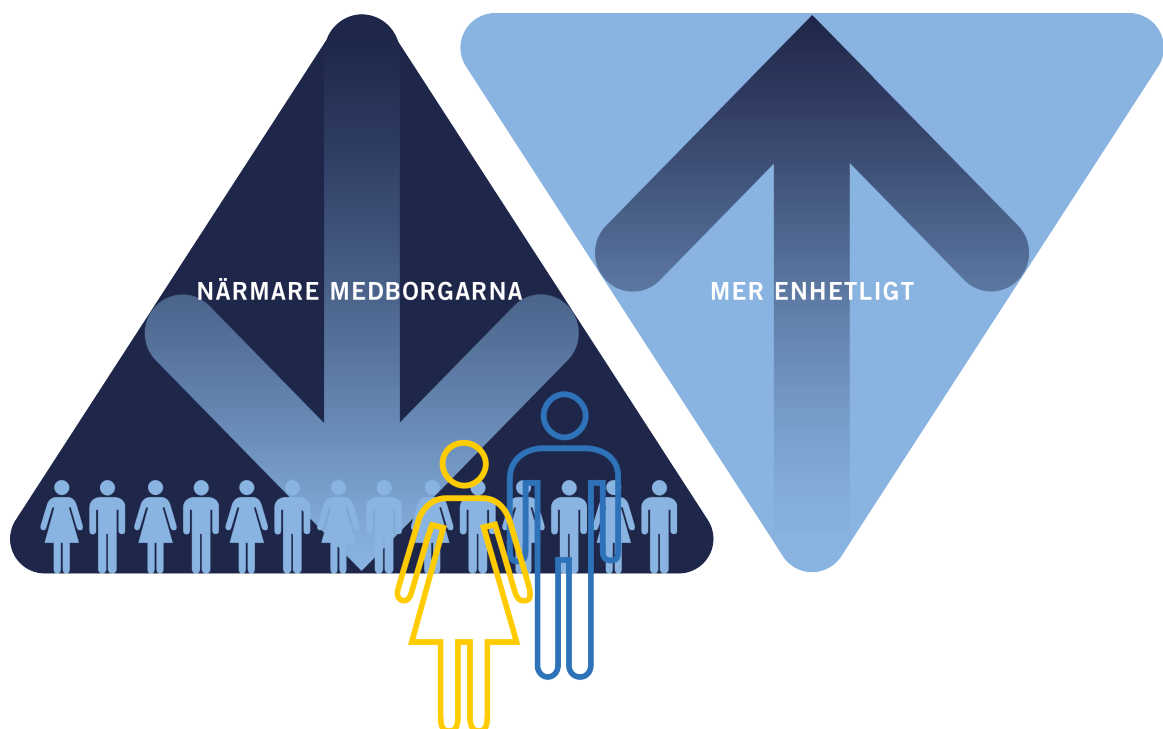


Inriktningsbeslut om Polismyndighetens övergripande organisation och styrning

Fas 3 och 4: Inriktningsbeslut

Beslut den 16 oktober 2013



STATENS OFFENTLIGA
UTREDNINGAR

Genomförandekommittén för
nya Polismyndigheten

Innehåll

Sammanfattning	5
1 Inledning	7
2 Utgångspunkter	8
2.1 Kommittédirektivet	8
2.2 Redan beslutad struktur	9
2.3 Projekt, dialoger, reformstödsgrupper och möten.....	9
2.4 Definitioner.....	13
3 Beslut om övergripande organisation	14
3.1 Polisregioner	14
3.2 Polisområden	16
3.3 Lokalpolisområden	17
3.4 Nationell operativ avdelning.....	18
3.5 Nationella stöдавdelningar	19
3.6 Övriga organisatoriska enheter.....	20
4 Beslut om ledningsstruktur	22
5 Strukturella reformer	23
5.1 Ledningscentraler, kontaktcenter och telefonväxlar	23
5.2 Statens servicecenter.....	23
6 Fortsatt arbete	25

6.1	Rekrytering av chefer	25
6.2	Nästa steg organisation och styrning.....	25
6.3	Kulturfrågor.....	26
6.4	Resurser.....	26
6.5	Särskilda frågor	26
Bilagor		29

Sammanfattning

I detta inriktningsbeslut, fastställs den nya Polismyndighetens övergripande organisatoriska struktur. Den särskilde utredaren beslutar att:

- 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, så långt det är möjligt och effektivt, ska ha en liknande organisatorisk grundstruktur. Utifrån verksamhetsskäl eller geografiska skäl ska dock regionala anpassningar kunna göras.
- Nationella stöдавdelningar ska ha ett funktionsansvar.
- Kommande regionpolischer ges i uppdrag att ta fram förslag till geografisk underindelning av polisregioner. Förändringarna ska träda i kraft tidigast under 2015.
- Styrning och uppföljning av verksamheten i högre grad ska fokusera på resultat i form av effekter och kvalitet utifrån ett medborgarperspektiv. Utformningen av de nationella målen ska stärka förutsättningarna att arbeta lokalt med den lokala problembilden.
- Uppgifter och beslutsbefogenheter ska placeras på lägsta ändamålsenliga nivå. Utgångspunkten ska vara sex beslutsnivåer i Polismyndigheten.
- Ange 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.
- Det på sikt bör 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.

- Det vid bildandet av Polismyndigheten den 1 januari 2015 inte finns förutsättningar för en anslutning till Statens servicecenter. En anslutning vid senare tidpunkt kan dock vara aktuellt.

1 Inledning

I detta inriktningsbeslut, fastställs den nya Polismyndighetens övergripande organisatoriska struktur. Här redogörs även för övergripande fördelning av uppgifter och ansvar samt vägledande principer för ledning och styrning. I beslutet tas även ställning i frågor om strukturella reformer. Detta beslut innebär att fas 3 och 4 avslutas (se bilaga 1).

De överväganden som görs i detta beslut ska vara vägledande i genomförandekommitténs fortsatta arbete med bland annat vissa rekryteringar, detaljorganisation och framtagande av arbets- och delegationsordning.

Som underlag till beslutet finns fyra rapporter från projekt inom kommittén. Det är rapporter från Den lokala polisverksamheten (OP-1), Kärnverksamheten (OP-3), Utredningsverksamhet (OP-4) och Huvudkontoret (OP-8). Vidare finns en sammanställning av synpunkter från kommitténs dialoger och möten. Underlagen finns på diarienummer Ju 2012:16/2013/34.

En riskbedömning har gjorts utifrån ett arbetsmiljöperspektiv (bilaga 3) och beslutet har förhandlats enligt lagen (1976:580) om medbestämmande i arbetslivet (bilaga 4).

Arbetsstagarorganisationerna har medverkat i kommitténs projekt och i olika mötesforum.

2 Utgångspunkter

Vid utformningen av organisationsstrukturen har målet för rättsväsendet och målet för kriminalpolitiken samt polisens uppdrag enligt polislagen varit styrande. I detta avsnitt redovisas därutöver grundläggande utgångspunkter för den föreslagna organisationsstrukturen för Polismyndigheten.

2.1 Kommittédirektivet

De utgångspunkter för bildandet av Polismyndigheten som anges i kommittédirektiven har beaktats vid utformningen av organisationsstrukturen. Dessa utgångspunkter är:

- En sammanhållen myndighet ger bättre förutsättningar för högre kvalitet, effektivitet och flexibilitet.
- Lokala arbetet ska vara basen i polisens verksamhet. Tillgängligheten och kontakten med medborgarna ska utvecklas ytterligare.
- Bättre förutsättningar för att stärka polisens förmåga att snabbt ingripa mot och utreda brott.
- Säkerställa den polisiära närvaron såväl i brottsutsatta områden i större städer som i glesbygd.
- Bättre förutsättningar för samverkan med andra berörda myndigheter i det trygghetsskapande arbetet.
- Bättre förutsättningar för ett effektivt samarbete och en effektiv samverkan med berörda nationella och internationella aktörer.

Vidare har i direktiven för organisationsstrukturen särskilt angivits:

- Polismyndigheten ska byggas underifrån.
- Organisationen ska huvudsakligen bygga på en geografisk uppgifts- och ansvarsfördelning.
- Beslutsbefogenheter och uppgifter ska placeras på lägsta ändamålsenliga nivå.
- En långtgående delegering där chefer får ett stort ansvar för verksamhet, personal och ekonomi är också nödvändig.

- Uppgifts- och ansvarsfördelningen mellan polisregionerna och den nationella nivån ska vara tydlig.
- Ett nationellt funktionsansvar för viss operativ verksamhet ska finnas.
- Vid utformningen av huvudkontoret ska verksamhetsansvaret noga övervägas så att kontoret begränsas till vad som är nödvändigt och ändamålsenligt.
- En möjlig utveckling är att i större utsträckning än i dag flytta över ett nationellt operativt ansvar och även ansvar för delar av utvecklingsverksamheten gällande nya polisiära metoder till polisregionerna.

2.2 Redan beslutad struktur

Av kommittédirektiven framgår att Polismyndigheten ska vara en enrådighetsmyndighet med ett nationellt insynsråd samt regionpolisråd i varje polisregion. Myndigheten ska ledas av rikspolischefen och chefen för den nationella operativa avdelningen ska vara rikspolischefens ställföreträdare.

Vidare anges i direktiven att det ska finnas ett huvudkontor, en nationell operativ avdelning samt en avdelning för särskilda utredningar.

Enligt direktiven ska Polismyndigheten vara indelad i polisregioner. Den 25 juni 2013 beslutade den särskilde utredaren att Polismyndigheten ska ha en geografisk indelning i sju polisregioner motsvarande dagens samverkansområden inom Polisen.

I budgetpropositionen för 2014 har regeringen föreslagit riksdagen att besluta om att Statens kriminaltekniska laboratorium ska ingå i den nya Polismyndigheten från 1 januari 2015. I samma proposition föreslås att Säkerhetspolisen ombildas till en fristående myndighet den 1 januari 2015. Budgetpropositionen ska behandlas av riksdagen i december 2013.

2.3 Projekt, dialoger, reformstödsgrupper och möten

Kommitténs arbete bedrivs i så kallade huvudprocesser och säkerställandeprocesser. Med huvudprocesser avses arbete med olika strategiska frågor för att bygga upp den nya Polismyndigheten. Arbetet med huvudprocesserna är indelat i olika faser och resulterar i olika beslut. Säkerställandeprocesserna är arbetet med de praktiska åtgärder som måste vidtas för att myndigheten ska kunna starta sin verksamhet den 1 januari 2015. Kommitténs arbete bedrivs i olika projekt och i bilaga 5 redovisas en sammanfattning av dessa.

Resultatet av arbetet i kommitténs projekt har tillsammans med kunskap från fördjupningsdialoger och från intervjuer med ett stort antal personer inom rättsväsendet utgjort underlaget för genomförandekommitténs ställningstaganden inför detta beslut. Erfarenheter från tidigare myndighetsombildningar har också inhämtats. Kommittén har även tagit del av erfarenheter från vissa nordiska länder.

Vidare har kommittén inhämtat synpunkter från länspolismästarmöte och de reformstödsgrupper som knutits till kommittén. Reformstödsgrupperna omfattar representanter för polisanställda, arbetstagarorganisationer samt myndigheter och andra organisationer.

Sammantaget har slutsatser från detta arbete resulterat i ett antal slutsatser och utgångspunkter för arbetet med organisation och styrning. Dessa utgångspunkter beskrivs nedan.

Närmare medborgarna

Det finns ett behov och en vilja både inom och utom polisen att stärka den lokala närvaron och tillgängligheten. Polisens kärnverksamhet ska utföras nära medborgarna ¹. Behovet av att stärka det lokala polisarbetet har tydligt betonats i kommitténs fördjupningsdialoger, reformstödsgrupper och projekt.

Det lokala polisarbetet ska stärkas genom att resurser ska finnas tillgängligt lokalt liksom mandat att fatta beslut. Med korta och snabba beslutsvägar skapas bättre förutsättningar för att utifrån de lokala förutsättningarna anpassa verksamheten på ett sätt som säkerställer en väl fungerande lokal polisverksamhet.

Grundprincipen ska vara att verksamhet ska delegeras till lokalpolisområdet i Polismyndigheten, om inte särskilda skäl talar mot detta. Sådana skäl kan vara verksamhet som kräver särskild kompetens eller är sällan förekommande. För sådan verksamhet är det inte rationellt att upprätthålla kompetens på lokalpolisområdet. Att bedriva verksamhet på högre nivå i myndigheten ska dock kunna motiveras av att detta leder till högre kvalitet och effektivitet i brottsbekämpningen.

Tydligare mål och relevant uppföljning

Behovet av tydligare mål och relevant uppföljning har återkommit under dialoger och möten. Detta för att bättre tillgodose medborgarnas

¹ Med medborgare avses i detta beslut även personer som befinner sig i Sverige utan att vara svenska medborgare.

förväntningar på polisen, men också för att skapa bättre förutsättningar för medarbetarna att bedriva en effektiv verksamhet.

Polismyndighetens 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 lokalt med den lokala problembilden. Ställningstaganden och preciseringar kring Polismyndighetens grundläggande vision och strategiska mål kommer att göras av Polismyndighetens ledning när denna är utsedd.

Polismyndigheten ska även utveckla en god förmåga att analysera verksamhetsresultat samt metoder för att på ett systematiskt sätt återföra kunskap från analysen till verksamheten.

Tydligare ledning och styrning med kortare beslutsvägar

En tydligare ledning och styrning har efterfrågats i kommitténs dialoger med polisorganisationen. Många beslutsnivåer och långa beslutsvägar har lyfts fram som ett hinder i dagens organisation. Inom dagens polismyndigheter varierar strukturerna men generellt sett är antalet beslutsnivåer för många och för otydliga.

För att uppnå en tydlighet samt kortare beslutsvägar ska utgångspunkten vara att det i Polismyndigheten ska finnas högst sex beslutsnivåer. Mot bakgrund av Polismyndighetens uppdrag samt antalet anställda bedöms sex nivåer vara mest ändamålsenligt. En ordning med färre och renodlade nivåer ska leda till bättre förutsättningar att utveckla den lokala polisverksamheten och ska även stärka möjligheterna att arbeta mot samma mål.

En myndighet och inte flera nya myndigheter

Vid flera tillfällen under dialoger och möten har risken för att de nya polisregionerna utvecklas till något som liknar egna myndigheter understrukits.

De olika geografiska nivåerna inom Polismyndigheten kommer att ges ett förändrat uppdrag i jämförelse med dagens polismyndigheter. Det i sig ska bidra till att inte nya myndighetsliknande polisregioner etableras.

Vidare måste verksamheten i hela landet styras och hållas ihop på ett tydligt sätt. Detta samtidigt som det bör finnas visst utrymme för regionala och lokala anpassningar. Stödfunktionerna ekonomi, HR, juridik, kommunikation och it blir viktiga i arbetet med att stödja kärnverksamheten till omställning från flera myndigheter till en väl fungerande Polismyndighet.

Enhetlig organisationsstruktur, nomenklatur och arbetsmetoder

Som en följd av att polismyndigheterna i dag är egna myndigheter finns förutom olika kulturer även olika organisationsstrukturer och olika benämningar på exempelvis titlar och funktioner.

I de projekt som kommittén driver och under fördjupningsdialogen har variationerna lyfts fram som ett hinder. Även inom kommitténs reformstödsgrupper har behovet av enhetlighet i organisation, nomenklatur och arbetssätt uppmärksamrats.

För att skapa förutsättningar för en ökad effektivitet och flexibilitet ska Polismyndigheten ha en enhetlig organisationsstruktur. En sådan struktur underlättar ledning, styrning och uppföljning samt intern kommunikation och erfarenhetsutbyte. Enhetlighet underlättar också externa aktörers kontakter med Polismyndigheten och därigenom förbättras Polismyndighetens möjligheter att samverka med dessa aktörer.

Vidare ska en enhetlig nomenklatur gälla inom Polismyndigheten. Organisatoriska enheter med lika arbetsuppgifter ska ha samma benämning. Även termer kopplade till titlar och funktioner ska vara enhetliga och betyda samma sak i hela Polismyndigheten. En tydlig och enhetlig struktur möjliggör ett effektivt användande av resurser. Planering och styrning av verksamhet, ekonomi och kompetens underlättas.

Mer sammanhållen stödverksamhet

Vid dialogresorna och i kommitténs reformstödsgrupper har behov av en ökad enhetlighet inom stödverksamhet som exempelvis ekonomi, HR, juridik, it och kommunikation framhållits som viktigt. En ökad enhetlighet efterfrågas vad gäller gemensamma mål och arbetssätt.

Vidare har det framförts att antalet styrdokument är omfattande och att tillämpningen varierar i landet. Förutom färre och tydligare styrdokument har ett behov av nära samarbete inom stödverksamheten ansetts viktigt för att säkerställa verksamhetsnytta och enhetlighet i tillämpningen.

Med ett tydligt nationellt beslutsmandat stärks möjligheterna att utifrån ett helhetsperspektiv samarbeta inom stödverksamheten. Polismyndighetens indelning i polisregioner och förändrade uppdrag för olika nivåer i myndigheten skapar förutsättningar för att i större utsträckning hålla samman stödverksamheten inom Polismyndigheten. Detta för att uppnå en bättre kvalitet och använda resurserna inom stödverksamheten på ett effektivt sätt.

Kommittén har också uppmärksamrats på brister inom dagens it-stöd. Ett enkelt och modernt it-stöd anpassat efter verksamhetens behov efterfrågas. It-frågorna utgör en central del av polisens verksamhet och måste

styras strategiskt och hanteras samlat i myndigheten för att uppnå effektivitet.

Verksamhetsansvar i olika delar av landet

Farhågor har uttryckts under fördjupningsdialogen om att verksamhet kommer att koncentreras nationellt eller till huvudorten i en polisregion och att det därmed finns en risk att andra orter förlorar kompetens samt att resurser till kärnverksamheten minskar.

Bildandet av Polismyndigheten möjliggör effektiviseringar i verksamheten. Det är viktigt att tillvarata dessa. Inom vissa områden kan kompetens lättare upprätthållas genom att verksamheten koncentreras till färre orter. Exempelvis ansvarar varje polismyndighet i dag för polismyndighetsärenden. Vissa ärendegrupper kan vara lämpliga att koncentrera till färre orter för att skapa bättre förutsättningar för en effektiv ärendehantering och en enhetlig rättstillämpning.

En nationell verksamhet kan bedrivas på ett eller flera ställen i organisationen. En polisregion kan få i uppdrag att till exempel svara för utvecklingsverksamhet eller viss nationell stöd- och kärnverksamhet, om det finns skäl som talar för detta. På samma sätt kan regional verksamhet bedrivas i ett polisområde. Vidare kan även viss verksamhet som ska hanteras samlat på polisområdesnivå bedrivas i ett lokalpolisområde.

Verksamhet som ska bedrivas regionalt kan finnas på flera orter i en polisregion även om ansvaret finns på regional nivå.

2.4 Definitioner

Här definieras några begrepp som används i beslutet:

- Geografiskt ansvar innebär att en organisatorisk enhet har ansvar för verksamheten inom ett angivet geografiskt område.
- Funktionsansvar innebär att liknande verksamhet sammanförs till samma organisatoriska enhet. Medarbetare som arbetar inom funktionen kommer därmed att arbeta under samma chef och tillhöra samma organisatoriska enhet oavsett på vilken ort medarbetaren finns. I ett funktionsansvar ingår att styra, utveckla och följa upp funktionens verksamhet samt säkerställa enhetlighet.
- Processansvar innebär att en organisatorisk enhet ansvarar för att styra, utveckla och följa upp processen samt säkerställa enhetlighet. Till skillnad från vid ett funktionsansvar har berörd organisatorisk enhet ansvar för sin egen personal men övrigt personalansvar ligger i polisregionerna eller polisområdena.

3 Beslut om övergripande organisation

Polismyndigheten delas in i sju nationella avdelningar och sju regionala avdelningar. De regionala avdelningarna benämns polisregioner. De nationella avdelningarna är: ekonomiavdelning, HR-avdelning, it-avdelning, kommunikationsavdelning, rättsavdelning, utvecklingsavdelning och nationell operativ avdelning. Därutöver finns en avdelning för särskilda utredningar som organiseras tydligt skild från övrig verksamhet. Vidare har regeringen i budgetpropositionen för 2014 föreslagit att Statens kriminaltekniska laboratorium ska utgöra en avdelning inom Polismyndigheten.

Till rikspolischefen knyts ett kansli för nära stöd till ledningen och vissa samordningsuppgifter. Funktionerna för samordning av insynsråd och regionpolisråden samt allmänhetens kontaktpunkt ska också organiseras nära rikspolischefen. En internrevision ska finnas placerad direkt under rikspolischefen. Internrevisionen ska vara fristående från verksamheten. Se organisationsskiss i bilaga 2.

Genom att bilda nationella stöдавdelningar och införa en rak och tydlig ansvarskedja finns inte behov av en organisatorisk enhet som kallas huvudkontor.

I detta avsnitt kommenteras vilka huvudsakliga uppgifter de föreslagna organisatoriska enheterna bör få. Redogörelsen tar sin utgångspunkt i polisregionerna.

3.1 Polisregioner

De sju polisregionerna ska ha helhetsansvar för polisverksamheten inom ett angivet geografiskt område. Ansvaret omfattar såväl utredningsverksamhet som brottsförebyggande verksamhet och service, om inte annat bestäms i särskild ordning. Polisregionen leds av en regionpolischef.

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.

Verksamheten ska byggas underifrån vilket innebär att uppgifter och beslutsbefogenheter ska placeras på lägsta ändamålsenliga nivå om inte

särskilda skäl talar emot detta. Det kan vara verksamhet som kräver särskild kompetens eller är sällan förekommande. Genom att det lokalt bedrivna arbetet är utgångspunkt för polisens verksamhet skapas goda förutsättningar för tillgänglighet och kontakt med medborgarna. I det följande beskrivs uppgifter som ska hållas samman på regional nivå för att uppnå en effektiv verksamhet.

På den regionala nivån ska förmåga finnas att bedriva utredningar av grova våldsbrott enligt Polisens metodstöd för utredning av grova våldsbrott (PUG).

Det ska även finnas funktioner för regional brottsamordning, regional underrättelseverksamhet, samordning av brottsofferverksamhet och viss teknikspaning. Polisregionerna ska utifrån sina skiftande behov ha tillgång till insatsförmåga på olika nivåer från nationella insatsstyrkan till en mer lokalt anpassad insatsförmåga.

Vidare ska det på den regionala nivån, dygnet runt, finnas ett vakthavande befäl och minst en kvalificerad förundersökningsledare för utredningsverksamheten.

Även utredning av vissa brottstyper bör samlas regionalt för att uppnå högre kvalitet och effektivitet. Här ingår exempelvis miljö- och arbetsmiljöbrott, it-relaterade brott samt omfattande bedrägeriärenden utan direkt lokal anknytning.

Trafiksäkerhetsarbete som kräver regional samordning och särskild kompetens ska den regionala nivån ansvara för. Det gäller till exempel kontroll av farligt gods samt kör- och vilotider.

Aktionsgruppsverksamheten inom ramen för den myndighetsgemensamma särskilda satsningen mot grov organiserad brottslighet och regionala underrättelsecenter ska finnas på regional nivå.

På sikt bör en ledningscentral och ett kontaktcenter finnas i varje region. Frågan ska utredas närmare och i detta sammanhang ska även frågan om en telefonväxel i varje polisregion beaktas (se avsnitt 5.1). Hur kriminalteknik och forensisk verksamhet ska organiseras bereds inom kommitténs projekt om den forensiska verksamheten (OP-6).

Utöver grunduppdraget kommer flera polisregioner att ges ett nationellt ansvar för viss verksamhet. Det kan vara aktuellt om det finns en nära koppling till den kärnverksamhet som bedrivs lokalt och regionalt som exempelvis händelsestyrd och brottsförebyggande verksamhet. Andra områden där en polisregion kan ges ett nationellt ansvar är fjällräddning, polishundtjänsten, polisrytteriet och sjöpolisen. En polisregion kan även ges ett nationellt ansvar för viss utvecklingsverksamhet och vissa polismyndighetsärenden. I kommande faser preciseras vad och i vilken omfattning.

Polisregionerna är att se som regionala avdelningar inom Polismyndigheten. För att leda och styra verksamheten behöver regionpolischefen stöd från nationella stöдавdelningar. Inom varje polisregion kommer det att finnas kompetens inom bland annat ekonomi, HR, kommunikation och juridik.

3.2 Polisområden

Polisområdesnivån ska ha förmåga att leda, samordna och följa upp den operativa verksamheten samt ansvara för brottssamordning, ärendesamordning och operativ brottsanalys inom polisområdet.

Vidare ska det inom polisområdet, dygnet runt, finnas förmåga att leda den yttre verksamheten samt förmåga att leda och genomföra initiala utredningsåtgärder. Även förundersökningsledare ska finnas på polisområdesnivå.

Polisområdena ska ansvara för utredningsverksamhet och brottsofferarbete som av olika skäl inte bör handläggas i lokalpolisområdena, exempelvis familjevåldsärenden och barnärenden.

Polisområdena ska ha förmåga att samordna planering av personaluttag till ingripande verksamheten och andra områdesgemensamma åtaganden gentemot regionen. Inom polisområdet ska även service ges till allmänheten. Vilken service och i vilken omfattning preciseras i kommande faser.

Chefen för polisområdet ska ha ett tydligt resultatansvar. Detta kräver att effekterna av utfört arbete kontinuerligt följs upp och utvärderas samt läggs till grund för planering och prioritering av verksamheten i området. Vidare ska chefen leda och samordna viss operativ verksamhet. För att klara uppdraget krävs ett stöd som är anpassat efter verksamhetens behov.

Polisregionerna ska från den 1 januari 2015 ha en geografisk underindelning i polisområden enligt följande:

Polisregion	Polisområden
Bergslagen	Dalarna, Värmland, Örebro
Mitt	Gävleborg, Uppsala, Västmanland
Nord	Jämtland, Norrbotten, Västerbotten, Västernorrland
Stockholm	City, Gotland, Nacka, Norrort, Roslagen, Söderort, Södertälje, Södertörn, Västerort
Syd	Blekinge, Kalmar, Kronoberg, Malmö, Mellersta Skåne, Nordvästra Skåne, Nordöstra Skåne, Södra Skåne
Väst	Fyrbodal, Halland, Skaraborg, Storgöteborg, Älvsborg
Öst	Jönköping, Södermanland, Östergötland

Denna indelning i polisområden följer den nuvarande polisdistriktsindelningen i län. I storstadsmyndigheterna följs den nuvarande polisområdesindelningen respektive polismästardistriktsindelningen.

Det kan finnas anledning att förändra indelningen för att den ska bli mer ändamålsenlig. Sådana förändringar är inte aktuella i samband med bildandet av Polismyndigheten 1 januari 2015. Detta bland annat eftersom länskommunikationscentralerna, främst av tekniska skäl, måste finnas kvar i nuvarande form inledningsvis. Vidare måste frågor om lokaler, kompetensförsörjning och ekonomi analyseras. En översyn av polisområdesindelningen ska dock göras av de blivande regionpolischeferna (avsnitt 6.5).

3.3 Lokalpolisområden

Lokalpolisområdet ska utgöra basen för polisens verksamhet. Med detta som utgångspunkt bör det finnas en övergripande förmåga att bland annat bedriva ingripandeverksamhet och viss utredningsverksamhet (avsnitt 6.5).

Lokalpolisområdet bör vidare ha förmåga att bedriva trafiksäkerhetsarbete. Utifrån den lokala problembilden ska polisen i samverkan med kommunen även ha förmåga att arbeta mot grov och organiserad brottslighet i ett lokalt perspektiv.

Andra viktiga delar av uppdraget är det trygghetsskapande och brottsförebyggande arbetet samt åtgärder mot ungdomsbrottslighet och arbete med stöd till brottsoffer. Lokalpolisområdet bör även ha förmåga att tillhandhålla viss service och tillståndshantering som kräver geografisk närhet och som har en nära koppling till allmänheten. Vad och i vilken omfattning preciseras i kommande faser. All verksamhet på lokalpolisområdesnivå bör bedrivas utifrån ett medborgarperspektiv.

Chefen för lokalpolisområdet ska ha ett tydligt resultatansvar. Detta kräver att effekterna av utfört arbete kontinuerligt följs upp och utvärderas samt läggs till grund för planering och prioritering av verksamheten i området.

Det ska på lokalpolisområdesnivå också finnas en förmåga att säkerställa och utveckla samverkan med berörda kommuner och andra lokala aktörer. Denna förmåga ska vara anpassad till lokala förutsättningar vad gäller problembild, befolkningsunderlag, geografiska avstånd och antal kommuner som ingår i lokalpolisområdet. Utifrån de lokala behoven och förutsättningarna ska chefen för lokalpolisområdet tillförsäkra en ändamålsenlig lokal polisiär närvaro och tillgänglighet.

Vad gäller samverkan mellan polis och kommun ska den nya organisationen innebära en ambitionshöjning, vilket ska återspeglas i lokalpolisområdets förmåga. De brister i samverkan med kommunerna som uppmärksammas kommer att ges bättre förutsättningar genom att lokalpolisområdets chef ges ett tydligare beslutsmandat än vad lokala polischefer har i dag. Det är också, i normalfallet, chefen för

lokalpolisområdet som ska teckna samverkansavtal med kommunerna och ansvara för att fullfölja de överenskomna åtgärderna som tagits fram utifrån den lokala problembilden.

Chefen ska ha förmåga att leda och samordna den operativa verksamheten inom ramen för lokalpolisområdets ansvarsområde. För att klara uppdraget behöver chefen och medarbetarna i lokalpolisområdet ett stöd som är anpassat efter verksamhetsbehovet.

Inriktningen att lokalpolisområdet ska utgöra basen för polisens verksamhet kommer att kräva omprioriteringar så att förutsättningar för det förändrade uppdraget skapas. Kravet på en förstärkt kärnverksamhet lokalt måste bland annat avspeglas vid fördelning av resurser.

I samband med bildandet av Polismyndigheten den 1 januari 2015 kommer dagens närpolisområden att vara oförändrade. Så snart det är möjligt, dock senast hösten 2015, ska en ny indelning träda i kraft. Polisområdena underindelas i områden som ska benämnas lokalpolisområden.

En förändrad indelning är nödvändig eftersom flera av dagens närpolisområden eller motsvarande lokala polisenheter inte är tillräckligt bärkraftiga. Exempelvis omfattar vissa närpolisområden i dag färre än 10 polisanställda. Det kan också finnas närpolisområden som är för stora för att uppnå en lokal förankring. De tillträdande regionpolischeferna ges i uppdrag att ta fram förslag till geografisk underindelning utifrån en beskriven verksamhetsförmåga (avsnitt 6.5).

3.4 Nationell operativ avdelning

Nationella operativa avdelningen (NOA) ska ha ansvar för nationell och internationell operativ kommunikation och samordning dygnet runt och förmåga att inrikta och leda verksamheten nationellt och internationellt så att polisens resurser i dessa sammanhang används effektivt, biträda regionerna vid internationell rättshjälp samt upprätthålla nationell krisberedskap. Chefen för NOA ska vid behov kunna besluta om tillfälliga resursförflyttningar. NOA ska också ansvara för nationell krisberedskap. Vidare ska NOA ha ett nationellt ansvar för planering och samordning av nationella eller regionöverskridande i förväg kända händelser.

Vid NOA ska den nationella och internationella kontaktpunkten SPOC (Single point of contact) vara placerad. Denna funktion hanterar dygnet runt internationella frågor, kontakter och kommunikation som inte är av direkt operativ natur.

Därutöver ska NOA ha förmåga att stödja polisregionerna i den verksamhet regionerna inte klarar av på grund av dess komplexitet eller att verksamheten är sällan förekommande eller om det finns andra särskilda skäl.

Exempel på stöd till polisregionerna är Gärningsmannaprofilgruppen och ledningsstöd vid utredning av grova våldsbrott.

Avdelningen ska även ansvara för utredning av korruptionsbrott, krigsbrott, kulturarvsbrott och citesbrott². Även andra sällan förekommande brottstyper kan vara lämpliga att handlägga på NOA.

NOA ska ha ett funktionsansvar för bland annat nationella insatsstyrkan, polisflyget och nationella bombskyddet. Även Finanspolisen och sektionen för särskilda insatser ska finnas vid NOA.

Vidare ska NOA ha ett processansvar för bland annat underrättelseverksamhet, internationellt polisarbete och internationell samverkan, gränspolisverksamhet, krishantering, avancerad teknikspaning samt förhandlarorganisationen.

NOA ska även ansvara för samordning, beredning och uppföljning av den myndighetsgemensamma särskilda satsningen mot grov organiserad brottslighet. Även det nationella underrättelsecentret ska finnas vid avdelningen.

Den nationella operativa avdelningen ska vara nationell kontaktpunkt mot Säkerhetspolisen, Försvarsmakten och Försvarets radioanstalt.

Nationella operativa avdelningen ska inte bedriva någon egeninitierad operativ verksamhet.

3.5 Nationella stöдавdelningar

De nationella stöдавdelningarna ska tillgodose ledningens och verksamhetens behov av strategisk styrning, verksamhetsnära stöd samt stöd av mer administrativ karaktär. Vid de nationella stöдавdelningarna införs funktionsansvar vilket bland annat omfattar personalansvar för personal som arbetar inom funktionen oavsett var i landet personalen geografiskt är placerad. Funktionsansvaret ska leda till ökad verksamhetsnytta genom att behoven tillgodoses mer flexibelt, enhetligt och rättsenligt. Sammantaget ger detta en ökad kvalitet.

Avdelningarnas ledning ska vara placerad i Stockholm. Verksamhet kommer att finnas nationellt och inom alla polisregioner, på flera orter i landet. Detta innebär en centralisering av ledning och styrning av stödverksamheten i syfte att öka förutsättningarna för att en väl fungerande enmyndighet.

Den nuvarande styrningen genom en beställar- och utförarmodell avskaffas, och ersätts av en traditionell styrmodell med årliga uppdrag och medelsramar.

² Handel med utrotningshotade djur och växter.

Följande nationella stöдавdelningar ska finnas inom Polismyndigheten:

- Ekonomiavdelning
- HR-avdelning
- It-avdelning
- Kommunikationsavdelning
- Rättsavdelning

Vad avser Polishögskolan, chefs- och ledarcenter, verksamhetsskydd, analysenhet samt verksamhetsstödet framtida organisatoriska tillhörighet, kommer ett arbete att initieras för att klarlägga detta inom nästa fas (avsnitt 6.5).

3.6 Övriga organisatoriska enheter

Avdelningen för särskilda utredningar

Regeringen har i kommittédirektiven angett att verksamheten med särskilda utredningar ska ingå i Polismyndigheten som en egen avdelning. I direktiven anges också att chefen ska anställas genom beslut av regeringen, verksamheten ska få en egen anslagspost och Polismyndighetens insynsråd och regionpolisråd ska få i uppgift att särskilt följa verksamheten. I genomförandekommitténs uppdrag ingår att förbereda inrättandet av avdelningen för särskilda utredningar. Ett sådant arbete kommer att inledas hösten 2013. Arbetet kommer att bedrivas i nära samverkan med den parlamentariska referensgrupp som finns knuten till kommittén.

Utvecklingsavdelningen

Utvecklingsverksamhet omfattar bland annat framtagande av riktlinjer och spridande av goda exempel. Uppdraget omfattar också kravställande och övergripande ledning och styrning i utrustningsfrågor.

Kommittén arbetar med inriktningen att utvecklingsverksamhet avseende polisiära arbetsmetoder ska bedrivas vid utvecklingscentrum i polisregionerna. Detta bland annat för att få en mer verksamhetsanknuten utvecklingsverksamhet. Frågan bereds inom kommitténs projekt om utvecklingsverksamhet (OP-5).

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.

Till skillnad från dagens polisavdelning inom Rikspolisstyrelsen kommer denna avdelning att vara en renodlad utvecklingsavdelning.

Rikspolischefens kansli

Till stöd för rikspolischefen inrättas ett kansli som bland annat svarar för sekretariatsfunktion för ledningsgruppen. Kansliet ska också ansvara för samordning av Polismyndighetens kontakter med Regeringskansliet och andra externa kontakter. Till kansliet kan även höra sekretariatsfunktioner för särskilda funktioner som allmänhetens kontaktpunkt och samordningsfunktionen för insynsråden. Vidare ska kansliet ges vissa samordnande uppgifter gällande de nationella stöдавdelningarna.

Statens kriminaltekniska laboratorium

I budgetpropositionen för 2014 har regeringen föreslagit riksdagen att besluta om att Statens kriminaltekniska laboratorium ska ingå i den nya Polismyndigheten från 1 januari 2015. Vidare anges att regeringen avser uppdra åt genomförandekommittén att vidta de organisatoriska och andra åtgärder som krävs för att Statens kriminaltekniska laboratorium ska kunna ingå i Polismyndigheten den 1 januari 2015. Detta med förbehåll för riksdagens beslut. Riksdagen väntas besluta om budgetpropositionen i december 2013.

Mot bakgrund av att det i kommittédirektivet anges att genomförandekommittén ska arbeta utifrån att Statens kriminaltekniska laboratorium ska ingå i Polismyndigheten har ett förberedelsearbete startat i ett särskilt projekt om den forensiska processen.

4 Beslut om ledningsstruktur

Polismyndigheten leds av rikspolischefen. Chefen för nationella operativa avdelningen är rikspolischefens ställföreträdare.

För samråd i övergripande frågor ska det i Polismyndigheten finnas en nationell strategisk ledningsgrupp som leds av rikspolischefen. Följande chefer ska ingå i denna ledningsgrupp:

- Samtliga regionpolischefer
- Chef för nationella operativa avdelningen
- Chef för ekonomiavdelningen
- Chef för HR-avdelningen
- Chef för it-avdelningen
- Chef för kommunikationsavdelningen
- Chef för rättsavdelningen
- Chef för utvecklingsavdelningen
- Chef för rikspolischefens kansli

I det fortsatta arbetet ska ställning tas till huruvida chefen för Statens kriminaltekniska laboratorium ska ingå i den nationella strategiska ledningsgruppen.

På nationell nivå ska det även finnas en operativ ledningsgrupp som leds av chefen för den nationella operativa avdelningen. Grundstrukturen ska bestå av en chef från varje polisregion med mandat att fatta operativa beslut för regionen.

Strategiska och operativa ledningsgrupper ska även inrättas i varje polisregion. Grundsammansättningen ska följa de funktioner som är representerade i den nationella ledningsstrukturen. Regionpolischefen och polisområdescheferna ska utgöra kärnan i polisregionens ledningsgrupp.

Även inom polisområden, lokalpolisområden och nationella avdelningar ska ledningsgrupper finnas.

5 Strukturella reformer

5.1 Ledningscentraler, kontaktcenter och telefonväxlar

På sikt bör det finnas en ledningscentral, ett kontaktcenter samt en telefonväxel i varje polisregion. Genom en sådan förändring stärks förmågan att snabbt inleda en utredning eller ett ingripande. Detta eftersom samordningen underlättas om både ledningscentralen och kontaktcenter omfattar samma geografiska område som polisregionen. Även överlämnande av brottsanmälningar underlättas. Detta under förutsättning att förundersökningsledningen vid kontaktcenter ges det mandat som krävs för att kunna fatta relevanta beslut i alla ärenden.

Inom projektet kärnverksamheten (OP-3) startas ett nytt delprojekt med uppgift att utreda frågan om en ledningscentral och ett kontaktcenter i varje region och hur samarbetet mellan dessa två enheter ska fungera samt hur ledning och styrning ska utformas. Möjligheterna, riskerna och verksamhetsnyttan med att inom varje polisregion samlokalisera verksamheten ska analyseras och värderas.

I uppdraget ingår även att behandla frågan om det till varje region också ska kopplas en telefonväxel med i första hand regionalt ansvar eller om växeln ska vara nationell med färre stationeringsorter. Här ska geografisk närhet till verksamheten, resurs- och försörjningsbehov, regionpolischefens helhetsansvar för verksamheten i regionen, stordriftsfördelar och tekniska lösningar beaktas.

Analys och plan för genomförande av reformen färdigställs under 2014. De faktiska förändringarna införs tidigast hösten 2015 och successivt under 2016. De utredningar som bland annat Rikspolisstyrelsen gjort i ämnet ska ligga till grund för arbetet. Vidare ska den fortsatta beredningen av Alarmeringstjänstutredningens betänkande (SOU 2013:33) beaktas.

5.2 Statens servicecenter

Kommittén bedömer att det inte finns förutsättningar för en inordning av verksamheten vid Polisens administrativa center till Statens servicecenter i samband med bildandet av Polismyndigheten den 1 januari 2015.

Polisens administrativa center och polisorganisationen i övrigt kommer att under 2013 och 2014 vara mycket belastad av de åtgärder som krävs för att säkerställa verksamhetens övergång till Polismyndigheten. Systemstöden Palasso, COPS och Agresso kommer att behöva genomgå betydande förändringar inför myndighetsbildningen och processer och arbetssätt behöver förändras utifrån förändrade systemstöd.

En anslutning förutsätter även en fördjupad analys av bland annat de säkerhetsmässiga och övriga förutsättningarna. En sådan analys kan inte göras under 2013 och 2014. Att ta i anspråk Polisens it-resurser för att under genomförandeperioden analysera dessa frågor skulle innebära en stor risk för att de nödvändiga it-åtgärder som krävs för bildandet av Polismyndigheten inte kan utföras. Kommitténs bedömning är att samtliga it-resurser krävs för att säkra bildandet av Polismyndigheten.

Genomförandekommittén tar dock inte ställning till frågan om en anslutning till servicecentret vid en senare tidpunkt. Kommittén vill här framhålla att polisen med sina drygt 28 000 anställda utgör en viktig del av Statens servicecenters potentiella verksamhetsunderlag. Mot bakgrund av bland annat intresset av en effektiv och samordnad statsförvaltning bör frågan om en anslutning ges förnyad aktualitet efter myndighetsbildningen. Kommittén rekommenderar därför att Polismyndighetens tillträdande ledning tillsammans med Statens servicecenter efter 1 januari 2015 tar initiativ till gemensamt arbete för att närmare bedöma förutsättningarna och formerna för en anslutning.

6 Fortsatt arbete

6.1 Rekrytering av chefer

Genomförandekommittén har hösten 2013 inlett ett arbete med rekrytering av regionpolischefer. Dessa väntas kunna delta i förberedelsearbetet från januari-februari 2014.

Hösten 2013 inleds även ett arbete med att rekrytera chefer enligt nedan:

- Chef för ekonomiavdelningen
- Chef för HR-avdelningen
- Chef för it-avdelningen
- Chef för kommunikationsavdelningen
- Chef för rättsavdelningen
- Chef för utvecklingsavdelningen
- Chef för rikspolischefens kansli

Även dessa chefer kommer att delta i förberedandet av den nya Polismyndigheten.

6.2 Nästa steg organisation och styrning

Med utgångspunkt i den övergripande organisationen för Polismyndigheten, som redovisas i detta beslut, ges ett antal befintliga projekt tilläggsuppdrag och ett antal nya projekt bildas. Former för samordning kommer att beslutas i samband med beslut om det fortsatta arbetet.

I det fortsatta arbetet ska beskrivning och motivering av vilket ansvar och vilka uppgifter som bör ligga inom funktionen, avdelningen och polisregionen tas fram. Vidare ska underlag till former för styrning samt underlag till arbets- och delegationsordning tas fram. Nästa steg innebär också att ta fram ett underlag för behov av bemanning samt att göra en preliminär uppskattning av kostnaderna för att utföra uppgifterna. Slutligen ska en plan tas fram för hur och i vilken takt införandet av förslagen bedöms kunna genomföras. Detta grundat på en analys av förändring i förhållande till nuvarande ordning. Vad gäller projekt för it-avdelningen ska även förslag till it-strategi för 2015 och framåt tas fram.

I takt med att beslut är fattade om anställning av de högsta cheferna inom Polismyndigheten ska dessa delta i arbetet.

6.3 Kulturfrågor

Inriktningsbeslutet omfattar främst strukturfrågor och behandlar inte de så kallade kulturfrågorna inom Polismyndigheten. Den kommande ledningen för Polismyndigheten måste vara bärare av ett sådant arbete. I det fortsatta arbetet med att skapa en väl fungerande polismyndighet har kulturfrågorna dock en avgörande betydelse. Att arbeta med kulturfrågorna blir en viktig fråga för samtliga anställda inom Polismyndigheten. Kulturen är en viktig faktor för att nå de effekter som bildandet av Polismyndigheten förväntas ge.

6.4 Resurser

Föreslagna förändringar i organisationsstyrning med tydligare och kortare beslutsvägar, att verksamhet ska bedrivas på lägsta ändamålsenliga nivå samt att viss verksamhet ska bedrivas på färre ställen i landet stärker förutsättningarna för en effektiv verksamhet. Detta kräver förändrade arbetssätt, mer effektiva beslutsprocesser samt en tydligare verksamhetsanpassning av befintliga resurser. En viktig del i det fortsatta arbetet handlar om att dimensionera tillgängliga resurser inom Polismyndigheten utifrån de förändrade förutsättningarna. Bildandet av Polismyndigheten möjliggör omfördelning av resurser inom ledning och styrning samt inom det administrativa området. Dessa medel ska tillföras kärnverksamheten.

6.5 Särskilda frågor

Utöver det som redovisats i avsnitt 6.2 finns ett antal frågor relaterade till organisation och styrning som kommer att hanteras i befintliga eller nya projekt. Arbetet startar i fas 5. Ytterligare projekt kommer att tillkomma under det fortsatta arbetet.

Samverkan polis och kommun

Uppdrag ges att vidareutveckla strukturerna för samverkan mellan polis och kommun. Ta tillvara de möjligheter som en Polismyndighet ger för att skapa nationella enhetliga strukturer med utrymme för lokala anpassningar.

Geografisk underindelning av polisregion

Uppdrag ges till tillträdande regionpolischefer att ta fram förslag till geografisk underindelning med beskriven verksamhetsförmåga av respektive polisregion. Förslag till indelning och genomförandeplan redovisas senast i december 2014.

Utredningsverksamhet

Lämna förslag till fördelning mellan polisregion, polisområdesnivå och lokalpolisområde vad gäller åklagarledda respektive polisledda förundersökningar (brottstyper). Lämna förslag till en reform av polisens nationella utredningskoncept (PNU) och processer och metoder inom utredningsverksamheten.

Ledningscentraler, kontaktcenter och växel

Ta fram förslag gällande strukturreform av ledningscentraler, kontaktcenter och telefonväxel (avsnitt 5.1) Säkerställa övergången och initialt utveckla utredningsverksamheten vid Polisens kontaktcenter.

Internationella frågor

Ta fram förslag till en uppgifts- och ansvarsfördelning mellan nationella stöдавdelningar och den nationella operativa avdelningen vad gäller det internationella området.

Koncentration av ärenden

Analysera förutsättningar för att koncentrera fler polismyndighetsärenden till nationell nivå. Lämna förslag till lämpliga ärendegrupper att koncentrera.

Verksamhetsstyrningsmodell

Ta fram förslag till verksamhetsstyrningsmodell. I uppdraget ska bland annat ingå att ta fram förslag till Polismyndighetens mål och uppföljning, verksamhetsplan för 2015, förslag till regleringsbrev samt verksamhetsstyrningsprocess.

Allmänhetens kontaktpunkt

Inom Polismyndigheten ska finnas en nationell kontaktpunkt för allmänheten. Ett särskilt projekt ska ta fram förslag till kontaktpunktens närmare uppgifter och hur verksamheten ska organiseras.

Verksamhetsskydd

Vid Polismyndigheten ska finnas en organisatorisk enhet med ansvar för frågor avseende verksamhetsskydd. Denna funktion omfattar bland annat skydd av medarbetare, information, lokaler och utrustning. I det fortsatta arbetet ska fastställas hur denna funktion ska organiseras och vilken nationell stöдавdelning den ska tillhöra.

Polishögskolan samt chefs- och ledarcentrum

Ta fram förslag till hur fort- och vidareutbildning samt chefs- och ledarcentrum ska organiseras, styras och ledas inom Polismyndigheten.

Verksamhetsstöd

Inom Rikspolisstyrelsen finns i dag Polisens verksamhetsstöd som utför tjänster för polisen på uppdrag av Rikspolisstyrelsens huvudkontor.

Tjänsterna rör bland annat it, upphandling, lokalförsörjning, ekonomi- och personaladministration. Polismyndighetens organisation innebär att vissa uppgifter som i dag finns inom verksamhetsstödet ska utföras inom nationella stöдавdelningar. Det återstår dock för kommittén att ta ställning till organisatorisk tillhörighet för Polisens administrativa center samt ett antal andra uppgifter som finns inom Polisens verksamhetsstöd. En fördjupad analys och ställningstagande ska göras i det fortsatta arbetet. I arbetet ingår även att lämna förslag till organisatorisk hemvist för automatisk trafiksäkerhetskontroll.

Analysenhet

För att kunna bedriva en effektiv verksamhetsutveckling med syfte att utveckla Polismyndighetens förmåga att genomföra uppdraget krävs att verksamheten får kunskap om och tar tillvara erfarenheter samt vidtar relevanta åtgärder. Det finns ett stort behov av att utveckla analyskapaciteten inom Polismyndigheten. Analyskapaciteten ska ta sin utgångspunkt i verksamheten och kan bestå av löpande och fördjupad uppföljning samt utvärdering.

Bilagor

Bilaga 1: Arbetets indelning i faser

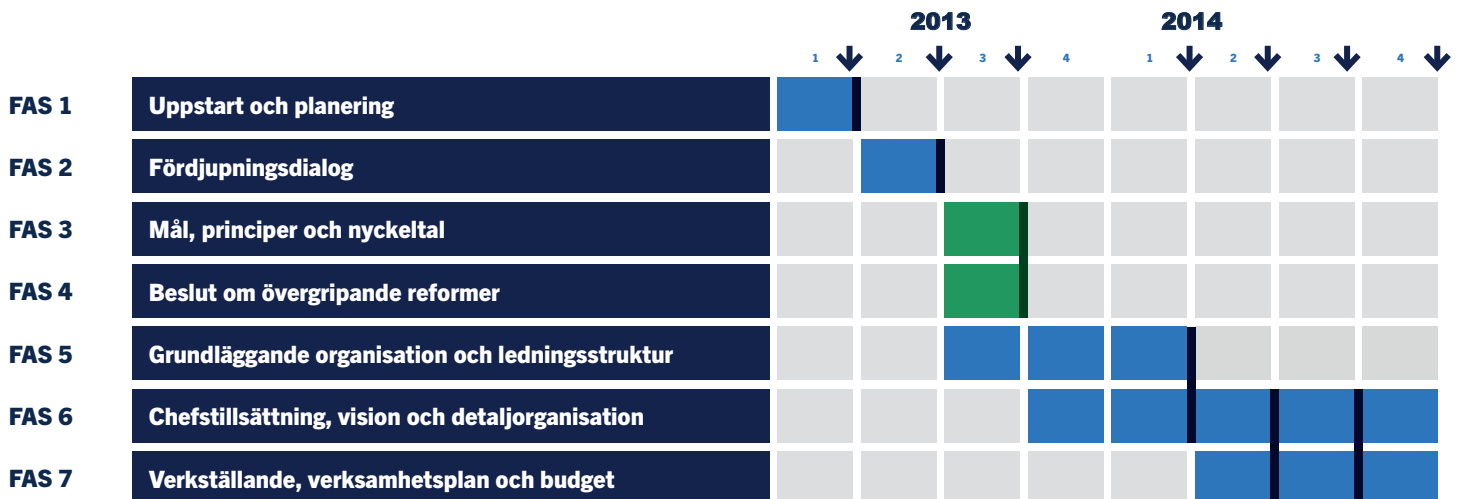
Bilaga 2: Organisation

Bilaga 3: Riskbedömning ur ett arbetsmiljöperspektiv

Bilaga 4: Protokoll vid förhandling enligt 11 § MBL

Bilaga 5: Pågående arbete inom genomförandekommittén

Här är vi i arbetet

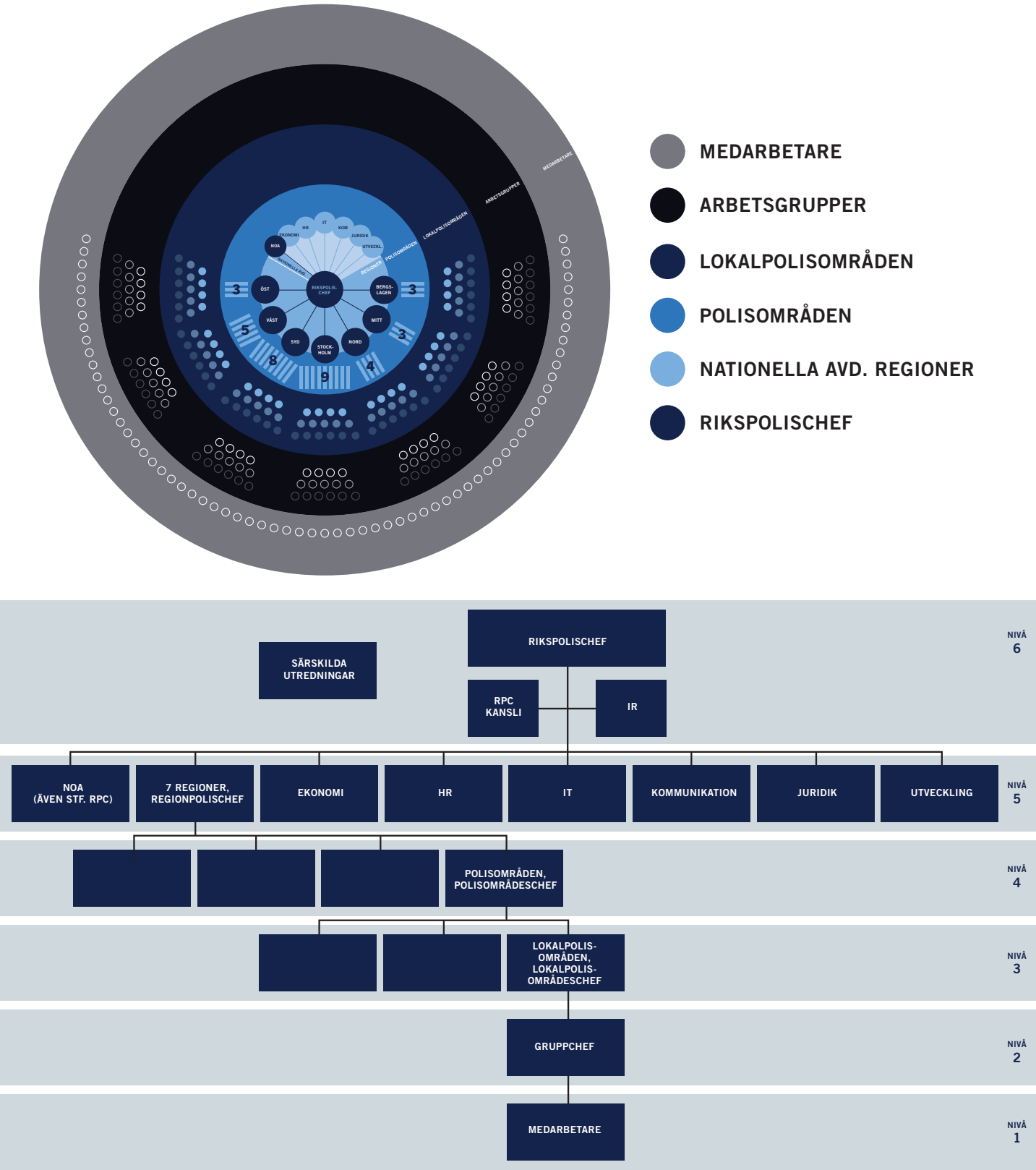


SÄKERSTÄLLANDEPROCESSER



Den nya Polismyndigheten

Nedan beskrivs den nya Polismyndighetens organisation på två olika sätt: dels i en grafisk version, dels i ett traditionellt organisationsschema.





**Genomförandekommittén
för nya Polismyndigheten**

Ju 2012:16

Riskbedömning ur ett arbetsmiljöperspektiv

Kommittén kommer i slutet av varje fas förankra kommande beslut, av större vikt, med intressenter som påverkas eller kan komma att påverkas av besluten. Som en del i det arbetet genomförs en riskbedömning ur ett arbetsmiljöperspektiv. I de fall den särskilde utredaren Thomas Rolén fattar beslut som får konsekvenser enligt Arbetsmiljölagen i nuvarande polisorganisation, omhändertas dessa enligt den fördelning av arbetsmiljöuppgifter som gäller inom nuvarande polismyndigheter i samverkan med skyddsorganisationen. Riskbedömningen blir en bilaga till det beslut som Thomas Rolén fattar och överlämnas för eventuella vidare åtgärder till Rikspolisstyrelsen.

Kort om vad och varför

Vid verksamhetsförändringar ingår att beakta arbetsmiljörisker för dem som berörs. Syftet med att riskbedöma arbetsmiljön är att identifiera och värdera risker, identifiera orsaker till dessa och ta fram åtgärder som eliminerar eller mildrar konsekvenserna av negativa händelser. Framtagningen av risker fokuserar på de risker som kan orsaka ohälsa och olycksfall, då det är dessa aspekter riskbedömningen rör.

Det som ligger till grund för denna riskbedömning är det inriktningsbeslut som ska fastställa den nya Polismyndighetens övergripande organisatoriska struktur. Det redogörs även för fördelning av uppgifter och ansvar samt vägledande principer för ledning och styrning. I beslutet tas även ställning i frågor om övergripande reformer.

Beskrivning av metod

Risker som kan orsaka ohälsa och olycksfall har identifierats och diskuterats av och med reformstödsgrupp polisanställda den 1 oktober samt reformstödsgrupp arbetstagarorganisationer den 2 oktober 2013.

Riskerna sammanställdes, kategoriserades och utgjorde underlag till den riskbedömning som utfördes av kommittén den 3 oktober 2013.

Vid mötet den 3 oktober enades gruppen om att använda ett annat arbetssätt än vid tidigare riskbedömningar då tidigare modell inte kändes tillämpbar. Den genomförda riskbedömning utgick från det verksamhetsbeslut som är tänkt att fattas och de tänkbara riskerna för arbetsmiljön. Gruppen valde att kategoriserade samtliga risker och gjorde därefter en sammanfattande analys av dessa. Analysen kompletterades med förslag till fortsatt arbete för varje kategori. Själva riskvärderingen genomfördes inte då gruppen inte ansåg att den tillförde något mervärde på denna övergripande nivå.

Följande personer deltog i riskbedömningen den 3 oktober:

Processägare	Kajsa Möller, genomförandekommittén
Processledare	Lena Andersson, Rikspolisstyrelsen/PVS
Sekreterare	Lena Arencrantz-Tornberg, Rikspolisstyrelsen/PVS

Företrädare från respektive arbetstagarorganisation:

OFR/P	Hans Olsson
OFR/S	Bo Gustavsson
SEKO	Jonas Ekeblad
Saco-S	Emma Timmelstad

Företrädare från polisens nuvarande skyddsorganisation:

Emma Cronberg

Deltagare från genomförandekommittén:

Johan Dixelius
Anna Scocco

Riskbedömning

Förändringar i arbetslivet medför ofta oro för den enskilde och kan i sig leda till ohälsa vid själva genomförandet. Oro är det som tydligast framgår som risk i de två riskbedömningar som kommittén har genomfört. För att förebygga god arbetsmiljö samt för att motverka eventuella negativa konsekvenser av ett förändringsarbete är det systematiska arbetsmiljöarbetet centralt.

De risker som identifierades delades in i tre huvudgrupper. Texten under varje riskområde sammanfattar de risker som togs fram den 1 och 2 oktober i reformstödsgrupperna.

1. Ökad arbetsbelastning

Det finns en risk för en ökad arbetsbelastning främst bland chefer under förändringsarbetet. En farhåga som lyfts fram är att administrationen för chefer kan komma att öka. En oro är att det inte avsätts tillräckligt med tid för att arbeta med det systematiska arbetsmiljöarbetet under förändringsarbetet.

Inriktningsbeslutet såväl som organisationsförändringen i sin helhet kan påverka dessa risker.

Sammanfattande analys:

Det finns alltid en risk att det blir en ökad arbetsbelastning i samband med förändringar innan det nya kommit på plats. Det är därför viktigt att arbeta förebyggande under hela förändringsprocessen för att undvika/minimera risken för ohälsa.

Förslag till fortsatt arbete:

- Beaktas i samband med bildandet av nya Polismyndigheten (i fas 5 och framåt).
- Aktivare dialog inom hela organisationen (chef-medarbetare, ATP m.m.)
- Aktivt systematiskt arbetsmiljöarbete lokalt, t.ex. genom riskbedömningar
- Aktivt arbeta med ständiga förbättringar i vardagen

2 Oro i samband med förändringsarbete

2.1 Kompetens

Det finns risk för att kompetens försvinner på grund av att medarbetare slutar då man i dagsläget inte vet hur detaljorganisation kommer att se ut i den nya Polismyndigheten. Chefer, LKC-operatörer, specialister och olika stödfunktioner var grupper som särskilt lyftes fram. Det finns också en oro kring svårigheten att rekrytera medarbetare till glesbygden.

Inriktningsbeslutet såväl som organisationsförändringen i sin helhet kan påverka dessa risker.

Sammanfattande analys:

Ovanstående risker är en realitet redan i dagsläget och måste följaktligen jobbas med redan i dag även om inte alla delar i reformarbetet finns på plats. Andra delar måste nogsamt följas under hela förändringsarbetet.

Förslag till fortsatt arbete:

- Aktivare dialog inom hela organisationen (chef-medarbetare, APT m.m.)
- Tidigt omställningsarbete kopplat till den omställningsfunktion som startades upp i samband med beslut om regionindelning (fas 2).

2.1 Ledarskap

Det finns en oro för att förändringen kommer att få svårt att få genomslag i hela organisationen. En orsak kan vara att det kvar i organisationen kan finnas övertaliga chefer som inte stöttar förändringsarbetet. Det finns också en oro att det blir långt till chefen framförallt för stödfunktionerna.

Organisationsförändringen i sin helhet påverkar ovanstående risker.

Sammanfattande analys:

Ledarskapets betydelse är av stor vikt i allt förändringsarbete. Chefer och ledare behöver ges goda förutsättningar att driva och leda förändringar. Ett förebyggande arbete vad gäller tidig omställning av chefer är också viktigt i förändringsarbetet. Ovanstående risker är framtagna och grundade på erfarenheter av tidigare omorganisationer.

Förslag till fortsatt arbete:

- Beaktas i samband med bildandet av nya Polismyndigheten (i fas 5 och framåt).
- Det förebyggande arbetet vad gäller tidig omställning av chefer, arbetsbelastning och ledarskap på distans inför bildandet av Polismyndigheten är av stor vikt.

2.2 Medarbetarskap

Det finns en osäkerhet hos individen då man ännu inte kan se sig själv och sin plats i den nya organisationen. Det finns även en oro för att arbetsskyldigheten ska omfatta hela landet och att man därför ska bli tvungen att flytta. Det finns en oro för övertalighet framförallt hos LKC-operatörer, specialister, chefer och olika stödfunktioner. Farhågor finns att lokala lösningar uppstår då chef och ledning sitter långt bort från medarbetarna.

Inriktningsbeslutet såväl som organisationsförändringen i sin helhet kan påverka dessa risker.

Sammanfattande analys:

Medarbetarnas betydelse ska inte underskattas i förändringsarbetet. Av motsvarande skäl som gäller för chefer och ledare behöver medarbetare ges goda förutsättningar att medverka i samt ta ansvar för sin del i

förändringsarbetet. Medarbetare har ett eget ansvar att bidra till samt ska ges förutsättningar att medverka i förändringsarbetet. Kontinuerlig information och dialog är grundläggande förutsättningar. Ett förebyggande arbete vad gäller tidig omställning av medarbetare är också viktigt i allt förändringsarbete. Ovanstående risker är framtagna och grundade på erfarenheter av tidigare omorganisationer.

Förslag till fortsatt arbete:

- Beaktas i samband med bildandet av nya Polismyndigheten (i fas 5 och framåt).
- Tydlig och återkommande information/kommunikation under hela förändringsarbetet
- Aktivare dialog inom hela organisationen (chef-medarbetare, APT m.m.)
- Aktivt systematiskt arbetsmiljöarbete lokalt t.ex. genom riskbedömningar

2.3 Kommunikation

Oro finns för att utformningen av inriktningsbeslutet uppfattas av vissa som för detaljstyrt och av andra som otydligt vilket kan bero på olika förväntansbilder av vad inriktningsbeslutet borde omfatta. Det finns en oro för att kravet på enhetlighet motverkar möjligheten till flexibilitet samt en oro för att inriktningsbeslutet kan uppfattas som en centralisering av mer än ledning/styrning inom vissa funktioner. Och att det därför kan bli långt till vissa stödfunktioner. Det finns även en oro för övertalighet hos vissa funktioner.

Det finns brister vad gäller kommunikation och förändringsledning, vilket skapar onödig oro.

Inriktningsbeslutet kan påverka dessa risker.

Sammanfattande analys:

Information/kommunikation är grundläggande för att skapa förståelse, delaktighet och acceptans i förändringsarbetet. Det är också viktigt att nuvarande polisorganisation inte föregriper kommitténs faser och beslut genom att agera på ”rykten” och arbetsmaterial. Som exempel kan nämnas LKC, PKC, växelfunktionerna samt stödfunktionerna. Det är positivt att det finns engagemang samtidigt är det av vikt att redan i dagsläget värdera och se sin del i förhållande till helheten.

Förslag till fortsatt arbete:

- Beaktas i samband med bildandet av nya Polismyndigheten (i fas 5 och framåt).

- Aktivt arbeta med förändringskommunikation
- Tydlig och återkommande information/kommunikation under hela förändringsarbetet
- Aktivare dialog inom hela organisationen (chef-medarbetare, APT m.m.)
- Systematisk uppföljning av effekterna av kommunikationsinsatser

2.4 Kultur

Det finns en oro för att gamla strukturer och kulturer kommer att leva kvar i den nya polismyndigheten. Oro finns för att förändringen kan ha svårt att få genomslag i hela organisationen. Bidragande orsak till detta kan vara om övertaliga chefer finns kvar i organisationen samt om det skapas två läger, för eller mot kulturförändringen.

Organisationsförändringen i sin helhet kan påverka dessa risker.

Sammanfattande analys:

I det fortsatta arbetet med att skapa en väl fungerande Polismyndighet har kulturfrågorna en avgörande betydelse. Kulturen är en viktig faktor för att nå de effekter som reformarbetet förväntas leda till. Om kulturfrågan underskattas finns en farhåga att befintlig kultur kan bli en bromskloss samt att de olikheter som finns i organisationen inte heller tas tillvara på ett bra sätt i förändringsarbetet.

Förslag till fortsatt arbete:

- De regionpolischefer som tillsätts vid årsskiftet måste tillsammans med medarbetarna och arbetstagarorganisationerna forma en kultur som stödjer en myndighetsreformen
- Fokusera på de möjligheter och goda exempel som framkommit under såväl denna som tidigare riskbedömningar.
- Aktivt medvetandegöra och integrera kulturfrågorna i både strukturfrågor och i de dagliga verksamhetsfrågorna

3 Övriga aspekter att förhålla sig till

Under denna rubrik redovisas framtagna risker som inte direkt kopplas till arbetsmiljö.

- Risk i ansvarsförhållande, risk att medborgare inte kommer fram till Polisen
- Lönebild, svårighet att hantera lönenivåerna kan skapa avundsjuka
- Ekonomi – inte tillräckligt med pengar för verksamheten och omorganisationen (oro, press, dåliga beslut)
- 20 000 poliser – begränsningar och möjligheter

- Oro att organisationsövergången kan användas som en budgetregulator.

Möjligheter

- Enhetlig styrning ger trygghet, förutsägbarhet, kvalitet och rättsäkerhet
- Samma delegation/ansvar på samma nivå
- Tydligare delegation till olika befattningar
- Tydliga förväntningar på alla nivåer
- Färre chefsnivåer uppfattas positivt i organisationen
- Enhetlig nomenklatur positivt
- Styrning mot ökad helhetssyn lika med förutsättning för medarbetardriven verksamhetsutveckling = bättre, effektivare verksamhet
- Möjligheter till lokala variationer
- Kravet på flexibilitet kommer ge större utvecklingsmöjligheter för medarbetarna
- Omfördela resurser vid behov blir enklare
- Frigöra resurser, bättre kompetens i LKC t.ex. vid stora insatser tydlig ledning och styrning färre beslutsnivåer
- Arbetsglädje, motivation att tillhöra en organisation som bemästrar uppdrag och inte alltid känna att verksamheten urholkas
- Lärande organisation, lokala enheter samarbete med specialistenheter
- Nationell organisation med funktionsansvar för stödfunktioner
- Kärnverksamhetens basverksamhet lyfts fram
- Med förbättrade stödfunktioner för lokala chefer mer tid för att driva verksamhet = förbättrad, effektiviserad verksamhet
- Förändringsbenägna regionschefer = förnyat ledarskap längre ner, ”förhoppningsvis”
- Trygghetsnivå finns i att ha kvar nuvarande länsnivå = polisområde
- Tydligare/enhetlig styrning av verksamheten
- Tydligare strategisk styrning
- Tydligare strukturer i beslut, organisation och roller
- Trygghet att veta var beslut fattas i organisationen tack vare struktur
- Ledning med ansvar för hela verksamheten
- Mer renodlade funktioner (nu får man ofta göra lite av varje) tydligare delegation
- Beslut fattas på rätt nivå i organisationen
- Enhetlighet avseende enheter och befattningar
- Mindre egna hjul som uppfins (jurister, eldsjälarna) nationellt stöd enhetligt, men tentakler ut i regionerna
- tillfredsställelse verka lokalt med tydligt ansvar (nära medborgarna)
- Ökad rörlighet, ökade möjligheter till kompetensutveckling
- Regionchefen är med nationellt och regionalt i beslutsprocessen

- Arbetsglädje genom förbättrad samverkan över gränserna = verksamhetsnytta
- Ökad stolthet över att vara polisanställd
- Färre möten och bättre möteskultur
- Tydlighet (minskad oro hos enskilda) ”viskleken” avtar
- Möjlighet till kvalitetsinriktat arbete
- Närmare beslutsvägar
- Utvecklas inom sitt område
- Möjlighet till delegation och större ansvar
- Möjlighet till att byta tjänstgöringsort
- Proffs som chefer



STATENS OFFENTLIGA
UTREDNINGAR

BILAGA 4 PROTOKOLL VID FÖRHANDLING ENLIGT 11 § MBL

Protokoll

2013-10-16

Ju 2012:16/2013/34

Genomförandekommittén
för nya Polismyndigheten

Ju 2012:16

Protokoll vid förhandling enligt 11 § MBL

Parter

Genomförandekommittén: Thomas Rolén
Kajsa Möller

Arbetstagaridan: Göran Malmborg, OFR/P
Maria Olwæus, OFR/S
Anna Westling, Jusek/Saco-S
Joakim Hellmouth, SEKO

Ärende

Förhandling enligt 11 § MBL om Polismyndighetens övergripande organisation och styrning.

1 §

Förhandling har begärts av den särskilde utredaren och sker gemensamt med centrala parter för samtliga fyra arbetstagarorganisationer.

2 §

Den särskilde utredaren förklarar att avsikten är att besluta enligt de underlag som heter Inriktningsbeslut om Polismyndighetens övergripande organisation och styrning. Underlaget har skickats ut till parterna inför förhandlingen och redovisats muntligt vid informationsmötet den 30 september 2013.

OFR/P lämnar över ett underlag som de önskar få som protokollsanteckning, underlaget läggs som bilaga till protokollet.

3 §

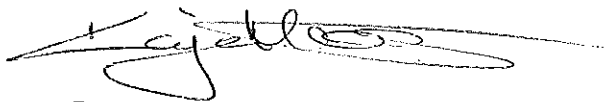
Arbetsdagarsidan redovisar att de inte har några invändningar mot att beslut fattas i enlighet med vad som anges i 2 §.

4 §

Parterna enas om att förklara förhandlingen avslutad i enighet denna dag.

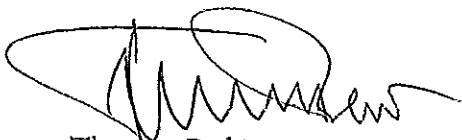
Vid protokollet

Kajsa Möller



Justerat 2013-10-16

Justerat 2013-10-16



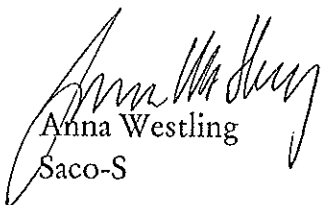
Thomas Rolén
Genomförandekommittén
För nya Polismyndigheten



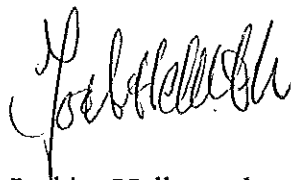
Göran Malmberg
OFR/P

Justerat 2013-10-16

Justerat 2013-10-16



Anna Westling
Saco-S



Joakim Hellmouth
SEKO

Justerat 2013-10-16



Maria Olvæus
OFR/S



Genomförandekommittén för
nya Polismyndigheten

Protokollsanteckning

För att säkerställa ansvar, delaktighet och enhetlighet i organisation och metoder, och samtidigt lokalt kunna söka egna vägar till gemensamma mål krävs en mer stödjande och mindre styrande ledning.

Utgångspunkten för ansvar bör bygga på ett fundament av medarbetardrivet utvecklingsarbete för ständiga förbättringar av polisverksamheten. Högre kvalitet, ökad kostnadseffektivitet, ökad flexibilitet och väsentligt förbättrade resultat i Polisens verksamhet nås inte enbart på strategisk- eller indirekt nivå, utan framförallt på lägsta operativa nivå. Då är det också rimligt att den lägsta operativa nivån får ansvar för det uppdraget de har, att minska brottsligheten och öka tryggheten. Får inte dessa enheter ansvar, kan de heller inte ta ansvar.

Den strategiska- och indirekta nivåns huvuduppdrag bör ligga i att skapa förutsättningar för varje operativ organisatorisk enhet att fungera optimalt, genom att stödja utveckling och effektivitet.

Delaktighet säkerställs genom att alla nivåer i organisationen har förståelse för helheten och möjligheter att kunna påverka vad som ska göras och hur det ska göras.

Delaktigheten är en viktig del i den process som nu pågår. Genomförandekommittén har på ett mycket bra sätt genomfört fördjupningsdialoger i början av sitt arbete och genom olika förankringsprocesser, såsom till exempel reformstödgrupper med mera. För att fortsätta dialogen och förankringsprocessen kommer kommittén behöva göra om detta tillsammans med de nya regionpolischeferna så snart dessa chefer är utsedda. Förhoppningsvis fortsätter Genomförandekommittén med att så öppet som möjligt redovisa och informera om det arbete som Polisen nu gemensamt genomför.

Polisförbundet har fått signaler om att nuvarande myndighetsledningar inte är engagerade när det gäller att arbeta vidare med de riskbedömningar som genomförs innan Genomförandekommitténs beslut. Just arbetet med riskbedömningar är ett bra sätt att skapa delaktighet och att fånga de frågeställningar som finns ute på arbetsplatserna. Ett väl fungerande systematiskt arbetsmiljöarbete, där arbetsplatserna ges en möjlighet att medverka i vardagsbesluten genom arbetsplatsträffar eller liknande, är ett bra sätt att

fånga hur medarbetarna upplever organisationsförändringen. Det måste finnas gott om arenor för möten och diskussion, både före och efter första januari 2015.

Enhetlighet i organisation säkerställs genom förståelse för *varför* man fattar beslut om en viss organisation. I det sammanhanget finns det inte utrymme för några chansningar. Organisationen bör bygga på erfarenhetsbaserad kunskap om hur en organisation bör vara organiserad för att nå regeringens krav på högre kvalitet, ökad kostnadseffektivitet, ökad flexibilitet och väsentligt förbättrade resultat i Polisens verksamhet.

Det är inte bara en enhetlig organisation som krävs, utan också tydliga roller i organisationen. Ur såväl ett organisatoriskt som ett yrkesrollsperspektiv.

Polisförbundet förordar en tydlig organisation, som har två olika uppdrag. Det ena uppdraget omhändertar den operativa polisverksamheten. Det andra uppdraget är den polisverksamhet som stödjer och skapar goda förutsättningar för den operativa polisverksamheten att vara effektiv, till exempel genom utrustning eller utbildning. Den senare saknas organisatoriskt, men finns ostrukturerad inom organisationen. Polisförbundet har valt att benämna den som verksamhetsledning i förhållande till operativ ledning. Polisförbundet har i sitt remissvar redogjort för en sådan organisation och hänvisar vidare avseende den frågan till det materialet.

Enhetlighet i metoder säkerställs genom en tydlig verksamhetsstrategi. Medarbetardrivet utvecklingsarbete finns som verksamhetsstrategi inom vissa myndigheter, både inom och utom polisen. Vi kan se att det arbetet leder till högre kvalitet, ökad kostnadseffektivitet, ökad flexibilitet och väsentligt förbättrade resultat. Erfarenhet visar att det är av synnerlig vikt att de personer som leder och inför nya verksamhetsmetoder kan polisverksamheten. Risker är annars stor att arbetet leder till ett icke önskvärt processdjup, (se bild 1¹).

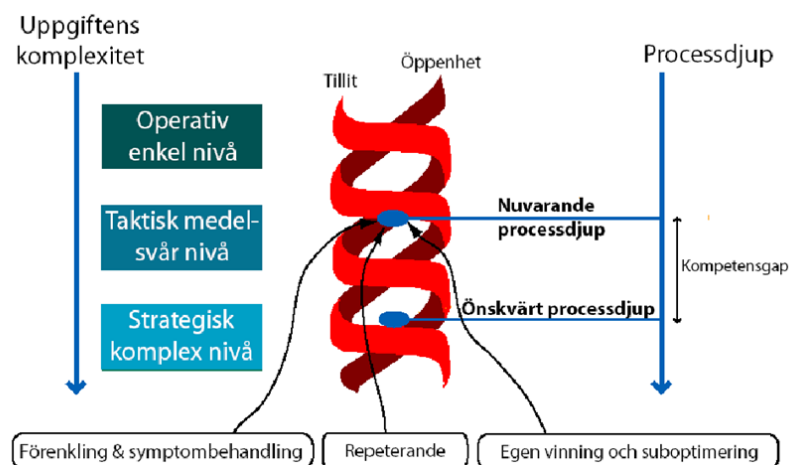


Bild 1

¹ från Wendelheim m fl.

För att nå ständiga förbättringar bör metoderna utvecklas genom till exempel evidensbaserad polisverksamhet². Metoderna blir efterfrågade genom att det finns ett behov av metoden för att kunna lösa uppdraget. För att de ska bli efterfrågade är det väsentligt att de utvecklas med utgångspunkt från det vardagliga arbetet i de operativa enheterna.

Det är inget självändamål att metoderna blir enhetliga. Utan de metoder som blir enhetliga är de metoder som det finns en nytta med att de är enhetliga.

För att säkerställa en tydlig ansvarsfördelning där regionernas uppdrag är tydligt, samtidigt som vi undviker stuprör och brist på helhetsansvar, anser Polisförbundet att samtliga chefer ska ha en tydlig ansvars- delegation- och uppdragsbeskrivning. Denna bör bland annat bygga på den kravprofil och annons som är framtagen till regionspolischeferna. Uppdragsbeskrivningen bör löpa som en röd tråd genom hela organisationen och tas fram gemensamt av parterna.

Genom en tydlig ansvars- och uppdragsbeskrivning, som bör innehålla ett ansvar för helheten och att påverka densamma, skapas delaktighet för cheferna och förhoppningsvis ett minskat stuprörstänk.

För att ta ansvar behövs också ekonomiska ramar för att kunna bedriva en bra polisverksamhet. En djupare diskussion krävs hur medelsfördelning och de ekonomiska förutsättningarna ska hanteras för att minska stuprörstänket och gynna samarbetet över regiongränserna, till att bli en naturlig del i vardagsarbetet.

Polisen kan bli effektivare och samtidigt införa indikatorer och mål som organisationen har förtroende för, genom att införa en långsiktig verksamhetsstrategi som bygger en bättre organisation, kulturförändring och medarbetardrivet utvecklingsarbete. De mål som krävs för att få igång verksamheten är politiska mål, som engagerar och leder till en effekt i samhället. Minska brottsligheten och öka tryggheten, är i princip det mål den politiska ledningen behöver sätta.

De politiska målen bör också samordnas i regleringsbrev för att skapa bättre förutsättningar för samverkan mellan de olika departementen och myndigheterna.

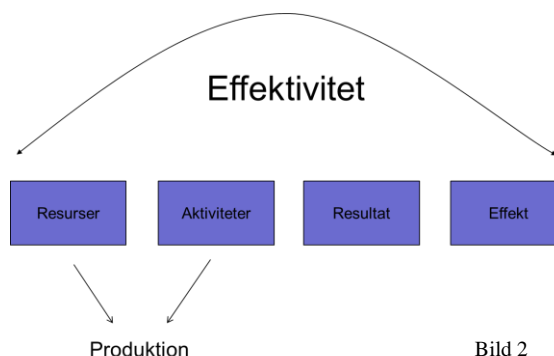
Med utgångspunkt från de politiska målen, ska varje operativ enhet ha ansvar för att ta fram den problembild som ligger inom respektive operativ enhets ansvar. Uppdraget blir att lösa dessa problem. Varje operativ enhets förmåga och effektivitet följs kontinuerligt upp genom olika evidensbaserade metoder, medborgarundersökningar samt genom lärande och reflektion. För att organisationen ska känna förtroende för de införda indikatorerna och målen behöver de utgå ifrån varje enhets problembild. Genom ett nära samarbete med övrig offentlig verksamhet, näringsliv, ideella organisationer och

² **Lawrence W. Sherman** is Director of the Institute of Criminology of the University of Cambridge, where he has served as Wolfson Professor of Criminology since 2007. He is also Director of both the [Jerry Lee Centre for Experimental Criminology](#) and the Cambridge [Police Executive Programme](#), which offers postgraduate degree and non-degree courses on evidence-based policing to police leaders and crime analysts from around the world. Källa: University of Cambridge

allmänheten anser Polisförbundet att det finns goda förutsättningar att nå effekt i samhället samt öka förtroendet för polisen.

Om inte den politiska styrningen, rikstäckande som lokal, är överens med Genomförandekommittén om deras inriktning för den nya myndigheten kommer vi med stor sannolikhet att sitta med problematik liknande den vi har i dag avseende målstyrningen.

Man bör också vara tydlig med vad man menar med effektivitet. Vissa anser att det är något man når genom att nå vissa kvantitativa mål, medan andra menar att det är när man når en effekt i samhället. Polisförbundet ansluter sig till den senare kategorin. Effektivitet kan förklaras med den infogade bild 2.



Polisen har ofta fokuserat på resultat och produktion. Man sätter kvantitativa mål och kommunicerar dem med hela handen rakt ner i organisationen. Även om det bara rör en liten del av verksamheten och även om det är kontraproduktivt, så har man hittills fortsatt den inslagna vägen. Finner ledningen brister i **resultaten** så hävdar man att resultatkulturen måste bli bättre, alltså ”fokusera mer på de kvantitativa målen”.

När inte resultaten blir bättre fokuserar man på **aktiviteter** såsom civila brottsutredare, ändrad lagstiftning, ändrad arbetstid, metoder, IT-stöd. Åtgärder som oftast inte är evidensbaserade, efterfrågade eller tillräckligt klara och som ofta skapar merarbete eller leder till en osund kultur med interna konflikter och sämre arbetsmiljö.

När aktiviteterna inte heller leder till bättre resultat verkar frustrationen hos ledningen öka, det pekas än mer med hela handen och organisationen blir ännu tystare. Arbetsgivaren fokuserar nu istället på **resurserna**, som till exempel 460 miljoner på civil kompetens och nu ännu mer på civil kompetens genom förslag till ändrad lagstiftning och sex månaders polishögskola för specialister. Det senare kommer inte heller skapa en effektivare verksamhet, utan sannolikt mer otydliga roller och mer konflikter i organisationen och sämre arbetsmiljö och ineffektivare verksamhet.



För att bryta denna trend behöver man ändra fokus, se tabell 1 i Innovationsrådet utredning³.

I dag ligger stort fokus på	Ökat fokus behövs på
Kontroll	Tillit
Betrakta delarna	Se helheten
Ärendefokus	Kundfokus, människor och företags behov
Medborgarna som mottagare	Människor och företag som medskapare
Prestationsmått	Effektmått
Utredningar	Försöksverksamheter
Linjära orsakssamband	Förstå komplexa system
Konkurrens	Samverkan
Ettårscykler	Långsiktighet
Akut hantering av symptom	Förebyggande och förståelse för bakomliggande orsaker
Uppföljning och övervakning	Lärande och reflektion
Regelföljare med standardiserade arbetssätt	Professioner med befogenhet att hantera variation
Detaljstyrning	Förstå systemfaktorer
Sitta still i båten	Kontrollerat risktagande
Yttre motivation	Inre motivation
Likvärdigt utförande	Likvärdigt utfall
Processuell enhetlighet	Rättslig enhetlighet
Styckkostnader	Den samlade samhällskostnaden

Det är dags för en kulturförändring inom polisen, som bidrar till en god arbetsmiljö där kreativitet, utveckling och glädje tillsammans bidrar till en effektiv polisverksamhet som leder till minskad brottslighet och ökad trygghet i samhället.

Hinder för ett effektivt genomförande

För att hela tiden hålla sig på motorvägen i förändringsarbetet krävs som vi tidigare nämnt delaktighet och möjlighet att påverka utvecklingen på alla nivåer. Men det krävs också att det inte skapas onödig oro i organisationen som stör förändringsarbetet.

Polisförbundet anser dessutom att de reformer som Rikspolisstyrelsen driver, och som inte stödjer genomförandet, snarast bör avvecklas.

Anställningsvillkor

Lön och arbetstid är orosmoment i organisationen, som inte bidrar till en effektivare och flexiblare verksamhet. Frågan kommer att eskalera ju närmre vi kommer verksamhetsövergången. Ju mindre som är löst, desto mindre tid på motorvägen och mer i diket.

Reformer som inte är efterfrågade och som inte stödjer genomförandet.

Specialutbildningen för poliser och den differentierade utbildningen, är frågor som kommer att ta stor energi från organisationen. Rikspolisstyrelsen har inte i tillräcklig mån

³ Att tänka nytt för att göra nytta
– om perspektivskiften i offentlig verksamhet (SOU 2013:40)

tagit i beaktande verksamhetsbehovet och konsekvenserna i organisationen om dessa båda reformer genomförs. Rektorn på polishögskolan bekräftade på det senaste centrala samverkansgruppsmötet att man inte kan ge exempel på vilken nytta en sådan reform tillför organisationen, eller i vilka funktioner de nya "poliserna" ska arbeta. Däremot bekräftade hon Polisförbundets oro över att reformen enbart handlar om att skapa karriärvägar för civilanställda i organisationen.

Polisförbundet anser att det vara synnerligen olyckligt att genomföra dessa båda reformer överhuvudtaget och i synnerhet parallellt med införandet av polismyndigheten.

Administration

Man kan verkligen reflektera över följande uttalande från en polis.

"Man får inte vara polis längre. Korvstopning av blanketter, koder och planer till tusen börjar ta knäcken på den mest inbitne polis. Här ska man sitta och planera timmar, dagar, veckor, månader, kvartal, halvår, år – och sen ska det göras sammandrag, utdrag och redovisningar kors och tvärs. Koder här och siffror där, kryss och streck. Det börjar bli både viktigare och ta mera tid med att göra detta jobb än att arbeta som polis. Och trivseln på jobbet... Man äcklas över alla dessa underlag för databehandling. Vad är det tänkt att den svenska polisen skall vara – en stol- och kontorsbunden, datastyrd individ utan verklig känsla för praktiskt, meningsfullt polisarbete?"

(En polisinspektör i Tärnaby i en debattartikel i Svensk polis nr 12 1973).

Polisförbundet anser att det läggs alltför många årsarbetskrafter inom kärnverksamheten på administration, dåligt fungerande IT-system m.m. Varje timme är ett slöseri med skattemedel och ett hinder för en effektivare verksamhet. Polisförbundet vill redan nu se en genomgripande förändring inom organisationen, som syftar till att minimera denna administration för kärnverksamheten. Enligt Polisförbundet är administration och bristande stödfunktioner i kärnverksamheten det enskilt största hindret för en effektivare verksamhet.

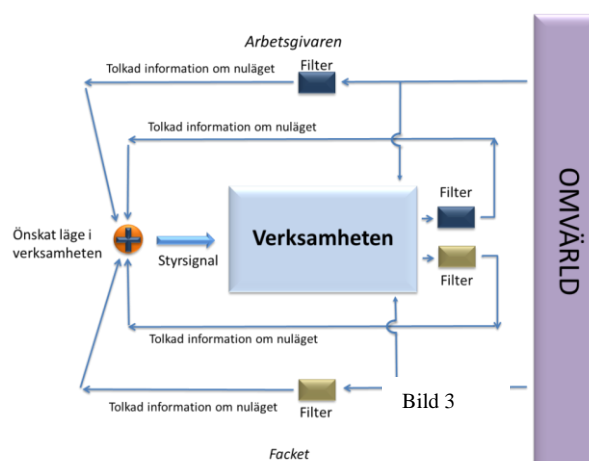
Omställning, vad händer med mig?

Polisförbundet har sedan två år tillbaka föreslagit Rikspolisstyrelsen ett partsgemensamt arbete inför omställningen, för att bidra till att minimera riskerna för ohälsa. Ett sådant arbete har nu satts igång genom Rikspolisstyrelsens försorg på uppdrag av kommittén, dock är inte de fackliga parterna delaktiga. I det fall dessa frågor inte omhändertas kommer arbetet med genomförandet kompliceras avsevärt.

Uppsägning av samverkansavtalet

Samverkan för utveckling mellan fack och arbetsgivare bör omhändertas inom den ordinarie verksamheten på alla nivåer genom hela organisationen. Formerna för samverkan bör bygga på följande modell. Se bild 3.

Förhållandet mellan fack och arbetsgivare bör bygga på ömsesidig respekt och tillit. Det ligger på bådas ansvar att arbeta effektivt och bidra till att skapa förutsättningar för





verksamheten att nå de krav statsmakten ställer på högre kvalitet, ökad kostnadseffektivitet, ökad flexibilitet och väsentligt förbättrade resultat i Polisens verksamhet. Detta kan nås genom att parterna skapar trovärdighet som väcker förtroende genom:

- Kompetens
- Erfarenhet
- Vilja att dela med sig
- Vilja att lyssna och lära
- Integritet
- Öppenhet och transparens
- Vilja varandra väl

och genom en dialog som kännetecknas av

- Att ta reda på vad som är rätt -inte att få rätt
- Att skapa gemensamma mål
- Att alla deltar på lika villkor
- Att alla tar initiativ
- Att det finns bestämda mötesplatser och tider

De ekonomiska förutsättningarna

Polisförbundet anser att man inte i tillräcklig omfattning analyserat vilka effekter nuvarande ekonomiska läge har för omorganisationen. Polisförbundet förutsätter en djupare diskussion om polisen ekonomi i syfte att nå de politiska målen.

OFR/P

Eu
Göran Malmborg
Ombudsman

Pågående arbete inom genomförandekommittén

I detta avsnitt redovisas på en övergripande nivå kommitténs hittills beslutade projekt och uppdrag inom huvudprocessen respektive säkerställandeprocessen. Fullständiga direktiv finns publicerade på kommitténs webbsida www.polissamordningen.se

Huvudprocessen

Den lokala polisverksamheten (OP-1)

Stödja kommitténs arbete med underlag och förslag till beslut gällande den lokala polisorganisationen.

Polismyndigheten och Säkerhetspolisen (OP-2)

Identifiera vilka åtgärder som måste vidtas inom ramen för bildandet av den nya Polismyndigheten med anledning av att Säkerhetspolisen blir en fristående myndighet inom polisväsendet. Ta fram genomförandeplan. Ett delprojekt(OP-2.06) har bildats för att se över vilket operativt samarbete mellan den öppna polisen och Säkerhetspolisen som kan behöva regleras i samband med att Säkerhetspolisen blir en egen myndighet.

Kärnverksamheten (OP-3)

Ta fram ett förslag till organisation samt uppgifts- och ansvarsfördelning, avseende kärnverksamheten för lokal, regional och nationell nivå. Ett delprojekt(OP-3:1) har bildats med uppdrag att ta fram förslag till en nationell samordning- och beslutsstruktur gällande underrättelseledd operativ samverkan, utan hänsyn till geografiska eller organisatoriska gränser. I uppdraget ingår även att föreslå sammansättningen av en nationell underrättelsefunktion, med processansvar för underrättelseverksamheten.

Utredningsverksamheten (OP-4)

Kartlägga processer och flöden inom utredningsverksamheten, samordningsfrågor och kapacitet samt hur polisen försörjer sig med

kompetens inom utredningsverksamheten. Se över strukturer och förutsättningar för utredningsverksamheten samt kartlägga framgångsfaktorer för utredningsverksamheten. Ta fram en kompetensprofil för en optimal förundersökningsledarprofil. Lämna förslag på enhetliga strukturer i utredningsverksamheten samt mandat- och ansvarsfördelning.

Utvecklingsverksamhet (OP-5)

Stödja kommitténs arbete med underlag och förslag till ställningstaganden om hur utvecklingsverksamheten ska organiseras inom Polismyndigheten.

Den forensiska processen (OP-6)

Göra en nulägesbeskrivning av dagens forensiska verksamhet inom polisen. Lämna förslag på vilken kompetens och utrustning inom forensiken som bör finnas på lokal, regional och nationell nivå. Lämna förslag på organisation för den forensiska processen.

En enhetlig nomenklatur (OP-7 och HR-3)

Gå igenom nomenklaturen och lämna förslag på vilka termer och beteckningar som ska använda inom Polismyndigheten för organisatoriska enheter, funktioner, titulatur samt termer av operativ och administrativ karaktär.

Huvudkontoret (OP-8)

Lämna förslag till huvudsaklig inriktning för verksamheten vid Polismyndighetens huvudkontor.

Avdelningen för särskilda utredningar (OP-9)

Stödja kommittén med underlag till inrättandet av avdelningen för särskilda utredningar. Arbetet sker i samråd med den parlamentariska referensgruppen.

Verksamhetsskydd (OP-10)

Kartlägga hur verksamhetsskyddet (inklusive säkerhetsskyddet) bedrivs, vilka arbetsuppgifter som utförs och hur det är organiserat på Polismyndigheterna. Ge förslag till fortsatt hantering och nödvändiga åtgärder för att säkra Polismyndighetens bildande.

Insynsråd och regionpolisråden (LS-1)

Lämna förslag till sammansättning och uppgifter för råden samt lämpliga arbetsformer. Identifiera de åtgärder som krävs för inrättandet av en nationell funktion för samordning av rådens arbete. Arbetet sker i samråd med den parlamentariska referensgruppen.

Säkerställandeprocessen

Ekonomi

Inom ekonomiområdet pågår flera projekt. Bland annat ska förslag till organisation, ansvar och processer för Polismyndighetens anskaffningsverksamhet tas fram. Ett annat projekt har i uppdrag att kartlägga, ta fram underlag och förslag till beslut i syfte att säkerställa en effektiv lokalförsörjning i den nya Polismyndigheten. Vidare utformas förslag till en ny ekonomimodell samt förslag till ansvar och organisation för miljöledningsarbete.

HR

Nulägesbeskrivningar har tagits fram inom det arbets- och personalpolitiska området. Nödvändiga åtgärder för myndighetsbildningen vidtas inom HR-området. Här hanteras bland annat rekryteringar till Polismyndigheten samt omställningsfrågor.

It

Inom it pågår ett stort antal projekt för att vidta de åtgärder som är nödvändiga för bildandet av Polismyndigheten. Det gäller exempelvis kategorisering av it-system och anpassningar av Agresso, Palasso och Cops. Vidare ingår att etablera ett nytt intranät samt åtgärder för att katastrofsäkra driftsmiljön.

Juridik

Inom Juridik pågår arbete med att utforma förslag till Polismyndighetens författningssamling och struktur för interna styrdokument. Vidare ska förslag till avtalshantering tas fram. Andra delar omfattar åtgärder för hantering av historiska data samt åtgärder för arkivbildning i Polismyndigheten. Arkiven i tidigare myndigheter ska ordnas och förtecknas.

Kommunikation

Inom kommunikationsområdet pågår ett arbete med att analysera och lämna förslag till nödvändiga åtgärder, inom detta område, för att säkra Polismyndighetens bildande.

Krishantering

Ett särskilt projekt finns med uppdrag att vidta åtgärder för att säkra krishanteringsförmågan. En krisledningsfunktion ska inrättas som, vid störningar eller avbrott i polisens eller kommitténs verksamhet, ska stödja kommittén att genomföra myndighetsbildningen.