleringar som finns avseende miljöledning i statliga myndigheter och därmed arbeta fram förslag till processer, ansvar och organisation för Polismyndighetens miljöledningsarbete.

I februari 2014 redovisade den särskilde utredaren Polismyndighetens budgetunderlag för 2015-2017 till regeringen. Budgetunderlaget baserades på de prognoser och underlag som Rikspolisstyrelsen redovisat till regeringen. Endast en mindre andel av beräknade medel avsåg ambitionshöjningar eller kostnader kopplade till bildandet av Polismyndigheten.

Inom resultatstyrningsområden ingick i den särskilde utredarens uppdrag även att till regeringen redovisa ett förslag till regleringsbrev för Polismyndigheten 2015 (bilaga 9). Uppdraget redovisades 1 september 2014 och föreslog en helt ny utformad styrning för Polismyndighetens verksamhet, vilken bland annat bygger på effektstyrning istället för detaljstyrning, att ledningen själv ansvarar för att utifrån gällande regelverk bestämma hur verksamheten ska redovisas till regeringen. Polismyndighetens verksamhetsplan inklusive budgetfördelning beslutades i december 2014.

## **HR**

Inom HR-området startades inledningsvis projekt för att kartlägga och beskriva nuläget samt för att ta fram förslag och genomföra nödvändiga åtgärder inför bildandet av Polismyndigheten den 1 januari 2015. Ett omfattande arbete har också varit att stödja kommittén med kompetens inom HR. Projektet har lämnat stöd till kommitténs arbete med bland annat samverkan och förhandling enligt MBL med berörda parter, riskbedömningar inför beslut samt för kommunikation inom området.

I syfte att skapa förutsättningar för en gemensam Polismyndighet har HR-ansvariga drivit projekt inom hela det arbetsgivarpolitiska området inklusive lönebildning, bemanning, nomenklatur och kompetensutveckling genom utbildning. En genomlysning av föreskrifter, andra styrdokument och avtal inom HR-området har genomförts och nya gemensamma dokument har tagits fram för att säkerställa enhetlighet för verksamheten. Styrdokument har bland annat tagits fram gällande värdegrund, medarbetarpolicy, kompetensförsörjning samt inom arbetsmiljöområdet. Styrdokumentet har kompletterats med förslag på en ny gemensam arbetsmiljöutbildning för chefer och skyddsombud samt förslag på arbetsmiljöorganisationen för Polismyndigheten.

Inom HR har även särskilda uppdrag lämnats om att stödja kommittén i ombildandet av Säkerhetspolisen, rekryteringsarbetet och en särskild omställningsfunktion bildades. Omställningsfunktionen hade till uppgift att vara sammanhållande för arbetsrättsliga frågor kopplade till omställning samt det praktiska genomförandet av verksamhetsövergång till Polismyndigheten. Funktionen har varit ett arbetsgivarstöd för de tidigare myndigheternas HR-funktioner före, under och efter ombildningen till Polismyndigheten.

Utifrån reglerna för verksamhetsövergång och fattade beslut av den särskilde utredaren har HR-projekten tillsammans med verksamheten och arbetstagarparterna tagit fram förslag till hur bemanning av Polismyndigheten ska genomföras. Inom HR har även funnits ett uppdrag att driva och koordinera arbetet med organisationsstruktur och inplaceringen av 28 500 medarbetare. Uppdraget ansvarade även för att förse migreringsprojekt och andra it-projekt med uppdaterade dataunderlag för bland annat inläsning i personal- och administrationssystem.

## **It**

Ett 40-tal projekt har ägt rum inom it-området. Många av dessa var nödvändiga för bildandet av Polismyndigheten men bland de 40 fanns även projekt av tvingande karaktär utifrån lagkrav eller EU-krav.

Inledningsvis genomfördes kartläggningar av vilka lokala system som skulle tas i nationell användning och vilka åtgärder som var nödvändiga för detta. Vidare gjordes bedömningar av vilka lokala applikationer som kunde tas ur drift med anledning av myndighetsbildandet. Kartläggning gjordes även av vilka stordatorsystem som måste åtgärdas med anledning av myndighetsbildningen samt vilka åtgärder som var nödvändiga, till exempel omkonfigurering eller omprogrammering.

För flera av it-systemen handlade projektens arbete om en övergång eller anpassning från lokala systeminstallationer till en nationell systeminstallation. Bland annat gjordes anpassningar av Cops (system för operativ insats- och personalplanering), Palasso (personaladministrativt system), Agresso (system för ekonomiadministration), Rar (rationell anmälningsrutin) och Durtvå (polisens utredningssystem). Anpassningar har även gjorts i flera andra it-system som exempelvis ärendehanteringssystemet Pär, systemet för dokumentation av planlagda brottsförebyggande insatser, PUM-A och formulärportalen.

Ett exempel på en annan nödvändig åtgärd var installation av nya pc-arbetsplatser (Polar). De befintliga var för gamla för att Microsoft skulle erbjuda support.

För att kunna arbeta på nationell nivå med systemen infördes ett gemensamt nationellt arbetssätt vad avser behörigheter. Från och med den 22

september 2014 hanterades polisens samtliga behörighetsärenden enligt nationella rutiner. Detta var nödvändigt för att kunna hantera övergången.

Polismyndigheten behövde tillgång till analoga och digitala uppgifter och handlingar från de upphörda myndigheterna för att utföra sitt uppdrag. It-projektet arbetade med hur historisk data eventuellt skulle konverteras, lagras och nås i nya Polismyndigheten. Arbetet bedrevs i nära samverkan med arkivarierna.

Polisens intranät fanns tidigare i 22 varianter, en för varje myndighet. Ett av projekten har tillsammans med kommunikationsprojekten arbetat med införandet av ett enhetligt intranät för Polismyndigheten.

För att säkerställa att Polismyndigheten kan arbeta mobilt och nära medborgarna har ett särskilt projekt förberett arbetet med att införa en mobil plattform där polisen kan använda smarta telefoner och surfplattor för åtkomst till systemen.

För att klara myndighetsbildningen beslutades att nya funktioner eller processer för verksamheten inte skulle utvecklas under ombildningstiden. Vad gäller det utvecklingsarbete som krävdes för bildandet av Polismyndigheten skulle det vara avslutat den 1 juli 2014. Detta för att sista halvåret skulle användas för att testa och införa alla system. Ett mindre antal oförutsedda händelser inträffade vilket gjorde att vissa utvecklingsaktiviteter pågick fram till och med januari 2015.

Ett särskilt projekt fick i uppgift att säkerställa att det fanns en beredskap inom it-organisationen inför årsskiftet 2014/2015. Här omfattades planering och kontroll av alla leveranser till produktionsmiljön och driftsättningar av alla slag.

Rikspolischefen Bengt Svenson beslutade i juni 2014 om ett antal åtgärder för att säkerställa lednings- och krishanteringsförmågan vid övergången till Polismyndigheten. Beslutet innebar att övergången skulle hanteras som en polisiär riksangelägenhet från och med 1 december 2014 till och med den 31 december 2014. Den särskilde utredaren Thomas Rolén fattade ett särskilt beslut om att den organisation som upprättats för ledning och krishantering skulle gälla även under januari 2015.

Inom it-programmet fanns särskilda funktioner som samordnade alla driftsättningar och alla införanden mellan projekten. Antalet driftsättningar var betydligt fler än hundra stycken. De it-projekt som kommittén initierat avslutades den 28 februari 2015.

## **Juridik**

Inom juridik startades flera olika projekt. Ett av uppdragen var mer generellt att stödja kommitténs arbete med underlag och förslag till ställningstagande i

de juridiska frågor som uppkommer i arbetet med bildandet av Polismyndigheten.

Inom juridikprojekten gjordes bland annat en inventering av befintliga styrdokument inom polisorganisationen och ett förslag till struktur för styrdokument inom Polismyndigheten togs fram. Vidare genomfördes en avtalsinventering och en analys av hur avtalen skulle hanteras i samband med bildandet av Polismyndigheten. Juridikprojekten har även ansvarat för revidering av de föreskrifter som ingår i Polismyndighetens författningssamling. Nödvändiga åtgärder har vidtagits för att få en fungerande registrator- och arkivfunktion i Polismyndigheten. I detta arbete har även ingått att precisera vilken historisk analog och digital data som skulle införlivas i Polismyndigheten och utgöra en del av myndighetens arkivbildning.

Eftersom polisen var organiserad i 23 olika myndigheter fanns olika varianter av bland annat kuvert, tjänstekort, stämplars, aktomslag, blanketter, mallar och ordningsbotsblock. Ett särskilt projekt hade därför i uppgift att identifiera vilka produkter inom det administrativa området som påverkas av bildandet av Polismyndigheten samt fastställa utformning av dessa produkter i Polismyndigheten. I uppdragen ingick även att ta fram tidplan för utbyte, prioriteringar, avropa från avtal eller ta fram underlag till upphandling.

Inom juridikprojekten har även uppgiften att analysera och lämna förslag till hur den officiella fysiska posthanteringen och e-posthanteringen ska utformas för inkommande och utgående post. Den särskilde utredaren beslutade hösten 2014 att Polismyndigheten ska ha sju publika postadresser. Ett särskilt projekt fick i uppdrag att under 2015 införa sju postservicecentra för att klara hanteringen på sju platser. I den tidigare polisorganisationen finns sammanlagt 225 publika postadresser.

## **Kommunikation**

Ett av projekten innebar en analys och ett förslag till en struktur för ny ledningskommunikation inom Polismyndigheten, då det i inventeringen framkommit brister i internkommunikation och förmåga till förändringsledning. Varierande förmåga inom ledningskommunikationen och ibland otydliga kommunikationsvägar identifierades som en risk i samband med myndighetsbildningen och ledningsförmågan av Polismyndigheten.

Rikspolisstyrelsen och genomförandekommittén startade ett gemensamt förändringsledningsprojekt med möjlighet till kompetensutveckling i alla de dåvarande polismyndigheterna. Beslut fattades också att göra fyra omfattande medarbetarundersökningar för att följa och uppmuntra förändringsledningen i de olika myndigheterna.

Det andra projektet innebar inventering och genomförande av praktiska åtgärder kommunikationsåtgärder inför myndighetsbildningen. Projektet handlade till exempel om att uppdatera de styrande dokumenten för polisens varumärke, byta ut skyltar i de 23 olika polismyndigheterna och att hantera annan visuell identitet i och med myndighetsbildningen. Utkast till uppdaterad grafisk profil och förslag till gemensam e-postsignatur finns men är inte genomfört. Det är också fortsatt oklart hur långt bytet av skyltar i de tidigare polismyndigheterna har kommit.

Polisens intranät liksom polisens externa webbplats [polisen.se](http://polisen.se) behövde göras om för att passa Polismyndigheten. Därtill identifierades behov att verksamhetsanpassa innehållet och skapa högre engagemang bland medarbetarna genom gemensamma arbetsytor, kommentatorsfunktion och andra möjligheter att interagera. En allmänt högre attraktionskraft i det publicistiska innehållet eftersträvades också för att höja räckvidden till fler medarbetare. Mediebilden av arbetet med bildandet av Polismyndigheten har följts löpande under arbetets gång.

## **5.2 Genomförandeåtgärder hösten 2014**

Tillträdande chefer för polisregioner och avdelningar fick genom ett beslut den 24 juni 2014 i uppdrag att ansvara för att styra och leda genomförandet inom respektive avdelning, polisregion och rikspolischefens kansli. Ansvaret omfattade även de redan pågående säkerställandeprocesser som ingick i chefens ansvarsområde. I samma beslut gav den särskilde utredaren delegation till de tillträdande cheferna att fatta beslut i genomförandefrågor inom det egna ansvarsområdet. Delegationen avsåg beslut som inte vara av principiell karaktär.

Tillträdande chefer ingick i kommittén genom att de anställdes i kommittén eller förordnades som sakkunniga. Strategiska frågor bereddes i den tillträdande ledningsgruppen som leddes av den särskilde utredaren.

För att stödja cheferna i införandet av den nya organisationen inrättades förändringskanslier i polisregionerna, på Rikspolisstyrelsen och Rikskriminalpolisen. Förändringskanslierna arbetade på uppdrag av den tillträdande ledningsgruppen genom regionpolischefer och avdelningschefer. Kanslierna hade i uppdrag att förbereda och genomföra den faktiska organisationsförändringen. De blev också en samlade kontaktpunkt för frågor som rörde förändringen. Även inom avdelningarna utsågs förändringsledare utses med uppdrag att samordna genomförandet.

## 6 Avveckling av befintliga myndigheter

Ombildningen av polisen till en sammanhållen Polismyndighet innebar inte en avveckling av verksamheten. Uppdraget bestod och verksamheten, anställningarna samt ekonomiska åtaganden överfördes till Polismyndigheten. Avvecklingsåtgärder kopplade till att tidigare polismyndigheter upphörde blev därför begränsade. Befintligt organisationsnummer kunde behållas efter bildandet av Polismyndigheten vilket gjorde att flera ekonomiadministrativa åtgärder som normalt måste vidtas vid avveckling inte blev aktuella. Organisationsnumret kunde behållas eftersom Rikspolisstyrelsen, samtliga polismyndigheter och Statens kriminaltekniska laboratorium hade samma organisationsnummer före bildandet av Polismyndigheten.

### **Ekonomiadministrativa åtgärder**

Inom kommitténs EK-projekt upprättades en förteckning med de åtgärder som behövde vidtas för avveckling av nuvarande organisation vad gällde redovisning och ekonomiadministration. Åtgärderna omfattade bland annat att hantera kundfordringar och leverantörsskulder samt överföring av utgående balans till ingående balans som överensstämde med ny budget- och redovisningsmodell.

Av regleringsbrevet för 2014 framgick att styrelsen för Rikspolisstyrelsen efter tidpunkten för entledigandet hade ett fortsatt ansvar för att lämna en slutlig årsredovisning för polisorganisationen. Ansvaret omfattade även hantering av revisionsberättelse och rapporter från Riksrevisionen med anledning av den slutliga årsredovisningen. Årsredovisningen för 2014 skulle redovisas till regeringen senast den 22 februari 2015. När Riksrevisionen och därefter Rikspolisstyrelsens styrelse slutligt hade behandlat årsredovisningen för 2014 var det möjligt att avveckla myndigheterna i polisorganisationen ur ett finansiellt perspektiv.

## **Leverantörsavtal**

Polismyndigheten tog över samtliga avtal mellan de tidigare myndigheterna inom polisen och dess leverantörer. Övertagandet medförde inte några förändringar vad gällde avtalens innehåll eller omfattning. Samtliga leverantörer informerades om bildandet av Polismyndigheten. Något godkännande av förändringen var inte nödvändigt för avtalens fortsatta giltighet. Respektive myndighet ansvarade för att säga upp de avtal som inte var nödvändiga för Polismyndigheten. Vidare hade myndigheterna i uppdrag att se över befintliga direktupphandlade avtal och avsluta eller ersätta dessa med avrop från statliga ramavtal.

## **Arkiv**

Polismyndigheten behövde tillgång till analoga och digitala uppgifter och handlingar från de upphörda myndigheternas arkiv för att utföra sitt uppdrag från den 1 januari 2015. Kommittén lämnade därför i september 2013 en begäran till Riksarkivet om att få överlämna respektive införliva handlingar från arkiven i de myndigheter som upphörde den 31 december 2014. Riksarkivet fattade beslut i februari 2014.

Med överlämnande avsågs att handlingar från de nedlagda myndigheterna fortsatt ska förvaras hos Polismyndigheten men åtskilda från den nya myndighetens arkivbildning. Med införlivande menades att handlingar från de upphörda myndigheterna skulle överföras till och fortsatt utgöra en del av Polismyndighetens arkiv.

För att kunna identifiera vilka handlingar som ska överlämnas respektive införlivas måste arkiven ordnas och förtecknas. Kommittén konstaterade att det sammanlagt var 60 000 hyllmeter arkivmaterial som skulle ordnas och förtecknas. Riksarkivet har beslutat att arkivredovisningarna ska vara avslutade senast den 1 januari 2016.

## **Avvecklingsmyndighet**

Den 11 december 2014 beslutade regeringen om tilläggsdirektiv (dir. 2014:153) till Utredningen om avveckling av vissa myndigheter inom vård- och omsorgsområdet m.m. I direktivet anges att den särskilda utredaren med uppdrag att ansvara för avvecklingen av Statens folkhälsoinstitut och Smittskyddsinstitutet från och med den 1 januari 2015 ska ha arbetsgivaransvaret för den personal som sagts upp mot bakgrund av att de motsatt sig övergång enligt 6 b § lagen (1982:80) om anställningsskydd (LAS) till Polismyndigheten. Sammanlagt 35 personer motsatte sig verksamhetsövergång och övergick därigenom till avvecklingsmyndigheten.



## 7 Övrigt

En viktig utgångspunkt för reformen är att polisens kärnverksamhet ska bedrivas närmare medborgarna. Genom den nya organisationen skapades förutsättningar för detta. Nu krävs ett målmedvetet arbete både inom Polismyndigheten och från regeringen för att tillförsäkra den lokala närvaron och tillgängligheten.

Kommitténs rekommendation till regeringen är att genom olika typer av åtgärder stimulera en reell förflyttning av resurser så att polisen kommer närmare medborgarna. Det är angeläget med ett stort intresse och tydligt engagemang från regeringen i denna fråga.

# Bilagor

1. Kommittédirektiv
2. Arbetsplan
3. Beslut om indelning i sju polisregioner
4. Inriktningsbeslut om organisation och styrning
5. Beslut om huvuddragen i Polismyndighetens detaljorganisation
6. Arbetsordning och handläggningsordning
7. Projektdirektiv och uppdragsdirektiv
8. Projektrapporter
9. Övriga beslut
10. Beslut om underindelning av polisregioner
11. MBL-protokoll
12. Tids- och aktivitetsplan
13. Kommitténs nyhetsartiklar
14. Övrigt material

44 filmer finns tillgängliga på [www.polissamordningen.se](http://www.polissamordningen.se) fram till och med mars 2016. Filmerna finns även arkiverade.