

Granskning av Serviceprogram 2024



Polisen

Informationsklass Öppen

Internrevisionen rapport, december 2024



Utgivare: Polismyndigheten, Internrevisionen, 106 75 Stockholm
Diarienummer: A591.967/2022, Saknr: 977
Omslagsfoto: Polismyndigheten
Upplaga: Intrapolis, Internet

Innehållsförteckning

Innehållsförteckning	3
1 Sammanfattning	4
2 Inledning	5
2.1 Bakgrund.....	5
2.2 Syfte och revisionsfrågor	6
2.3 Omfattning och avgränsning.....	6
2.4 Informationsinsamling och metod	7
2.5 Bedömningsgrunder.....	7
2.6 Under granskningen tillkommande information.....	8
3 Revisionsfråga 1 – Ges serviceprogram 2024 tillräckliga förutsättningar avseende ledning och styrning för ett effektivt genomförande?	9
3.1 Iakttagelser.....	9
3.1.1 Förändringsarbete i programform – helhetsfokus och prioritering	9
3.1.2 Eskalering och stöd.....	10
3.1.3 Direktivpåverkande ändringar av serviceprogrammets innehåll och omfattning.....	11
3.1.4 Åtterrapporering till NSLG.....	11
3.2 Bedömning.....	12
3.2.1 Förändringsarbete i programform – helhetsfokus och prioritering	12
3.2.2 Eskalering och stöd.....	12
3.2.3 Direktivpåverkande ändringar av serviceprogrammets innehåll och omfattning.....	13
3.2.4 Åtterrapporering	13
3.2.5 Sammanfattande bedömning.....	14
3.3 Rekommendationer.....	14
4 Revisionsfråga 2 – Bedrivs serviceprogram 2024 effektivt?.....	15
4.1 Iakttagelser.....	16
4.1.1 Leveransförmåga	16
4.1.2 Uppföljning och utvärdering.....	16
4.1.3 Riskhantering.....	17
4.1.4 Kvalitetsgrupp och referensgrupp.....	17
4.2 Bedömning.....	18
4.2.1 Leveransförmåga	18
4.2.2 Uppföljning och utvärdering.....	18
4.2.3 Riskhantering.....	19
4.2.4 Kvalitetssäkringsgrupp och referensgrupp	19
4.2.5 Sammanfattande bedömning.....	20
4.3 Rekommendationer.....	20
5 Revisionsfråga 3 – Hur säkerställs kontinuiteten avseende serviceprogram 2024:s leveranser när programmet upphör?	21
5.1 Iakttagelser.....	21
5.2 Bedömning.....	22
5.3 Rekommendationer.....	22
Bilagor 1.....	23

1 Sammanfattning

Av revisionsplanen framgår att internrevisionen ska granska den interna styrningen och kontrollen av om leveranser från serviceprogrammet inneburit förbättrad service utifrån medborgarnas behov. I samband med genomförd fördjupad riskanalys omformulerades syftet till att avse granskning av den interna styrningen och kontrollen av Polismyndighetens arbete med serviceprogram 2024.

Följande revisionsfrågor har ingått i granskningen:

- 1) Ges serviceprogram 2024 tillräckliga förutsättningar avseende ledning och styrning för ett effektivt genomförande?
- 2) Bedrivs serviceprogram 2024 effektivt?
- 3) Hur säkerställs kontinuiteten avseende serviceprogram 2024:s leveranser när programmet upphör?

Internrevisionen bedömer att det inte funnits nödvändiga förutsättningar för att bedriva serviceprogrammet effektivt. Det som saknats är huvudsakligen lednings- och beställarstöd genom krav på strukturerad och dokumenterad periodisk åiterrapportering och löpande uppföljning. Vidare har det saknats en fungerande eskaleringsprocess för att adressera svårigheter och problem som inte kunnat lösas inom ramen för programmets organisation. Därutöver har det saknats ett säkerställande av att serviceprogrammet bedrivits i enlighet med programdirektivet.

Internrevisionen bedömer sammanfattningsvis att serviceprogrammet inte bedrivits fullt ut effektivt. Det har vid upprepade tillfällen uppstått resursbrist av olika karaktär. Viss uppföljning och åiterrapportering har skett, dock finns det stora möjligheter till förbättring. Det saknas även en strukturerad och dokumenterad uppföljning av totala kostnader kopplade till Serviceprogram 2024. Vidare har det i allt väsentligt saknats en strukturerad riskbevakning. Eskaleringsprocessen har inte fungerat och uppföljningen av eskalerade ärenden bedöms inte fungera. Vidare bedömer internrevisionen att ett mer frekvent och strukturerat nyttjande av såväl referensgrupp som kvalitetsgrupp skulle ökat effektiviteten i programmet. Sammantaget har ovanstående i väsentlig grad påverkat serviceprogrammets verksamhet, effektivitet och leveransförmåga negativt.




Internrevisionens delar i allt väsentligt de risker som framförts vid granskningen. Internrevisionen bedömer även att Serviceprogram 2024 bör tydligare knytas till Polismyndighetens mål om en ökad lokal närvaro och därmed tydligare ansluta till UL- och BF-processerna. Som en del av detta bör kommunikationen stärkas vad avser begreppet medborgarmötet som i

programverksamheten uppfattas som ett tydligare och mer rättvisande grepp än service.

Vi kan även se ett behov av att programverksamheten identifierar de aktiviteter som med absolut nödvändighet behöver slutföras innan ett avslutande av Serviceprogram 2024 är möjligt. Medborgarmötesstrategin bedöms vara ett nyckeldokument i sammanhanget som behöver färdigställas och beslutas för att möjliggöra en bra överlämning till linjeverksamheten.

Därutöver ser internrevisionen ett behov av ett ökat engagemang av såväl beställare som styrgrupp i samband med att serviceprogrammet avslutas. Detta bl.a. för att tydliga överenskommelser skall kunna upprättas med de mottagande organisatoriska enheterna avseende ansvar och förvaltning av tjänster inom ramen för medborgarmötet.

Tabellen nedan visar att internrevisionens granskning har resulterat i totalt tre rekommendationer, fördelade utifrån internrevisionens modell för bedömning av brister som presenteras i rapporten.

		Antal
	Mycket väsentlig brist	2
	Väsentlig brist	1
	Mindre väsentlig brist	

2 Inledning

2.1 Bakgrund

Serviceprogram 2024 etablerades för att ta ett samlat grepp om Polismyndighetens utveckling av medborgarmötet och därtill kopplade processer. Uppdraget är att väsentligt flytta fram positionerna vad gäller service och mötet med medborgarna. De interna processerna för medborgarmötet ska effektiviseras och automatiseras. Serviceprogrammet omfattar medborgarmötet i det brottsförebyggande arbetet, utredning och lagföring samt service.

Serviceprogrammet har pågått i fyra år och omfattar såväl utvecklingsaktiviteter som bedrivs i linjeverksamheten som genomförandeaktiviteter som bedrivs i projektform. Beslutade utvecklingsaktiviteter ingår därmed i respektive avdelning/enhets årliga aktivitetsplanering, men följs upp i särskild ordning av programkontoret och återrapporteras samlat till nationella strategiska ledningsgruppen (NSLG). Vidare ska programmets nationella införandeprojekt

ledas och samordnas via programkontoret och återrapporteras till NSLG på ett samlat sätt.

För att uppnå delmålet om utvecklade medborgarmöten och förbättrad service utifrån medborgarnas behov kopplat till det långsiktiga målet om en stark lokal närvaro i den strategiska verksamhetsplanen 2020-2024 krävs att serviceprogrammet levererar enligt plan och att implementering av nya eller förbättrade tjänster sker successivt.

Serviceprogram 2024 är en gemensam sammanhållande länk för ett flertal utvecklingsinitiativ inom Polismyndigheten. Som exempel kan nämnas utveckling av PKC och polisens hantering av resehandlingar. Därmed finns ett flertal beroenden och en gemensam förväntan om att serviceprogrammet skall leverera enligt beslutat direktiv och plan.

Under granskningens genomförande inleds en översyn av Noas verksamhet inom ramen för Polismyndighetens uppdrag att säkerställa ökad operativ förmåga att utreda och klara upp grova brott med koppling till kriminella nätverk.

2.2 Syfte och revisionsfrågor

Av revisionsplanen framgår att internrevisionen ska granska den interna styrningen och kontrollen av om leveranser från serviceprogrammet inneburit förbättrad service utifrån medborgarnas behov. I samband med genomförd fördjupad riskanalys omformulerades syftet till att avse granskning av den interna styrningen och kontrollen av Polismyndighetens arbete med serviceprogram 2024.

Följande revisionsfrågor har ingått i granskningen:

- 1) Ges serviceprogram 2024 tillräckliga förutsättningar avseende ledning och styrning för ett effektivt genomförande?
- 2) Bedrivs serviceprogram 2024 effektivt?
- 3) Hur säkerställs kontinuiteten avseende serviceprogram 2024:s leveranser när programmet upphör?

2.3 Omfattning och avgränsning

Granskningen har primärt inriktats mot den övergripande ledningen och styrningen av serviceprogrammet i form av uppdragsgivare, styrgrupp, programledning och projektledning. Eftersom serviceprogrammet omfattar medborgarmötet i huvudprocesserna brottsförebyggande arbete, utredning och

lagföring samt service har dessa processer på övergripande nivå omfattats av granskningen.

Internrevisionen har stickprovsvis gått igenom uppföljning och leveranser för genomförda utvecklingsaktiviteter. Granskningen har i övrigt inte omfattat det operativa arbete som sker i enskilda projekt och utvecklingsaktiviteter.

2.4 Informationsinsamling och metod

Granskningen har genomförts genom dokumentstudier av styrdokument och annan relevant dokumentation samt intervjuer med ett urval representanter från serviceprogrammets styrgrupp och programledning. Urvalet av representanter har bland annat skett utifrån att de bedömts vara nyckelpersoner i serviceprogrammet samt att internrevisionen velat intervjua representanter för flera av de processägare som bedriver utvecklingsaktiviteter i linjen. När det gäller urvalet av regionrepresentanter att intervjua har internrevisionen beaktat bland annat verksamhetsvolym (stora regioner) men även regioner med något annorlunda förutsättningar för medborgarmötet.

It-avdelningen saknar representation i både programledning och styrgrupp. Internrevisionen har därför sökt it-avdelningen för en intervju med en representant som kan svara på frågor utifrån ställda revisionsfrågor. Internrevisionen har inte fått någon återkoppling från it-avdelningen i detta ärende.

Granskningen har utförts under perioden februari – september 2023 av internrevisorerna Hans Tedesund och Elin Waara.

Rapporten sakgranskades under september 2023.

Den tidigare rikspolischefen informerades om granskningen den 30 oktober 2023. Nuvarande rikspolischef och biträdande rikspolischef informerades om granskningen 19 januari 2024. Internrevisionen valde att avvakta med att fastställa rapporten för att få en tydlig mottagare av rapportens rekommendationer. Internrevisionschefen beslutade 11 december 2024 att överlämna den slutliga rapporten till rikspolischefen.

2.5 Bedömningsgrunder

Internrevisionens iakttagelser, bedömningar och grunder för lämnade rekommendationer framgår av den löpande texten i rapporten. För respektive rekommendation har internrevisionen bedömt bristen vid tidpunkten för granskningen. Internrevisionens bedömning följer nedanstående mall.

Bedömning	Beskrivning
Röd - Mycket väsentlig brist	Brist som allvarligt påverkar Polismyndighetens måluppfyllelse enligt instruktion eller regleringsbrev och/eller medför stora negativa konsekvenser för Polismyndighetens verksamhet och/eller innebär att Polismyndigheten inte uppfyller myndighetsförordningens krav på effektivitet, lagenlighet, redovisning och hushållning.
Orange -Vä-sentlig brist	Brist som påverkar den granskade verksamheten så att uppställda mål inte nås och/eller medför betydande negativa konsekvenser för verksamheten.
Gul - Mindre väsentlig brist	Brist som inte påverkar den granskade verksamhetens måluppfyllelse men som medför negativa konsekvenser för verksamheten.

2.6 Under granskningen tillkommande information

Under granskningens genomförande inleds en översyn av Noas verksamhet inom ramen för Polismyndighetens uppdrag att säkerställa ökad operativ förmåga att utreda och klara upp grova brott med koppling till kriminella nätverk. I mitten på september 2023 genomförs ett samråd av förslaget att renodla Noa och samtidigt stärka serviceuppdraget på en hantering av ovan nämnda ambition. I huvudsak bygger förslaget på att sammanföra processansvaret och verksamhetsansvaret för bl.a. servicefrågorna till en avdelning. Avdelningen skall bestå av tre enheter service och medborgarmöte, informationsförvaltning och förvaltningsärenden. Initialt skapas därmed en övergångsavdelning varefter man möjliggör bildandet av en permanent avdelning i början av 2024.

3 Revisionsfråga 1 – Ges serviceprogram 2024 tillräckliga förutsättningar avseende ledning och styrning för ett effektivt genomförande?

Serviceprogram 2024 bör betraktas som ett synnerligen viktigt, omfattande och komplext uppdrag. Uppdraget påverkar stora delar av Polismyndighetens organisation och involverar därmed resurser från flera olika regioner, avdelningar och processer.

Mot bakgrund av detta noterar internrevisionen att det finns behov av ledningskapacitet och ett aktivt ledningsstöd.

Med ledning avses här beslutsfattaren (RPC), av beslutsfattaren utsedd huvudansvarig för serviceprogram 2024 (chefen för Noa) samt nationella strategiska ledningsgruppen (NSLG) som ansvarar för samlade uppföljning av de utvecklingsuppdrag och införandeprojekt som ingår i programmet. Dessa formar tillsammans de förutsättningar och det stöd som serviceprogrammet åtnjuter.

3.1 Iakttagelser

3.1.1 Förändringsarbete i programform – helhetsfokus och prioritering

Tidigt 2018 beslutade Noa att inleda en förstudie för att identifiera vilka utvecklingsområden och aktiviteter som bör ingå i ett myndighetsövergripande serviceprogram samt hur ett sådant program bör genomföras i stort. Förstudien fick i uppdrag att leverera ett beslutsunderlag för behandling i NSLG.

Polismyndigheten upprättade därefter ett programdirektiv för serviceprogrammet. Direktivet är styrande för hur programmet ska genomföras i stort vad gäller organisation och uppbyggnad, effekt- och produktmål, vilka utvecklings- och genomförandeaktiviteter som ska ingå, hur utvecklingsaktiviteter ska bemannas, vilken kompetens som krävs samt vilka samverkanspartners som måste involveras.

I programdirektivet delas programmet upp i fem strategiska block som sammantaget består av 24 utvecklingsområden. I direktivet anges vidare en

övergripande programplan som består av två faser: fas 1 2019-2021 och fas 2 2022-2024 (se nedan).

Polisens serviceprogram 2024 Programplan		fas 1 - år 2019-2021	fas 2 - år 2022-2024
Gemensamt för serviceprogram 2024	Programsamordning, gem. stöd/stab, metoder/modeller, begrepp och nyttoanalys		
	Digitaliseringsstrategi brottsbekämpn&service		
	Medborgarinnovation och samverkan, fånga medborgarnas behov, uppfölj av effekter och samverkan med andra		
	Ny teknik och infrastruktur för service till medborgarna (AI, robotteknik, big data – nya plattformar m.m.)		
Frontdesk och digitala möten	Fördjupad utredning för etablering av en sammanhållen frontdesk, Ändrad organisation, tydligare roller och flöden, samt identifiera behov för digitala möten, behov gemensamt kommunikationsstöd och hur realtidsanalys av information kan stödja/ge snabbt informationsunderlag till op.ledning och till medborgare		Etablera nationellt servicecenter inkl. registrator funktioner Från PKC till regionala utredningscenter, renodla RLC Integrerat telefoni- och IT-stöd för frontdesk Realtidsanalys av information, för op.ledn./riktad dig. info
	Utveckling e-tjänster/API, brott och tips		
	Utveckling av e-tjänster/API, service tjänster och gemensamt		
	Skanning/nationell expediering, post, utgående kom, mina medd Kommunikation/interaktion med medborgare via polisen.se och web app.		
Intern digitala serviceprocesser	Intern digitalisering/automatisering servicetjänster, m.m. inkl. processutveckling av huvudprocess Ge service		
	Digitalt bevarande i system, ersätta filservrar, hantera och bevara digital media m.m.		
	Etablera synpunktshantering		Handläggning försvunnen person
	Fördjupad utredning morgondagens receptioner (samverkan med andra)		Etablera informationscenter, för rådgivning och lotsning Etablera godsfunks. vid LPO, vapen/hittegods/beslag Etablera ny passhantering
Fysiska möten och lokal närvaro	Förstudie processer för pass och gods (vapen/hittegods/beslag)		
	Digitalt stöd till LPO, tidbokning besök, enkätjänster, live-chatt med medborgare, push-info, info på plats...		

Programmets uppdrag påverkar och är beroende av såväl avdelningar som regioner och processer. Detta ställer stora krav på aktörernas förmåga till helhetsperspektiv och samverkan inom serviceprogrammet.

Vid granskningen har det framkommit att flera deltagare i serviceprogrammet uppfattas prioritera enskilda organisatoriska särintressen till nackdel för möjligheten att genomföra programmet med ett bibehållet helhetsperspektiv och enligt direktiv och plan. Som exempel på detta anges bristande deltagande vid styrgruppsmöten och andra lednings- och referensfora, diskussioner om resursfördelning till utvecklingsaktiviteter samt vid beslut om programmets inriktning och genomförande. Det har även noterats att, med vissa undantag, nationella avdelningar inte tilldelat utvecklingsinitiativen fredade resurser.

Flera av de intervjuade uttrycker det som att ”det är för mycket stuprör och revirtänk”. Centrala aktörer i programledningen har nu andra prioriteringar och en av aktörerna i styrgruppen uttrycker att ”de inte längre prioriterar serviceprogrammet”.

3.1.2 Eskalering och stöd

Det har framförts en omfattande uppgivenhet gällande eskalering av angelägna organisatoriska strukturella svårigheter och problem som allvarligt påverkar eller kan komma att påverka programmets effektivitet och kvalitet.

Det har även framförts att ”programformen krockar med styrmodellen, med arbetsordningen och med it-samarbetsmodellen”. Detta är strukturella problem som behöver lösas och klargöras inom myndigheten. Uppfattningen är att programverksamheten inte har i uppdrag och ej heller mandat att lösa ut dessa frågor.

3.1.3 Direktivpåverkande ändringar av serviceprogrammets innehåll och omfattning

I programdirektivet anges att serviceprogrammets övergripande programplan samt tids- och aktivitetsplan kan komma att revideras i takt med programmets progress. Beslut om reviderad programplan fattas av RPC medan beslut om reviderad tids- och aktivitetsplan beslutas av chefen för Noa efter förslag från styrgruppen.

Vid granskningen har flera intervjuobjekt framfört att programdirektivet inte är aktuellt och att det råder en omfattande osäkerhet om vad serviceprogrammet faktiskt innehåller. Några av de intervjuade hävdar att programmet vuxit och andra att det minskat i omfattning. Några menar att det nu tillförs uppdrag till serviceprogrammet, som kanske inte borde ingå, och att det håller på att bli för stort medan andra menar att mycket nu flyttats över till den organisatoriska linjen vilket innebär att det minskat.

Gemensamt för huvuddelen av de intervjuade är att det vid granskningens genomförande saknades en aktuell och tydlig bild av vad som ingår i programmetts uppdrag.

3.1.4 Återrapportering till NSLG

I enlighet med programdirektivet ska allt utvecklingsarbete som ingår i serviceprogram 2024 bedrivas i linjeverksamheten med tydligt definierade uppdragsbeskrivningar, medan förändringsledning och införandearbete inklusive kompetensutvecklingsinsatser ska ske i projektform. Beslutade utvecklingsaktiviteter ingår därmed i respektive avdelning/enhets årliga aktivitetsplanering, men följs upp i särskild ordning av programkontoret och återrapporteras samlat till nationella strategiska ledningsgruppen. Enligt beslutsprotokoll (dnr RPC 21/2018) beslutar Polismyndigheten att uppföljning och återrapportering av de utvecklings- och genomförandeaktiviteter som ingår i serviceprogrammet ska ske till NSLG minst 4 gånger per år.

Vid granskningen framkommer att programkontoret vid upprepade tillfällen sökt återrapportera till NSLG, men detta har endast skett vid två tillfällen

under de 4 år som programmet varit aktivt. Det senaste tillfället för återrapportering inträffade 2021-06-23.

3.2 Bedömning

3.2.1 Förändringsarbete i programform – helhetsfokus och prioritering

Internrevisionen bedömer att det är av särskild vikt att beslutsfattaren, av honom utsedd huvudansvarig för serviceprogrammet och NSLG agerar aktivt i sina respektive uppdrag för att löpande säkerställa att arbetet i programmet bedrivs i enlighet med gällande programdirektiv och i enlighet med upprättad programplan.

Bedömningen är att beställaren har en särskilt viktig roll i serviceprogrammet eftersom den beslutade programformen är ny och oprövad i Polismyndigheten. Programformen bygger på en nära och kontinuerlig samverkan mellan samtliga aktörer och intressenter i programmet där det finns en gemensam förståelse för och prioritering av programmets uppdrag. Programformen tydliggör förvisso strukturella målkonflikter och särintressen i nuvarande matrisorganisation och processägarskapet, men dessa bör lösas utanför programorganisationen med ett myndighets- och helhetsperspektiv som utgångspunkt och vägledning.

Internrevisionen bedömer vidare att uppkomna och olösta målkonflikter och prioriteringar har påverkat programmet menligt och medfört förseningar, fördröjningar och bristande effektivitet och kvalitet i programarbetet.

3.2.2 Eskalering och stöd

Internrevisionen menar att omfattande förändringsarbete i program-, uppdrags- eller projektform utan undantag leder till utmaningar i olika former. Utmaningarna i serviceprogrammet har i huvudsak bestått av resursfrågor, mandatproblematik, hantering av organisatoriska särintressen i samband med prioriteringar och beslut om programmets uppdrag och inriktning. Internrevisionen konstaterar att Serviceprogram 2024 periodvis bedrivits då Polismyndigheten varit utsatt för en hög belastning. Internrevisionen menar dock att Polismyndighetens uppdrag och organisationens omfattning ställer krav på en förmåga att bedriva annan prioriterad verksamhet även i tider av stor belastning.

När detta inträffar är det avgörande att ha en fungerande och effektiv eskaleringsprocess som täcker hela programorganisationen, det vill säga ytterst från uppdragsgivare till utvecklingsuppdrag och implementeringsprojekt. Uppkomna problem och svårigheter som inte kan lösas i ordinarie uppdrag, med befintlig kompetens eller resurs ska eskaleras och omhändertas med prioritet på respektive nivå. Huvudsyftet med eskaleringen är att få stöd i att undvika förseningar och fördröjningar i programarbetet samt att bedriva arbetet i linje med programdirektiv och planer.

Internrevisionens bedömning är att Serviceprogram 2024 i allt väsentligt har saknat en fungerande eskaleringsprocess med ärendeloggar, ansvariga och beslutad lösning.

3.2.3 Direktivpåverkande ändringar av serviceprogrammets innehåll och omfattning

Internrevisionen bedömer att beslutat programdirektiv är väl genomarbetat och omfattar de väsentliga aspekterna av programverksamheten väl. Internrevisionen ser att det med naturlighet kan uppkomma situationer under ett förändringsprogram genomförande som motiverar ändringar av programdirektivet. Internrevisionens bedömning är dock att varje väsentligt avsteg från programdirektivet ska motiveras, beslutas och dokumenteras, vilket inte har skett. Detta är av särskild vikt då programmet pågår under en period av fem år och behovet av ett uppdaterat och korrekt programdirektiv är stort. Programdirektivet skall kunna utgöra ett aktuellt och korrekt underlag vid lösning av oklarheter som uppstår under programmets genomförande.

3.2.4 Åtterrapporering

Internrevisionen bedömer att åtterrapporeringens grundläggande funktion som stöd- och som styrstruktur för programkontoret och styrgruppen inte har nyttjats på det sätt som beslutats och behövts. Därmed har lösningar på prioriteringsfrågor, strukturfrågor och eskaleringsproblematik kommit att bli fördröjda. I kombination med att programdirektivet har betraktats som inaktuellt, av vissa även irrelevant, har själva ramverket för bedrivande av serviceprogram 2024 i allt väsentligt inte tillämpats. Detta har sammantaget inverkat menligt på serviceprogrammet och dess möjlighet att leva upp till beslutade direktiv och planer.

3.2.5 Sammanfattande bedömning

Sammanfattningsvis bedömer internrevisionen att det inte funnits nödvändiga förutsättningar för att bedriva serviceprogrammet effektivt. Det som saknats är huvudsakligen lednings- och beställarstöd genom krav på strukturerad och dokumenterad periodisk åiterrapportering och löpande uppföljning. Vidare har det saknats en fungerande eskaleringsprocess för att adressera svårigheter och problem som inte kunnat lösas inom ramen för programmets organisation. Därutöver har det saknats ett säkerställande av att serviceprogrammet bedrivits i enlighet med programdirektivet.

3.3 Rekommendationer

Röd – Mycket väsentlig brist

Internrevisionen rekommenderar att Polismyndigheten:

- Klargör och reglerar beställarens alt. uppdragsgivarens roll under hela genomförandeperioden för program, projekt eller motsvarande.
- Utvecklar metoden för hur målkonflikter mellan program, projekt eller motsvarande och den organisatoriska linjestrukturen ska lösas.
- Utvecklar arbetet med att säkerställa att upprättade direktiv efterlevs alternativt revideras under hela genomförandeperioden för program, projekt eller motsvarande.

I händelse av att dessa rekommendationer inte följs löper polismyndigheten en avsevärd risk att framtida nationella förändringsarbeten som beslutas ej kommer att färdigställas alternativt väsentligt försenas med medföljande kostnadsökning till följd.

4 Revisionsfråga 2 – Bedrivs serviceprogram 2024 effektivt?

Styrgruppen

Av programdirektivet framgår att styrgruppen ska leda och samordna programmet med stöd av ett programkontor. Styrgruppen ska bestå av chefer som verkar på strategisk nivå inom polisregion/avdelning. Deltagarna utses av respektive regionchef/avdelningschef.

Vidare består styrgruppens uppdrag bl.a. av att:

- ge programkontoret stöd i ledning och samordning av programmet samt besluta om vilka resurser som programkontoret behöver för att fullgöra sitt uppdrag
- löpande säkerställa att rätt resurs erhålls för olika införandeprojekt
- fastställa formerna för uppföljning/utvärdering samt hemtagning av effektmål
- bevaka effektmålen för programmet och tillsammans med programledaren verifiera att produktmålen leder till att effektmålen nås.

I programdirektivet beskrivs de effekt- och produktmål som satts upp för programmet. Målvärde för vissa av effektmålen fastställs av programstyrgruppen när programmet har etablerats.

Programkontoret

Programkontoret ansvarar enligt programdirektivet för att utvecklingsaktiviteter och genomförandeprojekt som ingår i programmet fortlöpande kan följas upp enligt de kontrollpunkter och milstolpar som anges i uppdragsbeskrivningar och projektdirektiv.

Programkontoret ansvarar vidare för nationell uppföljning av identifierade verksamhetsrisker och risker utifrån arbetsmiljö och hälsa. Programmets införandeansvariga ansvarar för att motsvarande uppföljning sker på regional nivå eller inom viss avdelning. Nationella och regionala riskloggar ska användas i programmet.

Programkontoret ansvarar vidare för att fördjupade effekthemtagningsberäkningar genomförs samt för uppföljning av de medel som ställts till programkontorets förfogande. Programkontoret ansvarar vidare för att all förbrukad resurstid som lagts ner inom programmet följs upp fördelat på utvecklingsaktiviteter i linjeorganisationen resp. införandeprojekt. En särskild aktivitetskod

för resurstidsuppföljning och kontering ska införas då programmet har etablerats.

Genomförda förändringsprojekt ska utvärderas efter sex respektive 24 månader från införandet.

4.1 Iakttagelser

4.1.1 Leveransförmåga

Internrevisionen har i granskningen noterat att serviceprogrammet hittills utmynnat i få slutleveranser i form av färdigutvecklade digitaliseringslösningar, e-tjänster och liknande. Med slutleveranser menas här färdiga lösningar som är testade och redo för införande i verksamheten. De leveranser som har skett består av förstudier, verksamhetsanalyser, utredningar och liknande. I två av de granskade utvecklingsuppdragen, som i intervjuer lyfts som särskilt betydelsefulla ”flaggskepp i Serviceprogram 2024” är utvecklingen/genomförandefasen fortfarande i ett tidigt initialskede.

En generell iakttagelse är därutöver att det synes saknas en översikt över de delleveranser som skett inom programmet. Det gäller såväl på övergripande nivå som inom enskilda uppdrag.

Det förekommer dock en s.k. trafikljusrapportering avseende pågående utvecklingsuppdrag. Vid genomförda intervjuer framkommer dock att det råder oklarhet om vad de olika trafikljusen representerar. Vidare har internrevisionen noterat att det saknas en fastställd, periodisk och strukturerad statusrapportering av pågående utvecklingsprojekt.

4.1.2 Uppföljning och utvärdering

När det gäller kostnads- och resursförbrukningsuppföljning framgår av programdirektivet att programkontoret ansvarar för uppföljning av de *medel* som ställts till programkontorets förfogande. Programkontoret ansvarar för att all förbrukad resurstid som lagts ner inom programmet följs upp fördelat på utvecklingsaktiviteter i linjeorganisationen respektive införandeprojekt.

Internrevisionen har efterfrågat en aktuell total sammanställning av de kostnader och den tid som Serviceprogram 2024 har förbrukat per årsskiftet 2022/23. Vi har meddelats att någon sådan inte finns. Det finns dock en viss uppföljning av tid nedlagd i programkontorets egen verksamhet. I programdirektivet anges att uppföljningen av utvecklingsaktiviteter ska ske i linjeverksamheten och redovisas till programkontoret och styrgruppen.

Programkontoret ansvarar dock för att utvecklingsaktiviteter och genomförandeprojekt fortlöpande kan följas upp enligt de kontrollpunkter och milstolpar som anges i uppdragsbeskrivningar och projektdirektiv.

I enlighet med budgetbeslut 2019-12-20 har det fördelats särskilda medel 27,4 msek för genomförande av Serviceprogram 2024. Av dessa medel har 6,3 msek fördelats till regioner och 21,1 msek tilldelades avdelningarna.¹ Internrevisionen har inte kunnat få verifierat att det skett någon uppföljning av hur dessa medel nyttjats.

Internrevisionen har i granskningen noterat att utvecklingsaktiviteter och införandeprojekt följs upp genom s.k. uppdragsdialoger. Dock motsvarar uppföljningspunkterna inte riktigt kontrollpunkterna och milstolparna som angetts i uppdragsbeskrivningar och projektdirektiv.

När det gäller uppföljning av nyttor och effekter har flertalet intervjupersoner uppgett att det inte har genomförts någon löpande nytto- eller effektuppföljning av programaktiviteter. Det uppges att uppföljningen inte efterfrågats varför den därför inte heller prioriterats. Internrevisionen har även konstaterat brister i form av avsaknad av eller ofullständiga nollägesmätningar.

Sammantaget har intervjupersonerna förmedlat bilden att mätning och uppföljning av kostnader, nyttor och effekter inte är frågor som är särskilt framträdande eller efterfrågade i arbetet med serviceprogrammet.

4.1.3 Riskhantering

Det har i granskningen framkommit att det i allt väsentligt saknas en löpande strukturell och systematisk hantering av risker i serviceprogrammet. Den senaste riskanalysen som internrevisionen tagit del av är från första kvartalet 2021.

4.1.4 Kvalitetsgrupp och referensgrupp

Kvalitetssäkringsgruppens uppdrag är enligt programdirektivet att ge programkontoret erforderligt stöd i beredning och uppföljning av planer och enskilda ärenden samt i övrigt att kvalitetssäkra programkontorets verksamhet. Möten med kvalitetssäkringsgruppen leds av programledaren. Internrevisionen finner det oklart till vilken del och i så fall hur denna grupp nyttjas i arbetet med serviceprogram 2024.

¹ NOA 5,8 msek, ITA 7,2 msek, KA 4,6 msek, RA 3,5 msek.

Referensgruppen uppdrag består huvudsakligen i att innan programfrågor initieras för behandling i NSLG och beslut av rikspolischefen alternativt föredras för beslut av chefen för Noa, ska frågan ha behandlats av programmets referensgrupp som utgörs av kanslichefsgruppen. Även denna grupperings nyttjande framstår som oklart.

4.2 Bedömning

4.2.1 Leveransförmåga

Serviceprogram 2024 har bedrivits sedan mars 2019. Mot bakgrund av att serviceprogrammet pågått i något mer än 4 år bedömer internrevisionen att leveransförmågan i programmet är för låg för att de planer som beslutats skall kunna realiseras. Utvecklingsaktiviteterna, som har bedrivits i linjen i enlighet med projektdirektivet, har i de flesta fall krävt resurser från olika avdelningar och involverat olika processägare. Avdelningarna och processägarna har gjort olika prioriteringar mellan programmets aktiviteter och den ordinarie verksamheten och inte samverkat i tillräcklig utsträckning för att ensa prioriteringarna.

Då det saknas en detaljerad status för varje enskilt utvecklingsuppdrag saknas även en sammanhållen bild av vad som kvarstår, en s.k. restlista, vem som är ansvarig och när respektive åtgärd skall vara klar. Ordvalen i denna beskrivning kan variera beroende på om man nyttjar agil metodik eller traditionell projektledning. Internrevisionen bedömer dock att problemet är detsamma oavsett vilken den valda metodiken för en lösning är.

Internrevisionen bedömer vidare att det är en försvårande omständighet att Polismyndigheten saknar en fastställd modell för såväl projektledning som programledning. En sådan modell skulle medföra att arbetsmetodik, uppföljningsmoment och avrapporteringstidpunkter skulle vara beslutade, vedertagna och accepterade.

4.2.2 Uppföljning och utvärdering

Då den samlade uppföljningen och återrapporteringen till NSLG inte genomförts i enlighet med beslutsprotokoll per 2019-03-01, dvs vid minst 4 tillfällen per år, menar internrevisionen att en viktig del av lednings- och stödstrukturen i programarbetet åsidosatts. Detta har påverkat framskridande av programarbetet genom fördröjningar och ökade kostnader samt medfört en risk för att programmet inte kommer att klara sitt uppdrag enligt beslutad programplan.

Internrevisionen bedömer dock att då det saknas relevanta nolllägesmätningar så blir det svårt, om ens möjligt, att fastställa en förändring från utgångsläget och därmed ej heller någon nytta eller effekt av genomförda utvecklingsaktiviteter. Detta trots att programdirektivet betonar vikten av att löpande följa upp den nytta och den effekt som skapas genom serviceprogrammets utvecklings- och införandeaktiviteter.

Utöver detta saknas i allt väsentligt en sammanhållen bild av kostnaderna som arbetet med Serviceprogram 2024 medfört. Internrevisionen ser det som anmärkningsvärt att en total kostnadsuppföljning inte har efterfrågats och - inte heller tagits fram då utvecklings- och införandeaktiviteter pågått under mer än fyra år. Kostnadsuppföljning torde vara en naturlig del av ledning och styrning av program och projekt inom Polismyndigheten. I synnerhet då de är så omfattande och pågår över en så lång period som Serviceprogram 2024.

4.2.3 Riskhantering

Att det saknas en periodisk och strukturell hantering av risker riskerar att verka fördröjande och därmed kostnadsdrivande för programverksamheten. Med strukturell hantering av risker avses dokumenterade och tydliga beskrivningar av identifierade risker med tillhörande bedömning av sannolikhet för att risken inträffar samt vilka konsekvenser den kan få. Det saknas därmed även utsedda ansvariga för hantering av varje enskild risk samt en tydlig logg över vilka åtgärder och beslut som tagits och tidplaner för att hantera varje enskild risk.

4.2.4 Kvalitetssäkringsgrupp och referensgrupp

Serviceprogrammet 2024, med dess omfattning och tidplan som sträcker sig ända till 2024, bedöms vara så komplext att alla tillfällen och möjligheter till stöd bör nyttjas. Att löpande ha tillgång till en kvalitetssäkringsgrupp som ger stöd i frågor såsom it-strategi, it-arkitektur, digitalisering, förändringsledning, kommunikation, juridik, it-arkivering, kompetensutveckling, omställningsarbete, controllerfrågor samt arbets-miljö/riskhantering torde vara en stor tillgång för ledning av Serviceprogram 2024 på alla nivåer. Internrevisionen ser det som nödvändigt att denna grupp blir en etablerad del av arbetet med Serviceprogram 2024.

Att föredra omfattande program och aktiviteter för olika former av ledningsfora samt NSLG är utmanande. Svårigheten ligger ofta i att skapa grundläggande förståelse för det uppdrag som Serviceprogram 2024. Samtidigt finns ett behov av att förmedla den kunskap som behövs för att NSLG skall kunna fatta nödvändiga beslut. Detta ska dessutom ofta ske på en väldigt kort tid.

Av dessa skäl ser vi även att referensgruppen bör nyttjas aktivt och tydligt för att säkerställa en renodling av det som ska förevisas NSLG så att det med tydlighet framgår vad som är för information och vad som är för NSLG:s ställningstagande. Detta bedöms vara en central del av programverksamhetens effektivitet och förankring.

4.2.5 Sammanfattande bedömning

Internrevisionen bedömer sammanfattningsvis att serviceprogrammet inte bedrivits fullt ut effektivt. Det har vid upprepade tillfällen uppstått resursbrist av olika karaktär. Viss uppföljning och återsrapportering har skett, dock finns det stora möjligheter till förbättring. Det saknas även en strukturerad och dokumenterad uppföljning av totala kostnader kopplade till Serviceprogram 2024. Vidare har det i allt väsentligt saknats en strukturerad riskbevakning. Eskaleringsprocessen har inte heller fungerat och uppföljningen av eskalerade ärenden bedöms inte fungera. Vidare bedömer internrevisionen att ett mer frekvent och strukturerat nyttjande av såväl referensgrupp som kvalitetsgrupp skulle ökat effektiviteten i programmet. Sammantaget har ovanstående i väsentlig grad påverkat serviceprogrammets verksamhet, effektivitet och leveransförmåga negativt.

4.3 Rekommendationer

Röd – Mycket väsentlig brist

Internrevisionen rekommenderar att Polismyndigheten:

- Utvecklar ett sammanhållet och myndighetsgemensamt arbetssätt för utveckling och förändringsledning.
- Utvecklar en myndighetsgemensam modell för hur uppkomna risker inom ramen utvecklingsinitiativ och förändringsledning ska hanteras.
- Utvecklar ett myndighetsgemensamt arbetssätt för uppföljning av nedlagda kostnader avseende utvecklingsinitiativ och förändringsledning.

Det främsta instrumentet för förändring och utveckling inom polismyndigheten är att bedriva arbete i program- eller projektform eller motsvarande. Om rekommendationerna ej omhändertas ser internrevisionen en risk för att utvecklings- och förändringsinitiativ försenas och fördras.

5 Revisionsfråga 3 – Hur säkerställs kontinuiteten avseende serviceprogram 2024:s leveranser när programmet upphör?

Arbetet med Serviceprogram 2024 har pågått i drygt 4 år. Programmet skall vara färdigställt under 2024 varför frågan om omhändertagande av det som skapats inom ramen för programmet aktualiserats. Vidare har myndigheten utvecklat kompetens och erfarenhet inom områden såsom förändringsledning, digitalisering och processutveckling, som också behöver omhändertas och vidareutvecklas.

Ett viktigt dokument i det fortsatta arbetet med servicefrågor inom Polismyndigheten är strategi för medborgarmöten. I oktober 2021 gav styrgruppen för serviceprogrammet i uppdrag åt en arbetsgrupp inom programmet att revidera Polismyndighetens medborgarmötesstrategi från 2017.² I uppdragsdirektivet nämns prioritering och samordning mellan processägare, involvering av medborgarna och uppföljning av serviceverksamheten som viktiga komponenter i strategin.

Serviceprogrammet skickade ut ett förslag till reviderad strategi för nationellt samråd den 18 oktober 2022. Serviceprogrammet bjöd även in till en hearing den 24 oktober 2022 för att berätta om revideringen och erbjuda möjlighet till dialog. Förslaget till den nya medborgarmötesstrategin är ännu inte beslutat.

En dialog inleddes även under hösten 2022 kring programavslutsfrågan, bl.a. genom s.k. workshops som identifierade risker vid övertagande i linjen.

5.1 Iakttagelser

I samband med granskningen framförs att det finns en risk att frågor ”tappas bort” då programmet avslutas och ansvaret för serviceprogrammet och dess aktiviteter förs över till den ordinarie linjen.

Vid granskningen framförs även att det finns risk för att serviceprogrammets helhetsperspektiv förloras. Detta genom att den organisatoriska linjen prioriterar till förmån för den ordinarie verksamheten och sitt enskilda processäggande. Detta kan inverka menligt på helhetsfrågor såsom processutveckling och -effektivisering, utveckling av nödvändigt it-stöd, digitaliseringsarbete och en omfattande kvalitetsambition avseende de tjänster som skall tillhandahållas i arbetet med medborgarmötet.

² Strategin upphörde att gälla 2021-12-31.

5.2 Bedömning

Internrevisionens delar i allt väsentligt de risker som framförts vid granskningen. Internrevisionen bedömer även att Serviceprogram 2024 bör tydligare knytas till Polismyndighetens mål om en ökad lokal närvaro och därmed tydligare ansluta till UL- och BF-processerna. Som en del av detta bör kommunikationen stärkas vad avser begreppet medborgarmötet som i programverksamheten uppfattas som ett tydligare och mer rättvisande begrepp än service.

Vi kan även se ett behov av att programverksamheten identifierar de aktiviteter som med absolut nödvändighet behöver slutföras innan ett avslutande av Serviceprogram 2024 är möjligt. Medborgarmötesstrategin bedöms vara ett nyckeldokument i sammanhanget som behöver färdigställas och beslutas för att möjliggöra en bra överlämning till linjeverksamheten.

Därutöver ser internrevisionen ett behov av ett ökat engagemang av såväl beställare som styrgrupp i samband med att serviceprogrammet avslutas. Detta bl.a. för att tydliga överenskommelser skall kunna upprättas med de mottagande organisatoriska enheterna avseende ansvar och förvaltning av tjänster inom ramen för medborgarmötet.

5.3 Rekommendationer

Orange – Väsentlig brist

Internrevisionen rekommenderar att Polismyndigheten:

- Säkerställer omhändertagande av de erfarenheter och den kompetens som de aktiva i serviceprogram 2024 erhållit.
- Tydliggör ett särskilt uppdrag till programledningen inför avslut och överlämnande av serviceprogram 2024.

Om ovan nämnda rekommendationer inte omhändertas riskerar en fortsättning av arbetet med att effektivisera polismyndighetens serviceuppdrag att fördröjas. Vidare bör beaktas att personal med erfarenhet från förändringsledning, processutveckling och digitalisering besitter en för polismyndigheten viktig kompetens som riskerar att ej omhändertas och i vissa fall att förloras.

Bilagor 1

Programdirektiv Serviceprogram 2024



Programdirektiv för Polismyndighetens serviceprogram 2024

2019-03-01

INNEHÅLL

1	SYFTET MED DETTA DOKUMENT	4
2	BAKGRUND	4
3	STRATEGISK INRIKTNING AV POLISENS SERVICEPROGRAM 2024	5
3.1	Polisens medborgarmöten	5
3.2	Utveckling av polisens digitala tjänster	6
3.3	Fysiska servicemöten via samverkan mellan statliga myndigheter	7
3.4	Utveckling och etablering av en samlad frontdeskverksamhet	7
3.5	Förväntat långsiktiga effekter	8
3.6	Verksamheter som påverkas av programmet	8
4	PROGRAMMETS UPPBYGGNAD OCH STRUKTUR	9
4.1	Programmets uppbyggnad	9
4.2	Programstruktur	10
5	SYFTE SAMT EFFEKT- OCH PRODUKTMÅL	11
5.1	Serviceprogrammets syfte	11
5.2	Effekt mål	11
5.3	Produkt mål	13
6	PROGRAMPLAN	15
6.1	Programmets strategiska block	15
6.2	Övergripande programplan	16
6.3	Utvecklingsområden och aktiviteter	17
6.4	Färdplan för etablering av polisens frontdeskverksamhet	18
6.5	Färdplan för utveckling av digitala tjänster för medborgarna	19
6.6	Färdplan för utveckling av interna digitala serviceprocesser	19
6.7	Färdplan för utveckling av fysiska möten och lokal närvaro i icke akuta ärenden	19
7	LEDNING OCH STYRNING	20
7.1	Ledningsgrupp och styrgrupp samt beslutsfattare	20
7.2	Programkontor och programledare	21
7.3	Regionala förändringsledare	22
7.4	Kvalitetssäkringsgrupp	22
7.5	Samverkan med arbetstagarorganisationerna och skyddsorganisationen	22
8	NYCKELFAKTORER FÖR PROGRAMMETS GENOMFÖRANDE	23
9	RISKER	24
9.1	Risker ur verksamhetssynpunkt	24
9.2	Risker utifrån arbetsmiljö och hälsa	24
10	ÖVRIGA FÖRUTSÄTTNINGAR	25
10.1	Säkerhetsklass	25
10.2	Styrande regelverk	25
10.3	Underlag för genomförandet	25
10.3.1	Beslutsunderlag	25
10.3.2	Referensmaterial	25
10.4	Kända gränssytor som påverkar programmet	26
10.5	Kommunikation/information	26

11	FINANSIERING AV SERVICEPROGRAM 2024	26
12	UPPFÖLJNING OCH UTVÄRDERING.....	29

Bilaga A) Färdplan för utveckling av digitala tjänster för medborgarna.

Övriga bilagor utgörs av förstudie Serviceprogram 2024

- 1) Nulägesbeskrivning
- 2) Nylägesbeskrivning 2024
- 3) Gapanalys med prioriteringar
- 4) Processkartläggning av huvudprocessen Ge Service
- 5) Riskanalys ur verksamhetssynpunkt och programsynpunkt
- 6) Riskanalys utifrån arbetsmiljö och hälsa
- 7) Morgondagens medborgare – rapport från Kairos Future

Underlaget finns tillgängligt via Noa/NKE:s arbetsyta på Intrapolis -

<https://intrapolis.polisen.se/polismyndigheten/organisation/arbetsytor/nationella-operativa-avdelningen---noa/nationell-kontaktenhet-noa/?filter=All&pageIndex=1>

1 Syftet med detta dokument

Detta programdirektiv utgör ett ramverk för ett myndighetsövergripande utvecklings- och genomförandeprogram för polisens medborgarmöten och digitalisering av polisens serviceverksamhet. Programdirektivet tar sin utgångspunkt från målen för statens digitaliseringsarbete¹ och grundar sig på Polismyndighetens medborgarmötesstrategi², rikspolischefens beslut om Polismyndighetens strategi 2024³ samt genomförd förstudie.

Syftet med dokumentet är att det ska vara styrande för hur Serviceprogram 2024 ska genomföras i stort vad gäller organisation och uppbyggnad, effekt- och produktmål, vilka utvecklings- och genomförandeaktiviteter som ska ingå, hur utvecklingsaktiviteter ska bemannas, vilken kompetens som krävs samt vilka samverkanspartners som måste involveras. Direktivet innefattar även en översiktlig tidsplan.

Närmare detaljer om genomförande av varje enskild utvecklingsaktivitet samt hur medborgarnytta och verksamhetsnytta ska beräknas ska dokumenteras i uppdragsbeskrivningar. På motsvarande sätt ska genomförandeaktiviteter dokumenteras i projektdirektiv.

2 Bakgrund

Ansvaret för det fortsatta arbetet med att genomföra Polismyndighetens strategi för medborgarmötet och projektet Ökat medborgarinflytande (polisens synpunktshantering)⁴ har enligt rikspolischefens beslut överförts från Rikspolischefens kansli till Noa. Ansvaret har fördelats till chefen för nationella kontaktenheten för koordinering med pågående utvecklingsarbete för att förbättra polisens tillgänglighet och säkerställa att medborgarnas behov så långt det är möjligt ska kunna tillgodoses redan vid första kontakten.⁵ Den sistnämnda delen har bedrivits under arbetsnamnet utveckling av polisens frontdeskverksamhet.

Med polisens frontdeskverksamhet avses i det följande den samlade verksamheten vid nationella telefonväxeln, polisens kontaktcenter, regionledningscentralerna, delar av registratur och telefonsupport vid RA, polismyndighetens receptionsverksamhet samt den kommunikation med medborgarna som bedrivs av ovanstående verksamheter via polisen.se och polisens konton i sociala media.

Inom ramen för arbetet med Polisen 2024 har en expertgrupp belyst hur polisen bör möta medborgarnas behov av tillgänglighet och service i ett digitaliserat samhälle. Polismyndigheten har därefter i budgetunderlaget för 2019-2021⁶ och i redovisning av åiterrapporteringskrav

¹ Regeringens ambition är att statliga myndigheter ska vara bäst i världen på att använda digitaliseringens möjligheter (Regeringen.se/regeringens-politik/digitaliseringspolitik/digital-forvaltning hämtad 22 maj 2018).

² Polismyndighetens strategi för medborgarmötet, 2017-05-04, PM 2017:11

³ Polismyndighetens strategi 2024, Rikspolischefens beslut 2018-07-06, PM 2018:23, A 304.002/2018

⁴ <https://intrapolis.polisen.se/contentassets/f2f71f24b52a4b1ea41919773c2d2a7e/slutrapport-okat-medborgarinflytande.pdf>

⁵ Rikspolischefens beslut 2018-01-19, (A 024.810/2018)

⁶ Polismyndighetens budgetunderlag för år 2019-2021, 20-xx-xx

till regeringen⁷ beskrivit vissa utgångspunkter för vad som krävs för att utveckla polisens frontdeskverksamhet och digitalisera polisens serviceverksamhet.

Chefen Noa beslutade 2018-03-08 att inleda en förstudie för att identifiera vilka utvecklingsområden och aktiviteter som bör ingå i ett myndighetsövergripande serviceprogram 2024 samt hur ett sådant program bör genomföras i stort⁸. Förstudien fick i uppdrag att leverera ett beslutsunderlag för behandling i nationella strategiska ledningsgruppen (NSLG).

Rikspolischefen har 2018-07-06 fastställt Polismyndighetens strategi 2024. Av beslutet framgår bl. a. att det strategiska initiativet *Utveckla medborgarmötet* ska säkerställas via Polisens serviceprogram 2024 så att polisens möte med medborgarna kan präglas av öppenhet, enkelhet och hög tillgänglighet. Det strategiska initiativet *Digitalisera* ska bl. a. leda till att polisen på ett bättre sätt kan utnyttja den samlade kunskap och information som finns tillgänglig via avancerade analysstöd och samlade lägesbilder. Informationstekniken ska även användas för att etablera en modern och resurseffektiv interaktion mellan medborgare och polisen. Översyn av serviceprocesserna och automatisering ska användas för att förenkla och effektivisera för både allmänheten och polisens medarbetare. I det strategiska initiativet *Renodla och samverka* framhålls bl. a. att polisen ska koncentrera sina resurser på de uppgifter som endast polisen kan lösa. De utvecklings- och genomförandeåtgärder som ingår i detta programdirektiv är utformade och anpassade för att tillgodose vad som anges i ovan nämnda strategiska initiativ.

Programdirektivet utgör en leverans från förstudien för Serviceprogram 2024. Utformningen av programdirektivet grundar sig på förstudiens delrapporter för nuläge, önskvärt nyläge och gapanalys – se delrapport 1-3, samt genomförd kartläggning av huvudprocessen *Ge Service*, se delrapport 4. En framtidsanalys från Kairos Future AB avseende framtidens medborgare har utgjort omvärldsinformation vid beredning av önskvärt nyläge – se delrapport 7. Till underlaget hör även genomförda riskanalyser – se delrapport 5 och 6.

3 Strategisk inriktning av polisens serviceprogram 2024

3.1 Polisens medborgarmöten

En grundförutsättning för all operativ polisverksamhet är att polisen finns närvarande i samhället genom att förebygga brott, göra ingripanden på plats då brott och ordningsstörningar har inträffat samt utreda brott. Till skillnad mot andra statliga myndigheter – som i allt väsentligt handlägger förvaltningsärenden – måste polisens lokala operativa verksamhet även i framtiden baseras på fysiska möten mellan polis och medborgare. Vad gäller ingripandeverksamheten måste antalet fysiska möten de facto öka eftersom polisen idag inte har tillräcklig förmåga att hantera alla händelser där ingripande behöver ske på plats.⁹

Den stora volymen av kontakter mellan medborgare och polis sker emellertid inte via fysiska möten mellan polispatrull–medborgare utan huvudsakligen via telefon kompletterat med e-

⁷ Redovisning av hur Polismyndigheten ska utvecklas och stärkas t o m år 2024, 2018-xx-xx

⁸ Noa beslutsprotokoll 2018-03-04, Dnr A 541.010/2017.

⁹ Här avses i första hand händelserapporter prio 2 och 3 som kräver skyndsamt ingripande eller ingripande på plats i närtid.

post, vanlig post och via digitala e-tjänster¹⁰. Detta gäller även för ingripandeverksamheten där medborgarnas initiala kontakt med polisen – med undantag från egeninitierade ärenden – huvudsakligen sker via telefon. Det sagda gäller även för polisens serviceverksamhet med undantag från passverksamheten som årligen genererar drygt tre miljoner fysiska besök i polisens lokaler¹¹. Det finns även andra tjänster i serviceprocessen och i utrednings- och lagföringsprocessen som är av sådan karaktär att de enbart kan utföras via fysiska besök. Det gäller t.ex. hantering av skrymmande hittegods, inlämning av vapen och explosiva varor samt utlämning av beslagttaget gods.

3.2 Utveckling av polisens digitala tjänster

Polisens serviceprogram 2024 är primärt inriktat mot att säkerställa att medborgarnas möte med polisen ska präglas av öppenhet, enkelhet och hög tillgänglighet. Medborgarna ska på ett så snabbt och smidigt sätt som möjligt kunna kontakta polisen i såväl akuta som icke akuta ärenden. Kontaktvägarna till polisen ska utformas utifrån medborgarnas behov genom teknikutveckling och en markant förflyttning mot säkra digitala tjänster som möjliggör en hög tillgänglighet och ett förtroendefullt bemötande dygnet runt. Polisen ska redan vid den första kontakten ha förmåga att vidta nödvändiga åtgärder för att ta om hand medborgarnas behov så att tryggheten ökar och brottsligheten minskar och samtidigt ge stöd och underlätta fortsatta polisiära insatser. I programmet ingår även utvecklingsaktiviteter som syftar till att effektivisera polisens interna serviceprocesser samt säkra bevarande av all information.

De utvecklings- och genomförandeåtgärder som ingår i serviceprogrammet ska genomsyras av inriktningen att utveckla metoder och tekniska system som utgår ifrån vad som är **bäst och enklast för medborgarna i ett redan digitaliserat samhälle**. I dag är internet en stor del av så gott som alla svenskars vardag under såväl fritid som arbete eller vid studier och myndighetskontakter. Dagens ungdomar har aldrig levt utan internet. Över 99 procent av befolkningen i arbetsför ålder använder internet och i åldersgruppen 66–75 år utgör andelen 92 procent. Av Sveriges befolkning har 98 procent tillgång till mobiltelefon och 90 procent använder en smart mobil med internetuppkoppling.¹²

Polisen har traditionellt styrt medborgarna mot att initiala kontakter med myndigheten ska ske via telefon eller via fysiskt besök i polisens receptioner. Serviceprogrammet ska säkerställa att Polismyndigheten – i likhet med övriga statliga myndigheter – kan erbjuda ett brett utbud av digitala tjänster som medborgarna kan använda via smarta mobiltelefoner och datorer. Handläggning ska ske effektivt, rättsäkert och så långt det är möjligt genom automatiserade processer. I alla ärenden som inte avser akut polisverksamhet ska digital kontakt utgöra ett naturligt förstahandsval.¹³ Denna inriktning ställer relativt stora krav på att såväl chefer som medarbetare kan anamma ett nytt synsätt och kunna verka utifrån detta. Etablering av digitala service-

¹⁰ Regionledningscentralerna, polisens kontaktcenter och nationella telefonväxeln tar årligen emot ca. 7 miljoner samtal. Polismyndighetens registratorfunktioner tar årligen emot 575 000 e-postmeddelanden samt en stor mängd skrivelser. Antalet inkomna ärenden via e-anmälan uppgick i juli 2018 till drygt 30 000.

¹¹ Polismyndigheten utfärdar 1,8 miljoner pass/nationella ID-kort per år. Nuvarande regelverk ställer krav på att medborgarna måste uppsöka polisstation vid två tillfällen i varje ärende vilket genererar 3,6 milj. fysiska besök/år.

¹² Svenskarna och internet 2018, IIS, Internetstiftelsen i Sverige. <https://2018.svenskarnaochinternet.se/>

¹³ Polismyndighetens medborgarmötesstrategi.

tjänster som substitut för det fysiska mötet och kontakter via telefon, post och e-post kommer i praktiken att innebära stora förändringar av polisens receptionsverksamhet, telefonväxel, kontaktcenterverksamhet och registratorverksamhet. Även regionledningscentralernas verksamhet påverkas i betydande utsträckning då denna utgör en del av den samlade frontdeskverksamheten.

3.3 Fysiska servicemöten via samverkan mellan statliga myndigheter

Serviceprogram 2024 ska även säkerställa att polisen kan upprätthålla en god servicenivå för medborgare som inte har tillgång till mobiltelefon/dator eller som av andra skäl väljer att kontakta polisen via ett fysiskt besök. Inriktningen här är att Polismyndigheten på sikt bör etablera fördjupad samverkan med övriga statliga myndigheter och då främst Statens servicecenter som har regeringens uppdrag att införa 140 statliga servicekontor runt om i landet.¹⁴ Dessa servicekontor kommer redan fr.o.m. 1 juni 2019 att överta ansvaret för att ge service via fysiskt möte för Skattemyndigheten, Försäkringskassan och Pensionsmyndighetens räkning.¹⁵ I nästa steg (prel. år 2020) ska Statens servicecenter även ta ansvar för Arbetsförmedlingens fysiska möten med medborgarna. Att polisen bör sträva efter att etablera samverkan med andra statliga myndigheter och att polisen ska koncentrera sina resurser på de uppgifter som endast polisen kan lösa framgår av strategi 2024. Den beskrivna inriktningen motsäger inte att Polismyndigheten parallellt kan förstärka sin service för fysiska möten via kommunala medborgarkontor. Medborgare som väljer att kontakta polisen genom fysiskt besök på ett statligt servicekontor eller kommunalt medborgarkontor förväntas kunna få hjälp/stöd/vägledning inkl. tolkhjälp med att t.ex. göra en polisanmälan via Polismyndighetens e-tjänster. Det innebär således inte att personalen vid dessa kontor får åtkomst eller tillgång till information i Polismyndighetens källsystem.

Den angivna huvudinriktningen ovan kan komma att kräva undantag, exempelvis när det gäller hur polisens lokala service för fysiska möten bör utformas för medborgare i särskilt utsatta områden.

Polisen måste även i framtiden anpassa verksamheten så att t.ex. möte med lokal polis, inlämning av vapen, ammunition och skrymmande hittegods kan ske vid lokal polisstation men då efter tidbokning. Frågan om hur Polismyndigheten kan utveckla och delvis digitalisera ansöknings- och utlämningsförfarandet för pass och id-kort kommer att vara av central betydelse för genomförande av medborgarmötesstrategin som bygger på principen digitalt först.

3.4 Utveckling och etablering av en samlad frontdeskverksamhet

Utöver teknikutveckling och digitalisering innefattar programmet utvecklingsinsatser som i två faser som ska forma en sammanhållen och väl fungerande frontdeskverksamhet med backoffice-funktioner. Detta för att myndigheten – så långt det är möjligt – ska kunna tillgodose medborgarnas behov redan vid första kontakten. Frontdeskverksamheten ska samtidigt underlätta och skapa ett större utrymme för övriga delar av polisorganisationen att bedriva operativ verksamhet.

¹⁴ Se sammanställning över regeringsuppdrag <http://www.statenssc.se/omstatensservicecenter/uppdrag.971.html>

¹⁵ Regeringsbeslut 2018-08-30, S2018/01822/SF

3.5 Förväntat långsiktiga effekter

Ett framgångsrikt serviceprogram ska leda till att medborgarnas uppfattning om polisens tillgänglighet och förmåga att tillgodose medborgarnas behov redan vid första kontakten successivt ska utvecklas i positiv riktning. Detta förväntas i sin tur påverka medborgarnas förtroende för polisen och viljan att bidra med information för att klara upp fler brott. Upplevelsen av en modern myndighet som är följsam utifrån medborgarnas behov och förväntningar och som kan kommunicera med medborgarna i realtid ska inte underskattas i arbetet med att uppnå en framgångsrik brottsbekämpning och ökad uppläring av brott.

Digitalisering av polisens serviceverksamhet förväntas vidare leda till avsevärda effektiviseringsvinster vilket kommer att frigöra resurstid framför allt för civilanställd personal, men även för polispersonal. Frågan om omställning av personal och användning av medel för omställningsarbete kommer att aktualiseras inför programmets andra fas. Programmet måste därför vidta förberedande åtgärder för omställningsarbete redan under fas 1.

Utgångspunkten för programmet är att frontdeskverksamheten dels behöver tillföras ny kompetens, dels att frigjorda resurser ska genomgå kompetensutveckling för att bl.a. kunna förstärka den lokala godshanteringsfunktionen, utredningsverksamheten och det administrativa stödet för den lokala operativa verksamheten i lokalpolisområdena.

3.6 Verksamheter som påverkas av programmet

Bild 1 nedan illustrerar vilka delar av polisens verksamhet som täcks in av serviceprogrammet. Det gäller dels utvecklingsaktiviteter som berör hur polisen via digitalisering och utveckling av distansmötet ska möta medborgarnas behov vid första kontakten inom ramen för en samlad frontdeskverksamhet. Här ingår utveckling av digitala möten, distansmöten och det fysiska mötet oavsett till vilken av polisens huvudprocesser ett visst ärende kan hänföras. Denna del kan utifrån ett medborgarperspektiv betecknas som polisens serviceverksamhet i vid bemärkelse. Direktivet täcker vidare in vilka utvecklingsaktiviteter som behöver genomföras inom myndighetens huvudprocess *Ge service* baserat på de aktiviteter som enligt genomförd processkartläggning ingår i denna huvudprocess – se bilaga 4.

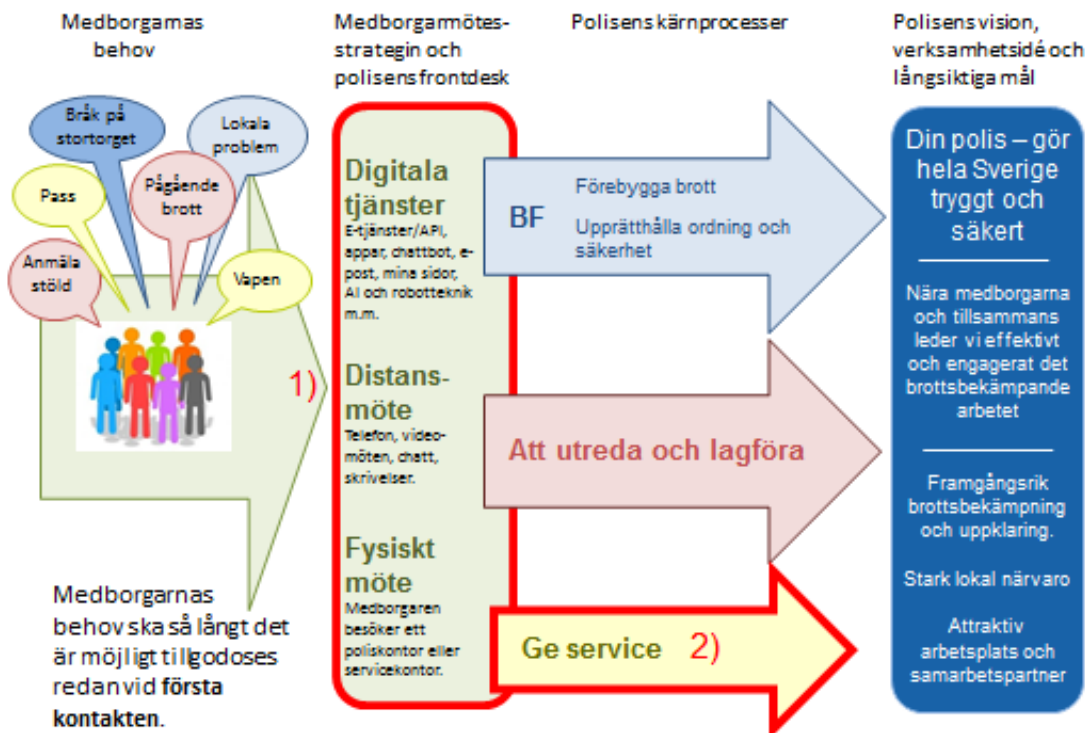


Bild 1. Programdirektivet täcker dels in aktiviteter för att utveckla polisens frontdeskverksamhet, d.v.s. medborgarens första kontakt med polisen oavsett typ av ärende (1), dels utveckling av de tjänster som ingår i huvudprocessen Ge service enligt genomförd processkartläggning (2).

4 Programmetts uppbyggnad och struktur

4.1 Programmetts uppbyggnad

Serviceprogram 2024 är omfattande, sträcker sig över lång tid och täcker in stora delar av polisens verksamhet. Utvecklings- och genomförandearbetet bedrivs inom ramen för ett program för att säkerställa:

- **att** digitaliseringsarbetet och övriga förändringsåtgärder kan bedrivas med ett tydligt medborgarperspektiv och utifrån ett samlat myndighetsperspektiv,
- **att** planerings-, utvecklings- och genomförandeaktiviteter kan koordineras mellan avdelningar, polisregioner och externa aktörer, dels i förhållande till en övergripande tidplan, dels i förhållande till alla beroenden som finns mellan olika aktiviteter,
- **att** risker ur verksamhets- och arbetsmiljösynpunkt kan kartläggas, följas upp och åtgärdas på ett sammanhållet sätt på såväl nationell som regional nivå,
- **att** myndigheten på nationell nivå kan ta ett samlat ansvar för omställningsarbete/användning av omställningsmedel samt genomförande av kompetensutveckling för de medarbetare vars arbetsuppgifter kommer att förändras till följd av förändringsarbetet, samt

- **att** uppnådda effekt- och produktionsmål kan följas upp och utvärderas på ett enhetligt sätt såväl ur ett medborgarperspektiv som ur ett internt effektiviseringsperspektiv.

Utveckla medborgarmötet via polisens serviceprogram 2024, *Digitalisering* samt *Renodla och samverka* med andra myndigheter utgör tre strategiska initiativ i Polismyndighetens strategi 2024. Strategin har behandlats av nationella strategiska ledningsgruppen och fastställts av rikspolischefen. Övergripande uppföljning och styrning av det utvecklings- och genomförandearbete som omfattas av Serviceprogram 2024 kommer därmed att ske via nationella strategiska ledningsgruppen. Beslut som är av strategisk betydelse för myndigheten fattas av rikspolischefen.

Chefen för nationella operativa avdelningen är ansvarig uppdragsledare för programmet och är beslutsfattare i programfrågor som inte behandlas i nationella strategiska ledningsgruppen.

Under chefen för nationella operativa avdelningen leds programmet av en styrgrupp och ett programkontor. I dessa forum ingår representanter för de nationella avdelningarna, samtliga polisregioner och arbetstagarorganisationer. Polisregionernas representanter i programkontoret är tillika förändringsledare och regionalt införandeansvariga i respektive region. Till programkontoret knyts även en expertgrupp.

Kanslichefsgruppen utgör referensgrupp i ärenden som ska beslutas av rikspolischefen alternativt av chefen för nationella operativa avdelningen.

Avdelningschef som tilldelats ett utvecklingsuppdrag som ingår i programmet ansvarar i linje med vad som framgår i arbetsordningen för dess genomförande. Samråd och delning med andra organisatoriska enheter inom myndigheten ska också ske i enlighet med arbetsordningen.

Frågor om hur programmet ska ledas och styras utvecklas närmare i avsnitt 7.

4.2 Programstruktur

Serviceprogram 2024 är indelat i två övergripande tidsfaser. Fas 1 omfattar åren 2019-2021 och fas 2 åren 2022-2024. Genomförande av den första fasen utgör en nödvändig förutsättning för att kunna genomföra den andra. Programmet är vidare indelat i fem strategiska block som var och ett innefattar ett antal utvecklingsområden. Ett utvecklingsområde kan innefatta en eller flera huvudaktiviteter enligt nedanstående struktur.



Bild 2 – Serviceprogrammets uppbyggnad

En huvudaktivitet kan utgöra en utvecklingsaktivitet som bedrivs i linjeverksamheten med en utpekad uppdragsledare eller en införandeaktivitet som bedrivs i projektform med utpekade projektledare. För varje utvecklingsaktivitet upprättas en uppdragsbeskrivning som ska godkännas av ansvarig linjechef på avdelningsnivå och programledaren för att därefter fastställas efter behandling i nationella strategiska ledningsgruppen. För införandeprojekten upprättas projektdirektiv som fastställs på motsvarande sätt efter föredragning av programledaren.

5 Syfte samt effekt- och produktmål

5.1 Serviceprogrammets syfte

Programmet ska möjliggöra att polisen väsentligt flyttar fram sina positioner vad gäller service och mötet med medborgarna. Detta ska ske genom att identifiera och genomföra alternativt skapa förutsättningar för att realisera prioriterade förändringsbehov så att medborgarnas förtroende samt upplevelse av tillgänglighet och adekvat bemötande från polisen ökar.

Nedan beskrivs de effektmål och produktmål som har satts upp för programmet.

5.2 Effektmål

Effektmål 1: Polisen har väsentligt flyttat fram sina positioner vad gäller service och mötet med medborgarna genom:

E1-1: Förbättrad tillgänglighet och synlighet i olika kanaler där polisen erbjuder flexibla och situationsanpassade digitala tjänster, distansmöten och fysiska möten.

Mätbarhet: År 2024 ska NKI16 avseende tillgänglighet och synlighet vara minst 90 %. En nollmätning bör genomföras 2019.

E1-2: Högre kvalitet i ärendehantering där medborgarens behov, så långt det är möjligt, tillgodoses redan vid första kontakten.

Mätbarhet: Kvalitetsgranskningar bör ske på ett antal förutbestämda ärendetyper inom frontdeskverksamheten 2019, 2021 och 2024. Kvaliteten bör ha förbättrats med genomsnitt xx % år 2024.¹⁷

E1-3: Enhetlig och effektivare service där medborgarens behov, så långt det är möjligt, tillgodoses redan vid första kontakten.

Mätbarhet: Andel ärenden som färdighanteras vid första kontakten eller/och med hjälp av back-office, har ökat med xx % från 2019 till 2024. En nollmätning ska genomföras 2019.

Mätbarhet: Andel ärenden som färdighanteras på ett enhetligt sätt, på polisens frontdesk eller inom processen Ge service, har ökat med xx% från 2019 till 2024. En nollmätning ska genomföras 2019.

Effektmål 2: Polisen har effektiviserat interna processer för medborgarmöten och frigjort tid för verksamhet i kärnprocesserna.

E2-1: Förbättrade förutsättningar för att förebygga och utreda brott i frontdeskverksamheten, via avancerat analysstöd och samlade lägesbilder samt kommunikation med medborgare i realtid.

Mätbarhet: Antal uppklarade brott/händelser där polisen har använt kommunikation i realtid ska uppgå till minst 20 % av totalt antal fall där denna metodik använts 2024.

E2- 2: Ökad produktivitet och högre kvalitet via automatisering och digitalisering av interna handläggningsprocesser inom processen ”Ge Service”.

Mätbarhet: Andel ärende som färdighanteras digitalt, inom processen ”Ge Service”, har ökat med xx% från 2019 till 2024.

¹⁶ NKI (Nöjd kund index) är det huvudsakliga mätvärdet/nyckeltalet i NKI undersökningar och används för att mäta och grada av kundnöjdhet.

¹⁷ Målvärde för effektmål E1-2, E1-3, E2-2 och E2-3 fastställs av programstyrgrupp när programmet har etablerats.

E2-3: Effektivare informationsutbyte¹⁸ via digitala informationskedjor och öppna API: er med polisens samarbetspartners och andra aktörer.

Mätbarhet: Antal öppna API:er och öppna data¹⁹ som polisen erbjuder till andra aktörer, myndigheter har ökat med xx% från 2019 till 2024. Polisen har därtill uppnått hög digital samverkan och informationsutbyte med andra myndigheter och aktörer och erbjuder service via andras tjänster.

Kommentar: Med informationsutbyte avses byte av digitalinformation enligt Informationshanteringsutredningens slutbetänkande.²⁰

5.3 Produktmål

Följande produktmål har satts upp för programmet.

Produktmål 1: Utvecklat och etablerat utbud av digitala tjänster och API; er. (E1, E2)

P1-1: Utvecklat och etablerat förmågor och digitala tjänster enligt programplan och de utvecklingsuppdrag som beslutas inom programmet.

Produktmål 2: En etablerad, sammanhållen och effektiv frontdeskverksamhet som – så långt det är möjligt – tillgodoser medborgarnas behov redan vid första kontakten. (E1, E2)

P2 -1: Driftsatt ett enhetligt och gemensamt telefoni-, ärendehanterings- och ledningsstödssystem som kan användas av alla enheter/funktioner som ingår i polisens frontdeskverksamhet.

P 2- 2 : Driftsatt ett operativt analysverktyg för bearbetning av information som inkommer till polisens frontdesk så att uppdaterade lägesbilder och "early warnings" kan genereras i realtid.

P 2- 3: Utvecklat och infört ett digitalt verktyg som möjliggör att medborgarna engageras i upplärningen av brott/händelser genom att i realtid kunna lämna information till polisen.

¹⁸ Data och information måste ses som en resurs som kan återanvändas för olika syften och infrastrukturen måste skapa förutsättningar för innovativ samverkan med tredje part: medborgare, företag, organisationer.

¹⁹ Inom ramen för polisens e-tjänsteutveckling utreds om medborgarnas behov bäst uppfylls av en e-tjänst på polisen.se, ett öppet API som låter andra aktörer bygga sina tjänster i egna system och samverka med polisens system, eller både och. Det finns en väletablerad modell för hur öppna API:er tas fram, hur potentiella konsumenter ges tillgång, samt för uppföljning för att säkerställa att API:erna inte missbrukas.

²⁰ När myndigheter ska införa tjänster för att lämna ut uppgifter automatiserat, utan att detta leder till s.k. direktåtkomst, behöver rättsutredningar genomföras för att belysa ett antal frågor. Se bl a eSam s bedömning av dessa frågor med utgångspunkt från Informationshanteringsutredningens slutbetänkande Myndighetsdatalog (SOU 2015:39) och Högsta förvaltningsdomstolens dom i det s.k. LEFI Onlinemålet (HFD 2015 ref. 61).

P2-4: Senast t.o.m. år 2021: Utredningar och kartläggningar av verksamhetens nuvarande förmågor samt upprättade införandeplaner för önskad frontdesk-verksamhet med nya förmågor ska vara slutförda.

Produktmål 3: Senast år 2021: Polismyndigheten har etablerad samverkan med Statens servicecenter och kommunala medborgarkontor för utförande av fysiska servicemöten där medborgarna kan få sina behov tillgodosedda i merparten av alla polisiära ärenden som inte är av akut karaktär. (E1)

Produktmål 4: Senast år 2021: Standardiserade digitala användarstationer²¹ som medborgare kan använda vid kontakt med polisen vid fysiska besök i eller utanför polisens lokaler ska vara klara för spridning. (E1)

Produktmål 5: Framtagna och etablerade digitala verktyg för lokalpolisområdena för användning vid t.ex. möte med medborgare, planering och uppföljning av medborgarlöften medborgarchatt samt inhämtning av information från medborgare kopplat till inträffade brott/händelser i lokalpolisområdet.²² (E2)

Produktmål 6: Etablerad organisation och standardiserade metoder för omhändertagande och uppföljning av medborgarnas synpunkter på polisens verksamhet. (E1)

Produktmål 7: Etablering av helt eller delvis automatiserade handlägningsprocesser för vissa serviceärenden och enklare brottsanmälningssärenden²³ som förekommer i stora volymer (E2)

Produktmål 8: Etablering av digitala tjänster för hittegodsförfarande och enhetligt utformade godsfunktioner i lokalpolisområden (E2)

Produktmål 9: En samlad och överblickbar information och åtkomst av polisens digitala tjänster via mobilversionen och standardversionen av polisen.se (E1)

Produktmål 10: Framtagen och etablerad digital strategi med väldefinierade gemensamma begrepp, utvecklingsmetoder, modeller (E1, E2)

Produktmål 11: Framtagna och etablerade servicenivåer, i enlighet med medborgarmötesstrategin som är anpassade efter behov och angelägenhetsgrad. (E1)

Produktmål 12: Ökad kunskap hos medborgarna och medarbetarna för aktivt val av kanaler som är effektiva för både medborgaren och polisen. Etablerad ”Digital först”- styrning. (E1)

²¹ Med användarstationer avses bl. a. pekskrämar med tangentbord inkl. videofunktion som bl. a. kan användas för att göra en e-anmälan eller söka tillstånd alternativt bli uppkopplad mot utredningscenter eller servicecenter.

²² Här avses LPO:s kommunikation med medborgare som anslutit sig till polisens digitala tjänst för kommunikation i realtid i icke pågående brott/händelser.

²³ Med enklare brottsanmälningssärenden avses t.ex. förlustanmälningar och anmälan om cykelstöld etc.

6 Programplan

De strategiska block och utvecklingsområden med underliggande huvudaktiviteter som ingår i serviceprogrammet har identifierats via förstudiens gapanalys av nuläge och önskvärt nyläge. Utvecklingsaktiviteterna har därefter prioriterats utifrån ett antal parametrar – se delrapport 3 – Gapanalys och prioriteringar.

6.1 Programmets strategiska block

Serviceprogrammet är indelat i fem strategiska block enligt nedanstående bild.

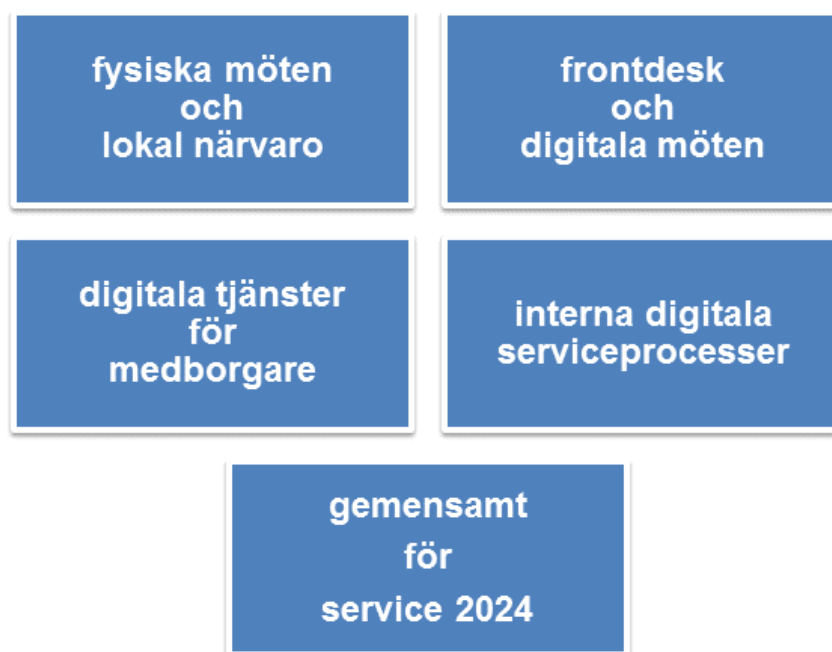


Bild 3 – Serviceprogrammets strategiska block

Med *fysiska möten och lokal närvaro* avses medborgares besök i receptioner/servicekontor för att få sina behov tillgodosedda, samt behovet för polisen att kunna interagera med medborgarna på lokal nivå samt lämna service/information på t.ex. brottsplats med stöd av digitala verktyg.

Med *frontdeskverksamhet och digitala möten* avses dels medborgares första kontakt med polisen som sker via telefon, e-post, fysisk post, polisens webbsida sociala medier samt e-tjänster, men där frågan inte är akut. Det kan både handla om initiering av ärenden, specifika frågor, men även rent allmänt intresse kring polisiära frågor. I frontdeskverksamheten ingår även polisens initiala åtgärder för att ta emot och hantera ärenden som är av akut eller skyndsamt karaktär och som inkommer via telefon via 112 eller 114 14. I detta block ingår även frågor om hur frontdeskverksamheten ska kunna interagera med medborgarna i realtid med stöd av digitala verktyg.

Med *digitala tjänster för medborgare* avses tjänster som medborgare behöver för att via mobiltelefon/dator kunna hantera kontakten med polisen avseende begäran, anmälan, ansökan och frågor. Det kan handla om allt från anmälan av brott, vapenlicensansökan till begäran om utlämnande av allmän handling. Det omfattar även möjligheten för polisen att ta emot analogt material och göra om det till en digital handling för fortsatt hantering samt att effektivt distribuera svar. Slutligen omfattas även tjänster som handlar om kommunikation och interaktion såsom chatt och videosamtal.

Med *interna digitala serviceprocesser* avses hur olika delprocesser och tjänster inom huvudprocessen *Ge service* ska optimeras genom digitalisering och automatisering samt hur digital information ska hanteras och förvaras.

Med *gemensamt för serviceprogrammet 2024* avses gemensamt stöd för att effektivt kunna styra och följa programmet samt koordinering av aktiviteter som lämpligen bör hanteras gemensamt då det berör många utvecklingsområden. Här ingår delområdena programsamordning, digitaliseringsstrategi, medborgarinnovation, samverkan samt ny teknik och infrastruktur.

6.2 Övergripande programplan

Utifrån gapanalysen av de fem strategiska blocken har 24 utvecklingsområden identifierats. Dessa har sammanställts i nedanstående programplan. Utvecklingsområdena är utlagda i programmets två tidsfaser. Planerade leveranser i den andra fasen är beroende av i vilken utsträckning den första fasen kan genomföras enligt plan. Det finns därutöver en mängd beroenden mellan de olika utvecklingsaktiviteterna.

Utvecklingsområdena är uppställda så att ansvaret per område ska kunna fördelas utifrån ett processansvar. Processansvaret är spritt på nationella operativa avdelningen, rättsavdelningen, kommunikationsavdelningen och IT-avdelningen. Inom respektive uppdrag behöver resurser hämtas och involveras från såväl övriga avdelningar som samtliga polisregioner.

Polisens serviceprogram 2024 Programplan		fas 1 - år 2019-2021	fas 2 - år 2022-2024
Gemensamt för serviceprogram 2024	Programsamordning, gem. stöd/stab, metoder/modeller, begrepp och nyttoanalys		
	Digitaliseringsstrategi brottsbekämpn&service		
	Medborgarinnovation och samverkan, fånga medborgarnas behov, uppfölj av effekter och samverkan med andra		
	Ny teknik och infrastruktur för service till medborgarna (AI, robotteknik, big data – nya plattformar m.m.)		
Frontdesk och digitala möten	Fördjupad utredning för etablering av en sammanhållen frontdesk, Ändrad organisation, tydligare roller och flöden, samt identifiera behov för digitala möten, behov gemensamt kommunikationsstöd och hur realtidsanalys av information kan stödja/ge snabbt informationsunderlag till op.ledning och till medborgare		Etablera nationellt servicecenter inkl. registrator funktioner Från PKC till regionala utredningscenter, renodla RLC Integrerat telefoni- och IT-stöd för frontdesk Realtidsanalys av information, för op.ledn./riktad dig. info
	Utveckling e-tjänster/API, brott och tips		
	Utveckling av e-tjänster/API, service tjänster och gemensamt		
Digitala tjänster för medborgarna	Skanning/nationell expediering, post, utgående kom, mina medd		
	Kommunikation/interaktion med medborgare via polisen.se och web app.		
	Intern digitalisering/automatisering servicetjänster, m.m. inkl. processutveckling av huvudprocess Ge service		
	Digitalt bevarande i system, ersätta filservrar, hantera och bevara digital media m.m.		
Interna digitala serviceprocesser	Etablera synpunktshantering		Handläggning försvunnen person
	Fördjupad utredning morgondagens receptioner (samverkan med andra)		Etablera informationscenter, för rådgivning och lotsning Etablera godsfunk. vid LPO, vapen/hittgods/beslag
	Förstudie processer för pass och gods (vapen/hittgods/beslag)		Etablera ny passhantering
Fysiska möten och lokal närvaro	Digitalt stöd till LPO, tidbokning besök, enkätjänster, live-chatt med medborgare, push-info, info på plats...		

Bild 4 – Serviceprogrammets övergripande programplan

6.3 Utvecklingsområden och aktiviteter

Utvecklingsområden och utvecklingsaktiviteter ska preciseras och dokumenteras i Serviceprogrammets tids- och aktivitetsplan. En preciserad tidsplan för utvecklingsblock digitala tjänster för medborgarna är beroende av vilka ställningstaganden som görs kring finansiering av e-tjänstutvecklingen.

Programplanen samt tids- och aktivitetsplan kan komma att revideras i takt med programmets progress. Beslut om reviderad programplan fattas av rikspolischefen medan beslut om reviderad tids- och aktivitetsplan beslutas av chefen för operativa avdelningen efter förslag från styrgruppen.

Aktiviteter som innefattar utvecklingsåtgärder ska vid uppstart av programmet preciseras och beskrivas mer i detalj samt tidsättas via uppdragsbeskrivningar. Av uppdragsbeskrivningen ska framgå vilken avdelningschef som är ansvarig för uppdraget, vilka kontrollpunkter och milstolpar som gäller samt med vilka intervaller aktiviteten ska följas upp och redovisas till

programkontoret och styrgruppen. Fastställd uppdragsbeskrivning ingår i avdelningens aktivitetsplan för linjeverksamhet och ska finansieras via avdelningens anslag.²⁴

6.4 Färdplan för etablering av polisens frontdeskverksamhet

Förstudien har utarbetat en övergripande färdplan för successiv utveckling och etablering av polisens frontdeskverksamhet från ett nuläge till ett framtida börläge 2024. Färdplanen utgör ingångsvärden för att som ett första steg genomföra en mer fördjupad utredning kring vilka arbetsuppgifter som ska utföras i olika delar av frontdeskverksamheten och hur it-system och telefonsystem ska anpassas under programmets första och andra fas.

Färdplanen för etablering av polisens frontdesk framgår översiktligt av bilden nedan. Den utgår från nylägesbeskrivningen av polisens frontdeskverksamhet – se bilaga 2. Utvecklingsarbetet ska under fas 1 inledas med en fördjupad utredning. Inriktningen är bl a att nationella telefonväxeln ska ombildas till ett nationellt servicecenter, att verksamheten vid polisens kontaktcenter renodlas och ombildas till regionala utredningscenter samt att regionledningscentralernas verksamhet kan ta ytterligare ett steg för att enbart hantera ärenden som kräver operativ ledning av yttre resurs.

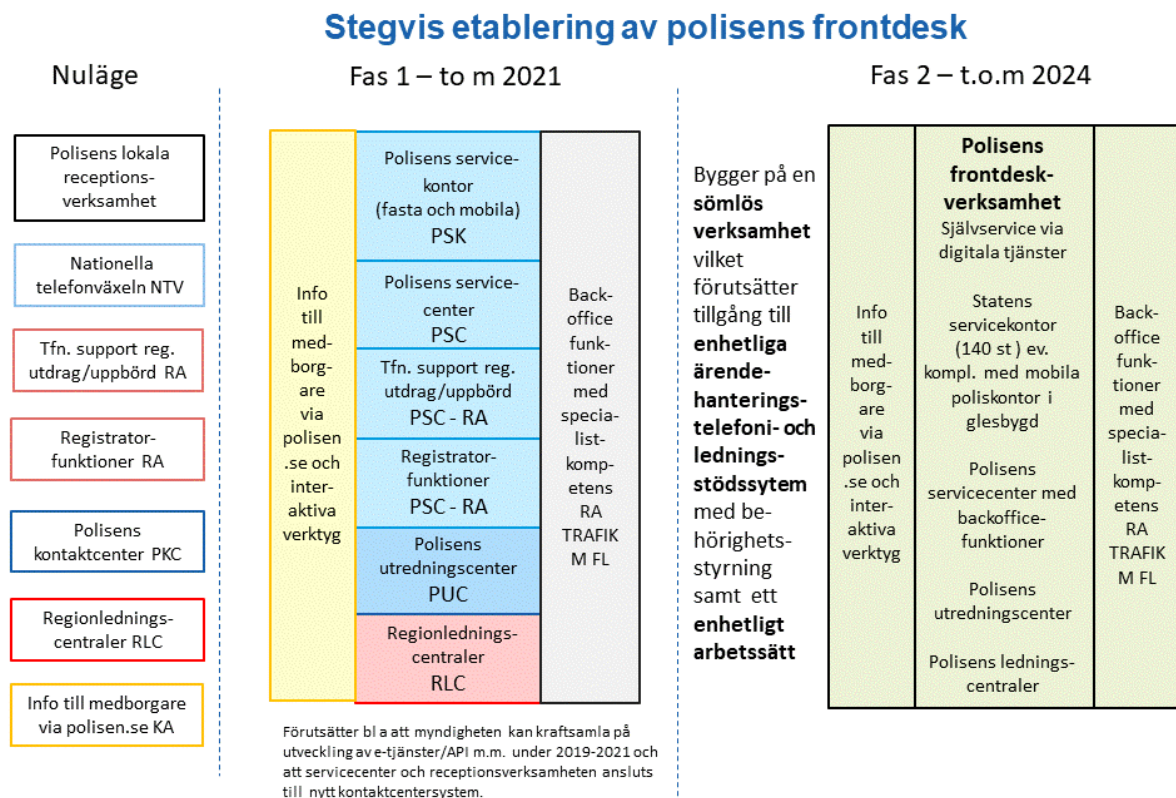


Bild 5 – Strategisk färdplan för utveckling och etablering av polisens frontdeskverksamhet

²⁴ Särskilda medel för att förstärka Polismyndighetens förmåga att utveckla och driftsätta digitala tjänster för medborgarna under 2019-2021 ingår som en del av programmet – se avsnitt 11

6.5 Färdplan för utveckling av digitala tjänster för medborgarna

Inom ramen för förstudien har samverkansorganet e-tjänstforum²⁵ haft i uppdrag att kartlägga myndighetens faktiska behov när det gäller utveckling, driftsättning och införande av digitala tjänster för medborgarna. Utgångspunkten för det faktiska behovet har varit att myndigheten senast år 2021 ska kunna erbjuda ett heltäckande utbud av digitala e-tjänster för medborgarna och därmed successivt komma ifatt övriga statliga myndigheter i digitaliseringsarbetet.

I bilaga A till programdirektivet redovisas en 3-årig färdplan för utveckling av digitala tjänster för medborgarna baserat på det faktiska behovet. I bilaga B redovisas en motsvarande färdplan med nuvarande utvecklingstakt och utifrån befintliga resurser. För att genomföra färdplan enligt alternativ A krävs således att myndigheten fattar beslut om att genomföra en kraftsamling på digitalisering under de kommande tre åren. Den programplan som redovisas i detta direktiv baseras på alternativ A. Frågan om finansiering av en färdplan enligt detta alternativ redovisas i avsnitt 10.

6.6 Färdplan för utveckling av interna digitala serviceprocesser

Förstudien har utarbetat en övergripande färdplan för utveckling av interna digitala serviceprocesser och där alla serviceärenden successivt, utifrån en 3-årig färdplan, handläggs enhetligt, rättsäkert och så effektivt som möjligt. Färdplanen hänger ihop med utvecklingen av digitala tjänster för medborgaren och omfattar därmed hela processen från att medborgaren initierar ett ärende till att hela ärendet är hanterat. Effektivitet uppnås med övergång till ett digitalt arbetssätt och där processer med stora ärendevolymer automatiseras där så är möjligt. Som konsekvens kan handläggningstiderna för varje ärende förkortas. Färdplanen omfattar vidare att den information som skapas hanteras helt digitalt via systemstöd. Vilka serviceärenden som omfattas framgår av processkartläggningen av huvudprocessen *Ge Service*, bilaga 4.

6.7 Färdplan för utveckling av fysiska möten och lokal närvaro i icke akuta ärenden

Förstudien har även utarbetat en övergripande färdplan för successiv utveckling och etablering av hur fysiska servicemöten och lokalnärvaro kan utvecklas från ett nuläge till ett framtida börnläge 2024. Färdplanen inleds med tre fördjupade analyser för hur morgondagens fysiska möten på lokalpolisområde ska vara utformade för icke akuta ärenden. En av de fördjupade analyserna ska genomlysas passhanteringen, en ska genomlysas fysisk hantering för hittegoods, utlämnande av beslag samt inlämnade vapen och den sista ska genomlysas receptionsverksamheten och samverka med bland annat Statens servicecenter. Parallellt ingår i färdplanen att förse lokalpolisområdena med ett antal digitala verktyg i det brottsförebyggande och trygghetsskapande arbetet samt ge polisman på brottsplats digitala förutsättningar att snabbt och enkelt vidareförmedla information till brottsoffer.

²⁵ e-tjänstforum utgör ett samverkansorgan inom Polismyndigheten med repr. från Noa, RA, IT, KA och EA.

7 Ledning och styrning

7.1 Ledningsgrupp och styrgrupp samt beslutsfattare

Polisens serviceprogram 2024 ska på strategisk nivå ledas och styras utifrån ett helhetsperspektiv på myndighetsnivå. Nationella strategiska ledningsgruppen (NSLG) ska behandla de långsiktiga och övergripande utvecklings- och förändringsfrågor som ingår i Serviceprogram 2024 liksom samlad uppföljning av de utvecklingsuppdrag och införandeprojekt som ingår i programmet. Beslut i frågor som behandlas i NSLG fattas av rikspolischefen.

Chefen för nationella operativa avdelningen är huvudansvarig för Serviceprogram 2024 och därmed beslutsfattare i programfrågor som inte ska behandlas i NSLG, såvida ansvaret inte har delegerats till ordföranden i programmets styrgrupp. Styrgruppen leder och samordnar programmet med stöd av ett programkontor. I styrgruppen ingår en representant från varje polisregion, en representant från respektive nationell avdelning samt en representant för respektive arbetstagarorganisation. Styrgruppen ska bestå av chefer som verkar på strategisk nivå inom polisregion/avdelning. Deltagarna utses av respektive regionchef/avdelningschef.

Styrgruppen har bl a följande roll och uppdrag såvida visst ärende inte ska behandlas i NSLG.

- ge programkontoret stöd i ledning och samordning av programmet samt besluta om vilka resurser som programkontoret behöver för att fullgöra sitt uppdrag
- årligen ta ställning till förslag till budget för programkontoret
- ta ställning till förslag till uppdragsbeskrivningar för programmets utvecklingsuppdrag
- ta ställning till förslag om direktiv för programmets införandeprojekt
- fastställa programkontrakt
- löpande säkerställa rätt resurs för olika införandeprojekt
- ta ställning till budget för olika införandeprojekt
- fastställa formerna för uppföljning/utvärdering samt hemtagning av effektmål
- bevaka effektmålen för programmet och tillsammans med programledaren verifiera att produktmålen leder till att effektmålen nås

Avdelningschef är ansvarig för de utvecklingsaktiviteter som enligt beslutade utvecklingsuppdrag ska genomföras i linjeorganisationen. Programledaren och utsedda projektledare på nationell och regional nivå är ansvariga för programmets införandeprojekt utifrån fastställda direktiv. I de fall ansvarig avdelning och programledningen har olika uppfattningar om uppdragens innehåll eller om prioriteringar ska detta i första hand lösas bilateralt och i andra hand lyftas till berörd beslutsfattare.

Innan programfrågor initieras för behandling i NSLG och beslut av rikspolischefen alternativt föredras för beslut av chefen Noa ska frågan ha behandlats av programmets referensgrupp som utgörs av kanslichefsgruppen.

Programkontoret ansvarar för att NSLG och chefen Noa regelbundet får en samlad återrapportering av programmets utvecklingsaktiviteter och införandeprojekt. Linjeansvariga avdelningschefer eller andra som de utser är föredragande i NSLG för de utvecklingsuppdrag som ingår i programmet och som ska fullgöras av viss avdelning. Programledaren är i samverkan

med regionalt införandeansvariga föredragande i NSLG vad gäller nationella införandeprojekt.

7.2 Programkontor och programledare

Allt utvecklingsarbete som ingår i serviceprogram 2024 ska bedrivas i linjeverksamheten med tydligt definierade uppdragsbeskrivningar, medan förändringsledning och införandearbete inklusive kompetensutvecklingsinsatser ska ske i projektform. Beslutade utvecklingsaktiviteter ingår därmed i respektive avdelning/enhets årliga aktivitetsplanering, men följs upp i särskild ordning av programkontoret och åiterrapporteras samlat till nationella strategiska ledningsgruppen. Programmets nationella införandeprojekt ska ledas och samordnas via programkontoret och åiterrapporteras till nationella ledningsgruppen på ett samlat sätt.

En funktion som programledare för serviceprogrammet ska ledigförklaras och förordnas av chefen Noa eller den denne utser. Programsamordnare från RA, IT, KA, EA, HR och RPCK ska utses av respektive avdelningschef. Regionala förändringsledare som ska ingå i programkontoret utses av respektive regionpolischef. Arbetstagarorganisationerna utser sina representanter.

Utöver vad som sagts ovan ingår bl.a. följande i programkontorets och programledarens roll och uppdrag:

- bereda förslag till budget för programkontoret
- ansvara för intern och extern information om programmet
- bereda och vid behov revidera programmets tids- och aktivitetsplan samt fortlöpande följa upp uppsatta kontrollpunkter och milstolpar
- breda förslag till beslut om uppdragsbeskrivningar för programmets utvecklingsuppdrag
- bereda förslag till beslut om direktiv för programmets införandeprojekt
- bereda programkontrakt
- tidsmässigt koordinera olika utvecklingsuppdrag och införandeprojekt
- löpande följa upp och bevaka programmets utvecklingsuppdrag och införandeprojekt
- ansvara för programmets löpande uppföljning/utvärdering av uppnådda mål/effekter
- tillhandahålla gemensamma metoder och modeller för arbetet inom programmet
- utföra omvärldsbevakning avseende frågor som berör programmet.

Det förhållandet att utvecklingsarbetet inte ska bedrivas i projektform ställer särskilda krav på samverkan mellan avdelningar/regioner i linjeverksamheten. Utpekade aktivitetsansvariga måste säkerställa att de olika kompetenser som krävs för framgångsrik utveckling kan resurs-säkras och att de involveras även om resursen organisatoriskt tillhör annan avdelning/region. Medarbetare som är aktivt verksamma inom de utvecklingsområden som berörs ska engageras i utvecklingsarbetet.

Programkontoret ansvarar för att nyutvecklade metoder och processer som införs i verksamheten via införandeprojekt överlämnas till förvaltning hos berörd processägare i samband med att visst införandeprojekt avslutas. På regional nivå ansvarar regional förändringsledare för överlämning av regionalt införandeprojekt till berörda chefer med verksamhetsansvar.

7.3 Regionala förändringsledare

Samtliga polisregioner ska utse en representant som ska ingå i programkontoret. Uppdraget är dels att fånga in och i programgruppen delge regionernas perspektiv på pågående utvecklingsarbete, dels att fortlöpande informera de regionala ledningsgrupperna om pågående utvecklingsarbete inom programmet.

I programmets genomförandeprojekt ansvarar de regionala förändringsledarna för att respektive region etablerar och samordnar regionala införandeprojekt som kan samverka med det nationella programkontoret. Förändringsledarna ska fortlöpande hålla respektive regional ledningsgrupp informerad om såväl det nationella som regionala införandearbetet.

Regionala förändringsledare ska ha förmåga att utöva strategisk ledning utifrån ett nationellt och regionalt helhetsperspektiv.

7.4 Kvalitetssäkringsgrupp

Till programkontoret knyts en grupp med särskild kompetens inom följande områden: it-strategi, it-arkitekt, digitaliseringsexpert, experter på förändringsledning, kommunikation, juridik, it-arkivarie, kompetensutveckling, omställningsarbete, controller samt arbetsmiljö/riskhantering. Gruppens uppdrag är att ge programkontoret erforderligt stöd i beredning och uppföljning av planer och enskilda ärenden samt i övrigt kvalitetssäkra programkontorets verksamhet. Möten med kvalitetssäkringsgruppen leds av programledaren.

7.5 Samverkan med arbetstagarorganisationerna och skyddsorganisationen

Arbetstagarorganisationerna och nationella skyddsombud ska involveras och ha full insyn i programmets utvecklings- och genomförandearbete. Programkontoret ska fortlöpande informera och upprätthålla en aktiv dialog med arbetstagarorganisationerna om programmets progress. Arbetstagarorganisationerna ska erbjudas att delta i styrgruppens och programkontorets möten.

Arbetstagarorganisationerna och skyddsorganisationen ska även erbjudas möjlighet att delta i beredningen av de olika utvecklingsaktiviteter som ingår i programmet.

Förändringsarbetet är komplext och omfattande. Genomförda riskbedömningar och analyser utifrån arbetsmiljö och hälsa ska fortlöpande följas upp och stämmas av på såväl nationell som regional nivå utifrån genomförda riskbedömningar och riskloggar.

Av bilden nedan framgår hur Serviceprogram 2024 är strukturerat utifrån perspektivet ledning, styrning och samverkan.

Programstruktur serviceprogram 2024

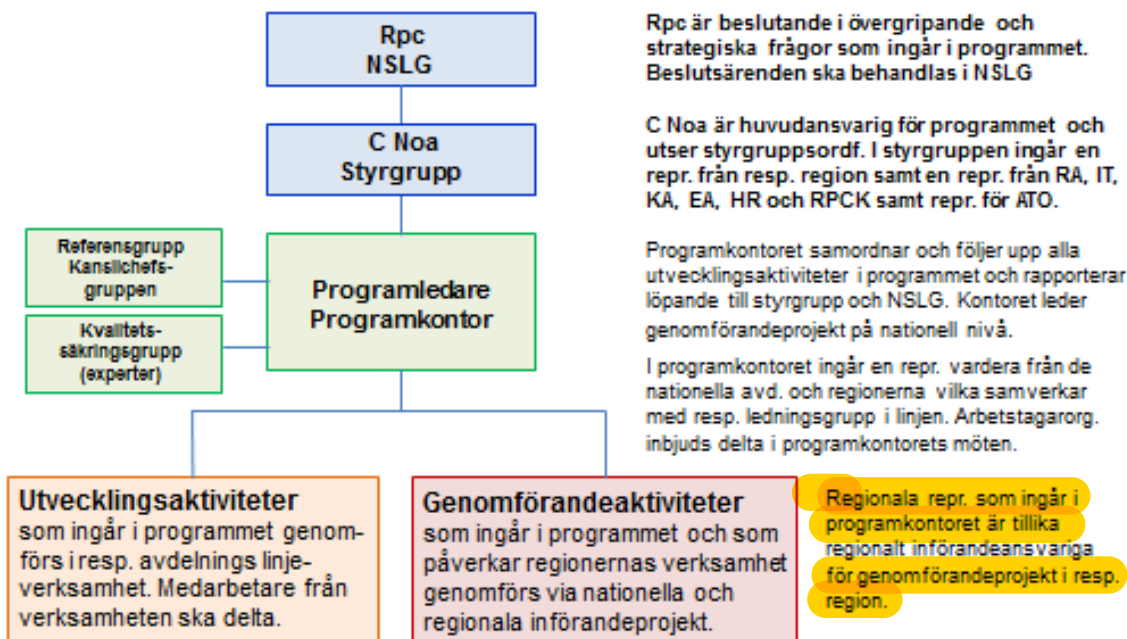


Bild 6. Programstruktur för ledning och styrning

8 Nyckelfaktorer för programmets genomförande

Förstudien har identifierat följande nyckelfaktorer för att Serviceprogrammet ska kunna genomföras på ett framgångsrikt sätt.

Enighet inom Polismyndighetens ledningsgrupp av den strategiska betydelsen och behov av prioriteringar för genomförande av Serviceprogram 2024 som en delleverans i Polisen 2024 och för uppfyllande av medborgarmötesstrategin. Som en konsekvens kan andra utvecklingsaktiviteter behöva stå tillbaka. Polismyndighetens strategiska ledningsgrupp behöver löpande få övergripande information om resultat och underlag till strategiska beslut om vägval.

Tillskjutande av medel för genomförande av inledande utvecklingsaktiviteter. Flera av de identifierade aktiviteterna pågår redan, men går på grund av resursbrist såväl på verksamhets- sidan som på it-sidan trögt i förhållande till det samlade utvecklingsbehovet. Ska programmet lyckas är det viktigt att som en del av myndighetens prioritering skjuta till erforderliga medel. Se avsnitt 11 Finansiering.

Samordning och tydliga genomförandeansvar. För att lyckas behövs en tydlig samordning så att förändringsaktiviteterna vad gäller utveckling respektive genomförande går i takt med varandra samtidigt som ansvaret måste vara tydligt fördelat, dels genom uppdragsbeskriv-

ningar (utvecklingsaktiviteter i linjeverksamheten), dels projektdirektiv (genomförandeaktiviteter).

Långsiktig strategi/plan med successiva leveranser. För att lyckas behövs en långsiktig strategi/plan som identifierar större förändringsteg, men där genomförandet bryts ner till successiva leveranser. För att hålla intresset uppe för programmet är det viktigt att visa och kommunicera kring de successiva förändringar som genomförs och vad dessa leder till.

Uthållighet, uppföljning och kompletteringar. Förändringsarbete tar tid innan det slår igenom i hela organisationen. Det betyder att aktiviteterna inte får avslutas för snabbt efter tekniskt införande. Det måste finnas stöd under en införandeperiod som omfattar uppföljning av resultat och möjlighet till justeringar/kompletteringar vid behov. Det kan handla om allt från ändringar i framtaget it-stöd till kompletterade utbildningar.

Långsiktig kompetens och samverkan. Programmet måste knyta till sig ett antal kompetenser som har förmåga att ha helhetsperspektivet, hålla visionen vid liv och som kan svara för kontinuitet. Programmet kräver även hög grad av intern samverkan. Erfarenheter visar att Polismyndigheten lyckas bäst när uppdrag bemannas med kompetenser från olika avdelningar.

Delaktiga medarbetare och medborgare. För att lyckas i utvecklingsarbetet måste medarbetare från polisregionerna med olika kompetens, ålder och kön engageras i utvecklingsarbetet. Eftersom programmet har ett så tydligt medborgarfokus måste även dessa involveras för att på goda grunder kunna ta ställning till vad som är enklast och mest användarvänligt för målgruppen.

9 Risker

9.1 Risker ur verksamhetssynpunkt

Under förstudien har en övergripande riskbedömning ur verksamhetssynpunkt genomförts. Identifierade risker omfattar dels vilka risker som kan uppkomma i verksamheten om de förändringar som ingår i programdirektivet genomförs, dels vilka risker som kan kopplas till förutsättningarna för genomförande av programmet. En riskbedömningsrapport redovisas i förstudien – se bilaga 5.

9.2 Risker utifrån arbetsmiljö och hälsa

En övergripande riskbedömning utifrån arbetsmiljö och hälsa har genomförts avseende de förändringar som omfattas av detta direktiv. Riskbedömningen har genomförts av representanter för nationella HSO samt verksamhetsrepresentanter från regioner och avdelningar som inte har varit delaktiga i förstudiearbetet. En rapport från riskbedömning utifrån arbetsmiljö och hälsa redovisas i förstudien – se bilaga 6.

10 Övriga förutsättningar

10.1 Säkerhetsklass

Bedömning inhämtas från Verksamhetsskydds enheten inom ramen för varje utvecklingsområde/huvudaktivitet.

10.2 Styrande regelverk

Gällande lagstiftning och nuvarande interna styrdokument inom Polismyndigheten.

Behov av förändrad lagstiftning, föreskrifter och allmänna råd samt riktlinjer ska bevakas fortlöpande. Förslag till författningsändringar ska via programkontoret överlämnas till rättsavdelningen för handläggning enligt gällande rutiner.

10.3 Underlag för genomförandet

10.3.1 Beslutsunderlag

- Polismyndighetens beslut om strategi 2024,
- Polismyndighetens beslut om strategi för medborgarmötet,
- Programdirektiv Serviceprogram 2024,

10.3.2 Referensmaterial

- Förstudie för Serviceprogram 2024 (nulägesrapport, nylägesrapport, gapanalys samt riskbedömningsrapporter),
- Rapport - processkartläggning av huvudprocessen Ge Service,
- Framtiden medborgare – rapport från Kairos Future i samverkan med Polismyndigheten ,
- Slutrapport med rekommendationer från expertgruppen för digitala investeringar (SOU 2018:72),
- Gemensamma framtidsutmaningar – och möjligheter med digitalisering, eSam (eS2018:01),
- Svenskt ramverk för digital samverkan, eSam,
- Rättsliga förutsättningar för digitalt i första hand, eSam 2018,
- Juridisk vägledning för verksamhetsutveckling inom e-förvaltning (ver. 3), eSam,
- Elektronsikt informationsutbyte – en vägledning för utlämnande i elektronisk form, eSam,
- Eget utrymme hos myndighet – en vägledning, eSam,
- Behovsdriven utveckling, eSam.
- Regeringens digitaliseringsstrategi - <https://www.regeringen.se/regeringens-politik/digitaliseringsstrategin/>,

- Digitaliseringsrättsutredningen (SOU 2018:25) och Polismyndighetens yttrande till regeringen,
- Reboot – omstart för den digitala förvaltningen (SOU 2017:114),
- Artificiell intelligens i svenskt näringsliv och samhälle, Vinnova, 2018
<https://www.vinnova.se/nyheter/2018/04/ny-rapport-artificiell-intelligens-i-svenskt-naringsliv-och-samhalle/>,
- Artificiell intelligens i offentlig sektor – hur realiserar vi potentialen? Governo 2018 (regeringsuppdrag från Näringsdepartementet),
- Svenskarna och internet 2018, IIS, Internetstiftelsen i Sverige,
- Är du redo att möta framtidens medborgare? CGI, Nordic citizen survey, 2015.

10.4 Kända gränsvytor som påverkar programmet

Samverkan mellan Noa och it-avdelningen sker via beslutad samarbetsmodell för it-utveckling. Programledningen för serviceprogrammet ska involveras i det strategiska samverkansforum som finns enligt modellen och i övrig beredning av årliga it-planer och mer långsiktiga färdplaner.

Övriga avdelningar ska vid beredning av it-plan för kommande år samverka med programkontoret och beakta vad som krävs för att fullgöra de uppdragsbeskrivningar som ingår i serviceprogrammet. Behov av it-utveckling som utgör en del av programmet och därmed utgör en del av Strategi 2024 ska markeras särskilt.

Frågan om vilka krav som ska gälla för utfärdande av svenska identitetskort samt vilken myndighet som ska vara ansvarig utreds för närvarande via 2017 års legitimationsutredning. Ett slutbetänkande förväntas i mars 2019. De ställningstaganden som görs baserat på denna utredning kommer att ha stor inverkan på Polismyndighets framtida ansvar för hantering av pass och nationella id-kort.

Inom ramen för RIF-samarbetet bereds bl.a. frågor om användande av Mina sidor och Mina meddelanden kopplat till att målsäganden ska få information om aktuell status i ett visst ärende (brottsanmälan).

10.5 Kommunikation/information

En särskild kommunikationsplan ska upprättas för programmet. En kommunikationsstrategi från KA ska utses för att ingå som en funktion i programkontoret.

Kommunikationsplanen ska omfatta såväl intern som extern information.

11 Finansiering av serviceprogram 2024

Utgångspunkten är att de *utvecklingsaktiviteter* som ingår i serviceprogram 2024 ska genomföras och finansieras i linjeverksamheten med en myndighetsövergripande samordning och uppföljning som bedrivs via ett programkontor. De *nationella införandeaktiviteter* som ingår i

programmet ska däremot genomföras i projektform under nationell ledning av programkontoret. För finansiering av programkontorets verksamhet inkl. personalkostnader avsätts 8 milj. kr/år som ska ingå i Noa:s anslag som särskilt anvisade medel.²⁶ Anslaget ska täcka lönekostnader för en programledare och en programsamordnare vardera från it-avdelningen, RA, KA och HR. Anvisade medel ska även täcka finansiering av expertresurser som jurist, kommunikationsstrateg, it-arkivarie och controller med ansvar för effekthemtagningsanalyser samt en programadministratör. Anvisade medel ska slutligen täcka myndighetsinterna seminarier, aktiviteter för att kunna anpassa e-tjänster m.m. utifrån medborgarnas behov, riktade kommunikationsinsatser för att öka användningsgraden av de digitala tjänster som myndigheten lanserar samt för utvärdering av uppnådda effekter.

Polismyndigheten ligger efter andra myndigheter i digitaliseringsarbetet för att tillgodose medborgarnas behov av användarvänliga digitala tjänster som kan användas via mobiltelefon och dator. Under serviceprogrammets första fas (2019-2021) krävs därför en extra ordinär engångssatsning för att myndigheten ska komma ifatt och kunna erbjuda ett gediget basutbud av digitala tjänster. För att finansiera denna satsning ska särskilt avdelade medel avsättas för bl.a. verksamhetsmässig kravställning av de digitala tjänster (e-tjänster/API:er m.m.) och effektivisering av serviceprocesser som omfattas av programmet, nyutveckling av tjänsterna inkl. vidareutveckling och anpassning av berörda källsystem samt driftsättning och införande av e-tjänster i verksamheten inkl. regional förändringsledning

För att genomföra engångssatsningen ska de nationella avdelningarna och polisregionerna under 2019 – 2021 årligen tillföras riktade engångsmedel enligt följande:

Nationella operativa avdelningen – 3 miljoner kr/år för att täcka lönekostnader, reskostnader och övriga kostnader för personal som rekryteras alternativt lånas in från polisregionerna för kravställning av polisens digitala e-tjänster, kravställning av telefoni- och ledningsstödsystem samt andra digitala tjänster som berör brottsbekämpning och kommunikation med medborgarna i realtid.

Rättsavdelningen – 5 miljoner kr/år för att täcka lönekostnader, reskostnader och övriga kostnader för personal som inom ramen för programmet tas i anspråk inom rättsavdelningen för att arbeta med kravställning av digitala tjänster för att utveckla serviceprocessen och vissa generella tjänster samt för att genomföra rättsutredningar avseende samtliga digitala tjänster. Anvisade medel ska även täcka kostnader för fördjupad utredning för att vidareutveckla, förenkla och så långt det är möjligt digitalisera förfarandet för ansökan och uthämtning av pass och id-kort.

It-avdelningen – 15 miljoner kr/år för att – utöver befintliga resurser – täcka kostnader för resurser som krävs för nyutveckling, driftsättning och förvaltning av de digitala tjänster som ingår i programmets färdplan under år 2019-2021, vidareutveckling och anpassning av de källsystem som är aktuella (främst DurTvå och PÄr), anpassning av polisen.se, utveckling av infrastruktur och plattformar samt granskning av digitaliseringsarbetet utifrån it-säkerhetssynpunkt. Anvisade medel ska vidare täcka behovet av utbyggnad av it-avdelningens driftorganisation för att säkerställa att polisens e-tjänster kan användas 24/7. Personalbehovet

²⁶ För budetåret 2017 tilldelades RPCK 4 milj./kr för finansiering av uppdraget att införa medborgarstrategin.

för ren nyutveckling av e-tjänster enligt de behov som redovisats i förstudien uppgår till minst tio nya tjänster så att två slagkraftiga utvecklingsteam kan etableras. Utveckling av it-system (såväl nya system som utveckling av befintliga) lånefinansieras vilket gör att låneramar för it-utveckling måste anpassas.

Kommunikationsavdelningen – 2 miljoner kr/år för att inom ramen för programmet kravställa och anpassa polisen.se så att medborgarna vägleds att i första hand använda myndighetens utbud av digitala tjänster samt säkerställa att dessa kan samlas och hållas lättåtkomliga för medborgarna mobilt. Anvisade medel ska även användas för att sprida information till medborgarna om polisens e-tjänster och hur dessa kan användas samt för att säkerställa att polisens frontdesk på nationell och regional nivå ges förutsättningar att använda sociala medier för kommunikation med medborgarna i realtid.

HR-avdelningen – 2 miljoner kr/år för genomförande av ett pilotprojekt för kravställning av utbildning och kompetensförsörjning av polisens frontdeskverksamhet i samarbete med processägare vid Noa och RA samt it-avdelningen.

Polisregionerna – totalt 10 miljoner kr/år varav 2 milj. kr till region Stockholm, Väst och Syd och 1 miljon kr/år till övriga regioner för finansiering av regional förändringsledning och införande av de digitala tjänster och övriga förändringar som genereras via serviceprogrammet.

De årliga engångskostnader som redovisats ovan för att möjliggöra en riktad satsning på de strategiska initiativen digitalisering utifrån ett medborgarperspektiv och utveckling av medborgarmötet under år 2019 och 2021 uppgår sammanlagt till 37 milj. kr/år. Till detta kommer 8 milj. kr/år för finansiering av programkontor m.m. Sammantaget innebär en sådan satsning en betydande puckelkostnad för myndigheten på kort sikt. Åtgärderna bedöms dock som en nödvändig förutsättning för att så snabbt som möjligt kunna realisera de nyttohemtagningar ur medborgarsynpunkt och de effekthemtagningar ur såväl verksamhets- som ekonomisk synpunkt som uppkommer när tjänsterna görs tillgängliga för medborgarna. En initial kraftsamling på utveckling av ett basutbud för digitala tjänster under åren 2019-2021 utgör samtidigt en grundförutsättning för att genomföra de mer långsiktiga utvecklingsaktiviteter som ingår i programmets andra fas och som är kopplade till att minska antalet fysiska möten i serviceärenden, förändring av polisens receptionsverksamhet och etablering av samverkan med Statens servicecenter via statliga servicekontor.

En övergripande nyttoberäkning och prioritering av de utvecklingsaktiviteter som omfattas av programmet redovisas i en bilaga till förstudiens gapanalys, se bilaga 3.

Vissa fördjupade effekthemtagningsberäkningar har gjorts för några av de utvecklingsaktiviteter som ingår i programmet. Dessa indikerar mot att Polismyndigheten genom en målmedveten satsning på digitalisering under perioden 2019-2021 kan effektivisera sina processer och frigöra ansevärt med resurstid som istället kan användas för utredningsverksamhet eller för att stödja den lokala operativa verksamheten. Effekthemtagningen i kronor bedöms på årsbasis motsvara 200-300 milj. kr. Effekten för medborgarna blir att man får tillgång till ett nytt digitalt tjänsteutbud som tillgodoser medborgarnas behov vid kontakter med polisen i icke akuta ärenden.

Fördjupade effekthemtagningsberäkningar av samtliga utvecklingsaktiviteter som ingår i programmet samt uppföljning av dessa förutsätts ske då programmet inleds.

12 Uppföljning och utvärdering

Programkontoret ansvarar för att utvecklingsaktiviteter och genomförandeprojekt som ingår i programmet fortlöpande kan följas upp enligt de kontrollpunkter och milstolpar som anges i uppdragsbeskrivningar och projektdirektiv.

Programkontoret ansvarar vidare för nationell uppföljning av identifierade verksamhetsrisker och risker utifrån arbetsmiljö och hälsa. Programmets införandeansvariga ansvarar för att motsvarande uppföljning sker på regional nivå eller inom viss avdelning. Nationella och regionala riskkloggar ska användas i programmet.

Programkontoret ska utarbeta en uppföljningsmodell för att fånga data och följa upp de effektmål och produktmål som är uppsatta för programmet och som riktar sig ut mot medborgarna. En motsvarande modell ska utformas för uppföljning av samtliga produktmål som riktar internt inom Polismyndigheten.

Kontoret ansvarar vidare för att fördjupade effekthemtagningsberäkningar genomförs för de utvecklingsaktiviteter som ingår i programmet enligt de metoder som är utarbetade via Ekonomivärdningens program för nyttorealiserings (PNR). Krav på genomförande av effekthemtagningsberäkningar enligt en given metod ska framgå av de uppdragsbeskrivningar som upprättas inom Serviceprogram 2024.

Programkontoret ansvarar för uppföljning av de medel som ställts till programkontorets förfogande. Programkontoret ansvarar vidare för att all förbrukad resurstid som lagts ner inom programmet följs upp fördelat på utvecklingsaktiviteter i linjeorganisationen resp. införandeprojekt. En särskild aktivitetskod för resurstidsuppföljning och kontering ska införas då programmet har etablerats.

Genomförda förändringsprojekt ska utvärderas efter sex respektive 24 månader från införandet. Utvärderingarna ska dels innefatta om förändringarna har genererat de medborgarnyttor som eftersträvades enligt projektdirektiv, dels vilka interna effekthemtagningsaktiviteter som förändringarna har medfört. Inom blocket utveckling av digitala tjänster för medborgarna ska varje enskild e-tjänst/API som driftsatts och införts i verksamheten utvärderas och redovisas på motsvarande sätt. Även upprättade riskbedömningar ska utvärderas på motsvarande sätt.

Resultat av genomförda uppföljningar och utvärderingar ska kommuniceras ut såväl inom Polismyndigheten som till allmänheten och samverkande aktörer.