

Redovisning av regeringsuppdraget

Uppdrag till Polismyndigheten
att redovisa hur
polisverksamheten ska stärkas
och utvecklas

2018-02-27



Innehåll

1	Sammanfattning	4
2	Uppdraget	5
2.1	Uppdragets arbetsformer samt genomförande och metoder	5
3	Inledning	5
4	Plan enligt budgetpropositionen 2018	6
4.1	Verksamheten	6
4.1.1	Utveckling av verksamheten som genomförts	6
4.1.2	Utveckling av verksamheten som pågår och planeras	7
4.1.3	Ambitionsnivå för utvecklingen av it-stödet	8
4.1.4	Verksamhetsområden som främst behöver stärkas och åtgärder för förbättrade verksamhetsresultat	10
4.1.4.1	Utredning och lagföring med fokus på initiala åtgärder	10
4.1.4.2	Långsiktigt brottsförebyggande arbete med fredade resurser i lokalsamhället	11
4.1.4.3	Digitalisering, it-brott och teknisk utveckling innebär ökat behov av it-kompetens	13
4.1.4.4	Service och mötet med medborgarna för att öka tillgängligheten och avlasta kärnverksamheten	13
4.2	Kompetensförsörjning	14
4.2.1	Allmänt	14
4.2.2	Attrahera och rekrytera	14
4.2.3	Behålla och utveckla	15
4.2.4	Möjlig anställningstakt till och med 2020	15
4.2.5	Ambitionsnivå avseende grund- och vidareutbildning	15
4.2.5.1	Polisutbildning	15
4.2.5.2	Aspirantutbildningen, handledning och introduktion	16
4.2.5.4	Fort- och vidareutbildning inom områdena brottsförebyggande och ingripandeverksamhet	16
4.2.5.5	Fort- och vidareutbildning inom området utredning och lagföring	16
4.2.5.6	Fort- och vidareutbildning inom it-området	16
4.2.5.7	Chefsutbildning	17
4.2.6	Fördelning av kompetenser	17
4.3	Stödverksamhet	17
4.3.1	Behovet av administrativt stöd	17
4.3.2	Behovet av lokaler	17
4.3.3	Behovet av fordon	18
4.3.4	Behovet av andra resurser	18
4.3.5	Pågående och planerat arbetsmiljöarbete när det gäller våld och hot mot anställda samt skydd av lokaler	19
5	Plan för fortsatt utveckling 2020-2024	19
5.1	Verksamheten	19
5.1.1	Kompetenser och verksamhetsområden där förstärkningen behövs	19
5.2	Kompetensförsörjning	20
5.2.1	Personalbehovet	20
5.2.2	Fördelning poliser – civila	21
5.2.3	Kapaciteten i utbildningssystemet	22
5.2.4	Organisatoriska effekter	22
5.2.5	Resonemang om framtida polisutbildning	22
5.3	Finansiella behov	23
5.4	Särskilt om effektiviseringsuppdraget	24
5.5	Risker	24
5.5.1	Interna risker	24
5.5.2	Särskilt om säkerhetsprövningar	25
5.5.3	Externa risker	25
5.5.4	Styrkor och möjligheter	26

6	Möjliga verksamhetseffekter – ett exempel.....	26
7	Det fortsatta arbetet	27

1 Sammanfattning

Polismyndigheten har i denna redovisning tagit fram en plan för en ökning med 10 000 anställda fram till utgången av år 2024. Detta kräver att nästan 13 000 poliser och 9 000 civila rekryteras under perioden från hösten 2017 till sista december 2024. I denna markanta ökning finns en stor utmaning men också möjligheter av tidigare sällan skådat slag.

Myndighetens bedömning är att det är möjligt att öka med 10 000 anställda till utgången av 2024, men att detta kommer att ställa stora krav på såväl uthållighet som rekryteringskapacitet. Framst är det lokalpolisområdena som ska stärkas med utökad kompetens och fler resurser. Störst satsning behöver göras på utredningspersonal, på ingripandepersonal och på områdespoliser i syfte att öka förmågan till såväl initiala utredningsåtgärder som brottsförebyggande arbete och för att öka lagföringen. Även myndighetens förmåga att utreda it-relaterade brott och att ge service till medborgarna är nödvändig att utveckla.

Myndigheten har redan fått ett utökat anslag för 2018 och regeringen har aviserat tillskott för 2019 och 2020. Polisen har för de kommande åren redan beslutat satsa på ett antal angelägna områden, bl.a. fler poliser och civila medarbetare, bekämpning av terror och it-brott samt satsning på utveckling av it-stöd. Gemensamt för de områden som myndigheten har för avsikt att stärka är att den lokala förmågan står i fokus. Det handlar dels om att de stora personalförstärkningarna främst ska ske i lokalpolisområdena, genom att utöka ingripandepersonalen, utredningspersonal och brottsförebyggande verksamhet, dels genom kompetensutveckling bl.a. vad avser it och initiala utredningsåtgärder.

För att klara av att öka personalstyrkan i den omfattning som nu är aktuellt krävs att myndigheten arbetar strukturerat och uthålligt för att attrahera, rekrytera, utveckla och behålla rätt kompetens. En annan central utgångspunkt för möjligheten att öka antalet polisanställda är att den maximala kapaciteten i rekryterings- och utbildningssystemet utnyttjas samtidigt som organisationen kraftsamlar för att introducera de nya medarbetarna. Vad gäller fördelningen av kompetenser finns det inget i nuläget som pekar på ett behov av att väsentligt förändra den nu rådande fördelningen av ca.70 procent poliser och 30 procent civila medarbetare.

För tiden efter 2020 har myndigheten genom en bred dialog med medarbetare och medborgare samt ett antal seminarier skaffat en bättre överblick över vilka utmaningar som polisen sannolikt har att möta samt interna och externa förväntningar på polisverksamheten. Genom detta arbete, kallat Polisen 2024, har sådana företeelser och trender i samhället identifierats. Dessa kommer att kräva prioriteringar i polisens verksamhet, utveckling av polisens förmågor samt andra åtgärder. Stora och långsiktiga åtgärder bör ges företräde framför mer kortsiktiga mål och intressen. Det lokala polisarbetet över hela landet är dock grundläggande även för denna period. Framöver beräknas även utvecklingsåtgärder enligt Polismyndighetens medborgarmötesstrategi att slå igenom. Det innebär bl.a. att polisen kan öka tillgängligheten och i bättre utsträckning tillgodose medborgarnas behov via digitala möten och e-tjänster.

I återrapporteringen resoneras också om en förändrad och stegvis uppbyggd grundutbildning för poliser som skulle ge många fördelar. Exempelvis skulle en nettoökning av antalet poliser kunna gå snabbare och karriärmöjligheterna för de anställda skulle öka.

Den stora förväntade expansionen av myndigheten innebär utan tvivel risker och svårigheter, exempelvis att få till stånd alla de säkerhetsprövningar som är nödvändiga, men även styrkor och möjligheter, såsom att polisen efter myndighetsombildningen har goda möjligheter att göra en nationell planering och samordning.

2 Uppdraget

Regeringen gav den 9 november 2017 Polismyndigheten i uppdrag att ta fram och redovisa en plan för hur de föreslagna tillskotten enligt budgetpropositionen för 2018 ska fördelas och användas i myndigheten i syfte att stärka och utveckla polisverksamheten för att förbättra verksamhetsresultaten samt hur organisationen ska kunna fortsätta att utvecklas efter år 2020 i syfte att antalet anställda ska ha ökat med 10 000 till år 2024 (Ju2017/08662/PO). Uppdraget ska redovisas i samband med budgetunderlaget, dock senast den 1 mars 2018.

Denna rapport utgör redovisning av regeringens uppdrag och läses med fördel tillsammans med Polismyndighetens budgetunderlag för år 2019-2021.

2.1 Uppdragets arbetsformer samt genomförande och metoder

Arbetet har genomförts gemensamt med det arbete myndigheten har bedrivit med att ta fram Polismyndighetens budgetunderlag för år 2019-2021 samt med arbetet *Polisen 2024*.¹

3 Inledning

Med tanke på den stora ökning av antalet anställda som planeras är det lätt att se den stora utmaning som Polismyndigheten står inför. Att på samma gång som samhället förändras och förväntar sig mer polisiär närvaro och delaktighet samtidigt som polisen tagit sig förbi dess största reform i modern tid, ska myndigheten planera för, rekrytera, introducera och handleda ett personaltillskott motsvarande en tredjedel av den nuvarande personalstyrkan. Under tiden innebär personalomsättningen att ytterligare lika många ska anställas.

Ser man dock förbi dessa utmaningar utan att negligera dem, utan genom att fånga upp risker i ett tidigt skede och göra en genomarbetad planering, ser man också möjligheter av tidigare sällan skådat slag. Möjligheter att på ett helt nytt sätt möta upp samhällets förväntningar och verkligen gå från ett reaktivt till proaktivt förhållningssätt. Att i större utsträckning bli en naturlig del av lokalsamhället, samtidigt som tillskottet möjliggör en ökning av resurs och kompetens inom såväl utredningsverksamheten som andra för verksamheten viktiga områden såsom it och forensik. Dock är resursen ändlig och har redan till närmare en tredjedel införlivats i myndigheten för att kunna arbeta i enlighet med polisreformens intentioner och ambitioner. Därför är det viktigt att det fortsatta arbetet går i takt med myndighetens framtida planeringsarbete som bl.a. innefattar *Polisen 2024* och myndighetens strategiska kompetensförsörjningsplan. Det är också viktigt att den påbörjade resan mot en betydligt större och mer slagkraftig polismyndighet blir en bestående nivåhöjning. Därför är det viktigt med en politisk uthållighet och långsiktighet som säkerställer att denna expansion blir bestående.

Det är viktigt att framhålla att samhällets utveckling under de senaste åren ställt helt nya krav på polisen. Den hittills tillförda resursökningen har därför inte fullt ut inneburit någon märkbar kapacitetshöjning. Detta då resursökningen har tagits i anspråk för att möta polisens nya vardag. Dessa erfarenheter är viktiga att ta med sig i den fortsatta planeringen inför framtiden – både vad gäller den politiska styrningen och polisens interna arbete. Polisen kan även möta ännu ej identifierade utmaningar eller företeelser som kan ställa nya krav på resurser och metoder under perioden.

Det är väsentligt att beakta att de resurser som behöver frigöras för att säkerställa myndighetens mottagarförmåga av nyanställda, på kort sikt sannolikt kommer att ha negativa effek-

¹ Rikspolischefen har beslutat att myndigheten ska ta fram underlag till en ny verksamhetsinriktning. Arbetet innebär dels att genom ett antal seminarier identifiera sådana företeelser och trender i samhället som ger anledning att överväga prioriteringar i polisens verksamhet, en utveckling av polisens förmågor samt andra åtgärder, dels en bred dialog med medborgare, medarbetare, näringsliv och kommuner, för att identifiera vilka behov, utmaningar och krav som långsiktigt ställs på polisen.

ter på verksamhetsresultatet. Även i detta avseende är det därför viktigt med långsiktighet och tålamod.

Att öka antalet anställda med 10 000 till slutet av 2024 innebär en hög belastning på rekryterings- och utbildningssystemet för poliser. Den takten innebär ett antal risker och möjligheter. För att säkerställa att myndigheten rekryterar rätt kompetens, bör det finnas ett utrymme för en anpassad anställningstakt för dessa rekryteringar. Det är även önskvärt att myndigheten ges möjlighet att själv analysera och bedöma det mest ändamålsenliga antalet anställda i dialog med regeringen. I sammanhanget är det viktigt att även beakta de demografiska förändringarna under perioden, bl.a. att befolkningsmängden i Sverige förväntas öka från ca tio till elva miljoner invånare samt den alltmer framträdande urbaniseringen.

Polismyndigheten behöver under 2018 fortsätta planeringsarbetet för att på bästa sätt införliva de nya resurserna i verksamheten. En åtgärd i det arbetet är att kontinuerligt identifiera och reducera respektive eliminera uppkomna risker med anledning av den kraftiga expansionen av myndigheten. Erfarenheter av detta behöver sökas både nationellt och internationellt samt i den egna historien.

4 Plan enligt budgetpropositionen 2018

4.1 Verksamheten

Sedan myndighetsombildningen har ett stort antal utvecklingsarbeten genomförts och startats i syfte att möta den nya situation som Polismyndigheten står inför. Vissa på initiativ från regeringen, andra på initiativ från Polismyndigheten. Gemensamt för initiativen är syftet att bättre rusta polisen för att möta förändringarna i samhället och för att kunna upprätthålla allmän ordning och säkerhet samt att i övrigt tillförsäkra allmänheten skydd och annan hjälp.

4.1.1 Utveckling av verksamheten som genomförts

När en plan för de framtida behoven för Polismyndigheten redovisas i detta uppdrag, bör även en tillbakablick göras över den förändring och utveckling som hittills har genomförts i myndigheten. Vi har valt myndighetsombildningen den 1 januari 2015 som startpunkt för beskrivningen. Under 2015 och 2016 pågick det stora omställningsarbetet med ny detaljorganisation, beslutsstrukturer, chefstillsättningar och personalplaceringar, bl.a. till de nya lokalpolisområdena. Landets 19 kommunikationscentraler har omvandlats till sju regionledningscentraler vars verksamhet har ensats och renodlats till att omfatta operativ ledning. Nya mobila plattformar har införts för att förbättra åtkomst till polisens it-system för personal i yttre tjänst. Medborgarlöften har tagits fram i samtliga kommuner och samverkan mellan polis och kommun har utvecklats. Satsningar har gjorts för att förebygga och bekämpa terrorism och en överenskommelse har träffats med Säpo om att Polismyndigheten numera ska utreda terroristbrott. En del av det aviserade ekonomiska tillskottet till myndigheten började in-tecknas redan under hösten 2016 bl.a. för anställning av ytterligare 1 600 civila (bl.a. till utredningsverksamheten) och 1 500 poliser.

Inom den brottsbekämpande verksamheten har en rad åtgärder, vidtagits som till exempel:

- Utveckling av polisens kontaktcenter (PKC) genom införande av regionala telefonköer och utökat uppdrag att vidta långtgående utredningsåtgärder
- Utvecklingen av polisens nationella telefonväxel (nationell kö och servicetjänster)
- Inrättande av nationell modell för brottsamordning (med tillhörande it-stöd)
- Överenskommelse med Åklagarmyndigheten angående ärendesamordning (med tillhörande it-stöd)

- Framtagande och revidering av nationella metodstöd (t.ex. PNU), riktlinjer (t.ex. inom förundersökningsledning) m.m.
- Inrättande av en nationell och sju regionala beredningsgrupper för uppföljning, utveckling och lärande av verksamhetsresultat avseende utredning och lagföring²
- Beslut om operativ inriktning för Polismyndighetens internationella arbete 2018, bl.a. tidplan för införande av internationella operativa handläggare (IOH) i samtliga polisområden
- Beslut avseende ledning av yttre polisverksamhet i vardagen
- Beslut om polisoperativ inriktning mot allvarlig och organiserad brottslighet
- Utökad arbete mot den organiserade brottsligheten på lokal nivå
- Utökad gränssamarbete mellan Sverige, Norge och Finland

4.1.2 Utveckling av verksamheten som pågår och planeras

Grunderna för ombildningen till en sammanhållen polismyndighet, som nu i allt är väsentligt genomförd, ligger fast. Arbete pågår nu med att utveckla verksamheten i enlighet med myndighetens strategiska initiativ som handlar om en ökad enhetlighet, att verksamheten ska bedrivas närmare medborgarna, ökad trygghet i lokalsamhället, förbättrade utredningsresultat, en långsiktig kompetensförsörjning, ökad motivation och delaktighet hos medarbetarna samt en effektivare resursanvändning.³

Under 2017 påbörjades arbetet med att tydliggöra inriktningen för det brottsförebyggande och trygghetsskapande arbetet. Befintliga och nya arbetsmetoder ska utvecklas och förmågan att följa upp verksamheten ska förbättras. En ny definition av vad som ingår i det brottsförebyggande arbetet har beslutats.⁴

Den dagliga styrningen av utredningsverksamheten ska utvecklas och förundersökningsledarrollen ska stärkas. Utredningsförmågan hos första polisman på plats ska förbättras. Utredningssystemet (Durtvå) fortsätter att utvecklas, bl.a. för att hantera omfattande förundersökningar, liksom arbetet med att harmonisera den forensiska verksamheten i syfte att uppnå en enhetlig, ackrediterad forensisk verksamhet (även inom Europa). Inom de utsatta områdena ska en modell tas fram och införas gällande utökad kommunikation med utländska brottsbekämpande myndigheter inom ramen för förundersökningar och underrättelseärenden. Uppbyggnad pågår av ett nationellt och sju regionala it-brottscentrum. En lokal försöksverksamhet pågår för närvarande inom myndigheterna i rättskedjan med ett snabbförfarande i brottmål⁵ med syfte att korta tiden från polisens ingripande till lagföring i domstol. I försöket ska utvecklingsbehov identifieras och förberedelser göras för ett nationellt införande av arbetssättet efter 2020.

Underrättelseverksamheten fortsätter att utvecklas för att öka förmågan att uppmärksamma och beskriva problemområden m.m. På nationell nivå ska verksamheten ha förmåga att beskriva och bedöma nationella fenomen och problem som påverkar på regional nivå samt öka stödet till lokalpolisområdena.

För att underlätta medborgarnas kontakter med polisen och förbättra tillgänglighet och service utvecklas fler självbetjäningstjänster m.m. Arbetet med att komma närmare medborgarna, stärka närvaron i lokalsamhället och öka tillgängligheten fortsätter, liksom satsningen för att bekämpa brottsligheten inom de utsatta områdena. Utveckling av en nationell ledningsprocess för operativ ledning i vardagen och vid särskild händelse pågår. Denna

² Beslut om nationella beredningsgruppen för uppföljning, utveckling och lärande av verksamhetsresultat avseende utredning och lagföring, 2016-12-20, A487.540/2016.

³ Polismyndighetens verksamhetsplan för 2017-2018.

⁴ ”Polisens brottsförebyggande arbete är sådana aktiviteter som Polisen genomför eller aktivt deltar i med det primära syftet att förhindra att brott begås.”, beslut 2017-12-08, A841.321/2016.

⁵ Regeringsbeslut 2017-10-19, Ju2017/06712/DOM.

kommer att kompletteras med en enhetlig ledningsmetodik bl.a. för brottsbekämpning i de utsatta områdena. Planeringen av civilt försvar har återupptagits och arbete pågår med att säkerställa och höja förmågan att förebygga och hantera allvarliga händelser, kriser eller krig. Arbetet med att införa regeringens strategi mot terrorism fortsätter bl.a. genom utveckling av det nationella insatskonceptet.

Det pågår och planeras utvecklingsprojekt enligt Polismyndighetens nationella utvecklingsplan. Några exempel är kravställning av ny polisbil, elchockvapen, kameraövervakning, nytt tjänstevapen, förmåga och utrustning för att hantera hot och incidenter från obemannade flygfarkoster, förmåga och behov inom området förhör samt utveckling av den gränspoliära verksamheten. Det kommer även att införas en funktion för strategisk omvärldsanalys i myndigheten i syfte att förbättra den långsiktiga planeringen.

EU-samarbetet påverkar i allt högre utsträckning svensk polis och det pågår därför även ett arbete med att stärka myndighetens strategiska arbete i det avseendet. Bland annat ska det s.k. interoperabilitetspaketet, där integrering av en ny europeisk multisökfråga med Polismyndighetens nationella gränssnitt ingår, genomföras de närmaste åren.

I budgetpropositionen för 2018 (med förslag 2018 och aviserade ramar för 2019 och 2020) tilldelades Polismyndigheten såväl mer medel än vad regeringen tidigare aviserat, som mer än vad myndigheten äskat i budgetunderlaget för 2018-2020. Polismyndighetens budgetbeslut omfattar finansiering av följande ökade kostnader:

- Ytterligare 1 500 poliser (jämfört med 20 000 poliser)
- Ytterligare 1 600 civila (jämfört med antal 2015-12-31)
- Polisprogrammet – kostnader för ökat antal intagna samt uppstart av nytt lärosäte
- Utökad lokalbestånd, it-kostnader m.m., med anledning av fler anställda
- Antiterrorsatsning
- Återanställning av poliser
- Arbetsvillkor och arbetsmiljö
- Regionala it-brottscentrum
- Förstärkningar till transport av frihetsberövade, för storstadsproblematik och gränskontroll till vissa polisregioner
- Utvecklingsprojekt (t.ex. PNR)
- Upphandling och nationell fordonsförsörjning
- Rekrytering och rekryteringskampanj
- Ökat ärendeinflöde till Nationellt forensiskt centrum (NFC)
- It-utveckling

4.1.3 Ambitionsnivå för utvecklingen av it-stödet

Regeringen efterfrågar en redovisning av vilken ambitionsnivå Polismyndigheten bedömer som möjlig för den fortsatta utvecklingen av it-stödet i verksamheten under perioden. Digitaliseringen i samhället är ett faktum och den absoluta majoriteten av brottsutredningarna är it-relaterade i någon form. Utvecklingen fortsätter därför av it-system som berör den brottsbekämpande verksamheten och även inom områdena ordning och säkerhet, gränskontroll samt service.

Sedan 2017 har polisen *ett* utredningsstöd, med successivt ökad funktionalitet som kommer att fortsätta utvecklas under perioden. Det kommer även att få en förbättrad integration med den forensiska verksamheten och dess system. Analys kommer att påbörjas avseende funktionalitet för mobil avrapportering. Beredskap finns för lansering av mobilt stöd för digital hantering av ordningsbot vid en lagändring om digital signatur.

De behov av förstärkningar inom utredningsverksamheten som har identifierats medför behov av utveckling av it-stöd när det gäller:

- Inhämtning och bearbetning av stora datamängder
- Analys och visualisering av utredningsmaterial
- Strukturerad registrering av brottsanmälningar och annat utredningsmaterial
- Initiala och efterföljande brottsplatsundersökningar
- Bedömning och beslut avseende brottsanmälningar och utredningsmaterial

Nya system utvecklas även för underrättelsestöd i syfte att förbättra arbetet med utredningar och verkställigheter. Det gäller bland annat system för stöd av utredningar av penningtvätt och grov organiserad brottslighet samt för informatörs- och delgivningshantering.

För att förbättra polisens förmåga att bekämpa brottslighet kommer satsningar att göras på både nationell och regional nivå när det gäller kamera- och bildhantering, kartstöd samt biometri. Avseende biometri och interoperabilitet mellan EU:s informationssystem för gränskontroll och viseringar sker även ett större utvecklingsarbete på europeisk och nationell nivå som syftar till att göra informationssystemen tillgängliga i polisregionerna och inom lokalpolisområdena. It-stödet till specialgrupper inom polisflyget, nationella insatsstyrkan och bombgrupperna samt när det gäller användning av hemliga tvångsmedel kommer att samlas och utvecklas. Stöd för hantering av mycket stora datamängder kommer successivt att utvecklas med bl.a. data från fler källsystem, prediktiv förmåga och samarbete med andra myndigheter. Under perioden kommer även initiativ kring nya nationella ledningssystem att genomföras. Därtill utvecklas förbättrad täckning för krypterad radiokommunikation vid gränserna mot Norge och Finland.

Den generella it-kompetensen behöver stärkas inom polisens samtliga verksamhetsområden. För detta krävs bl.a. ett rikstäckande nätverk, hårdvara och it-system som täcker verksamhetens behov av att utreda, spåra och bevissäkra digitala brott. Detta gäller särskilt för de sju regionala och det nationella it-brottscentrum som ska utreda komplexa cyberbrott och internetrelaterade sexuella övergrepp mot barn. Ett utvecklingsprojekt angående detta pågår.

Vidareutveckling av gränskontrollsystemen med biometrisk kontroll och automatisering av flödet genom ABC-gater⁶ samt omhändertagande av nya EU-direktiv med tillhörande system som EES⁷ och ETIAS⁸ kommer att utvecklas under perioden liksom mobila gränskontrollenheter.

Utvecklingsbehov finns även för att underlätta service och kontakter gentemot medborgarna och för den operativa ledningen vid regionsledningscentralerna. Polisen utvecklar och förbättrar de e-tjänster som tillhandahålls för att förenkla och förbättra servicen för medborgarna. För närvarande finns ett antal e-tjänster i drift. Under perioden tillkommer ytterligare tjänster bl.a. inom tillståndsgivning. Därtill förbättras servicen för medborgarna vid ansökan om pass genom utbyggnad av tidsbokningssystem.

Den prognosticerade ökningen av medarbetare kräver fullgott it-stöd till HR-avdelningen för att kunna hantera administration kring rekrytering. Här pågår upphandling och planeras för implementering.

⁶ Automated Border Control.

⁷ Entry Exit System.

⁸ European Travel Information and Authorization System.

Utveckling av olika förmågor ställer ökade krav på den underliggande infrastrukturen, där framförallt utformning och kapacitet avseende datatransmission och datalagring är centrala områden som behöver förstärkas under perioden. Alternativ driftförmåga behöver etableras under perioden. Även utbyggnaden av nationellt it-brottscentrum och uppbyggnaden av regionala it-brottscentrum kommer under perioden medföra ytterligare satsningar på infrastrukturen och nya programvaror.

4.1.4 Verksamhetsområden som främst behöver stärkas och åtgärder för förbättrade verksamhetsresultat

I avsnittet nedan redovisas de områden som myndigheten bedömer vara viktigast att stärka.

4.1.4.1 Utredning och lagföring med fokus på initiala åtgärder

Ett av de områden där Polismyndigheten behöver förstärkas är utredning och lagföring. Förstärkningen behöver ske dels genom att personella resurser tillförs verksamhetsområdet, dels genom att lagstiftning, metoder och teknik utvecklas på ett ändamålsenligt sätt. En av de åtgärder som bedöms ha störst effekt på utredningsverksamheten är att förstärka förmågan hos första patrull på brottsplats att genomföra initiala utredningsåtgärder. Initiala och långtgående åtgärder som vidtas i nära anslutning till brottet och brottsplatsen är av avgörande betydelse för möjligheterna till lagföring. Det innebär bl.a. att säkra och inhämta bevis och genomföra undersökningar vid brottsplats. Ingripandeverksamheten är således, då de ofta är först på plats, helt avgörande för att uppnå goda utredningsresultat och en ökad lagföring. Detta innebär följaktligen att ingripandeverksamheten behöver förstärkas och att de poliser som arbetar med ingripandeverksamhet behöver ha rätt kompetens för detta. Första polis på plats ska känna trygghet i sin uppgift att vidta initiala utredningsåtgärder utifrån kompetens, tid, it-stöd och utrustning. Detsamma gäller för personalen på Polisens kontaktcenter (PKC) som är den del i verksamheten som tar emot största delen av anmälningar om mängdbrott. Därtill är det viktigt att säkerställa att regionledningscentralerna (RLC) har förmågan att bedöma när patruller ska ges möjlighet att verka fullt ut på brottsplatsen.

Vidare ska interaktionen mellan utredningsprocessen och den forensiska processen stärkas och förbättras i syfte att effektivisera utredningsverksamheten och skapa förutsättningar för att redovisa fler ärenden. Teknisk bevisning i någon form förekommer i nästan alla förundersökningar och är en avgörande framgångsfaktor. Myndigheten ser därför att antalet civila kriminaltekniker och lokala brottsplatsundersökare behöver öka och att civil personal kan utgöra en större andel än i dag inom det forensiska området. Genom att öka antalet lokala brottsplatsundersökare vid regionernas forensiska sektioner kan ingripandeverksamheten avlastas och frigöra resurser vid lokalpolisområdena. Dessutom behöver Nationellt forensiskt centrum förstärkas för att kunna bidra till effektivare verksamhet.

En stor del av brottsligheten har någon form av internationell dimension och nationell och internationell kriminalitet samarbetar inom fler och fler brottsområden. Myndighetens förmåga att analysera sambandet mellan internationell och lokal brottslighet och att föra samman och samordna lokala utredningar som har samma internationella ursprung, blir därför allt viktigare. Ett aktivt internationellt samarbete förbättrar polisens förutsättningar för brottsbekämpning, men givet den internationella brottslighetens lokala konsekvenser är det lokala polisarbetet viktigt för att kunna klara upp även den gränsöverskridande brottsligheten. I takt med att underrättelse- och analysförmågan samt brottsamordningsfunktionen växer fram, måste dock en balans säkerställas mellan dessa funktioner och polisens utredningsförmåga, så att det finns en förmåga att omhänderta analyser och uppslag.

På senare år har den grova våldsbrottsligheten i gängmiljö ökat dramatiskt vilket medför att förekomsten av personalkrävande och omfattande förundersökningar ökar. Polismyndigheten behöver de närmaste åren avsevärt öka förmågan att genomföra omfattande förundersökningar. Generellt för utredningsverksamheten krävs dock att ärenden bedöms och beslutas tidigt med efterföljande få överlämningar mellan olika bedömnings-, utrednings- och be-

slutsfunktioner innan ärendena avslutas inom myndigheten eller redovisas till Åklagarmyndigheten. Bedömningarna och besluten i de olika stegen ska ske med den kompetens som krävs. Med anledning av det är det viktigt att förstärka och förtydliga förundersökningsledarens uppgifter och funktioner. Förundersökningsledare med nödvändig kompetens, poliser och civila, ska vara de som fattar de tidiga besluten avseende inkomna ärenden och säkerställer att endast utredningsbara ärenden går vidare i utredningsflödet. Då befolkningen i vissa områden hyser stor rädsla för att prata med polisen och för att vittna i förhör eller i domstol är det också av yttersta vikt att förstärka brottsoffer- och personskyddsarbetet.

Ett annat prioriterat utvecklingsområde är den dagliga styrningen av utredningsverksamheten. Daglig styrning är en metod för att nå ett förbättrat utredningsresultat där korta dagliga möten är av stor betydelse, men med befintlig resurs har det än så länge inte varit möjligt att implementera detta i full skala. Syftet med detta ska inte enbart vara att fördela ärenden eller att medarbetarna ska utbyta information. Det ger också en överblick av hur arbetssituationen och belastningen ser ut, skapar delaktighet och förståelse samt ger möjlighet att arbetsutjämna. Införande av daglig styrning och teambaserade arbetssätt säkerställer att utredningsbara ärenden identifieras och att rätt utredningsåtgärder utförs i rätt tid. Genom korta genomströmningstider, ordning och reda på ärendena samt möjlighet för medarbetarna att påverka verksamheten, ökar förutsättningarna att förbättra utredningsresultatet.

Den nödvändiga utvecklingen av utredningsverksamheten förutsätter också ett anpassat och förbättrat it-stöd med nya funktionaliteter. Detta är viktigt inte minst för att kunna hantera grov våldsbrottslighet i gängmiljö och eventuella framtida utredningar av begångna omfattande terrorbrott. Några av de funktioner som ett utredningsstöd behöver hantera är bearbetning och analys av stora datamängder och visualisering av utredningsmaterial.

Antalet medarbetare som arbetar med brottsutredningar behöver bli avsevärt fler än idag för att säkerställa att resurserna är tillräckliga för att utreda brott och lagföra gärningspersoner i den omfattning där så är möjligt. Detta behöver ske också för att freda resurser för den brottsförebyggande verksamheten. De medarbetare som myndigheten kommer att förstärkas med, poliser såväl som civila, behöver placeras på olika organisatoriska nivåer men med den största kraftsamlingen i lokalpolisområdena.

Fler utredare på olika nivåer, tillsammans med adekvata it-stöd och välfungerande metoder, kommer att leda till att antalet bedömda, utredda och redovisade brottsanmälningar kommer att öka. Det kommer i sin tur att leda till fler redovisade misstankar och misstänkta vilket ger förutsättningar för ökad lagförelse. Fler kvalificerade utredare, spanare, analytiker och forensiker kommer medföra att fler omfattande och komplexa utredningar med svåra bevislägen, omfattande forensiskt material samt stora datamängder kan genomföras snabbare och med större framgång. Ett nära samarbete med Åklagarmyndigheten är också en viktig framgångsfaktor.

4.1.4.2 Långsiktigt brottsförebyggande arbete med fredade resurser i lokalsamhället

Polisens brottsförebyggande arbete är sådana aktiviteter som polisen genomför eller aktivt deltar i med det primära syftet att förhindra att brott begås. Polisen ska höja kvaliteten på det brottsförebyggande och trygghetsskapande arbetet och bli mer effektiv i detta arbete, för att färre medborgare ska utsättas för brott och för att fler medborgare ska uppleva ökad trygghet. Även i fortsättningen kommer polisen att behöva rikta ett särskilt fokus mot, och vidta åtgärder för, att utveckla den brottsförebyggande verksamheten så att det brottsförebyggande perspektivet innefattas i samtliga delar av polisens kärnverksamhet.

Lokalpolisområdena har en avgörande roll i arbetet för att nå dessa intentioner, varför förstärkning av lokalpolisområdena krävs för att förbättra polisens förutsättningar. Att endast tillskjuta resurser är emellertid inte tillräckligt utan det krävs att myndigheten satsar på ett långsiktigt brottsförebyggande arbete. För att en sådan satsning ska vara framgångsrik krävs att det finns fredade resurser (främst områdespoliser och kommunpoliser) som under lång tid kan arbeta med dessa frågor främst ute i lokalsamhället. Med rådande resursbrist för både den yttre verksamheten och utredningsverksamheten riskerar ambitionen att förbättra

utredningsresultaten att gå ut över den grundläggande uppgiften och syftet med polisens verksamhet att upprätthålla ordning och säkerhet, vilket innefattar att kunna bedriva planerad brottsförebyggande verksamhet. Följden blir att utredningsverksamheten riskerar att motverka polisens grundläggande uppgift och syfte att minska den faktiska brottsligheten och andra ordningsstörningar. Medarbetare behöver således fredas från att tas i anspråk för andra delar av den brottsbekämpande verksamheten, så att de kan verka brottsförebyggande vilket på längre sikt bör minska trycket på den ingripande verksamheten. För att vända utvecklingen i utsatta områden behövs trygghetsskapande insatser utifrån det som de boende upplever som problem, bl.a. genom en ökad polisiär närvaro som förebygger den synliga brottsligheten. En viktig del i att vända utvecklingen är att öka antalet områdespoliser i dessa områden, så att närvaron ökar och förmågan att arbeta långsiktigt i sitt utpekade geografiska område mot den lokala problembilden stärks. Att områdespoliser och kommunpoliser är fredade från att tas i anspråk för andra uppgifter bedöms alltså vara väsentligt för att lyckas med det brottsförebyggande arbetet. Det kan dock göras avsteg från denna grundprincip i vissa fall då dessa resurser behöver nyttjas i annan verksamhet, exempelvis en större kommendering.

Även ingripandeverksamhetens förmåga att stödja och delta i det planlagda brottsförebyggande arbetet är avgörande för den totala brottsförebyggande kapaciteten. Ingripandeverksamheten behöver alltså även i ett brottsförebyggande perspektiv förstärkas för att öka möjligheterna att arbeta planlagt med brottsförebyggande aktiviteter bl.a. genom att rikta lediga ingripandepatroller mot planlagt brottsförebyggande arbete.

Utöver att förstärka antalet medarbetare som fredat arbetar med brottsförebyggande verksamhet behöver kompetensen hos medarbetarna stärkas och kunskapen om framgångsrika metoder för det brottsförebyggande och trygghetsskapande arbetet inom myndigheten öka. Myndigheten har tagit fram utbildningar för alla som arbetar med brottsförebyggande verksamhet. Det finns därmed en beredskap att bygga upp denna kompetens såväl hos befintlig personal som hos de som kommer nya till myndigheten. Det är i sammanhanget viktigt att poängtera att det inte endast handlar om poliser som behövs för en framgångsrik brottsförebyggande verksamhet. Även andra kompetenser, exempelvis kriminologer, är nödvändiga att anställa. Det behövs därtill polisanställda som forskar inom verksamhetsområdet, anställda för rekrytering och utbildning samt analyskompetens på lokalpolisområdesnivå för att stödja och utveckla det brottsförebyggande arbetet.

Gränskontroll är resurskrävande men kan utgöra ett effektivt brottsförebyggande verktyg i möjligheten till att brottslighet upptäcks och kan beivras innan den har hunnit rota sig i landet och då blivit ett problem. Polisen ska även bedriva effektiva och rättssäkra inre utlänningskontroller. Även detta arbete har visat sig effektivt i ett brottsförebyggande perspektiv, men har också betydelse för utredningsverksamheten. Även trafiksäkerhetsarbetet i enlighet med myndighetens strategi för trafik fyller en viktig förebyggande funktion.

En ytterligare aspekt som är viktig för brottsförebyggande verksamhet är samverkan. Det handlar bl.a. om samverkan med näringslivet både på strategisk och på operativ nivå. Samverkan behöver bli tydligare och mer stringent. Samverkan med näringslivet behöver leda till strategiska samverkansbeslut vilket i sin tur ska leda till gemensamma operativa åtgärder. Därtill är det av yttersta vikt med en väl fungerande samverkan mellan myndigheter på lokal nivå. Polisens arbete ska utgå från en lokal problembild och lokalpolisområdets aktivitetsplanering.

Sammanfattningsvis är det nödvändigt med personalförstärkningar och kompetensförstärkningar, främst på lokal nivå. Det handlar både om personal som har som sin huvuduppgift att arbeta brottsförebyggande och personal som arbetar med ingripandeverksamhet och som kan arbeta brottsförebyggande när de inte är upptagna av andra uppgifter. Därtill är samverkan och kompetensutveckling områden som är viktiga att arbeta med för att få så stor effekt som möjligt av polisens brottsförebyggande verksamhet.

4.1.4.3 *Digitalisering, it-brott och teknisk utveckling innebär ökat behov av it-kompetens*

Polismyndigheten behöver stärka sin förmåga att utreda och förebygga it-relaterade brott men även höja den generella it-kompetensen hos medarbetarna inom samtliga verksamhetsområden för att hålla jämn takt med den tekniska utvecklingen och samhällets allt mer omfattande digitalisering.

I takt med samhällets tekniska utveckling utvecklas även kriminaliteten. Precis som befolkningen i allmänhet använder de kriminella informationsteknik för sina syften – att begå brott och få ekonomisk vinning på olaglig väg. Å ena sidan använder kriminella internet och annan kommunikation som ett integrerat verktyg i sin brottsutövning (jämför att en bil används för exempelvis flykt efter begången gärning med att internet används för att kommunicera och lagra information). Å andra sidan kan it vara själva målet med den brottsliga gärningen. Då handlar det om exempelvis överbelastningsattacker mot teknisk infrastruktur såsom myndigheters hemsidor, något som också kan användas i terroriserande eller destabiliserande syften. Därtill kan informationstekniken, främst internet, vara själva förutsättningen eller verktyget för brottsligheten. Exempel på det är illegal handel online (t.ex. droger på darknet) och internetrelaterade sexualbrott mot barn. Samhällets allmänna digitalisering har också inneburit att merparten av brottsutredningarna har inslag av it. Även i samband med brott som i sig inte har något med it att göra, finns det inslag av it genom exempelvis mobil kommunikation. Det positiva med den utvecklingen är att de kriminella lämnar tekniska spår efter sig som kan hjälpa utredningen framåt. Det innebär å andra sidan att myndigheten behöver säkerställa att medarbetarna har tillräcklig kompetens och de rätta verktygen för att de facto dra nytta av de spår som lämnas. I nuläget är inte dessa förutsättningar uppfyllda varför myndigheten markant måste höja it-kompetensen hos alla medarbetare som arbetar med brottsbekämpning. Detta gäller inte bara de som arbetar med utredningsverksamhet utan även ingripandepersonal (som ska vidta långtgående initiala utredningsåtgärder och därför även behöver beakta it-aspekter) och den personal som ska arbeta med brottsförebyggande verksamhet (för att etablera närvaro på exempelvis sociala medier). Det är alltså en grundläggande förmåga för all personal som behöver säkerställas.

Den allmänna it-kunskapen på myndigheten är ena sidan av myntet. Den andra sidan är den spetskompetens som behövs för att utreda till exempel komplexa it-brott, internetrelaterade sexualbrott och att bedriva internetspaning samt att vara kunskapsbank för resten av myndigheten. Denna del ska säkerställas genom att fortsatt stärka polisens nationella it-brottscentrum. På nationell nivå ska också den nödvändiga samverkan med andra aktörer ske, bl.a. med Säkerhetspolisen om kritisk infrastruktur. På regional nivå kommer sju regionala it-brottscentrum att byggas upp i syfte att öka enhetligheten och höja den regionala förmågan.

Dessa tre åtgärder, höjd allmän it-kompetens, stärkt nationell förmåga, och uppbyggd regional förmåga, skapar tillsammans förutsättningar att förbättra polisens brottsutredande verksamhet och att öka polisens förmåga att arbeta förebyggande. För att klara detta måste fler civila med hög it-kompetens rekryteras, polisens medförda it-kunskaper utnyttjas, och it-aspekter integreras i all grund- och vidareutbildning.

4.1.4.4 *Service och mötet med medborgarna för att öka tillgängligheten och avlasta kärnverksamheten*

Det fjärde området som behöver stärkas och utvecklas är servicen till och mötet med medborgarna. Myndighetens strategi för mötet med medborgarna innebär en förflyttning av medborgarkontakter från fysiska möten till digitala kanaler och automatiserade tjänster. Ärenden och kontakter som inte avser pågående brott eller ordningsstörningar ska Polismyndigheten därför styra i ordningen:

- 1) Självbetjäning
- 2) Digitalt möte/distansmöte
- 3) Fysiskt möte

Polismyndighetens förmåga att på kort tid utveckla och driftsätta nya digitala e-tjänster har en avgörande betydelse i detta sammanhang.

Förflyttningen mot digitala kanaler och automatisering kommer att ha stor inverkan på vilka arbetsuppgifter som behöver utföras i polisens frontdesk⁹. Idag lägger myndigheten en avsevärd resurs för samtalsförmedling och hantering av rutinärenden i telefonväxeln. Genom digitaliseringen finns stora möjligheter att upprätthålla och förbättra mötet med medborgarna även om volymerna av ärenden och medborgarnas krav ökar. Framförallt bedöms självbetjäningstjänster¹⁰, exempelvis förlustanmälningar online, vara det som mest avlastar dem som arbetar i verksamheten och som ger mest effekt gentemot medborgare och företag.

Polismyndigheten kommer att inrätta ett särskilt program *Polisens serviceprogram 2024* för att förbättra service och mötet med medborgarna samt för att ta ett samlat grepp om medborgarmötesstrategin. Målet är bl.a. förbättrad tillgänglighet utifrån medborgarnas behov och att polisen så nära första kontakten som möjligt ska vidta nödvändiga åtgärder för att ta omhand medborgarens behov. En viktig del av arbetet med serviceprogrammet är utvecklingen av polisens frontdesk för att underlätta för lokalpolisområdena och övriga delar av kärnverksamheten att utföra sitt arbete. Även öppettider vid och tillgängligheten till polisens receptioner behöver i större utsträckning vara anpassade efter medborgarnas behov. Utvecklingsarbetet inleds under 2018 och byggs successivt ut under kommande år.

4.2 Kompetensförsörjning

Under de senaste åren har Polismyndigheten haft stort fokus på kompetensförsörjningsfrågor, dvs. på att säkerställa att organisationen har rätt kompetens för sitt uppdrag. Antalet medarbetare har varit en viktig fråga, liksom framtida kompetensbehov och tillgång till rätt kompetens vid rätt tillfälle. Under 2017 har arbetet med kompetensförsörjningen fördjupats och utvecklats och i dagsläget pågår flera nationella utvecklingsarbeten som har bäring på hur myndigheten ska attrahera, rekrytera, behålla, utveckla och kompetensväxla personal.

4.2.1 Allmänt

Polismyndigheten ska planera för en möjlig ökning av antalet anställda med 10 000 till och med år 2024. En sådan ökning innebär ett rekryteringsbehov av ca 22 000 personer med hänsyn taget till personalrörlighet och prognostiserade avgångar under perioden.

Eftersom resursförstärkningen ska bidra till ett bättre verksamhetsresultat måste myndigheten vara väl förberedd för att ett stort antal nya medarbetare börjar sina anställningar under en kort period. För att Polismyndigheten ska ha en god mottagarförmåga krävs det ett systematiskt kompetensförsörjningsarbete där det finns planer på alla nivåer med bland annat prioriteringar om var i verksamheten nya medarbetare behövs under de kommande åren. Planerna ska både omhänderta var nya medarbetare ska placeras och hur den interna rörligheten bör se ut för att resursökningen ska ge bästa resultat. Myndigheten ska satsa på en god introduktion för alla medarbetare som är nya i en funktion.

4.2.2 Attrahera och rekrytera

Med en verksamhet och en brottsutveckling som ställer ökade krav på många olika kompetenser hos myndighetens medarbetare, är det viktigt att den kompetens som behövs kan rekryteras och att myndigheten har förmåga att behålla befintlig personal. Arbetsmarknadens utveckling och myndighetens attraktionskraft är centrala faktorer för hur väl Polismyndigheten förmår attrahera och rekrytera kompetens. Konkurrensen på arbetsmarknaden ökar, även om den varierar både geografiskt och bland olika yrken.

⁹ Regionledningscentralerna, Polisens kontaktcenter och den nationella telefonväxeln.

¹⁰ Även tillståndsärenden, till exempel vapenlicenser, allmänna sammankomster och uteserveringar samt begäran om utfående av allmänna handlingar.

I myndigheten pågår ett långsiktigt arbete för att uppvärdera polisyrket, förbättra anställningsvillkor och arbetsmiljö samt tydliggöra fler karriär- och utvecklingsmöjligheter, för att säkra den framtida kompetensförsörjningen av svensk polis.

4.2.3 Behålla och utveckla

Polismyndighetens inriktning är att uppvärdera polisyrket, sträva efter goda anställningsvillkor inklusive konkurrenskraftiga lönenivåer, god arbetsmiljö och fler karriär- och utvecklingsmöjligheter för anställda i myndigheten. Samtidigt som många ska anställas ska Polismyndigheten också arbeta aktivt för att behålla redan anställda medarbetare. Detta är ett pågående arbete som består av olika insatser. Polismyndigheten vill vara en arbetsplats där medarbetarna tar en aktiv roll i myndighetens uppdrag, resultat och sin egen utveckling. Det ska finnas möjlighet för att utvecklas inom sin roll. Det pågår ett projekt för att utveckla karriär- och utvecklingsvägar i Polismyndigheten.

Polisens uppdrag och verksamhetens natur gör att arbetsmiljöfrågor alltid är prioriterade i myndigheten. Polismyndigheten har intensifierat det systematiska arbetsmiljöarbetet med särskilda satsningar på att stärka och effektivisera skyddet av medarbetare samt skapa förutsättningar för en över tid hållbar arbetsbelastning. Myndigheten ska säkerställa att arbetstiden förläggs utifrån verksamhetens behov men med beaktande av en god arbetsmiljö som gör det möjligt att förena arbete och familjeliv.

4.2.4 Möjlig anställningstakt till och med 2020

Polismyndigheten har fattat beslut om att öka antalet poliser med 1 500 och antalet civila med 1 600 fram till och med år 2020 jämfört med december år 2015. Antalet utbildningsplatser på polisutbildningen har utökats och totalt kan ca 1 600 nyexaminerade poliser anställas till och med år 2020. Myndigheten har hittills anställt cirka 1 600 fler civila medarbetare. Vid en ökning av 10 000 fler polisanställda behöver även personalomsättning och avgångar beaktas liksom behovet av fler chefer. Detta medför att det totala antalet rekryteringar som ska genomföras betydligt överstiger 10 000 under perioden. Myndighetens inriktning är att successivt öka antalet poliser efter år 2020 med cirka 2 000 poliser årligen, till och med år 2024. Det finns en rad olika faktorer som påverkar i vilken takt ökningen av antalet poliser kan ske. Exempel på dessa faktorer är hur många som väljer att ansöka till utbildningen, Polismyndighetens arbete med att attrahera och nå rätt målgrupper av potentiella sökande till polisutbildningen, utbildningens utformning och innehåll samt i vilken takt Totalförsvarets rekryteringsmyndighet kan genomföra provningar till polisutbildningen.

Vad gäller fortsatt anställning av civila är anställningstakten avhängig allmänna förutsättningar för rekrytering och bemanning, tillgången på efterfrågad kompetens samt hur arbetsmarknaden ser ut i övrigt och Polismyndighetens attraktionsförmåga. En pågående högkonjunktur gör att den allmänna konkurrensen om arbetskraft ökar och olika satsningar inom privat – och offentlig sektor innebär en ökad konkurrens om kompetenser. Polismyndighetens bedömning är att ytterligare 1000 civila medarbetare behöver anställas under 2019 och 2020.

4.2.5 Ambitionsnivå avseende grund- och vidareutbildning

4.2.5.1 Polisutbildning

Antalet utbildningsplatser på polisutbildningen har mer än fördubblats under de senaste åren och kommer att utökas ytterligare. Den 21 december 2017 beslutade regeringen att Malmö universitet får bedriva polisutbildning. Planerad utbildningsstart är januari 2019. Polisutbildning kommer därmed att bedrivas vid fyra lärosäten från och med vårterminen 2019, vilket är en förutsättning för att kunna realisera fler poliser på sikt i den omfattning som regeringen har aviserat. Det pågår även ett arbete för att se över möjligheterna till ett eventuellt nytt lärosäte i västra Sverige tillsammans med andra alternativ för att öka antalet platser och tillgängligheten i svårrekryterade områden.

4.2.5.2 Aspirantutbildningen, handledning och introduktion

Aspirantutbildningen samt fort- och vidareutbildningen för polisanställda kommer påtagligt att påverkas av ambitionshöjningen om nya poliser. Den verksamhetsförlagda aspirantutbildningen bedrivs i polisregionerna och är en viktig del i kopplingen mellan teori och praktik samt i studenternas introduktion i polisyrket. Det kommer troligtvis också att krävas nya lärandeformer och anpassningar av utbildningsorganisationen.

En ökning av antalet polisanställda ställer även stora krav på myndigheten beträffande generell och verksamhets-specifik introduktion och handledning av nyanställda. Erfarna medarbetare kommer att behöva tas i anspråk för introduktion och utbildning i egenskap av polislärare vid lärosätena som bedriver polisutbildning, som handledare och instruktörer till polisaspiranter samt för uppdrag inom fort- och vidareutbildning för polisanställda. Det är väsentligt att behovet av dessa kompetenser frigörs för att säkerställa myndighetens mottagarförmåga och bättre verksamhetsresultat på lång sikt trots eventuella negativa effekter på verksamhetsresultaten på kort sikt.

4.2.5.3 Kompetensutveckling

Polisens förmåga behöver kontinuerligt anpassas för att möta samhällsutvecklingens utmaningar. Polisverksamheten kräver olika kompetenser och därmed måste det finnas fort- och vidareutbildningar i kombination med lärande i arbetet inom en rad olika verksamhetsområden. Det ska finnas tydliga karriär- och utvecklingsvägar. Det ska gå att upprätthålla, fördjupa och bredda sina färdigheter utifrån verksamhetens och egna behov av relevant och uppdaterad kunskap. En annan viktig fråga gäller medarbetarnas möjlighet att genomföra planerade kompetensutvecklingsinsatser. Under de kommande åren är det angeläget att det finns utrymme, både ifråga om tid och resurser, för kompetensutvecklingsinsatser.

4.2.5.4 Fort- och vidareutbildning inom områdena brottsförebyggande och ingripande verksamhet

Det är av grundläggande betydelse att poliser får fortbildning för att upprätthålla kompetensen inom polisiär konflikthantering (vapen, taktik, självskydd och akutsjukvård i ett integrerat förhållningssätt). Det behövs även fort- och vidareutbildning inom områden som taktik, operativ ledning och förberedelse inför en terrorhändelse/terrorhot. Det är också viktigt att öka kunskapen kring terrorism, våldsbejakande extremism och radikalisering. För att utveckla och förbättra det brottsförebyggande arbetet behövs fort- och vidareutbildning inom olika ämnesområden kopplat till polisiära arbetsmetoder för att verka brottsförebyggande i lokalsamhället utifrån de problembilder som finns. Med anledning av den nya inriktningen av det civila försvaret kommer ett ökat behov av sådan utbildning uppstå under perioden.

4.2.5.5 Fort- och vidareutbildning inom området utredning och lagföring

Polismyndighetens verksamhetsresultat för utredningsverksamheten ska förbättras. Förutom mer effektiva arbetsmetoder och teknikstöd kommer det krävas en stor mängd utbildningsåtgärder. Polismyndigheten kommer också att prioritera kompetenshöjande åtgärder för att öka förundersökningsledares kunskap och förmåga att leda och genomföra förundersökningar. Utökningen av poliser i yttre tjänst på lokalpolisområdesnivå kommer också kräva utbildningsåtgärder inom utredning och lagföring bl.a. för första patrull på plats vid ett brott samt bättre fältforensisk kunskap.

4.2.5.6 Fort- och vidareutbildning inom it-området

It-relaterad brottslighet är ett utvecklingsområde där den grundläggande förmågan behöver säkerställas för alla medarbetare som arbetar med brottsbekämpning, samtidigt som det behövs specialiserad kompetens inom forensiska undersökningar och tekniskt avancerad teknik. De specialister som arbetar med it-brott och it-relaterad brottslighet måste kontinuerligt ges möjlighet att utvecklas för att ha uppdaterade kunskaper inom ett område där brottsutvecklingen ständigt och snabbt förändras. Det behövs också fler kriminaltekniker och lokala brottsplatsundersökare för att få ett snabbare flöde i utredningsprocessen.

4.2.5.7 Chefsutbildning

Det ökade antalet medarbetare fram till 2024 innebär fler direkta och indirekta chefer vilket medför ett ökat behov av chefsutbildningar. Det innebär i sin tur att myndigheten behöver öka kapaciteten för chefsutbildningar.

4.2.6 Fördelning av kompetenser

Inom myndigheten pågår ett omfattande analysarbete av vilka verksamhetsområden som främst behöver stärkas samt myndighetens behov av kompetenser med fokus på 2024. Parallellt med detta arbete pågår arbetet att ta fram en strategisk och långsiktig plan för att säkerställa att rätt kompetens finns att tillgå i verksamheten i enlighet med regeringens uppdrag¹¹ som ska redovisas senast den 23 maj 2018.

För närvarande är fördelningen av kompetenser inom myndigheten ca 70 procent poliser och ca 30 procent andra kompetenser. Polismyndigheten behöver kraftsamla den polisiära förmågan i lokalsamhället med poliser som vill verka och stanna i lokalsamhället.

För att möta de ökade kraven på polisens forensiska verksamhet och bidra till ökad lagföring behöver den forensiska förmågan inom polisen öka samt vara balanserad och tillräcklig i hela kedjan från brottsplats till domstol. Polisiär kompetens måste dessutom kompletteras med annan kompetens inom bl.a. områden som it (it-forensik, it-analys och kvalificerad internetinhämtning), olika typer av analyskompetens, mm. Därtill måste it-kompetensen hos alla medarbetare som arbetar med brottsbekämpning stärkas.

Till detta kommer behovet av olika former av kompetenser för att stödja kärnverksamheten. Det gäller till exempel inom områdena ekonomi, rekrytering och bemanning, beredning och planering.

4.3 Stödverksamhet

4.3.1 Behovet av administrativt stöd

Digitalisering och utveckling av e-tjänster bedöms medföra att behovet av administrativt stöd inom vissa delar av verksamheten minskar. Samtidigt innebär den ökning av antalet medarbetare som planeras en påverkan på samtliga stödfunktioner. Ett större antal medarbetare och chefer vid myndigheten kommer att påverka behovet av första linjens support, t.ex. inom it, HR och ekonomi. För att kunna öka antalet medarbetare i denna omfattning krävs även en ökad kapacitet inom rekrytering, bemanning och arbetet med säkerhetsprövningar. Även om arbetet med att genomföra rationaliseringar och effektiviseringar således kan innebära en viss nyttohemtagning under perioden behöver resurserna för service, verksamhetsnära stöd samt stöd av administrativ karaktär vara högre även efter år 2024. Detsamma gäller behovet av administrativa it-stöd. Vid en jämförelse med andra stora statliga myndigheter bör Polismyndigheten ha jämförbart antal medarbetare som arbetar med arbetsgivarutveckling, förhandlings- och avtalsfrågor, arbetsmiljö, chefs- och medarbetarskapsfrågor, bemanning, ekonomi och annan förvaltning.

Utöver det ovan anförda behöver det administrativa stödet för ledning och styrning (inklusive för förundersökningsledning) utvecklas och bli mer tillgängligt. Det är alltså nödvändigt med verksamhetsanalys- och planeringsstöd för chefer. Det kan handla om att följa upp brottsförebyggande insatser och aktiviteter samt effekterna av dessa, men även om att stödja cheferna i att planlägga insatser, planera resurserna och genomföra daglig styrning.

4.3.2 Behovet av lokaler

Polisens lokalförsörjning ska säkerställa att verksamheten har tillgång till ändamålsenliga, flexibla och kostnadseffektiva lokaler i enlighet med myndighetens lokalförsörjningspolicy. Lokalförsörjningen är en av de stora utmaningarna med att markant öka antalet anställda.

¹¹ Uppdrag till polismyndigheten om åtgärder på kompetensförsörjningsområdet (Ju 2017/06177/PO).

Om inte lokalförsörjningen håller takten med personalökningarna är risken stor att ambitionerna med personalökningen inte lyckas fullt ut och inte får den effekt som eftersträvas. Med en nationell styrning, bland annat genom en femårig strategisk lokalförsörjningsplan, skapas förutsättningar för en långsiktig och kostnadseffektiv lokalanvändning. Planen innehåller flera strategiska lokalprojekt, som är viktiga för verksamheten. Som exempel kan i nuvarande plan nämnas kvarteret Kronoberg i Stockholm, där stora omdisponeringar och stora ombyggnationer planeras för att möta nya och kommande behov, den tidigare polis-högskolan i Sörentorp som ska bli ett nytt polisiärt nav för bl. a. vidareutbildning samt ny polisstationen i Rinkeby. Dessa projekt och flera andra kommer att pågå under de närmaste åren och få stor betydelse för hur Polismyndigheten kan utföra sitt uppdrag. Lokalförsörjningsplanen revideras årligen.

Beslut i verksamheten, plötsliga eller oförutsedda händelser och den stora ökningen av antalet anställda kommer att påverka beslutad lokalförsörjningsplan samt ändra förutsättningarna och då även medföra ökade lokalkostnader. Det är i nuläget svårt att precisera lokalbehovet, då inriktningen för var det ökade antalet anställda placeras i organisationen inte är klar. Om majoriteten av ökningen av poliser placeras i yttre tjänst medför det vissa åtgärder och kostnadsökningar medan satsning på inre personal påverkar behov och kostnader på ett annat sätt. Därför kommer lokalförsörjningsplanen behöva revideras vartefter besluten om de nya resurserna konkretiseras. Det är i sammanhanget viktigt att notera att lokalförsörjning är en tidskrävande process både för utveckling och avveckling av lokaler.

4.3.3 Behovet av fordon

Polisen har ett stort behov av fordon. Kostnaderna för fordonen påverkas främst av antalet fordon, fordonstyp och utrustning, inköpsvillkor samt underhåll. Polisen genomför ett arbete för att identifiera de fordon som inte, utifrån nyttjandegraden, bedöms vara effektiva att äga. Myndigheten bedömer att det finns möjligheter att tillgodose verksamhetens behov av fordon till en mer kostnadseffektiv fordonsförsörjning vad gäller anskaffning, skötsel och drift. De arbetsmetoder som kommer att användas i verksamheten påverkar även antalet fordon som behövs samt även typen av fordon. Den planerade ökningen av antalet anställda innebär också behov av fler fordon och uppställningsplatser etc. Polismyndigheten planerar för en nationell fordonsförsörjning. Genom detta finns förutsättningar att höja ambitionsnivån vad gäller fordonsförsörjningen samt att arbeta strukturerat och enhetligt med fordonsfrågor. Heltidsfunktioner som fordonsansvariga, trafiksäkerhetssamordnare och fordons-handläggare kommer ge mervärden i form av en behovsanpassad fordonspark, ett utvecklat trafiksäkerhetsarbete och god ordning och reda inom fordonsadministrationen. Polismyndigheten planerar även för att standardisera polisbilar i de kategorier som polisverksamheten behöver, där antalet tillval och varianter begränsas till en enhetlighet. Därigenom skapas förutsättningar för myndigheten att kunna effektivisera inköpsprocesserna, sänka livscykelkostnaden, förbättra arbetsmiljön, öka kvaliteten och förbättra driftsäkerheten på fordonen.

4.3.4 Behovet av andra resurser

Den avsevärda ökningen av personal innebär bl.a. att behovet av vapen ökar. Detsamma gäller för övrig utrustning som varje polis behöver för att utföra sitt uppdrag, exempelvis uniform och skyddsutrustning. Därtill kommer bl.a. behovet av övningsplatser och skjutbanor för att medarbetarna, såväl gamla som nya, ska kunna upprätthålla sin kompetens inom respektive ansvarsområde. Teknikutvecklingen, tillsammans med förändrad lagstiftning kommer sannolikt medföra behov av annan teknisk utrustning, t.ex. för videoförhör, anpassade förhörssrum, mm. Det kan inte heller uteslutas att samhälls- och teknikutvecklingen medför behov av resurser som inte bara motiveras av att vi blir fler anställda. Det kan exempelvis handla om utrustning som behövs för att hantera en mer teknisk och komplicerad samhällsutveckling. Ökad våldsanvändning kan också medföra kraftigt ökade kostnader för att skydda lokaler och personal. Ett område som kommer att kräva utökade resurser är det kommande utrustningsbehovet inom ramen för uppdraget att utveckla det civila försvaret.

Den kraftiga utökningen av personalstyrkan inom polisen under de närmaste åren innebär ett ökat behov av stödverksamhet. T.ex. behövs kommunikativa insatser för att bidra till förmåga att rekrytera de nya medarbetarna. Dels handlar det om att arbeta professionellt med arbetsgivarvarumärket för nå ut med budskapet om myndigheten som en givande och bra arbetsplats, dels handlar det om att myndigheten faktabaserat och målgruppsanpassat kan attrahera de kompetenser som vid varje givet tillfälle behövs, oavsett om det handlar om att hitta rätt sökande till polisutbildningen eller andra kompetenser. På så sätt läggs en god grund för att kommande medarbetare ska vilja söka sig till Polismyndigheten. En ökning av personal i den operativa polisiära verksamheten innebär ökade behov inom andra delar av verksamheten såsom juridik och informationsförvaltning. Därtill kommer behov av exempelvis skyddade ledningsplatser och säker kommunikation för att polisen ska klara av att utföra sina arbetsuppgifter i kris och krig. Även kostnader för och behovet av it (såväl användarutrustning som kostnader för licenser och infrastruktur) kommer att öka, både med anledning av det avsevärt större antalet anställda och samhällets utveckling när det gäller digitalisering.

4.3.5 Pågående och planerat arbetsmiljöarbete när det gäller våld och hot mot anställda samt skydd av lokaler

Polismyndighetens arbete med att förstärka medarbetarskyddet syftar till att säkerställa att demokratiskt beslutade regler följs genom att skapa en trygg arbetsplats och säker arbetsmiljö för medarbetarna. Polismyndigheten ska utveckla det förebyggande arbetet gällande hot och våld samt otillåten och otillbörlig påverkan av polisanställda för att skydda sina medarbetare och i övrigt säkerställa en trygg arbetsmiljö.

För att utreda, samordna, ta fram underlag och föreslå åtgärder i syfte att stärka medarbetarskyddet har myndigheten beslutat att tillsätta ett projekt med målet att säkerställa att det finns tillräcklig kunskap om och nationella processer för hur Polismyndigheten ska säkerställa en så god arbetsmiljö som möjligt.

5 Plan för fortsatt utveckling 2020-2024

Nedan redovisas hur organisationen ska kunna fortsätta att utvecklas efter år 2020 i syfte att antalet anställda ska ha ökat med 10 000 till och med år 2024.

5.1 Verksamheten

5.1.1 Kompetenser och verksamhetsområden där förstärkningen behövs

Under hösten 2017 inleddes efter beslut av rikspolischefen ett arbete kring att kartlägga vilka utmaningar polisen står inför i framtiden genom en bred dialog med medborgare, medarbetare, näringsliv och kommuner samt ett antal seminarier med olika teman. Syftet är att identifiera vilka behov, utmaningar och krav som långsiktigt ställs på polisen och att kartlägga vilka förmågor polisen behöver ha och vilka åtgärder som behöver vidtas för att möta dessa utmaningar. Den samlade bilden från den breda dialogen och seminarierna kommer under våren 2018 att ligga till grund för diskussioner i myndighetens ledning och för beslut om den långsiktiga polisiära verksamhetsinriktningen.

Arbetet har identifierat sådana företeelser och trender i samhället som ger anledning att överväga prioriteringar i polisens verksamhet, utveckling av polisens förmågor samt andra åtgärder. Åtgärdsförslagen är av ett övergripande slag som utgör en rekommendation om att påbörja ett utvecklingsarbete inom ramen för den ordinarie verksamheten. Det bör understrykas att många av förslagen till åtgärder är angelägna för att det allmänna ska kunna återta ett större mått av kontroll över samhällsutvecklingen i stort och inte bara rent polisiärt. De stora och långsiktiga åtgärderna bör därför övervägas att ges företräde även om det kan gå ut över mer kortsiktiga mål och intressen. De huvudområden som identifierats vid seminarierna listas nedan. Det lokala polisarbetet i hela landet är dock grundläggande även för tiden efter 2020.

- En uthållig närvaro i de utsatta områdena och på de utsatta platserna – men frågorna i sig finns över hela landet
- Grundläggande åtgärder för att återta, etablera och upprätthålla ordning och säkerhet
- Kontroll över framtiden – med informationsinhämtning, analys och förändringsarbete
- En sammanhållen styrning och ledning
- Strukturerad och institutionaliserad samverkan med andra myndigheter och aktörer samt medborgarna
- Samordnade och effektiva former för den dagliga verksamhetens planering och drivande
- Höjd och förstärkt kompetens genom differentiering av medarbetare och deras arbetsuppgifter

I samklang med de åtgärder som Polisen 2024 föreslår fortsätter satsningen på de verksamhetsområden som framgår av avsnitt 4.1.4.

5.2 Kompetensförsörjning

5.2.1 Personalbehovet

Vid en ökning med 10 000 polisanställda till och med år 2024 behöver personalomsättning under perioden beaktas liksom behovet av fler chefer. Detta medför att behovet av rekryteringar betydligt överstiger 10 000 under perioden. Under perioden från och med januari 2018 till och med december 2024 behövs uppskattningsvis ca 12 000 poliser och 9 500 civila anställas.

Tabell 1, Rekryteringsprognos för perioden 2016-2024

Period	Prognos antal anställda			Prognoserat rekryteringsbehov respektive år			Prognoserad nettoförändring gentemot 2015-12-31		
	Antal poliser	Antal civila	totalt	Antal poliser	Antal civila	totalt	Antal poliser	Antal civila	totalt
2015-12-31	19 906	8 361	28 267						
2016-12-31	20 025	9 492	29 517						
2017-12-31	19 741	9 861	29 602						
2018-12-31	20 100	10 000	30 100	1 100	1 100	2 200	200	1 600	1 800
2019-12-31	20 500	10 000	30 500	1 200	1 000	2 200	600	1 600	2 200
2020-12-31	21 500	10 000	31 500	1 800	1 000	2 800	1 600	1 600	3 200
2021-12-31	22 600	10 500	33 100	2 000	1 500	3 500	2 700	2 100	4 800
2022-12-31	23 800	11 000	34 800	2 000	1 600	3 600	3 900	2 600	6 500
2023-12-31	25 000	11 600	36 600	2 000	1 600	3 600	5 100	3 200	8 300
2024-12-31	26 200	12 100	38 300	2 000	1 700	3 700	6 300	3 700	10 000

Tabell 2, Alternativ rekryteringsprognos för perioden 2016-2024 (förutsätter att myndigheten tilldelas medel i enlighet med äskandet i budgetunderlaget för 2019-2021)

Period	Prognos antal anställda			Prognosiserat rekryteringsbehov respektive år			Prognosiserad nettoförändring gentemot 2015-12-31		
	Antal poliser	Antal civila	totalt	Antal poliser	Antal civila	totalt	Antal poliser	Antal civila	totalt
2015-12-31	19 906	8 361	28 267						
2016-12-31	20 025	9 492	29 517						
2017-12-31	19 741	9 861	29 602						
2018-12-31	20 100	10 000	30 100	1 100	1 100	2 200	200	1 600	1 800
2019-12-31	20 500	10 500	31 000	1 200	1 500	2 700	600	2 100	2 700
2020-12-31	21 500	11 000	32 500	1 800	1 500	3 300	1 600	2 600	4 200
2021-12-31	22 600	11 300	33 900	2 000	1 400	3 400	2 700	2 900	5 600
2022-12-31	23 800	11 500	35 300	2 000	1 400	3 400	3 900	3 100	7 000
2023-12-31	25 000	11 800	36 800	2 000	1 400	3 400	5 100	3 400	8 500
2024-12-31	26 200	12 100	38 300	2 000	1 500	3 500	6 300	3 700	10 000

5.2.2 Fördelning poliser – civila

Dagens fördelning av kompetenser består av 67 procent poliser och 33 procent civila. Det finns inget som pekar på att fördelningen väsentligt bör förändras i närtid. I en föränderlig omvärld måste dock polisen kontinuerligt se över kompetensförsörjningsbehovet och därigenom kan fördelningen mellan olika kompetenser förändras över tid. I tabellerna nedan anges den prognostiserade andelen poliser fram till år 2024.

Tabell 3, prognos andel poliser

Period	Prognos andel poliser av total personalstyrka
2015-12-31	70%
2016-12-31	68%
2017-12-31	67%
2018-12-31	67%
2019-12-31	67%
2020-12-31	68%
2021-12-31	68%
2022-12-31	68%
2023-12-31	68%
2024-12-31	68%

Tabell 4, alternativ prognos andel poliser (snabbare rekrytering av civil personal)

Period	Prognos andel poliser av total personalstyrka
2015-12-31	70%
2016-12-31	68%
2017-12-31	67%
2018-12-31	67%
2019-12-31	66%
2020-12-31	66%
2021-12-31	67%
2022-12-31	67%
2023-12-31	68%
2024-12-31	68%

5.2.3 Kapaciteten i utbildningssystemet

Under hösten 2018 och våren 2019 är den beslutade antagningsvolymen till polisutbildningen 800 respektive 1000 studenter. Polismyndigheten för en kontinuerlig dialog med både Totalförsvarets rekryteringsmyndighet och lärosätena som bedriver polisutbildning i syfte att säkerställa att både rekryteringsmyndigheten och de berörda lärosätena ska ha de förutsättningar som behövs för att kunna ta emot och utbilda det antal studenter som utökningen kräver.

Totalförsvarets rekryteringsmyndighet har redan till våren ökat sin kapacitet och kommer att fortsätta öka för att kunna möta Polismyndighetens behov av prövningar. Våren 2019 kommer som nämnts Malmö universitet att starta upp polisutbildning, och därmed kommer polisutbildning att bedrivas vid fyra olika lärosäten i Sverige. Polismyndigheten undersöker även förutsättningarna för ytterligare en polisutbildning i region väst samt förutsättningarna för att ytterligare öka möjligheterna att läsa polisutbildningen på distans.

5.2.4 Organisatoriska effekter

En vägledande princip inom Polismyndigheten vad gäller antal medarbetare per chef, är att en lämplig gruppstorlek bör vara 8 – 12 medarbetare. Om antalet överstiger 12 bör gruppen delas om det inte föreligger särskilda skäl. En ökning med 10 000 nya medarbetare kommer därför innebära att antalet arbetsgrupper kommer att öka och därmed också antalet chefer.

5.2.5 Resonemang om framtida polisutbildning

Den nuvarande utbildningen till polis regleras genom förordningen (2014:1105) om utbildning till polisman. Polisutbildningen omfattar fem terminers heltidsstudier och består av polisprogrammet på ett av de lärosäten som bedriver utbildningen samt aspirantutbildning i en polisregion. Utbildningen, förutom den del som utgörs av aspirantutbildning, bedrivs som uppdragsutbildning enligt förordningen (2002:760) om uppdragsutbildning vid universitet och högskolor. Polisutbildningen har utretts vid ett flertal tillfällen, senast genom utredningen Polis i framtiden – polisutbildningen som högskoleutbildning (SOU 2016:39). Bland annat har frågan om akademisering, differentierad polisutbildning med olika utbildningsspår och polisutbildning för specialister varit föremål för diskussion. För närvarande pågår ett utvecklingsarbete för att se över förutsättningarna för en polisutbildning för specialister.

De senaste åren har polisens verksamhet granskats och omvärderats i ett flertal utredningar och verksamheten genomgår en omfattande förändring. Samtidigt betonas att samhället förändras och därmed polisens förutsättningar. Polisens verksamhetsområde är komplext och ställer stora och varierande krav på sin personal. Myndighetens kompetensförsörjningsarbete ska säkerställa att organisationen sammantaget har de kompetenser som krävs för att möta en föränderlig och komplex omvärld. Det är i sammanhanget viktigt att ställa sig frågan om grundutbildningen till polis motsvarar dagens kompetensförsörjningsbehov. Redan i direktivet till utredningen En ny polisutbildning (dir. 2006:10) väcktes frågan om huruvida det ska ”vara möjligt att kombinera en gemensam grund med att i någon utsträckning välja mellan olika inriktningar”. Vid sidan av att rekrytera specialister fördes det fram som ett sätt att möta verksamhetens behov av kompetens. Därefter har flertalet gånger frågor väckts om nyexaminerade polisens kompetens kring utredning, underrättelseverksamhet, ekonomiska brott, it-relaterad brottslighet samt mångfald- och jämställdhetsfrågor. Parallellt är det naturligtvis viktigt att polisutbildningen förbereder studenterna för ett livslångt lärande och att aktivt delta och utveckla polisen till en lärande och flexibel organisation.

Polismyndigheten har tidigare identifierat behov av en grundutbildning i form av flera inriktningar med en gemensam grund och därefter en möjlighet att välja inriktning mot ingripande- och brottsförebyggande verksamhet eller utrednings- och underrättelseverksamhet. Polismyndigheten anser att en grundutbildning som utformas i olika steg och med olika inriktningar bättre kan tillgodose samhällets, medborgarnas och verksamhetens behov av kompetens inom polisorganisationen.

I Danmark har regeringen nyligen beslutat att inrätta en polisfunktion, benämnd poliskadett. Poliskadetten får en sex månaders utbildning (ordinarie polismäns första utbildningsdel är åtta månader innan praktik) och kan därefter tjänstgöra med särskilt utpekade arbetsuppgifter, men med samma uniform och med bärande av skjutvapen. Det finns även andra exempel från andra länder som har polisutbildningar i olika steg, där erfarenhet i yrket integreras med utbildning och kopplas till befogenheter samt arbetsuppgifter. En förändrad grundutbildning i flera steg som innefattar grundläggande kompetens, fördjupning och specialisering. De områden som eventuella inriktningar skulle kunna innefatta är brottsförebyggande arbete, ingripande-/insatsverksamhet, brottsutredning, analys och underrättelse, chef eller arbetsledare, etc. Det skulle eventuellt kunna medföra att fler och andra målgrupper väljer att söka till polisutbildningen samt att nya poliser i allt högre takt kan påbörja arbete i verksamheten.

Utformningen av polisutbildningen måste ta avstamp i övergripande kvalitetsperspektiv och flera områden bör beaktas, bland annat

- att definiera nödvändiga kompetenser i yrket utifrån framtida behov,
- effekter i verksamheten,
- att placera grundutbildningen i ett större perspektiv i relation till karriär- och utvecklingsvägar, fort- och vidareutbildningar samt andra kompetenshöjande åtgärder inom organisationen samt
- att överväga struktur och innehåll, kravnivåer i utbildningen, studentgruppens förkunskaper, forskningens betydelse i utbildningen och innehållet i stort.

Det är i sammanhanget viktigt att betona att flera intressenters behov måste beaktas när kvalitet diskuteras (t.ex. regering och riksdag, polisen, studenter, lärosäten, arbetsgivare och medborgare). Det är av vikt att ha en poliskår som är representativ för Sveriges befolkning i stort och därför bör mångfaldsperspektiv beaktas vid ställningstaganden kring utbildningen.

En eventuell förändring bör utgå ifrån forskning, utvärderingar, granskningar samt internationella erfarenheter av differentierade utbildningar. Det är således av vikt att förhålla sig till forskning och beprövad erfarenhet av potentiella valmöjligheter. Om en genomgripande förändring genomförs av polisutbildningen bör det dokumenteras och utvärderas. För att det ska vara möjligt att uttala sig om effekterna bör en utvärdering vara planerad i god före implementeringen, så att ett jämförelsematerial utifrån den befintliga utbildningen kan skapas.

5.3 Finansiella behov

Under förutsättning att Polismyndigheten expanderar enligt den föreslagna planen uppgår de finansiella behoven för perioden 2021 – 2024 enligt följande

2021	ca 30 mdkr
2022	ca 32 mdkr
2023	ca 34 mdkr
2024	ca 36 mdkr

Dessa behov är behäftade med viss osäkerhet beroende på, som tidigare framkommit, bl.a. demografi, arbetsmarknad, faktisk fördelning av kompetenser, den fortsatta teknikutvecklingen, lokalfrågan, och andra omvärldsfaktorer. Därtill kommer andra behov såsom större it- och teknikinvesteringar och tillkommande behov för att uppfylla polisens nya roll i det civila försvaret.

5.4 Särskilt om effektiviseringsuppdraget

Med gemensamma resurser och nationella prioriteringar som utgångspunkt styrs och leds polisens verksamhet på ett mer effektivt sätt än tidigare. Förutsättningar finns dock för ett än mer effektivt resursutnyttjande, genom bl.a. investeringar i it-system för att på sikt nå kostnadsminskningar. Det påbörjade effektiviseringsarbetet behöver fortsätta.

De åtgärder som polisen vidtar och planerar att vidta inom kärnverksamhet ska leda till en effektivare verksamhet, där tillgängliga resurser används på ett utifrån uppdraget ändamålsenligt sätt. Vid de gemensamma avdelningarna vidtas och planeras effektiviseringsåtgärder för att öka enhetligheten och kvaliteten samt minska kostnaderna. Ett programkontor har etablerats för att säkerställa en nyttorealiseringsåtgärder som planeras att genomföras. Programmet leds av ett programråd med deltagare från kärnverksamheten och de gemensamma avdelningarna. Programrådet prioriterar och rekommenderar verksamheten att starta nya effektiviseringsåtgärder, i syfte att frigöra resurser som kan användas till ambitionsökningar i av annan prioriterad verksamhet. Exempel på effektiviseringsområden är en effektivisering av resursutnyttjandet genom nya it-verktyg och ändrade arbetssätt.

Att fortsätta att renodla polisens verksamhet är en allmänt angelägen fråga att ta vidare och fullfölja för att frigöra resurser och möjliggöra en långsiktig planering av den verksamhet som endast polisen kan bedriva.

5.5 Risker

Den personalökning som regeringen aviserat till och med 2024 medför ett anställningsbehov av cirka 22 000 personer under perioden och innebär en avsevärd nettoökning i förhållande till nuvarande antalet anställda. Detta medför en initial belastning på myndigheten och ett behov finns därför av att också redovisa de risker m.m. som detta kan medföra för verksamheten under en övergångsperiod. Ökningen medför behov av en väsentligt ökad kapacitet inom anställningsprocessen, när det gäller grund- och vidareutbildning och för säkerhetsprovningar samt till exempel behov av tillräcklig kapacitet för ett ökat antal chefer och introduktionsverksamhet. Ökningen kan också medföra behov av översyn av den befintliga organisationsstrukturen.

Personalökningen kommer sannolikt att medföra en nedgång i produktiviteten under en övergångsperiod. Ökningstakten är beroende av att polisen kan rekrytera och behålla det önskade antalet nyanställda. Viktigt att framhålla är också de påfrestningar som ökningen av den allvarliga brottsligheten medfört och den påverkan som framtida öknings av befolkningens mängden innebär. Förväntningarna från allmänheten på vad polisen ska klara av och kunna hantera är till viss del inte heller helt överensstämmande med polisens uppdrag. En dialog med regeringen om en renodling av uppdraget är därför viktig för att skapa de bästa förutsättningarna för att polisen ska kunna stärka sin verksamhet.

5.5.1 Interna risker

Interna risker har identifierats inom områdena kompetensförsörjning och rekrytering, introduktion av nyanställda och arbetsvillkor samt styrning och ledning i myndigheten.

Den stora volymökningen ställer krav på tillräcklig kapacitet för rekrytering under relativt kort tid, processerna för rekrytering kan bli långa samt förutsätter att det finns tillräckligt moderna och effektiva rekryterings- och uppföljningssystem. Även om Polismyndigheten och Totalförsvarets rekryteringsmyndighet ökar kapaciteten för antagning till polisutbildningen kan antalet som söker till utbildningen med önskad profil vara otillräckligt. En osäkerhetsfaktor är även hur många studenter som eventuellt inte fullföljer utbildningen. Myndighetens arbetsgivarvarumärke kan vara oklart och outvecklat för att möta framtidens utmaningar, t.ex. har samhällsutvecklingen lett till ökade risker att utsättas för hot och våld i tjänsten.

Stora personella resurser kommer att tas i anspråk för att omhänderta alla nyanställda för introduktion, handledning och kompetensöverföring. Det blir även en ökad belastning på

vidareutbildningskapaciteten, där ordinarie polisanställda ofta används som lärare. Myndigheten kommer också att tappa kompetens och erfarenhet i och med tidigare och kommande avgångar.

När det gäller styrning och ledning av polisverksamheten finns det risk för att den övergripande resursfördelningen riskerar att dölja specifika och viktiga områden när det gäller resursbehov och fokus på prioriterade områden riskerar att dölja behov i vardagen. Resurstillskotten kan uppfattas som oändliga vilket kan leda till ineffektiv resursallokering. Kortsiktiga beslut vid resursbrist kan få företräde framför behov av långsiktig planering. Det behövs bra underlag/modeller för hur det optimala personalbehovet inom de olika verksamhetsgrenarna ska beräknas. Slutligen kan den nyligen genomförda omorganisationen medföra att det finns en viss trötthet i organisationen för att anpassa och förändra verksamheten igen.

5.5.2 Särskilt om säkerhetsprövningar

En säkerhetsprövning ska göras innan en person anställs i Polismyndigheten eller anlitas för uppgifter som är viktiga för skyddet mot terrorism. Prövningen ska klarlägga om personen kan antas vara lojal mot de intressen som skyddas i säkerhetsskyddslagen och i övrigt pålitlig från säkerhetssynpunkt. Mot bakgrund av de förutsedda ökade antagningsvolymerna är det därför av stor betydelse att det tillsätts tillräckliga resurser för arbetet med bedömningar gällande säkerhetsprövningar inför nyanställningar och av sökande till polisutbildningen. Den stora personalökningen aktualiserar behov av tekniskt stöd med central registerhållning för Polismyndighetens anställda istället för dagens manuella hantering av säkerhetsprövningar vilket är mycket resurskrävande. När det gäller antagningskraven till polisutbildning är det, ur ett säkerhetsperspektiv, mycket angeläget att ambitionen att öka intagningen inte medför sänkta krav ifråga om bl.a. lämplighet, lojalitet och pålitlighet. Det försämrade säkerhetspolitiska läget, de ökade antagonistiska hoten och angreppen mot polisverksamheten medför att det är än mer angeläget att polisens medarbetare är lojala och pålitliga ur säkerhetssynpunkt.

5.5.3 Externa risker

Externa risker har identifierats inom områdena kompetensförsörjning, Polismyndigheten som attraktiv arbetsgivare, styrningen från uppdragsgivaren och den allmänna samhällsutvecklingen.

Personalökningen kräver att Totalförsvarets rekryteringsmyndighet har tillräcklig förmåga och kapacitet att rekrytera poliser, vilket Polismyndigheten är beroende av. Det finns en risk att högskolorna inte har tillräcklig kapacitet inom polisutbildningarna. Konkurrenten om arbetskraft är stor i den rådande högkonjunkturen och polisen konkurrerar dessutom med bl.a. Försvarsmaken och Totalförsvarets rekryteringsmyndighet, som också ska utöka antalet anställda, om delvis samma arbetssökande. Efterfrågan på it-kompetens är stor inom polisen och här påverkar efterfrågan inom den privata arbetsmarknaden.

Polisens anställningsbehov påverkas även av i vilken grad myndigheten uppfattas som en attraktiv arbetsgivare, där t.ex. lönenivåerna har stor betydelse. Om medborgarnas syn på polisen försämras kan möjligheten att rekrytera minska. Ökade problem i de utsatta områdena kan också skapa en negativ bild av arbetsförhållandena för polisen. Myndigheten måste även spegla samhället i takt med den förändrade demografin och befolkningsstrukturen.

Den rådande, delvis problematiska, samhällsutvecklingen innebär förändringar i kraven på polisen. De politiska kraven på verksamhetseffekter ökar men det är också viktigt att se till den långsiktiga styrningen när det gäller brottsbekämpningen. Brottsutvecklingen kan förändras vilket kan medföra behov förändrad inriktning av verksamheten och att även den politiska styrningen ändras. Risk finns slutligen för att resurserna till polisen i framtiden minskas p.g.a. till exempel förändrat konjunkturläge eller ändrad politisk inriktning.

5.5.4 Styrkor och möjligheter

Interna styrkor finns när det gäller styrning och ledning genom att den nya Polismyndigheten bildades 2015. I myndigheten finns nu större möjlighet att göra en nationell planering och samordning samt att fatta nationella beslut angående hur resurstillskottet ska fördelas mellan regionerna. Det finns en etablerad HR-process. Det är från uppdragsgivaren väl definierat var resurserna bör placeras. Den nya organisationen är på plats med struktur för ledning och styrning och det finns erfarenheter från omorganisationen, det stora antalet chefsrekryteringar som då gjordes och av den förra stora ökningen av antalet poliser 2006 – 2010.

Det anses i flera avseenden att det är attraktivt att arbeta inom polisen; myndigheten gör stor samhällsnytta, det finns goda utvecklingsmöjligheter p.g.a. att uppdraget innefattar flera skilda verksamhetsgrenar, polisens uppdrag är tydligt och accepterat samt att myndigheten har bra pensionsavsättningsvillkor.

Externa möjligheter som har identifierats är det starka stödet från uppdragsgivaren och den politiska enigheten i frågan, att polisen har stora möjligheter att konkurrera om arbetskraften, att polisens behov av nyrekrytering är känt i samhället, att det finns stora ålderskullar som ska in på arbetsmarknaden samt att Totalförsvarets rekryteringsmyndighet kan och ska utöka sin kapacitet.

6 Möjliga verksamhetseffekter – ett exempel

I avsnittet nedan exemplifieras hur två lokalpolisområden, som dessutom har ett eller flera särskilt utsatta områden inom sina gränser, kan bedriva sin verksamhet om myndighetens personalstyrka ökar med 10 000 medarbetare till slutet av 2024.

Hur fördelningen av resursförstärkningarna inom organisationen ska se ut är ännu inte avgjort utan det kräver noggranna överväganden för att få ut mest effekt där det som mest behövs. Den absoluta merparten av poliserna och en stor andel av de civila bör dock fördelas till lokalpolisområdena. Hur fördelningen mellan lokalpolisområdena ska ske kräver också väl underbyggda beslut. Det är inte sannolikt att fördelningen ska ske proportionerligt utifrån lokalpolisområdenas nuvarande storlek utan vissa kommer att behöva en större andelsmässig resursökning än andra. Troligt är att de lokalpolisområden som har särskilt utsatta områden behöver en större resursökning. I synnerhet om dessa ska prioriteras särskilt. I resursfördelningen behöver även demografiska förändringar beaktas, inte bara den rena befolkningsökningen i landet utan även befolkningens sammansättning och fördelning i landet.

Trots att myndigheten inte har gått till botten med resursfördelningen går det ändå att bedöma hur verksamheten kan bedrivas i två av myndighetens lokalpolisområden. Som tidigare redogjorts för i avsnitt 4.1.4 ska resurstillskottet leda till fler utredare, ingripandepoliser och resurser för brottsförebyggande verksamhet på lokalpolisområdena. Detta kommer att leda till att polisen har en hög frekvens på sina ingripanden så att medborgarna ser att polisen är aktiv. Polisens legitimitet ökar genom att vi har uppvisat en uthållig polisiär närvaro samt att våra områdespoliser både är relationskapande och gränssättande i de områden de patrullerar. När de boende ser att vi arbetar mot rätt personer och återkommer till området varje dag, tillsammans med ett stärkt brottsoffers- och personskyddsarbete, ökar deras vilja att lämna information och delta i rättsprocessen. En samtidigt förstärkt utredningsverksamhet ökar möjligheten att lagföra och ge upprättelse för fler målsägande som utsatts för brott. Ökad uppkläring bidrar också till ökad legitimitet för polisen samt att tryggheten ökar. Fler resurser innebär vidare att polisen tidigt kan stävja ordningsstörningar utan att de eskalerar till upplopp eller andra incidenter. Möjligheten att arbeta brottsförebyggande kommer att öka efter några år då ordningsstörningarna och den öppna narkotikahandeln minskat.

Vad gäller utvecklingen i de särskilt utsatta områdena så är bedömningen att resurstillskottet kommer att möjliggöra att läget i flera av dessa förbättrats så mycket att de inte längre klassas som särskilt utsatta. Dock är resursbehovet mycket stort för att helt komma tillrätta med de särskilt utsatta områdena och samtidigt upprätthålla en adekvat polisnärvaro i andra områden, vilket är viktigt inte minst för att förhindra att ännu fler områden blir särskilt utsatta. I arbetet med att komma tillrätta med de särskilt utsatta områdena är dock inte bara ett rent resurstillskott lösningen utan det är viktigt att även dra nytta av de tekniska lösningar som finns eller som kan utvecklas. Användandet av kameror och effektivare system för avrapporteringar är exempel på sådant som, tillsammans med avsevärt ökade resurser, kan förbättra läget.

Sammanfattningsvis kommer resurstillskottet att avsevärt förbättra polisverksamheten i lokalpolisområdena, inte minst genom att man inte behöver göra lika hårda prioriteringar, samt öka tryggheten och medborgarnas förtroende för polisen.

7 Det fortsatta arbetet

Denna plan är en redovisning av hur myndigheten f.n. har orienterat sig för att möta det framtida behovet av polisverksamhet. Det är i det sammanhanget viktigt att poängtera att polisens förflyttning mot en avsevärd kapacitetsökning är i sin linda. Polisens omorganisation till en myndighet är nyligen i det närmaste fullföljd. Dock återstår arbete att få full effekt hela vägen ut i organisationen av den nya myndighetens möjligheter.

Arbetet fortsätter bl.a. genom Polisen 2024 (den breda dialogen med medarbetare och medborgare samt seminarier) samt myndighetens strategiska kompetensförsörjningsarbete. Polismyndigheten behöver under 2018 dessutom fortsätta arbetet genom att ta fram planer på nationell och regional nivå för hur den framtida resursökningen ska fördelas. Dessa planer ska säkerställa att resurserna fördelas där de behövs bäst. Det kommer sannolikt innebära att de inte fördelas proportionerligt. Med fördelningen som grund ska även kompetensförsörjningsplanerna för regionerna än mer konkretiseras och en planering göras för hur stödverksamheten ska möta det behovet. Dessutom ska lokalförsörjningsplanen revideras för att möta de förändrade behoven av lokaler.

Polismyndigheten behöver också under 2018 påbörja ett riskreducerings- och riskelimineringsarbete för de risker som identifierats under framtagandet av rapporten och de risker som kommer fram i det fortsatta arbetet. T.ex. handlar det om åtgärder som att utöka, utveckla och anpassa de rekryteringskampanjer som genomförs inför antagning till polisutbildningen, bl.a. för att attrahera fler sökande med rätt förutsättningar till polisyrket. Det handlar också om att ha en kontinuerlig dialog med de externa samverkanspartners som nämnts i rapporten, för att tillförsäkra ett flöde i rekryterings- och utbildningsprocessen för poliser. Det handlar även om att säkerställa hög effektivitet och kvalitet i den egna kompetensförsörjningsorganisationen.

Under 2017 arbetade myndigheten fram modeller för analys av resursbehovet i den lokala kärnverksamheten. Modellerna som då togs fram är protyper och utfallen antas ha betydande felmarginaler. De ger dock en relativt god bild av resursbehovet, men behöver utvecklas för att användas som ett stöd i planering, ledning och styrning. Modellerna visade på ett personallt underskott både för den brottsförebyggande verksamheten, den ingripande verksamheten och för utredningsverksamheten. Med erfarenhet från det arbetet finns det anledning för myndigheten att fortsätta att utveckla modellerna i syfte att få en bättre träffbild för det bedömda behovet av polisverksamhet på lokalpolisområdesnivå. Därför har myndigheten beslutat att modellerna ska utvecklas.

För att säkerställa att arbetet fortlöper enligt plan, att risker omhändertas och att regioner och avdelningar går i takt i vägen fram mot 2024 bör myndigheten inrätta en förändringsfunktion. Funktionen ska verka som stöd för förändringsarbetet i syfte att säkerställa att arbetet bedrivs i ett sammanhang och inte i stuprör.

Resultatet av dialogen visar att det även finns ett behov av fortsatt arbete med den interna kulturen inom organisationen, bl.a. vad gäller attityder och värderingar. Inte minst inom områden som ökad vi-känsla oavsett utbildning samt jämställdhet. I dialogen framgår som tidigare nämnts, även en bred förväntansbild av vad polisen ska göra. Det är därför viktigt att kommunicera vad det polisiära uppdraget består av.