



# Framtidens Polis 2.0

## – i samarbete med Kairos Future

Januari 2022

## Innehållsförteckning

Förord av forskaren Amir Rostami.....	3
Förord av Polisförbundets ordförande Lena Nitz.....	4
SAMMANFATTNING.....	5
Inledning.....	7
Bakgrund och genomförande.....	8
1. En omvärld i förändring.....	9
2. Utmaningar för polisen.....	16
3. Framtidens förmågor och kompetenser.....	26
4. Avslutande rekommendationer.....	38
5. Bilagor.....	42
Om Kairos Future.....	54

## Förord av forskaren Amir Rostami

Det moderna samhället har genomgått stora förändringar och är alltmer flytande och reflexivt. Detta påverkar både brottslighetens utveckling och struktur. Globalisering och informationsutveckling har skapat såväl nya möjligheter för människor att mötas som underlättat vardagen för de allra flesta av oss. Men det har också skapat nya förutsättningar för antagonistiska grupper att verka och utvecklas. Hybrida antagonistiska hot som skapar spänning mellan yttre och inre säkerhet och generar nya gråzoner där gränsen mellan dessa två dimensioner blir allt svårare att identifiera.

Sverige är en stark välfärdsstat men har samtidigt omfattande problem med organiserade och våldsbejakande kriminella grupperingar. Den här utvecklingen har resulterat i ett växande problem med skjutvapen och explosivt våld samt omfattande bedrägerier och välfärdsbrottslighet. Inte oväntat har brott och straff seglat upp till en av de viktigaste samhällsfrågorna för svenska väljare.

Dessa omvärldsförändringar och utmaningar har det gemensamt att de ställer krav på olika former av polisiära kunskaper och färdigheter, men också nya och komplexa krav på polisen som organisation och polisen som profession. Svensk polis har försökt att hitta metoder och förhållningssätt för att möta dessa utmaningar, med varierande resultat. Det har saknats en förmåga till strategiskt djup och förmåga att omsätta teori till praktik. Exempelvis utgör Polismyndighetens forsknings och utvecklingsverksamhet årligen mindre än 0,5 promille av myndighetens anslag.

Vägen framåt för svensk polis handlar därför i huvudsak om specialisering, akademisering och en aktivare roll i metodutveckling som vilar på vetenskaplig grund. Utöver ökade polisiära resurser behöver samhället investera i att utveckla och stärka polisiära kunskaper och färdigheter. Att genomföra rekommendationerna i den här rapporten utgör en god start för att polisen ska bli bättre rustad för att möta 2000-talets utmaningar och förväntningar.

*Amir Rostami, polis, forskare och docent i kriminologi*

## Förord av Polisförbundets ordförande Lena Nitz

Polisförbundet jobbar för en polis i framkant. Men för att kunna göra det måste vi veta vad som väntar oss där framme.

När Kairos Future år 2013 skrev den första ”Framtidens polis” fångade rapporten poliskårens bild av framtidens samhälle, brottslighet och brottsbekämpning. Den värld som då beskrevs är i mångt och mycket den värld vi lever i nu.

Tillsammans med Kairos Future, andra kunniga personer utanför vår organisation – och framför allt tillsammans med våra engagerade och kunniga medlemmar – har vi nu än en gång spanat mot framtiden. Resultatet är rapporten ”Framtidens polis 2.0”.

Det viktigaste med rapporten är att den tydliggör hur snabbt omvärlden förändras och *hur* den förändras. Vi vet att en enorm mängd förändringar i vår omvärld påverkat och kommer att fortsätta att påverka polisarbetet. Det handlar om teknikutveckling, globalisering, polarisering och om ett mer heterogent samhälle – förändringar som både var för sig och tillsammans gjort brottsligheten alltmer komplex.

En förståelse kring allt det här är absolut nödvändig för att vi ska kunna rusta framtidens polis, inte bara med rätt numerär utan också med rätt kompetens. Bara så kan vi fortsätta att vara en polis i världsklass.

Kraven på poliser har redan ökat markant, och fortsätter att öka. Polismyndigheten har lagt till så mycket på grundutbildningen till polis att det blivit svårt att hinna få med allt som krävs inom den snäva tidsrymd som fem terminers utbildning utgör. Mer kommer att behövas för att rusta poliskåren för framtiden.

Ska vi värna våra demokratiska fri- och rättigheter, vår trygghet och säkerhet, behöver poliskårens förmågor och kompetenser utvecklas och förändras i takt med omvärlden och brottsligheten. För att inte ligga steget efter utvecklingen måste vi våga tänka långsiktigt. Vi måste våga ta beslut för framtiden och vi måste börja röra oss mot den redan nu – helst skulle vi ha gjort det redan i går.

I den här rapporten får du en glimt av vad som väntar de kommande 10–20 åren och en analys av hur kraven på polisers förmågor och kompetenser kommer att utvecklas i takt med förändringar i omvärld och närvärld. Rapportförfattarnas avslutande rekommendationer pekar mot hur den polisunika kompetensen bättre kan tas tillvara, för samhällets bästa, mot kriminaliteten.

*Lena Nitz*, ordförande Polisförbundet

## SAMMANFATTNING

Kairos Future bedömer att tio trender kommer att ha stor betydelse för Polismyndigheten och medföra olika utmaningar.

- **Ökade krav på offentlig sektor.** Utmaning att behålla förtroende och tillit.
- **Ökad urbanisering och obalans mellan stad och landsbygd.** Utmaning med ökade socioekonomiska klyftor, samverkan med andra myndigheter samt problem att vara hela Sveriges polis.
- **Ökat fokus på säkerhet och krisberedskap.** Utmaning med ytterligare krav på beredskap i form av både numerär och kompetens.
- **Teknikutvecklingen går allt snabbare inom fler områden.** Utmaning att hänga med gällande arbetssätt, rutiner, utbildning med mera.
- **Ökad cybersårbarhet.** Utmaning att säkra, skydda och motverka attacker via teknik och kunskap.
- **Brottsligheten fortsatt mer internationell och tekniskt avancerad.** Utmaning att omvärldsbevaka och jobba med underrättelseverksamhet, att samverka internationellt samt att ha rätt kompetens inom kåren.
- **Klyftorna i samhället riskerar att fortsätta öka.** Utmaning att brottslighet och ohälsa påverkas vilket ställer krav på polisiär kompetens och samverkan.
- **Striden om sanningen blir viktigare.** Utmaning att uppfattas som professionell, objektiv och trovärdig.
- **Ökade krav på samarbete mellan olika aktörer.** Utmaning att få till varaktiga samarbeten som fungerar i vardagen.

Utifrån ovan, genomförda enkätundersökningar, intervjuer med utländska polisförbund samt workshop med en svensk expertpanel lyfter Kairos Future fram följande:

- Långsiktigt brottsförebyggande arbete behöver prioriteras.
- Digitala kanaler blir allt viktigare.
- Otrygghet blir allt svårare att motverka.
- Polisen måste bli synlig på nya sätt.
- Resurser behövs för kontinuerlig kompetensutveckling.

Utifrån de presenterade utmaningarna från omvärldsanalysen och svaren från enkäter, intervjuer och expertworkshop föreslår rapporten:

- Utveckla digital kompetens.
- Arbeta med kulturell och språklig kompetens.
- Förvalta och sprid befintlig kunskap.

- Utveckla samarbetet med andra organisationer.
- Avsätt resurser för långsiktigt relationsbyggande arbete.
- Utveckla polisprofessionen.
- Dela framgången.

Som avslutande rekommendationer lyfter rapportförfattarna några grundläggande principer som de anser blir avgörande för möjligheterna att använda och utveckla den polisiära kompetensen på det sätt som ger störst samhällsnytta:

- Våga tänk längre och prioritera långsiktigt.
- Skapa system för lärande.
- Satsa på utbildning och forskning.
- Erbjud fler utvecklingsvägar för poliser.
- Satsa på relationsbyggande.

## Inledning

### Framtidens polis

Den här rapporten ger en överblick över polisrollens framtid och framtida yrkesutveckling. Rapporten bygger på ett flertal tidigare studier, samt en helt ny enkätundersökning, intervjuer med nyckelpersoner, expertseminarium samt analyser i ett gemensamt seminarium med Polisförbundet.

I korthet berörs trender och omvärldsutveckling som påverkar polisens arbete, följt av de utmaningar som polisen möter till följd av ett föränderligt samhälle. I ljuset av dessa förändringar uppstår nya kompetensbehov, vilka rapportens andra del analyserar och formulerar till sju konkreta rekommendationer.

Det framgår av studien att Polismyndigheten kommer att behöva lägga ett större fokus på långsiktigt brottsförebyggande arbete i framtiden, att det finns ett behov av att förvalta den expertis och erfarenhet som poliser bär med sig inom organisationen, och att det i ett komplext samhälle kommer att ställas större och större krav på samarbeten med andra myndigheter och organisationer. De ökande kraven på polisen medför också att fokus på polisens kunskaper, färdigheter och kompetenser behöver öka, både vad gäller grundutbildning och utveckling i yrket. Vikten av att dessutom utveckla en lärande organisation som aktivt förvaltar och utvecklar polisernas kunskap blir allt tydligare.

Rapportförfattarna på Kairos Future hoppas att rapportens rekommendationer leder till idéer och uppslag som stärker polisernas grund-, fort- och vidareutbildning samt möjligheter till kompetensutveckling – och till hela yrkets utveckling. Det behövs för att polisen ska kunna utföra sina uppgifter med kvalitet och effektivitet även under kommande decennier och för att göra polisyrket attraktivt för fler personer i framtiden.

*Göran Krafft*

Senior rådgivare, Kairos Future

*Rikard Molander*

Senior analytiker, Kairos Future

## Bakgrund och genomförande

### BAKGRUND

Den här rapporten är den tredje rapporten som Polisförbundet och Kairos Future har tagit fram. Den första, *Morgondagens brottsbenägna person* (2007), togs fram som ett underlag i arbetet med att bidra till att Polisutbildningen skulle bli en treårig högskoleutbildning.

Den andra rapporten, *Framtidens polis* (2013), genomfördes inför att 21 polismyndigheter skulle bli till en (2015) och var unik i sitt slag genom en omfattande undersökning som fångade poliskårens egen bild av framtidens samhälle, framtidens brottslighet och framtidens brottsbekämpning.

I den här rapporten, *Framtidens polis 2.0*, ligger fokus på yrkes- och kompetensutveckling för poliser. Omvärldsförändringar och de utmaningar som Polismyndigheten ställs inför beskrivs dels genom en trendanalys men också genom en omfattande enkätstudie till såväl poliser som till allmänheten.

Rapporten har tagits fram i ett samarbete mellan Polisförbundet och Kairos Future, men med uppmaningen till Kairos Future att även ta med sådant som ligger utanför Polisförbundets nuvarande politik. *Framtidens polis 2.0* är en rapport avsedd att inspirera såväl Polisförbundet som andra intressenter att tänka framåt.

### GENOMFÖRANDE

För att besvara rapportens huvudsakliga frågor genomfördes en enkätundersökning mot 1 587 poliser, vilket kompletterades med 1 150 representativa svar från allmänheten. För att försäkra ett långsiktigt perspektiv uppmanades respondenterna att tänka 20 år framåt i tiden. Siktet sattes vid 2040 för att tydligt flytta fokus bort från mer omedelbara frågor.

Vidare genomfördes intervjuer med polisförbunden i Tyskland, Skottland, Nederländerna och Norge (dessa intervjuer i sin helhet finns bifogade längst bak i rapporten).

Samtliga resultat analyserades sedan tillsammans med en brett sammansatt expertpanel.

Med detta arbete som grund identifierades sju framtida förmågor och kompetenser och fem konkreta rekommendationer kring polisens yrkesutveckling, kompetensbehov, och möjligheter.



## 1. En omvärld i förändring

Det går inte att beskriva omvärldsförändringar utan att nämna den globala coronapandemin och dess enorma påverkan.

Pandemins påverkan på brottsligheten är osäker. Brå rapporterar att antalet anmälda brott har gått ned med 11 procent mellan januari 2020 och januari 2021. Skälen anges vara de restriktioner som införts kring resande, alkoholservering samt maxantal i butiker och restauranger med mera vilket lett till färre våldsbrott i den offentliga miljön. Däremot förefaller våld i nära relation ha ökat som en konsekvens av social isolering, missbruk med mera. Pandemins långvariga effekter på brottsligheten är dock svåra att förutse. Om pandemin leder till högre arbetslöshet på sikt, med åtföljande klyftor i samhället, riskerar brottsligheten att öka.

I Framtidens polis från 2013 målades en framtidsbild bild upp av ett alltmer fragmentiserat samhälle med ökade spänningar mellan olika grupper och därmed en ökad osäkerhet och otrygghet. Som en konsekvens förutsåddes ökade krav på övervakning, ökad efterfrågan på starka ledare som kan ge vägledning och riktning, samt en minskad acceptans för obekväma sociala problem. Stora delar av denna framtidsbild har nu blivit verklighet. Vi har sett en ökning av tiggeri, ökat gängvåld med skjutningar och sprängningar samt en ökad otrygghet, framför allt i våra utsatta förortsområden. Samtidigt har brottsligheten blivit mer komplex, organiserad och internationell och kameraövervakningen är idag omfattande i det offentliga rummet.

Sedan den förra rapporten har den politiska debatten präglats av gängvåldet och skjutningarna men också av det ökade hotet från spioneri, cyberattacker och påverkanskampanjer mot samhället och mot företag. Debatten kring en förändrad brottslighet har riktat strålkastarljuset mot polisbristen och de politiska partierna har försökt att övertrumfa varandra när det gäller bud om ökade resurser till Polismyndigheten samt effektivare och strängare lagstiftning.

Sedan 2017 finns ett politiskt satt mål om ytterligare 10 000 polisanställda till år 2024. Målet innebär att Polismyndigheten vid årsskiftet 2024/2025 enligt prognosen ska ha 26 200 poliser, ett mål man vid utgången av 2020 låg mycket långt ifrån med strax under 21 000 poliser.

## TIO TRENDER MED BETYDELSE FÖR POLISEN

Här följer tio trender som bedöms ha stor betydelse för polismyndigheterna mot år 2040 och som blir viktiga att bevaka, följa och möta genom utveckling av metoder och arbetssätt. Trenderna har tagits fram genom en intern spaning och sökning i Kairos Futures trenddatabas och genom omvärldsbevakning.

### Ökade krav på offentlig sektor

Diskussionens vågor går höga. Kan vi tillåta vinst i välfärden? I skolan? I vården? Får vi valuta för skattepengarna? Används våra gemensamma resurser effektivt? Polisen klarar upp för få brott. Slöseri och dåliga upphandlingar kritiserar. Hur ska vi få ut mest nytta av våra gemensamma resurser?

Att flera trender, inte minst en åldrande befolkning, kommer att ställa än större krav på de offentliga finanserna i framtiden gör inte saken enklare. Till detta kommer att beslutande politiker måste välja att genomföra det som uppfattas som mest positivt bland väljarna, vilket inte alltid är det samma som de investeringar som skulle gynna samhället mest på lång sikt. Man måste alltid försöka att få ut maximalt "väljarvärde" ur tillgängliga medel.

Idag ställer sig en majoritet av riksdagen positiv till Polismyndighetens kraftiga tillväxt. Men det handlar inte bara om resurser och kvantitet, det handlar också om vad samhälle och medborgare får ut av Polismyndigheten – och av Säkerhetspolisen. Hur effektiv är man? Hur stor trygghet skapar man? Hur stora värden har man räddat? Och, hur skall det mätas? Framtidens polis kommer att ställas inför svåra frågor!

*Utmaningar.* Tilliten till polisen är fortfarande hög men om utvecklingen fortsätter med ökad kriminalitet och om färre brott blir uppklarade så riskerar man att tappa förtroende. Det kanske även är en fråga om kommunikation. Hur kan poliser berätta om framgångar och uppklarade brott på ett trovärdigt sätt så att det får mer utrymme i debatten?

### Urbanisering – ökad obalans

I hela världen är urbaniseringen påtaglig, städerna växer sig allt större. Storlek och täthet lockar med nya möjligheter till företagande, försörjning, utbildning och upplevelser. I Sverige är det de tre storstadsregionerna och de större städerna som ökar sin befolkning. Förortskommuner växer kraftigt på grund av inrikes flyttnetto, storstäder växer på grund av invandring och positivt födelsenetto. I stora delar av storstadsområdena har utvecklingen lett till bostadsbrist och trångboddhet. Efterfrågan på större bostäder (villor och radhus) utanför stadskärnorna har ökat i pandemins spår.

Urbaniseringen och fördelningen av resurser utifrån befolkningens mängd har också lett till att det i många orter på lands- och glesbygd saknas polisär närvaro. Det kan ta lång tid innan

polisen är på plats, även vid akuta situationer. Ett ytterligare problem är att det är svårt att locka personal till dessa orter.

**Utmaningar.** De socioekonomiska klyftorna riskerar att öka med ökade sociala problem som följd. Arbetslöshet kan på lite längre sikt förvärra situationen. Kraven på samarbete med andra myndigheter och aktörer för både brottsförebyggande och brottsbekämpande arbete ökar. En annan utmaning är hur Polismyndigheten ska kunna vara ”hela” Sveriges polis. Det är svårt att ha polisär närvaro överallt, avstånden är långa och ibland dröjer det alltför länge innan patruller är på plats. Det är också svårt att vara hela Sveriges polis i bemärkelsen att poliskåren speglar det samhälle man verkar i.

### Ökat fokus på säkerhet och krisberedskap

Sedan den förra studien har det skett avgörande händelser som fått stor, och ibland en yrvaken, påverkan på samhället. Skogsbränder i Västmanland och Dalarna, kriget i Mellanöstern och flera terrorattentat, inte minst det på Drottninggatan i Stockholm, stora flyktingströmmar och ökad geopolitiska oro samt en global pandemi. Detta är exempel på händelser som tvingat fram ett arbete för att skapa en ökad krisberedskap i samhället.

Även en ökad radikaliserings bland enskilda individer och grupper (bland annat islamister samt höger- och vänsterextrema) liksom kriget i Ukraina samt en militär upprustning i Ryssland har bidragit till ökat fokus på säkerhet och beredskap. Säkerhetspolisen beskriver läget som att terrorism och våldsbejakande extremism är en konsekvens av en radikaliserings av olika grupperingar vilka gör motstånd mot demokratiska krafter i samhället – och att risken för attentat riktade mot politiska mål är allvarlig. Försvaret rustar upp, det civila försvaret byggs upp med krav på myndigheter, företag och individer att skapa beredskap för kriser och krig. Medborgarna förväntas ta ett större ansvar för att kunna klara sig i en allvarlig kris genom att förbereda sig på störningar i form av el- och värmebrist, brist på livsmedel och vatten samt möjligheter till kommunikation.

**Utmaningar.** En ökad krisberedskap innebär ytterligare arbete för att skapa beredskap för det som är svårt att förutse men som är både möjligt och troligt att det inträffar. Polismyndigheterna är i regel bra rustade och har ”tränat” i skarpt läge när det gäller olika kriser och insatser men den ökade risken kräver mer resurser kring dessa frågor. Resurstillskottet kan behöva ske i form av både ökad numerär och ett ökat fokus på kompetensutveckling när det gäller nya kunskaper och nya färdigheter.

## Teknikutvecklingen går allt snabbare inom fler områden

Vi är mitt i en omställning till ett mer digitalt samhälle och arbetsliv. Det är lätt att tro att de största förändringarna redan har skett men mycket tyder på att vi bara sett början. Enorm beräkningskraft och lagringskapacitet i fickan med möjlighet att både sända och ta emot information från hela världen kommer att fortsätta att påverka hur vi lever och arbetar. Nya användningsområden som exempelvis AI (artificiell intelligens) som diagnostiserar säkrare än de bästa läkarna, helt nya funktioner som 3D-skrivare, VR-glasögon, självkörande bilar och självständigt tänkande robotar, ihopkopplade på helt nya sätt. Mycket av den nya tekniken nyttjas redan av både Polismyndigheten och Säkerhetspolisen och man kommer med stor sannolikhet att fortsätta dra fördel av tekniken för brottsbekämpning, övervakning med mera.

När polisen förra året löste ett 16 år gammalt dubbelmord i Linköping gjordes det med hjälp av DNA-teknik och släktforskning. DNA-matchningen var 100 procent. Denna teknik gör att man förväntas lösa flera ouppklarade brott i framtiden.

*Utmaningar.* Alla typer av organisationer måste öka sin förmåga att ifrågasätta och förändra sina arbetssätt och rutiner, utbilda och träna sin personal och utveckla sin kommunikation med omvärlden i takt med att ny teknik införlivas. Det finns stora möjligheter för polismyndigheterna att använda ny teknik för att både förebygga, förhindra och utreda brott. En förutsättning är att man lyckas hålla en tillräckligt hög förändrings- och utvecklingstakt när det gäller ”generalisternas” kunskapsutveckling genom såväl en flexibel grundutbildning till polis som flexibla fort- och vidareutbildningar. Det här är viktigt eftersom de förstahandsåtgärder de poliser som är först på en brottsplats genomför är av oerhörd vikt för den fortsatta utredningen där mer specialiserade poliser och andra anställda – samt åklagare – tar vid. Vidare är det viktigt att kunna rekrytera rätt kompetens som programmerare, dataanalytiker och andra digitala experter. En ytterligare utmaning är att man konkurrerar om denna kompetens med mycket välbetalda jobb i näringslivet på en global marknad.

## Ökad cybersårbarhet

På samma sätt som internet har gjort enorma mängder information och underhållning tillgänglig för oss har det också gjort oss själva tillgängliga för nätets brottslingar. Nättjuvar som vill stjäla våra lösenord, helst till bankkonton och kreditkort, näthuliganer som mest vill ställa till oreda, nätkidnappare som försöker kidnappa våra datorer för att kunna kräva lösensummor och nätspioner som vill åt företags eller myndigheters känsliga information... Nätbrottslingar finns i många varianter. Från att tidigare mest ha varit en kamp mellan unga hackers och de stora telebolagen ser vi idag framväxten av organiserad nätbrottslighet, ibland med regimstöd, från länder som exempelvis Ryssland och Kina.

När 5G-nätet byggs ut ökar kapaciteten återigen. Olika system och apparater kopplas ihop för exempelvis effektivare styrning av kollektivtrafik, energiförbrukning och avfallshantering. Sårbarheten kommer därmed att öka ytterligare.

**Utmaningar.** Självfallet är inte polisen undantagen hoten på nätet. Framför allt består utmaningarna i att säkra och skydda sig mot cyberattacker men även att motverka attacker mot privata och offentliga aktörer. Att polismyndigheterna (Polisen så väl som Säkerhetspolisen) har en del av ansvaret för civilt försvar gör att även främmande makt kan vilja hacka sig in och kika på planerna. Kanske framgår det var känsliga installationer finns? Var finns de sårbara punkterna? Även här ligger fokus på kompetensen för möjligheterna att hantera utmaningarna.

### **Brottsligheten fortsatt mer internationell och tekniskt avancerad**

Brottsligheten har blivit än mer internationell, organiserad och digitaliserad. Exempel på det är den ökande gängkriminaliteten med skjutningar och sprängningar, grov ekonomisk brottslighet, bedrägerier på internet, krypterade kommunikationskanaler och Darknet där försäljning av narkotika och vapen pågår. Samtidigt som brottslingar blir alltmer tekniskt avancerade och utnyttjar den digitala tekniken ökar också möjligheten för polisen att nyttja tekniken för brottsbekämpning. Exempel är den franska polisen som knäckte koden till Encrochat, en kanal där brottslingar tidigare kunde kommunicera med varandra utan att bli upptäckta. Den franska polisens arbete ledde till att många brottslingar kunde gripas och lagföras i flera länder i Europa. Detta är också ett exempel på hur polisen genom internationellt samarbete blir framgångsrika i brottsbekämpningen.

Andra exempel är cyberattacker med syfte att slå ut känsliga samhällsfunktioner, olika påverkansoperationer från främmande makt och desinformationskampanjer som enligt Säkerhetspolisen blivit allt vanligare. Därtill kommer rent spioneri, både mot statsapparaten och mot företag men också mot flyktingar som flytt från en regim som förtrycker och förföljer delar av sin befolkning.

**Utmaningar.** Omvärldsbevakning och underrättelseverksamhet blir allt viktigare. En verksamhet som blir allt mer tekniskt avancerad leder till att polisen behöver ligga i framkant inom dessa områden. Polisen behöver också stärka och utveckla det internationella samarbetet än mer. För att kunna göra det kommer det att krävas såväl en utvecklad språkkompetens inom kåren som ökade kunskaper om utländska myndigheter och lagar.

## Klyftorna i samhället riskerar att fortsätta öka

Generellt har allt fler fått det allt bättre i samhället med ökande inkomster och högre välstånd. Samtidigt har Sverige blivit alltmer heterogent genom att människor från många länder har sökt sig hit för att fly krig, oroshärdar och fattigdom men också för att helt enkelt söka sig en ny framtid. De senare årens stora flyktingmottagande har bidragit till att de ekonomiska klyftorna ökat liksom boendeklyftorna. De ekonomiska klyftorna beror också på ökade kapitalinkomster bland de mest förmögna och de i samhället med högst inkomst.

Många redan svaga grupper har drabbats hårt av pandemin. Prognoser pekar på en nedgång i BNP-utvecklingen och en ökad arbetslöshet samt att det dröjer ett till två år innan vi kan återgå till ett mer normalt tillstånd. Konsekvenserna kan bli en kraftigt ökad arbetslöshet, försämrad ekonomi för företag och hushåll med minskad investeringsvilja som följd samt en offentlig ekonomi satt under än mer press.

**Utmaningar.** En allt sämre ekonomi kan leda till att fler blir bidragsberoende, till social oro, ökad brottslighet, en stigande otrygghet och allt fler som upplever psykisk ohälsa. Polisen får mer att göra kring denna problematik vilket i sin tur sätter ökad press på att man har den utbildning som krävs för att på bästa sätt hantera komplexa och svåra situationer – ofta i samverkan med andra aktörer.

## Striden om sanningen blir allt viktigare

I dagens digitala medielandskap råder ingen brist på information. All världens kunskap nås snabbt och enkelt. Allt fler uttrycker sig genom sociala medier och det har inneburit en enorm demokratisering av information och kunskap. Även nya affärsmodeller och nya jobb växer fram i den digitala världen. Baksidan av denna fantastiska utveckling är att människor använder de kraftfulla kommunikationsverktygen för desinformation, lögn, samt hat och hot. Säkerhetspolisen varnar<sup>1</sup> för ökad aktivitet från stater som bedriver påverkanskampanjer och skadliga attacker mot företag och myndigheter men också för desinformation som riskerar att öka polariseringen i samhället.

**Utmaningar.** För polismyndigheterna är utmaningen att, framför allt i en krissituation, kunna sprida trovärdig information som når fram till medborgarna. Risken är uppenbar att all desinformation och vilseledning gör att vi till slut inte tror på något alls. För att klara av att nå ut i krissituationer behöver myndigheterna bygga förtroende och kunskap redan i vardagen. Hur blir Polismyndigheten hela folkets polis? Vilka kommunikationskanaler fungerar? Men det blir också viktigt att polisen som individ – i sin arbetsvardag – kan hantera information och kunskap på ett sådant sätt att man i sin yrkesutövning kan förhålla sig objektiv och professionell. Ytterst handlar det om förmågan att alltid sätta säkerhet och rättssäkerhet främst.

## Ökade krav på samarbete mellan olika aktörer

När våra folkrörelser var unga var problemen konkreta och hanterbara. Alkoholmissbruk ledde till framväxten av nykterhetsrörelsen, missbruk av arbetskraften ledde till framväxten av arbetarrörelsen och så vidare. Idag är många problem komplexa, globala och sammanflätade.

Polismyndigheten kan inte göra allt. För att vara framgångsrika i såväl brottsförebyggande som brottsbekämpande arbete på både kort och lång sikt krävs goda samarbeten med andra. Framför allt vad gäller att förebygga brott, där många olika aktörer inom samhället kan bidra. För att kunna möta de framtida "stora" hoten behöver poliser därför ha en god förmåga att kommunicera och samarbeta med en mängd olika organisationer och personer, även under svåra yttre omständigheter. Det är också viktigt att ha en god kunskap om de aktörer man mest sannolikt kommer att jobba med, både om de formella organisationerna och om människorna som verkar i organisationerna. Exempel på samarbetspartners utöver brottsbekämpande och andra myndigheter är kommunala aktörer som skola och socialtjänst, samt aktörer inom ideell sektor som idrottsföreningar och religiösa samfund.

**Utmaningar.** För att lyckas med varaktiga samarbeten behöver man öva såväl vid komplexa och pressande situationer som "samarbete i vardagen" tillsammans. Detta kan vara både tids- och resurskrävande och inte alltid något som är lätt att prioritera. Det kräver också att poliser och andra aktörer har de förutsättningar som krävs för att man ska kunna arbeta med det långsiktiga och förebyggande arbetet. Rätt förutsättningar kan handla om allt från lagstiftning och verktyg för systematisk samverkan till rätt kunskaper om andra aktörers mandat och befogenheter.



## 2. Utmaningar för polisen

Utifrån identifierade omvärldsförändringar, svaren från genomförda enkätundersökningar samt intervjuer med utländska polisförbund och en workshop med en svensk expertpanel ser rapporten framför allt följande utmaningar:

- Långsiktigt brottsförebyggande arbete behöver prioriteras
- Digitala kanaler blir allt viktigare
- Otrygghet blir allt svårare att motverka
- Polisen måste bli synlig på nya sätt
- Resurser behövs för kontinuerlig kompetensutveckling

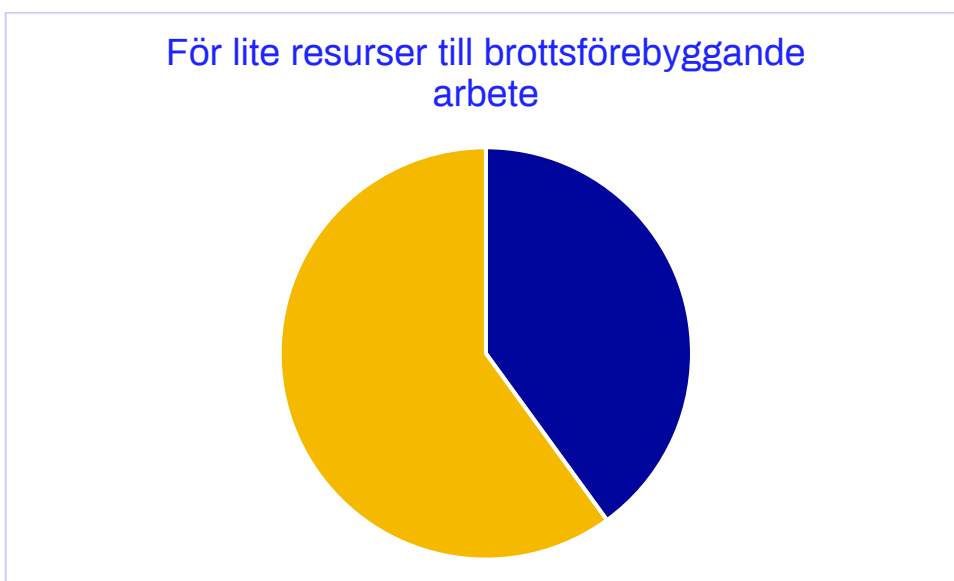
### Långsiktigt brottsförebyggande arbete behöver prioriteras

Vi ser i den del av enkätundersökningen som vänt sig direkt till poliserna att de själva anser att arbetet håller hög kvalitet när det gäller att ingripa vid krissituationer och annan allvarlig brottslighet, men att andra uppgifter – särskilt de som kräver långsiktighet och uthållighet över tid – uppfattas som eftersatta. Det arbete man kommer att se effekterna av först längre fram uppfattas ha låg prioritet.

Samverkan, samarbete och att skapa trygghet genom att patrullera anses fungera så pass dåligt att i princip ingen polis är helt nöjd med hur arbetet fungerar i nuläget. Den bilden återkommer hos allmänheten där så många som 40 procent anser att polisen är svag vad gäller resurser till brottsförebyggande arbete.

Den stora utmaningen är givet detta att prioritera långsiktigt arbete och inte bara ”släcka bränder”. Att utveckla digital och kommunikativ kompetens, att samverka med lokalsamhället, andra myndigheter och rättsvårdande myndigheter internationellt, samt ett flertal andra önskvärda mål har sin grund i ett behov av att kunna arbeta med såväl långsiktigt samhällsförstärkande arbete som med långsiktig kompetensutveckling inom organisationen. Därmed är en utmaning att hitta rätt prioriteringar så att krissituationer blir lösta men att det även finns utrymme för att förebygga, utveckla och förbättra.





Figur 1. 40 procent av allmänheten ser "för lite resurser till brottsförebyggande arbete" som en av polisens tre största svagheter idag.

En annan utmaning är att se till att man har evidens för det man gör. I allt mer komplexa nät av samverkan där flera aktörer jobbar mot samma mål blir det än viktigare att metoder, arbetssätt och samverkansformer utvärderas vetenskapligt men också att beprövad erfarenhet får spridning såväl inom som utanför den egna organisationen. När kraven på offentlig sektor ökar än mer blir det allt viktigare att befintliga resurser används på bästa sätt och att det finns evidens för såväl effektivitet som kvalitet i arbetet. Här blir det kollegiala och organisatoriska lärandet också viktiga inslag.

### Digitala kanaler blir allt viktigare

Polisen står inför utmaningar som på sätt och vis både är tidlösa och påverkade av tiden vi lever i. Å ena sidan har polisens uppdrag att förebygga, förhindra och utreda brott, hålla ordning i samhället och skapa trygghet, i grunden inte förändrats – och mer resurser, kunskaper och färdigheter behövs för att upprätthålla arbetet med dessa traditionella uppgifter. Å andra sidan sker alltmer brottslighet i digitala kanaler, och kommunikationen med medborgare och myndigheter behöver utvecklas i ett samhälle som både är mer komplext men som också förväntar sig mer, snabbare och tydligare tillgång till information.

Mer och mer av polisens arbete rör sig i den digitala sfären. Från utpressning och bedrägeri som sker helt i digitala miljöer till brottslighet som organiseras i online-plattformar. Digitaliseringen av brottsligheten är ett faktum och polisen behöver komma ikapp för att förhindra att dessa zoner blir laglösa arenor i samhället. Det är dock inte *en* utmaning utan

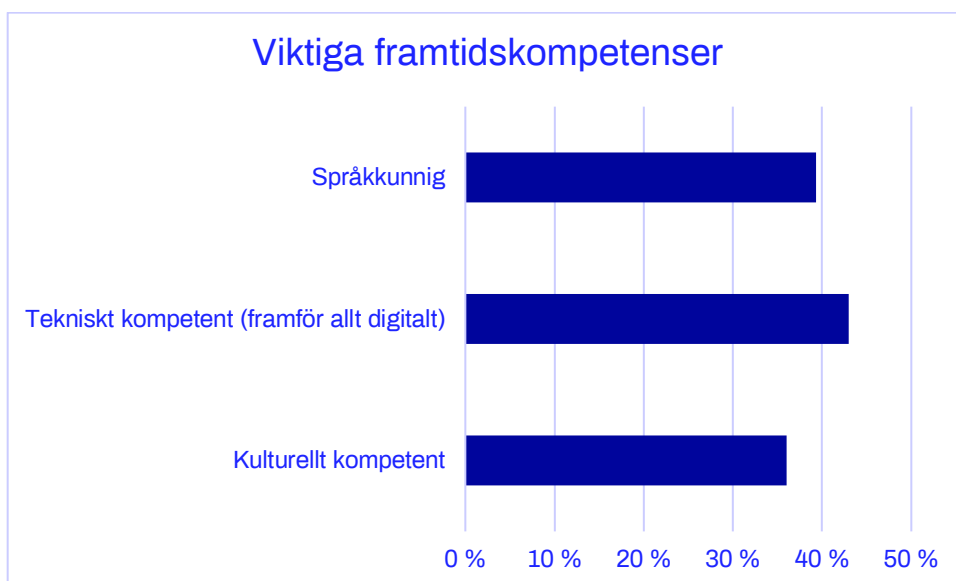
flera. Att prata om ”digitala brott” är missvisande eftersom brottslighet sällan är helt digital utan lika ofta handlar om traditionella brott utspridda över flera platser – digitala såväl som fysiska.

*Den ekonomiska och rättsliga gråzonen i ett allt mer gränsöverskridande sammanhang är komplext och en utmaning att hantera. Ta exempelvis komplexiteten i att hantera helt digitala aktörer som inte är skrivna i landet men som utgör en plattform för nästan alla, såsom Google. Det digitala och internationella växer ”ovanpå” all annan utveckling samtidigt.*

*-Unn Alma Skatvold, vice ordförande Politiets Fellesforbund, Norge*

Kommunikation och integritet är känsliga ämnen och att övervaka människors privatliv, både digitalt och fysiskt, är något ett demokratiskt samhälle behöver ta sig an med stor försiktighet. Givet detta är utmaningen att tackla digitala brottsplatser komplicerad och mångfacetterad. Den kräver både ny kompetens internt och öppna samarbeten med rätt aktörer och framför allt väl avvägda befogenheter som låter polisen göra sitt jobb utan att rättssäkerheten hotas.

Samtidigt behöver polisen kunna kommunicera mer med medborgare i digitala kanaler. Det här är inte något som allmänheten ser som ett stort problem idag, åtminstone inte enligt enkäten. Poliserna själva ser det dock som sannolikt att de digitala kommunikationskanalerna kommer att prioriteras högre i framtiden, varför kompetensen kring digital kommunikation måste utvecklas. Men fokus tycks ligga lika mycket på själva kommunikationen som på det digitala då poliserna själva också lyfter vikten av kulturell och språklig kompetens.



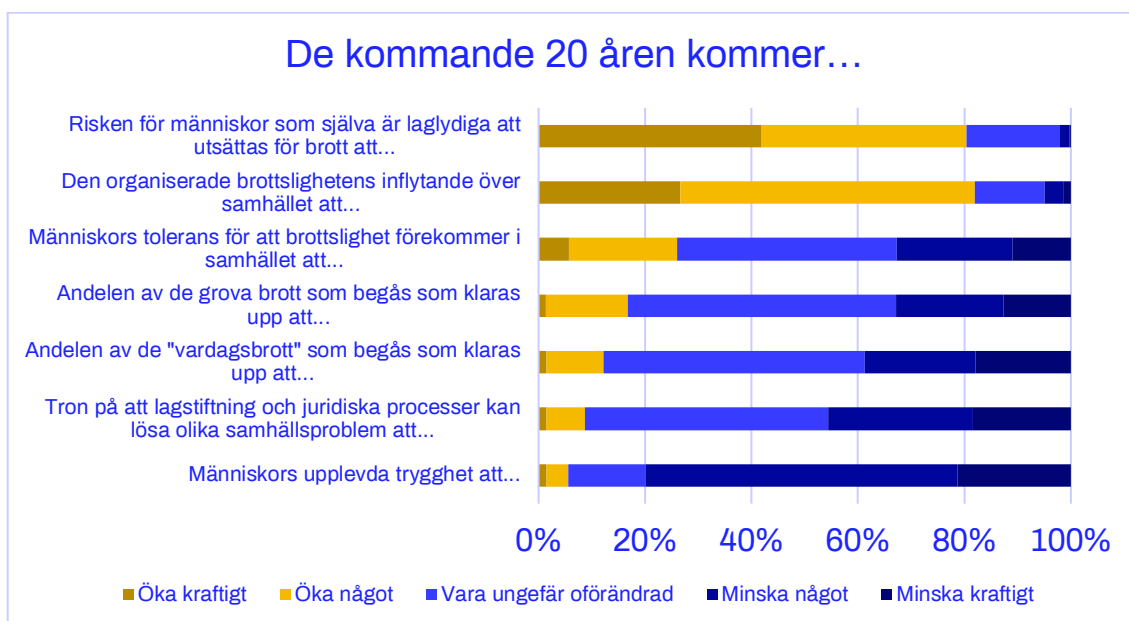
Figur 2. Andel poliser som anser att följande förmågor blir viktigare i framtiden.

*Förmågan att hantera stress och svåra situationer är fortfarande en stor utmaning. Beteendeträning tillsammans med undervisning i kommunikationsförmåga, språklig kompetens och social empati kommer att öka i betydelse.*

*-Jörg Radek, Vice ordförande Gewerkschaft der Polizei, Tyskland*

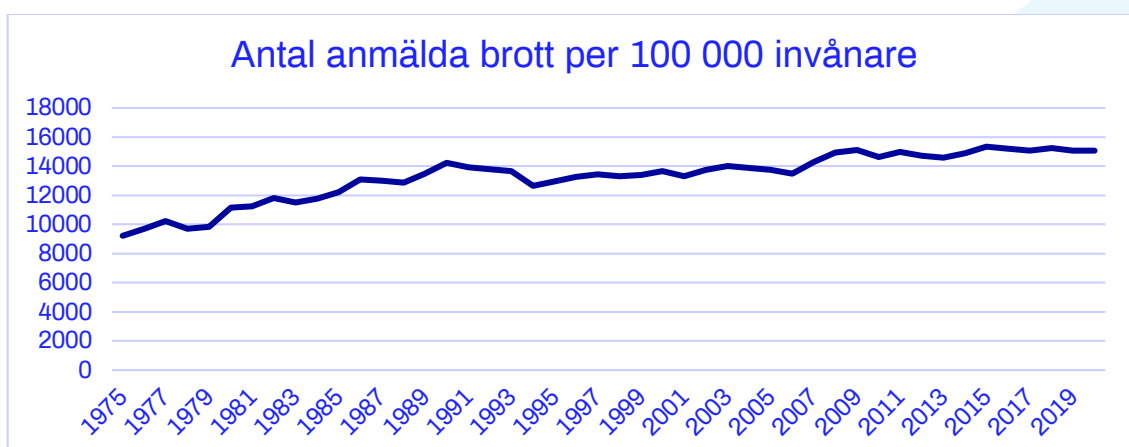
### Otrygghet blir allt svårare att motverka

Polisens uppgift är framför allt att ingripa vid och att utreda brott – där är bilden tydlig i enkätsvaren från både poliserna och från allmänheten. Polismyndigheten uppfattas ha både styrka, hög kompetens och kunnighet när det gäller dessa frågor. Såväl poliser som allmänheten känner sig säkra på att jobbet utförs väl. Utmaningen ligger i stället i att samhället uppfattas stå inför en allmän otrygghet när ”vanligt folk” blir utsatta för brott. Både poliser och allmänhet anser att risken för detta ökar, och att den allmänna tryggheten i samhället därmed minskar.



Figur 3. Polisernas bild av hur samhället kommer att utvecklas under de kommande 20 åren. Liknande mönster syns även i allmänbetsundersökningen.

Brottsutvecklingen har visserligen över lag legat ganska platt sedan den förra undersökningen genomfördes 2013 (då man också trodde att brottsligheten skulle öka) men det finns en oro för att samhället ska bli mindre tryggt – och en önskan om att Polismyndigheten ska arbeta mer med trygghetsskapande och brottsförebyggande åtgärder.



Figur 4. Brottsutvecklingen sedan 1975. Källa: BRÅ.

Å ena sidan kan polisen inte åsidosätta arbetet med att ingripa vid brott och krissituationer, å andra sidan är det svårt att bidra med trygghet om arbetet främst handlar om att gripa in vid situationer som redan är farliga för människoliv och egendom. Att skapa *upplevd* trygghet handlar om mer än att bara se till att farliga situationer inte urartar. Det handlar också om att allmänheten litar på att de inte kommer att uppstå till att börja med. Ytterst måste allmänheten vara säker för att känna sig trygg.

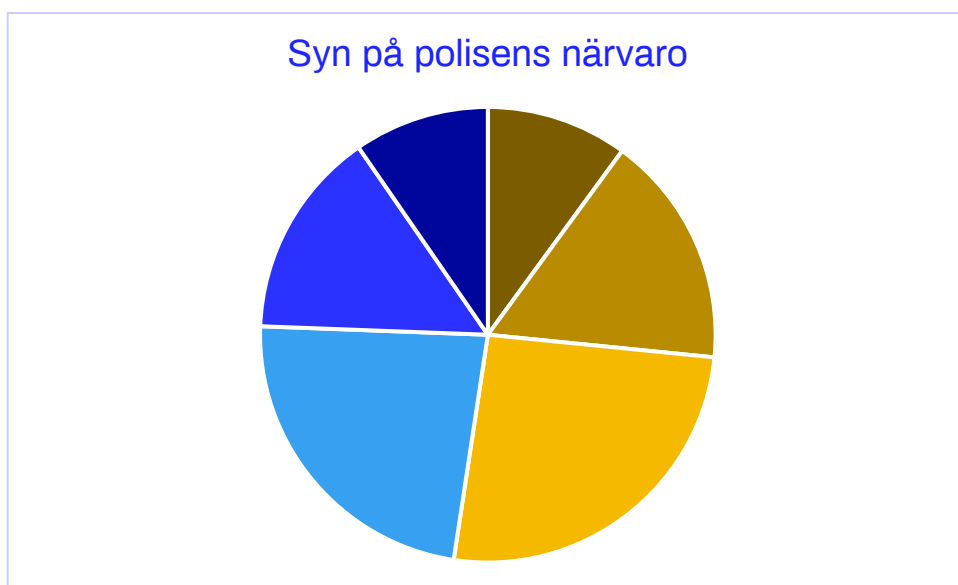
*Vi startar idag digitala polispatruller som ska finnas på nätet och möta allmänheten där. Över lag blir digitaliseringen av kontaktytor en utmaning. Det påverkar hur polisen bygger relationer och skapar förtroende med medborgarna.*

- Vegar Monsvoll, ordförande för Politiets Fellesforbunds civilutskott, Norge

För att hantera situationen krävs troligtvis mer brottsförebyggande arbete, vilket poliserna också gärna vill se. Dock är det inte den mest troliga framtiden, då politiken hellre lägger vikt vid att bestraffa brottslingar och att lösa brott – just för att otryggheten ökar. Detta riskerar att bli en ond spiral för polisen; ökande otrygghet innebär högre rop på att ingripa vid brott, vilket i sin tur innebär minskade insatser med att förebygga brott och samverka med andra myndigheter – vilket innebär ökande otrygghet. Att förhindra att denna situation skenar i väg är troligen en av de viktigaste utmaningarna Polismyndigheten står inför idag. En del av det långsiktigt brottsförebyggande arbetet involverar andra aktörer, som skola, socialtjänst med flera. Kanske behöver politikerna sätta in mer resurser i de verksamheterna på samma sätt som man nu satsar på Polismyndigheten.

## Polisen måste bli synlig på nya sätt

Åsikterna går isär om hur närvarande polisen bör vara i samhället. Ungefär hälften av de svarande i allmänhetsundersökningen tycks förknippa polisen i närområdet med trygghet – framför allt de som redan är nöjda med polisens arbete. Den andra hälften instämmer i påståendet ”när jag ser polisen i mitt närområde tänker jag att något måste ha hänt och blir orolig”, och de som tar avstånd från påståendet är framför allt de som upplever att polisen är bra på att förhindra och förebygga brott. Något fler yngre än äldre blir oroliga av polisens närvaro.



Figur 5. Allmänhetens syn på polisens närvaro. Blått: ”När jag ser polisen i mitt närområde tänker jag att något måste ha hänt och blir orolig”, Gult: ”När jag ser polisen i mitt närområde känner jag mig trygg och säker på att allt är väl.” Ju mörkare färg desto starkare åsikt.

Att polisen är närvarande i samhället behöver inte betyda att man patrullerar eller syns ute på gatorna utan handlar troligen också om att vara snabbt och enkelt tillgänglig. Det här hänger ihop med många av de utmaningar vi tidigare diskuterat – att vara digital och kommunikativ och lättillgänglig online, och att minimera oklarheter kring hur man kontakter polisen när behov uppstår.

*En viktig utmaning som är tydlig redan nu är hur polisen som ”samhällets sista utpost” får hantera allt fler ansvarsområden som egentligen ligger utanför kärnverksamheten. Poliskåren får hantera exempelvis problem med medborgares psykiska ohälsa och andra sociala frågor som egentligen inte handlar om att upprätthålla lag och ordning utan är långsiktiga och strukturella.*

*-David Hamilton, ordförande Scottish Police Federation, Skottland*

Att skapa tillit till att polisen kommer när den behövs är också en viktig fråga. Allmänheten tänker generellt alltmer kring att få leverans av tjänster när de behövs, och detsamma gäller i högre och högre grad även förväntningarna på offentligheten. Att polisen finns närvarande innebär kanske att bara finnas när och där man behövs, men inte annars. Det här är förstås inte något man åstadkommer i en handvändning, men det kan vara en nödvändig utmaning att fundera vidare kring. Detta är en stor utmaning när det gäller många orter på lands- och glesbygd i vårt avlånga land. Många medborgare är rejält missnöjda med den bristande närvaron av polis och med att polisen dröjer alldeles för länge innan den är på plats. Hur gör man för att öka den traditionella närvaron och finns det andra sätt att vara närvarande på? Här kan ny teknik erbjuda nya möjligheter att både förebygga, förhindra och utreda brott genom andra former av polisiär närvaro än den i form av en polispatrull på plats. Då behövs även väl formulerade policys och riktlinjer, exempelvis för polisiär närvaro i sociala medier och andra nya miljöer.

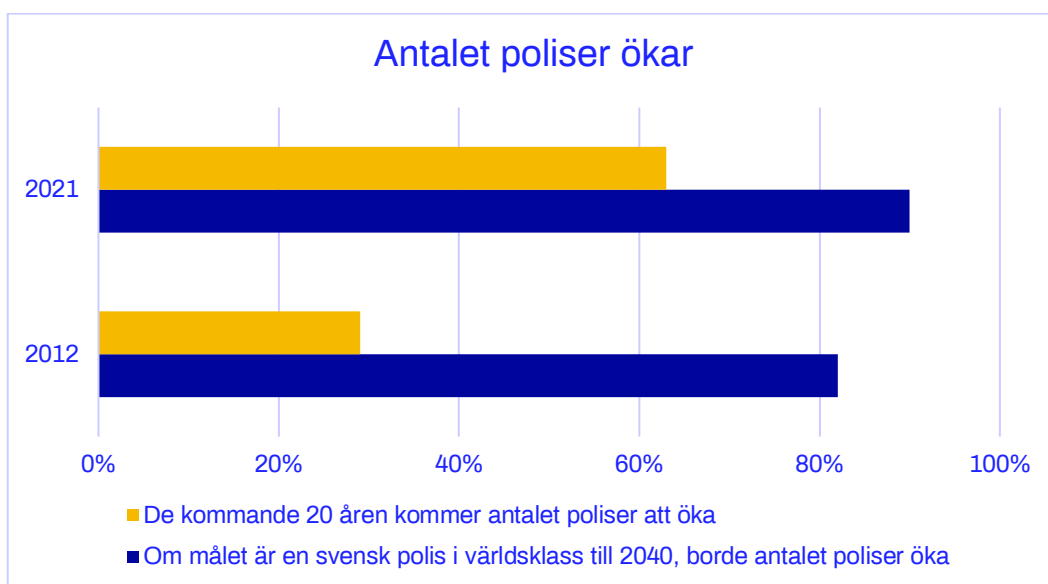


Figur 6. Allmänhetens bild av polisens brister och svagheter, utvalda resultat relaterade till polisen närvaro.

## Resurser behövs för kontinuerlig kompetensutveckling

Allmänhetens bild av poliserna idag är att de är för få, och poliserna själva ser det som både önskvärt och troligt att polisstyrkan kommer att utökas under de kommande 20 åren. Det är viktigt att denna utökade resurs används på rätt sätt och bidrar till både ökad kvalitet och ökad effektivitet i polisarbetet. För att det ska kunna ske krävs inte bara rätt numerär utan också rätt kompetenser och möjligheter till kompetensutveckling samt fort- och vidareutbildning.

Många av de omvärldsförändringar och utmaningar vi pekat på i den här rapporten har det gemensamt att de ställer olika former av krav på polisiära kunskaper och färdigheter. Vilka dessa nödvändiga kunskaper och färdigheter är kommer i vissa delar förmodligen att vara relativt oförändrade över tid medan de i andra kommer att förändras desto mer. Redan i dag uttrycker de som jobbar med polisutbildningen att det är svårt att hinna lära ut allt som en polis behöver kunna eftersom kraven uppfattas ha ökat. Den utvecklingen kommer förmodligen att hålla i sig, att fler krav kommer att tillkomma i listan över vad en polis behöver ha med sig ut i arbetslivet efter grundutbildningen.



*Figur 7. Polisernas syn på en trolig och önskvärd framtid. 2021 såväl som 2012 ansåg man att antalet poliser borde öka, men nu finns betydligt större optimism att detta också kommer att ske.*



Samtidigt kommer kraven på kunskapsflexibilitet och kunskapsutveckling att öka, något som kommer att påverka polismyndigheternas arbete med att se till att man har den kompetens som krävs. Det kommer också att påverka polisutbildningens utformning, innehåll och krav på flexibilitet samt i hög grad påverka arbetslivet för den enskilda polisen som i högre grad än nu kommer att behöva kompetensutvecklas. Det här kommer att påverka både generalister – i form av såväl ökade som förändrade krav – och det förmodat ökande antalet specialister. Kontinuerlig kompetensutveckling kommer att behöva ske utifrån en lika kontinuerlig omvärldsbevakning och ur ett långsiktigt perspektiv – där man dessutom anlägger ett helhetsperspektiv på organisationernas behov av kompetens för att klara uppdragen.

När de rätta kunskaperna och färdigheterna blir allt viktigare, och behoven förändras allt snabbare, blir också kopplingen till forskning och beprövad erfarenhet viktigare. Arbetsätt, metoder och kompetenser måste analyseras och utvärderas för att kunna matcha både en omvärld och en brottslighet som är i förändring och som blir alltmer komplex.

För att polisen ska kunna hänga med i den här utvecklingen behöver politiken våga tillföra resurser på sådant som inte bara betalar sig idag, eller på sin höjd inom en mandatperiod, utan på sådant som tar tid för att utvecklas och bära frukt. För att ligga i framkant måste man våga satsa framåt. Det gäller såväl inom politiken som inom polisverksamheten.

*Det behövs [...] ett ordentligt svar på frågan om vad polisens roll ska vara och vad efterfrågan är. Jag kan se en utveckling där vi måste göra mer – och därför behöver kunna mer om fler områden.*

*-David Hamilton, ordförande Scottish Police Federation, Skottland*

### 3. Framtidens förmågor och kompetenser

Det råder inget tvivel om att det är viktigt att satsa på kompetensen hos polismyndigheternas anställda i ljuset av de förändringar och utmaningar vi beskrivit i tidigare kapitel. Svårigheterna ligger i att både kunna rekrytera rätt kompetens samt i att förvalta och utveckla befintlig kompetens. Målsättningen bör inte bara vara att satsa mer på kontinuerlig fort- och vidareutbildning och att knyta arbetet mer till forskning och beprövad erfarenhet utan också på att utveckla en lärande organisation genom att bland annat se till att goda exempel sprids och att det ges utrymme till konstruktivt kollegialt lärande.

Övergripande kommer det att krävas en större kunskapsflexibilitet och en större följsamhet när det kommer till att anpassa kompetenser till verksamheternas behov. Förmågan att lära nytt kommer att vara en nyckelfaktor för polismyndigheternas effektivitet och kvalitet i verksamheterna.

Utifrån tidigare presenterade utmaningar föreslår rapporten följande:

- Utveckla digital kompetens
- Arbeta med kulturell och språklig kompetens
- Förvalta och sprid befintlig kunskap
- Utveckla samarbetet med andra organisationer
- Avsätt resurser för långsiktigt relationsbyggande arbete
- Utveckla polisprofessionen
- Dela framgången

## Utveckla digital kompetens

Teknisk och digital kompetens är det mest uppenbara utvecklingsområdet kompetensmässigt och något som både allmänhet, poliser och experter med lätthet kan peka på. I en värld där mer kommunikation sker med medborgarna online, och där fler och fler brottsplatser i egentlig mening inte är fysiska, blir den digitala kompetensen avgörande. Svårigheten ligger i hur den bör förenas med befintlig kunskap och kompetens. Det finns flera vägar framåt att utforska inom detta område. Det kan handla om vidareutveckling av befintlig kompetens, nyrekrytering, nya specialistroller eller – det mest sannolika – en blandning av alla tre.

Det finns en risk för att ”digital kompetens” hamnar i en egen silo och blir avskilt från hur ”vanliga” poliser arbetar – vilket troligtvis inte gagnar yrket i det långa loppet. Det är bättre att förena poliskompetens med digital kompetens. Exempelvis kan det handla om nära samarbete mellan olika specialistroller i särskilda team där den digitala kompetensen måste finnas på plats.



Figur 8. Andel poliser som ser bättre kunskaper om digital teknik som viktigast för att utvecklas i polisrollen (av 19 möjliga alternativ, upp till 3 kunde väljas)

Dessutom krävs en kontinuerlig utveckling av de grundläggande digitala kompetenserna i polisutbildningen som helhet för att underlätta denna form av samarbete. Det behöver förmodligen också finnas möjligheter att utvecklas i yrket exempelvis som specialist på digitala brottsplatser eftersom det annars finns ganska få incitament att förena den egna poliserfarenheten med att lägga tid och resurser på att utveckla sin egen digitala kompetens.

*Hur långt ska polisens ansvar för det sociala vara? Eller för grundläggande kunskaper om nätsäkerhet? Var slutar ett dataintrång vara ett strikt polisärt ärende och när blir det en politisk fråga? Detta är inte glasklart idag och är faktiskt avgörande för att kunna utbilda på ett effektivt och meningsfullt vis.*

*-David Hamilton, ordförande Scottish Police Federation, Skottland*

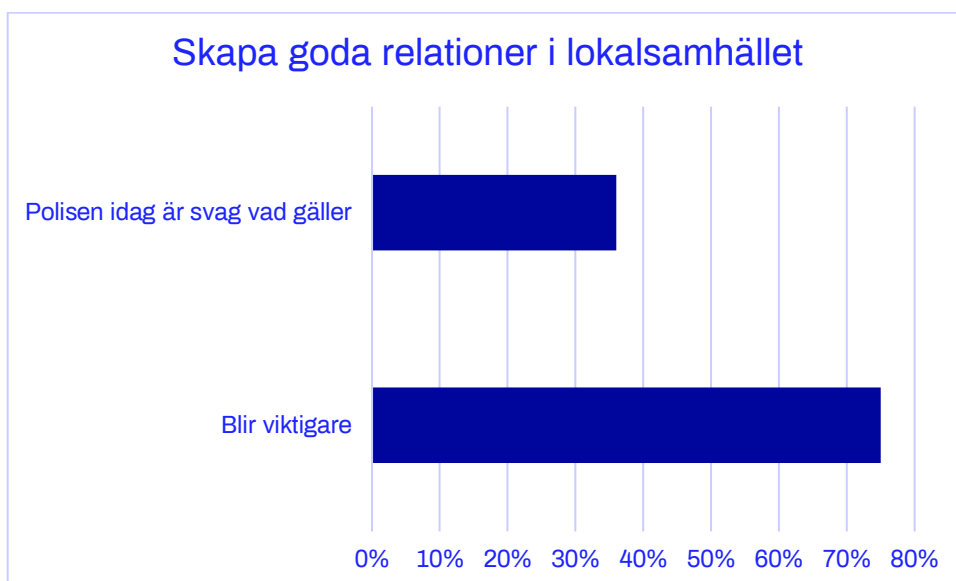
### **Arbeta med kulturell och språklig kompetens**

Det andra området där polisyrket uppenbart behöver utvecklas handlar om kulturella och språkliga områden. Samhället blir mer komplext och heterogent, och det kräver en ökad förmåga att förstå och jobba med olika grupper, områden och intressenter. Det ställer också högre krav på att bygga relationer med lokalsamhället. Uppgifterna är flertaliga och kan handla både om att bygga direkta relationer, men också att exempelvis medla mellan olika grupper för att förebygga konflikter eller att på andra sätt indirekt förebygga brott och kriser.

Att förstå människor och de miljöer de rör sig i är grundläggande för ett gott polisarbete. Historiskt har man i högre grad kunnat ta den här förståelsen för given. I ett mer heterogent och snabbföränderligt samhälle blir den något man aktivt behöver skaffa sig.

På det här området kan det vara svårt att utveckla nya kunskaper då kulturell kompetens ofta innebär en både bred och djup förståelse. Det krävs lång tid att lära sig ett språk eller att fullt ut förstå en kultur. Troligen är den bästa vägen framåt – för att komplettera befintlig polisiär kompetens på området – nyrekrytering av poliser med en blandning av bakgrunder och förmågor och att dessa sedan sätts samman i team för bästa effekt.

Samtidigt ställer de ökade behoven av samarbete och samverkan med myndigheter i andra länder många gånger krav på en annan typ av kulturell förståelse och språkkompetens – givetvis tillsammans med övriga krav på kunskaper om andra länders lagar och myndigheter. Behovet av denna form av kulturell och språklig kompetens torde dock vara lättare att tillgodose då den är kopplad till de mer formella delarna av polisarbetet.



*Figur 9. Polisens kompetens vad gäller att skapa relationer i lokalsamhället, relativt hur viktigt det blir i framtiden. Tre fjärdedelar av poliser ser det som en hög prioritering för framtiden, men över en tredjedel anser att polisen är för dåliga på det idag.*

Att tillse att polismyndigheterna har efterfrågad kulturell och språklig kompetens kommer alltid att vara en utmaning. Den utmaningen handlar om att kunna utveckla kompetensen hos befintligt anställda poliser men också om att locka personer som redan besitter värdefull kulturell och språklig kompetens till yrket. En annan utmaning är att utnyttja befintliga kompetenser på bästa sätt och att sprida dem inom organisationerna. Lyckas man med det innebär det en potentiell vinst både för Polismyndigheten och för samhället i stort.

*En annan utmaning är att undvika utanförskap och parallellsambällen. Det finns inte utbrett i Norge men vi ser att vi måste fortsätta agera proaktivt och relationsbyggande. Det här är en jätteviktig fråga som också hänger ihop med möjligheterna att centralisera verksamhet.*

*-Unn Alma Skatvold, vice ordförande Politiets Fellesforbund, Norge*

## Förvalta och sprid befintlig kunskap

Polisyrets utveckling handlar inte enbart om ny kompetens – det finns mycket att förvalta och behålla, inte minst den tysta kunskap som handlar om den enskilda polisens förvärvade kunskaper och förmågor. För att ta tillvara och sprida dessa krävs ett fungerande kollegialt lärande (exempelvis inom utredningsverksamheten), att se till att det finns möjligheter att utbyta kompetens och framför allt att jobba tillsammans och se hur de mer erfarna – eller de med erfarenheter från andra arbetsområden – hanterar olika situationer som uppstår konkret i arbetslivet. Det handlar om en sorts kompetensutveckling genom strukturerat samarbete för att utveckla och förbättra arbetet.

Men det krävs också ett systematiskt tillvaratagande och spridande av kunskap i form av beprövad erfarenhet – en dyrbar resurs som riskerar att tappas bort vid förändringar som omorganisationer då personer byter roller, eller helt enkelt då människor av olika skäl lämnar yrket. Systematiken för att sprida beprövad erfarenhet är också nödvändig för att nå målet om en lärande organisation, en organisation som lär av både framgångar och misstag – något Polismyndigheten kritiserats för att vara dålig på.



Figur 10. De fem viktigaste utvecklingsområdena enligt poliser, ur enkäten. Kunskapsutbyte med kollegor och bättre nyttjande av befintlig erfarenhet toppar listan.

För att inte den befintliga kunskapen och erfarenheten ska försvinna behöver idealt varje polis, oavsett position, både lära och lära ut – både ta inspiration av andra och kunna dela sin kunskap på det sätt som bäst passar individen och yrkesrollen. Det är även viktigt att få en balans mellan ny och gammal kunskap och att skapa utbyte mellan till exempel äldre och yngre poliser, poliser i inre och yttre tjänst, poliser i digital miljö och fysisk, och så vidare.

Att bryta stuprören internt genom olika teamkonstellationer är ett sätt att få till ett kunskapsutbyte, men också att se till att befogenheter matchas med arbetsuppgifter så att de poliser som har kunskap och möjlighet att lösa ett problem, också har befogenhet att utföra uppgifterna som krävs.

*Från polisförbundssynvinkel behöver vi ännu mer bryta stuprör och se till att ha genomslagskraft för alla inom polisen. Frågan om vem som ska leda vem är också viktig, när blir det exempelvis en civil chef med dataingenjörsbakgrund över uniformer och vice versa.*

*-Vegar Monsvoll, ordförande Politiets Fellesforbunds civilutskott, Norge*

Att individen själv kan utvärdera vilka kollegor som tillför mest kunskap både till den givna situationen och till den egna kompetensutvecklingen är troligen en viktig faktor för att få det kollegiala lärandet att fungera. I en period med många som slutar och många nya poliser är detta en extra stor utmaning.

I ett samhälle där kommunikation i heterogena miljöer blir en allt större utmaning blir också vissa egenskaper allt viktigare, som att vara lösningsorienterad, objektiv och empatisk i sin polisroll. Att ta till vara och utveckla dessa förmågor – som enligt poliserna själva i hög utsträckning redan finns hos kollegorna – är av stor vikt. Särskilt viktigt blir det kanske att föra dessa egenskaper/ideal vidare i perioder då nyrekryteringen av poliser är hög.



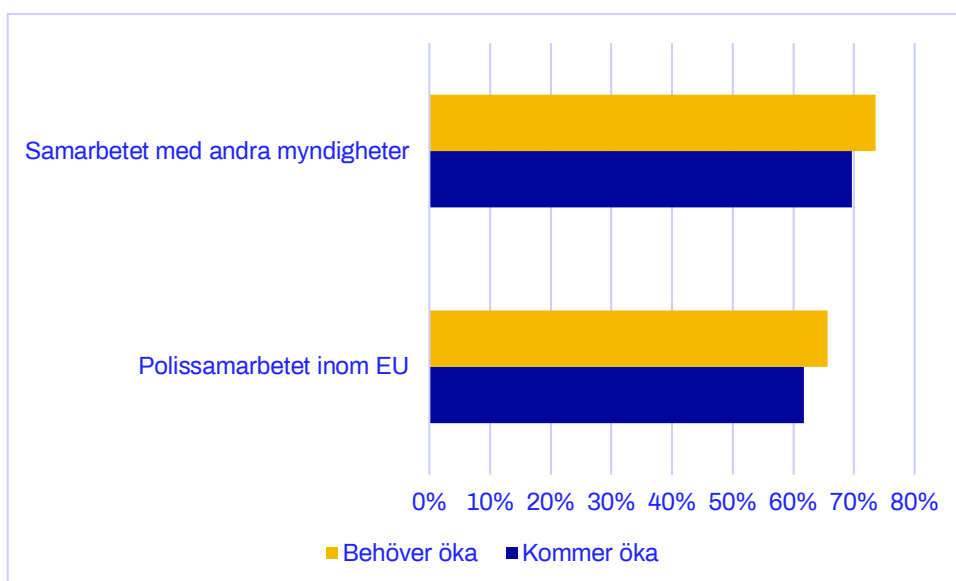
*Figur 11. Polisernas egen syn på de viktigaste egenskaperna och kompetenserna för en polis.*

## Utveckla samarbetet med andra organisationer

Brottslighet med internet som verktyg har inga landsgränser och ekonomisk brottslighet är ett växande problem som till viss del ligger även på andra myndigheters bord, inte bara på polisens. Korruption och maktmissbruk kräver också arbete från andra övervakande institutioner.

När flera aktörer kan vara inne i samma ärenden – och när flera aktörers medverkan krävs för att framgångsrikt utreda brott – blir det allt viktigare att bygga ut samarbetet med andra myndigheter och organisationer och att överbrygga avståndet dem emellan. Det gäller oavsett om de finns i Sverige eller utomlands.

Samma behov av samarbete och samverkan gäller exempelvis det brottsförebyggande arbete som riktas mot barn och unga och där flera aktörers medverkan ofta krävs både för att upptäcka och hjälpa de som är i riskzonen och för att hantera de som redan slagit in på brottets bana.



*Figur 12. Polisernas syn på samarbetet med andra polismyndigheter inom EU och andra myndigheter i Sverige. En klar majoritet både tror och önskar att samarbetet i framtiden kommer att öka.*



Det finns inneboende risker med utökat samarbete, exempelvis säkerhetsrisker samt en ökad byråkrati och därmed risk för långsammare processer. Men ett ökat samarbete och en ökad samverkan kommer troligtvis att bli en nödvändighet inom många områden.

Samverkan finns redan idag inom rättskedjan, exempelvis mellan de båda polismyndigheterna, mellan polis och åklagare, mellan polis och Tull, med polis och åklagare i andra länder och så vidare, men arbetet behöver underlättas ytterligare. Det gäller både samarbete och samverkan mellan svenska myndigheter och organisationer, och mellan rättsvärdande myndigheter i olika länder.

När det gäller brottsförebyggande arbete är det något poliserna själva säger behöver utvecklas – och något det sällan finns tillräckligt med resurser till. Att förebygga brott handlar bland annat om att rätt information ska nå rätt aktör och att informationen sedan leder till adekvat handling. Ett klassiskt exempel på ett sådant informationsutbyte kan ske mellan skola, polis och socialtjänst men även ideella organisationer har en viktig roll att fylla. Ett annat exempel på informationsutbyte är det samarbete mellan myndigheter som sker i samverkansrådet respektive operativa rådet. Medan det förra beslutar om den strategiska inriktningen beslutar det senare om den operativa nationella inriktningen för bekämpning av den grova organiserade brottsligheten och fattar beslut om användandet av aktionsgrupper i olika ärenden.

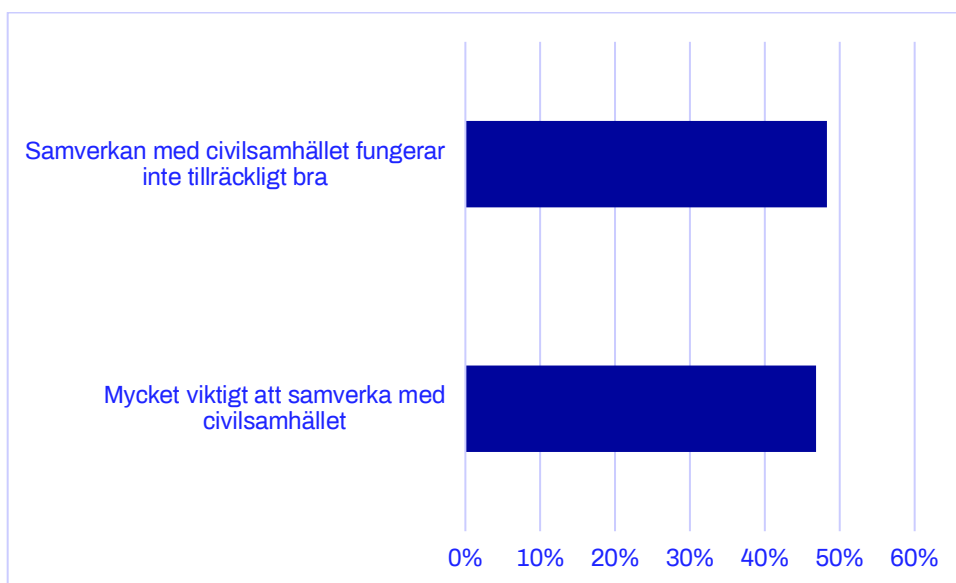
*Våra stora hamnar är inte bara viktiga logistikpunkter för laglig verksamhet... Den här brottsligheten är internationell av sin karaktär även om gatunivån är inhemsk. Samarbeten och verktyg för att knäcka den på allvar är en viktig utmaning.*

*-Jan Struijs, ordförande Nederlandse Politie Bond, Nederländerna*

## Avsätt resurser för långsiktigt relationsbyggande arbete

Det är lätt att motivera ingripanden vid krissituationer här och nu men svårare att motivera långsiktiga satsningar för att förhindra brott på sikt – trots att det blir både dyrare och farligare för samhället att låta brotten ske.

Att avsätta mer resurser för långsiktigt brottsförebyggande arbete är svårare att motivera i såväl politiska budgetar som i polismyndigheternas budgetar givet en begränsad resurs. Men långsiktigheten behövs. Här handlar det om flera saker. Det handlar om att avsätta resurser till forskning om vilka arbetsätt, metoder och samverkansformer som fungerar. Det handlar om att avsätta resurser för att tillräckligt många poliser – och andra viktiga samhällsaktörer – ska kunna jobba kvalitativt och uthålligt med frågorna. Och det handlar om att tillse att de som jobbar med långsiktigt relationsbyggande arbete har de kompetenser som krävs och att de har tillgång till den fort- och vidareutbildning de behöver för att fortsatt kunna göra ett bra jobb när omvärldsförändringar leder till förändrade förutsättningar.



*Figur 13. Polisernas syn på samverkan med civilsamhället. Cirka hälften anser att det inte fungerar tillräckligt bra i nuläget, och ungefär lika många ser det som ett viktigt område att prioritera i framtiden.*

Det finns flera sätt att bygga långsiktighet på, men den mest uppenbara vägen framåt för polisen är relationsbyggande och samhällsnära arbete. Det finns många goda exempel på detta både i Sverige och internationellt. Idealt bör detta långsiktiga arbete även vävas samman med det kollegiala lärandet för att bidra till utveckling för yrket i stort – att bygga relationer är i sig en kompetens som behöver växa fram inom polisen. Det bör också synas

i det organisatoriska lärandet i form av en systematisk och fungerande spridning av metoder och arbetssätt som fungerar bra. Det här är viktigt för att kunskaper och färdigheter inte ska fastna hos personer utan få en vidare spridning.

En klassisk och fortfarande viktig kanal för relationsbyggande är samarbete mellan skolor, polis och socialtjänst. Polisen samarbetar redan med dessa organisationer men ett långsiktigt hållbart, effektivt och kvalitativt samarbete av denna typ kräver fortsatta investeringar och resurser. Därmed handlar de långsiktiga investeringarna inte bara om polisen utan även om att satsa på andra organisationer. Det handlar om långsiktiga politiska överenskommelser med bred inverkan, exempelvis i linje med migrationsöverenskommelsen eller energiöverenskommelsen.

*En annan del är att hela tiden lära och arbeta vetenskapligt med samhällsutvecklingen, tätta samarbeten med akademin exempelvis. En till punkt är att arbeta med mångfald på ett bra vis – relaterat till behovet att känna befolkningen för att ha bra relationer. Då behöver vi spegla den. Görs det på ett bra sätt blir det en väldig styrka.*

*-Jan Struijs, ordförande Nederlandse Politie Bond, Nederländerna*

## Utveckla polisprofessionen

Långsiktigt arbete kräver prioriteringar som kan vara svåra både att definiera och genomföra. Här är det en god idé att ta hjälp även nerifrån polisorganisationerna, av människorna närmast ”där det händer”, de som har pulsen på långsiktiga problem och förstår dynamiken i sin egen lokala situation. Med det i åtanke är en central rekommendation i rapporten att lita på professionen och att låta den utvecklas.

Vi ser att poliserna själva ser många önskvärda framtider, men att många av dem inte framstår som troliga. Att det inte finns en större överlappning mellan vad som är önskvärt ur polisperspektiv och vad som är troligt är ett stort problem. Det som poliserna själva ser som en god utveckling behöver förstås inte alltid vara det korrekta valet, men att ta lärdom av polisers mångåriga erfarenhet och kunskap är värdefullt såväl för polisledningar som för politiker.

Önskvärda, men inte troliga framtider	Både önskvärda och troliga framtider
Tillgång till fort- och vidareutbildning	Fler poliser
Ökade polisiära befogenheter	Fler civilanställda specialister (exempelvis inom IT och grov ekonomisk brottslighet)
Arbete med att förebygga brott	Ökad specialisering mot olika brottstyper

Genom att lita på och utveckla professionen, och inte bara ge tillbaka tidigare befogenheter utan dessutom utöka dem (givetvis på rätt sätt och i rätt sammanhang), ges möjligheter för poliserna själva att arbeta mot den framtid som upplevs som mer önskvärd och mer positivt för professionen på sikt – att exempelvis kunna arbeta mer brottsförebyggande och med större samarbete med andra myndigheter och organisationer.

Att lita på och utveckla professionen handlar också om att värdera, omhänderta och ge utvecklingsutrymme åt den polisspecifika kompetensen. Professionsforskare<sup>41</sup> har påpekat att polisyrket i dag av fler skäl endast utgör en så kallad semiprofession – till skillnad mot fullvärdiga professioner som exempelvis läkare, jurister, lärare och officerare. En anledning är att tillräckligt mycket forskning och evidens inte är knuten till själva professionen polis. En annan är att poliser helt enkelt inte är den högsta samhällliga instansen och den djupaste kunskapskällan att vända sig till i polisfrågor. För att tas på allvar och bli lyssnade på behöver polisyrkets praktik bli mer kunskapsbaserad och mer vetenskapsbaserad. Det behöver bli tydligare att den polisiära kompetensen är unik och har ett värde som medför samhällsnytta. På så sätt blir det också mer uppenbart att polisiära kunskaper och färdigheter måste förvaltas, spridas och utvecklas och att de polisiära erfarenheterna och synpunkterna är viktiga att inhämta vid olika former av beslut.

## Dela framgången

Att vara stolt över sitt arbete är en viktig framgångsfaktor för alla organisationer och alla yrkesgrupper, men kanske än viktigare för polisen med dess samhällsbärande uppdrag. Men stolthet över ett väl utfört arbete är inte bara en fråga om mentalt välmående och tillfredsställelse – det handlar också om lärande, utveckling och möjligheten att dela med sig av framgång och om att sprida metoder och arbetssätt som fungerar. Allt det sammantaget är dessutom viktigt för att på sikt stärka polisarbetet.



Figur 14. Några aspekter av att utvecklas i yrkesrollen som berör att kunna dela framgångar och utveckla kunskaperna i organisationen som helhet.

Innovation uppstår hela tiden på alla arbetsplatser. Nya metoder, arbetssätt och lösningar uppstår och glöms lätt bort. När polisen på lokal nivå genomfört exempelvis något projekt med stor framgång är det därför viktigt att det finns både incitament och tydliga system för att dela med sig. Det handlar om att låta poliser vara goda exempel åt andra och att arbeta systematiskt med utveckling av metoder och arbetssätt som fungerar.

Arbetssätt inom organisationer som Polismyndigheten innebär av naturen oförutsägbara omständigheter där framgångsrika exempel är ett av de tydligaste sätten att dela med sig av kunskap i praktiken – snarare än checklistor och handböcker som ger exakta steg. Att inspireras av de poliser som lyckas i sin yrkesroll är troligen ett mer lämpligt sätt att ta till sig lärdomar, och det kräver i sin tur att det finns ett system och goda incitament för att sprida framgång inom organisationerna. Det krävs också att det finns tid och resurser avsatta till att kunna utbyta berättelser och erfarenheter, inte bara till att lösa problem här och nu.

## 4. Avslutande rekommendationer

De utmaningar och rekommendationer som rapporten identifierat är i sig slutsatser av ett långtgående arbete. De belyser olika aspekter av polisyrkets framtid och handlar om såväl rekrytering, grund-, fort- och vidareutbildning, kollegialt och organisatoriskt lärande samt relationsbyggande med såväl lokalsamhälle som andra myndigheter. Men i huvudsak utgår de från några grundläggande principer som kommer att bli avgörande för möjligheten att använda och utveckla den polisiära kompetensen på det sätt som ger störst samhällsnytta.

### Våga tänk längre

För att kunna låta polisarbetet utvecklas på sikt behöver man också prioritera långsiktigt och avsätta resurser till det. Det är alltid mer akut att lösa problem här och nu, men att höja blicken är viktigt för polisens långsiktiga kompetensförsörjning, utveckling, och förvaltande.

En slutsats från rapporten är därmed att det måste finnas utrymme både vad gäller budget och personal för att utvecklingsarbete verkligen ska kunna ske, och helst ett med nog djup att möjliggöra kollegialt lärande – mellan yngre och äldre, mellan inre och yttre tjänst och så vidare. Men, viktigt att påpeka är att detta kollegiala lärande på intet sätt ersätter fort- och vidareutbildning. De kompletterar varandra.

### Skapa system för lärande

Dagens poliser är duktiga och inom professionen ryms mycket erfarenhet, men det behöver ges mer utrymme till att båda använda kunskapen och till att föra den vidare. Det finns starka kompetensområden idag som behöver förvaltas för att inte gå förlorade vid pensioner och andra avgångar. Likaså finns det stora möjligheter till innovation och att arbeta på nya sätt utvecklade enligt vetenskapliga rön och metoder.

Men det krävs systematik för att verkligen ta till vara kunskapen och för att se till att framgångsberättelser sprids. Det krävs också systematik för att se till att poliserna själva får möjlighet att använda sig av de metoder och arbetssätt som visat sig vara framgångsrika. Kompetensen finns i organisationen och så även möjligheterna till utveckling, men det krävs att det finns ett fungerande mottagande av kunskapen så att den först vidare i stället för att drunkna i det dagliga arbetet.

## Satsa på utbildning och forskning

På såväl individ- som organisationsnivå kommer den viktigaste förmågan att vara den att lära nytt och att anpassa kompetenser och förmågor utifrån förändrade behov. På individnivå kommer framtidens poliser att behöva ha en stor kunskapsflexibilitet i form av kapaciteten att bygga på med ny kunskap och nya förmågor utifrån samhälls- och verksamhetsbehoven.

Med tanke på hur behoven av kompetens förväntas utvecklas behöver poliser grundutbildas för att bättre kunna tillgodogöra sig kontinuerligt fort- och vidareutbildning. Men inte bara polisen som individ och polisen som organisation behöver ha en kunskapsflexibilitet. Även utbildningarna i sig behöver ha en följsamhet inför förändrade behov och inför ny kunskap.

Ytterligare en aspekt är det vi kallat striden om sanningen. I en värld där desinformation blir allt vanligare och kan få allvarliga konsekvenser är det viktigt att en så samhällsviktig funktion som polisens består av individer som i sin arbetsvardag står väl rustade att hantera information och kunskap på ett sådant sätt att man i sin yrkesutövning kan förhålla sig objektiv och professionell. Ytterst handlar det om förmågan att alltid sätta säkerhet och rättssäkerhet främst. Även denna förmåga kan stärkas genom utbildning.

En annan viktig förmåga är att kunna basera polisarbetet på forskning och beprövad erfarenhet – alltså på det som bevisligen fungerar. Att resurserna nyttjas på bästa sätt handlar om effektivitet och kvalitet och kommer att bli allt viktigare i takt med att kraven på offentlig sektor ökar. Men även omvärldsförändringar och en förändrad brottslighet kommer att fortsätta att driva på behovet av forskning, beprövad erfarenhet och ett utvecklat kollegialt och organisatoriskt lärande för att ta reda på vilka arbetssätt och metoder som fungerar – och i förlängningen lära ut dessa i såväl grund-, fort- som vidareutbildning.

## Polisers utvecklingsvägar

Polisens uppdrag är mångfacetterat och redan idag finns många specialfunktioner. I ljuset av de framtida förmågor och kompetenser som krävs behöver det erbjudas fler utvecklingsvägar – för både generalister och specialister. Det kan handla om ökade möjligheter att både fördjupa sig och bredda sig i nuvarande funktion likväl som större möjligheter till specialisering. Polismyndigheterna kommer att ha behov av att anställda gör karriär och utvecklas på flera olika sätt för att kunna fylla kompetensbehoven. Utifrån rapportens identifierade utmaningar och behov av kompetenser och förmågor skulle potentiella utvecklingsvägar kunna vara exempelvis:

- Relationsbyggande inom och mellan myndigheter
- Långsiktigt förebyggande arbete i lokalpolisområdet
- Cyberbrottslighet, exempelvis bedrägeri, övergrepp eller dataintrång
- Metoder för kommunikation och kulturell förståelse
- Ökad specialisering mot olika brottstyper, exempelvis grov organiserad brottslighet eller grov ekonomisk brottslighet
- Ökade möjligheter att läsa in akademiska poäng i för polisverksamhetens relevanta kunskaper och att sprida denna kunskap i organisationen

## Relationsbyggande blir avgörande

Det snåriga och komplexa polisarbetet innebär ansvarsområden som överlappar med andra aktörers och är ett brett samhällsansvar som polisen omöjligt kan hantera på egen hand. Med detta i åtanke blir relationsbyggande en alltmer central roll i polisyrket. Poliser kommer i allt högre utsträckning att behöva samarbeta såväl med civilsamhälle som med myndigheter och andra organisationer i både Sverige och i andra länder. Att poliser behöver vara kommunikativa har således inte bara med interaktionen med allmänheten att göra utan även med det faktum att poliser också måste kunna kommunicera med andra intressenter som är nödvändiga för att utöva uppdraget.

Till exempel kan det handla om brottsförebyggande arbete i samarbete med förskola, skola och socialtjänst, men också med andra brottsbekämpande myndigheter. I vissa fall är det Polismyndighetens huvudansvar, men i andra är det snarare polisen som agerar stöd när en annan organisation är huvudman.



## FÖRFATTARNAS TANKAR

Vårt arbete med rapporten har gett oss en bild av en polisroll i utveckling på många olika sätt. Omvärlden och samhället fortsätter att förändras och de krafter som driver dessa förändringar kvarstår och växer sig i vissa fall starkare. För att yrkesutvecklingen ska fungera och matcha samhällsutvecklingen krävs att områdena ovan både prioriteras, tydliggörs och belönas.

Det finns otroligt mycket kompetens i poliskåren, och med all den kunskap som enskilda poliser besitter finns goda möjligheter att få en bättre utveckling av polisyrket vare sig det är genom formell utbildning eller kunskapsutbyte med andra poliser. I förlängningen leder till en större samhällsnytta när den polisiära kompetensen omhändertas och utvecklas på ett bättre sätt.

Att nå nya målgrupper som söker sig till polisyrket är vidare en nyckel för att säkra kompetensförsörjningen. Med tanke på det är det problematiskt att utbildningsplatserna på polisutbildningen inte fylls. Polisyrket behöver helt enkelt göras till ett drömyrke för fler personer som både har vad som krävs för att klara själva yrkesutövningen men också för att klara av såväl grundutbildningen som den fort- och vidareutbildning som kommer att krävas framöver.

## 5. Bilagor

### UTREDNINGAR

Här följer några exempel på relevanta och aktuella utredningar från senare år som belyser aspekter kring utbildning, kompetensutveckling, organisering med mera.

#### **Framtidens polis (2013)**

I rapporten som Kairos Future gjorde för Polisförbundet visade litteraturgenomgången att det inom Polisen fanns utmaningar i form av avsaknad av tydlig långsiktig styrning och en ineffektiv implementering av den styrning som faktiskt slagits fast. Genomgången belyste behovet av en mer målmedveten, sammanhållen och uthållig ledning av polis- och rättsväsende från regeringens sida.

Polisens organisation och ledningsstruktur beskrevs utgöra ett hinder – främst på grund av otillräcklig beslutskraft och otydliga ansvarsförhållanden. Från flera håll påpekades att behovet av ökad samverkan mellan Polisen, det övriga rättsväsendet samt andra lokala och internationella myndigheter var stort. Detta gällde i det långsiktiga brottsförebyggande arbetet som behövde bli mer kunskapsbaserat, sammanhållet och gränsöverskridande. Det gällde också i arbetet mot den grova organiserade brottsligheten som beskrevs som alltmer sofistikerad.

#### **Polis i framtiden – polisutbildningen som högskoleutbildning**

2016 presenterades en ny statlig utredning med syftet att ”säkerställa att Polismyndigheten har den kompetens som krävs för att utföra sitt uppdrag i ett allt mer komplext samhälle”. Redan i direktivet till utredningen konstateras att brottsligheten i takt med samhällets utveckling ständigt finner nya former vilket i sin tur ställer krav på poliser att ta till sig kunskap, kritiskt granska och analysera information, identifiera problem och hitta lösningar. Vidare lyfter man i direktivet det växande behovet av specialisering för att polisen som myndighet ska kunna möta en ökad komplexitet med ”en ändamålsenlig kombination av olika kompetenser”.

I själva utredningen ”Polis i framtiden – polisutbildningen som högskoleutbildning” (SOU 2016:39) lyfts att polismannens yrkesroll blivit mer komplex samtidigt som kraven på polisen ständigt ökar. Slutsatsen gällande dagens och framtidens poliser är därför att poliser måste bli bättre än i dag på att ta till sig och analysera kunskap, självständigt och kritiskt göra egna bedömningar, urskilja problem och föreslå lösningar. Utredarna tar också upp att mer oväntade omvärldsförändringar haft en mycket stor påverkan på såväl polisen som

individ som på polisorganisationen. Exempel är de stora migrationsströmmarna med start 2015 och terrorattentatet på Drottninggatan i Stockholm 2016.

Under perioden – med en förhöjd terrorhotnivå och en kraftigt ökad migration – har satsningarna mot den grova organiserade brottsligheten och dess dödliga skjutningar fortsatt. Det har även arbetet med att utveckla och effektivisera utredningsarbetet. Ovanpå det tillkommer att en ökad internationalisering inneburit ett ökat samarbete med andra länders polisorganisationer vilket även det påverkat kompetensbehoven. Utredarna sammanfattar läget med orden: ”Det är enligt vår mening tydligt att polisverksamheten i dag har större behov än tidigare av välutbildade och kompetenta polismän och övriga anställda”.

För att anställda och verksamheten som helhet ska kunna leva upp till alla krav behövs inte bara en treårig polisutbildning i högskolans regi utan också en starkare koppling mellan polisforskning och polisverksamhet för att därmed tillse att verksamheten utvecklas i takt med förändringar i brottsligheten och samhället i stort.

### **Ombildningen till en sammanhållen polismyndighet**

Även utvärderingen av den omorganisation av polisen som skedde 2015 lyfter flera framtidsutmaningar. I Statskontorets rapporter ”Ombildningen till en sammanhållen polismyndighet” (slutrapport 2018) noteras att en hel del utmaningar kvarstår trots bildandet av *en* myndighet. Styrningen tar inte alltid ett helhetsperspektiv och tydligare prioriteringar efterfrågas. Dessutom behöver myndighetens styrning ta bättre hänsyn till tillgängliga resurser och kompetensutvecklingsbehov.

En förhoppning om en lärande organisation efter sammanslagningen visar sig ha kommit på skam. Spridandet av arbetsmetoder och goda exempel tycks inte ha förbättrats – de sker fortfarande inte systematiskt utan mer genom personliga kontakter. Metodstöd har svårt att få genomslag och det saknas strukturer för kollegialt lärande inom utredningsverksamheten.

Det medarbetardrivna utvecklingsarbetet är inte fullt utvecklat vilket försvårar målet att komma närmare medborgarna. Arbetet försvåras också av svårigheterna att behålla erfarna medarbetare som kan arbeta uthålligt som exempelvis områdespolis.

## Yrkesrelaterade kompetenser

Doktorsavhandlingen ”Från polisutbildning till polispraktik: polisstudenters och polisers värderingar av yrkesrelaterade kompetenser.”<sup>iii</sup> (2020) lyfter som många andra rapporter och utredningar vikten av den polisiära kompetensen för att leva upp till uppdraget.

En slutsats i avhandlingen är att ett av polisutbildningens syften, att utbilda kritiskt tänkande och reflekterande poliser, inte fullt ut matchar den faktiska utbildningen. Bättre förutsättningar måste därför ges för att man ska kunna utbilda ”kritiskt tänkande och reflekterande poliser som ifrågasätter den rådande verksamheten i syfte att utveckla och förbättra den”.

En annan av avhandlingens slutsatser är att ”det måste bli tydligare att utbildningen inte utbildar färdiga poliser, utan poliser med kapacitet att fortsätta utvecklas i en lärande organisation”.

## Hur skapar vi en framtidssäker polis? Utmaningar och möjligheter för en polis i förändring

Rapporten är PWS:s Sveriges sammanfattning av PWC:s Global Government and Security Networks rapport ”Policing in a networked world.”<sup>iv</sup>

I ett kapitel om den snabba datadrivna utvecklingen och digitaliseringen lyfts bland annat hanteringen av information som en stor utmaning. Det rör sig bland annat om information från övervakningskameror, telefoner och sociala medier som behöver lagras, analyseras och paketeras för eventuell användning – på ett sätt som dessutom är juridiskt korrekt. Rätt använd har all denna information stor potential, inte bara när det gäller att lösa brott utan också för att identifiera potentiella riskområden för kriminalitet och sannolikheten för att individer ska begå brott.

En effektiv analys av data kan också hjälpa polisen att använda resurserna mer optimalt – mer effektivt och mer flexibelt.

Sammantaget ser PWC en lyckad rekrytering av rätt kompetenser som avgörande för hur polisen ska kunna hantera och dra nytta av den ökade mängden information.

En annan utmaning som lyfts i rapporten är samhällets förändrade förväntningar på vad polisen ska göra. Allmänheten förväntar sig både mer av det klassiska polisarbetet i form av polisiär närvaro på gator och torg, att polisen ska komma när man ringer *och* att polisen finns närvarande på digitala platser.

Många av de intervjuade i PWC:s rapport ser en risk för att klyftan mellan kriminaliteten och polisens möjligheter att agera ska öka. Flera pratar om svårigheterna med att hitta en

balans mellan direkta och mer långsiktiga investeringar i ett läge där budgetarna ofta stramas åt.

En tredje stor utmaning är svårigheterna att jobba proaktivt när de kriminella använder allt mer avancerad teknik, anonyma förövare kan befinna sig tusentals mil bort och cyberbrottslighet kan orsaka stor skada för väldigt många personer. Utvecklingen har gjort att all brottslighet inte längre lika enkelt kan länkas till brottsplats, förövare och offer, vilket inte bara ställer nya krav i brottsutredningar utan också i det förebyggande arbetet.

Här lyfts också utmaningarna med dark web, nya kommunikationsformer och transaktioner i kryptovalutor som alla gör det svårare att hålla jämna steg med brottsligheten.

Trots den beskrivna utvecklingen med stora utmaningar och ökande krav kan PWC konstatera att många polisorganisationer drabbas av minskade resurser. ”Behovet av att skapa en teknikdriven polis för framtiden har i många fall helt enkelt inte alls avspeglats i organisationernas budgetar”.

### **Reflektion som professionsverktyg**

En annan forskningspublikation som är inne på temat kompetenskrav på poliser är antologin ”Reflektion som verktyg för lärande i mental och fysisk förberedelse för polisyrket” (2020) och texten ”Reflektion som professionsverktyg inom polisen - Var står vi och vart är vi på väg?”.

Ytterst anses polisers förmåga till reflektion vara en politisk fråga som handlar om vilka poliser vi vill ha och vilken betydelse som grundutbildning, vidareutbildning och kompetensutveckling har för att vi ska få de poliserna. Men det handlar också om en förändring av kulturer och traditioner för att reflektion ska kunna bli ett professionsverktyg som gör poliser mer professionella i sin yrkesroll än de är i dag. ”Det kan också bidra till att polisen i realiteten blir den lärande organisation som den i dag strävar efter att vara”, slår forskarna fast.

## INTERVJUER

### David Hamilton, ordförande Scottish Police Federation:

- Vilka är de största framtida utmaningarna för polisen i Skottland?

En viktig utmaning som är tydlig redan nu är hur polisen som ”samhällets sista utpost” får hantera allt fler ansvarsområden som egentligen är utanför kärnverksamheten. Poliskåren får hantera exempelvis problem med medborgares psykiska ohälsa och andra sociala frågor som egentligen inte handlar om att upprätthålla lag och ordning utan är långsiktiga och strukturella. Poliskåren har axlat sådana ansvar frivilligt ibland, men ansvarsfördelning mellan samhällets olika delar blir allt viktigare. Inte minst för att upprätthålla tillit och en rimlig arbetsbörda: Vi kan tyvärr inte göra allt även om vi av naturen är de som är först på plats när något händer.

Ett annat utmanande område är självklart cyber-kriminalitet och nätet i allmänhet. Här behöver samhället och polisen tillsammans tänka till på strategisk nivå vad som är polisens utredande arbete och vad som exempelvis kan utredas civilt. Andra delar av cyberkriminaliteten kräver en global organisation – identitetsstöder här kan organiseras från en annan del av världen och sedan genomföras på beställning från ytterligare en annan del.

Ett tredje område är budget, finansiering och vilka de juridiska regleringarna och förväntningarna om polisens roll ska vara. Vi har gått mot ett större fokus mot välbefinnande och kvalitet i den ”tjänst” vi levererar – men det är inte säkert att den bilden stämmer med allmänhetens syn och förväntan.

- Vilka blir de viktigaste förmågorna och kompetenserna att polisen innehar?

-För att kunna svara på det behövs det ett ordentligt svar på frågan om vad polisens roll ska vara och vad efterfrågan är. Jag kan se en utveckling där vi måste göra mer – och därför behöver kunna mer om fler områden. Hur långt ska polisens ansvar för det sociala vara? Eller för grundläggande kunskaper om nätsäkerhet? Var slutar ett dataintrång vara ett strikt polisärt ärende och när blir det en politisk fråga? Detta är inte glasklart idag och är faktiskt avgörande för att kunna utbilda på ett effektivt och meningsfullt vis. Polisutövandet har ibland blivit en egen gren av offentligheten, jag är inte säker på att det är helt bra. Det här är en diskussion som måste föras med den breda allmänheten och politiken för att sätta ramarna för polisens roll i framtiden.

En annan fråga är ju vem som ska ha vilka roller i polisen. Jag tycker den svenska polisutbildningen som är bred och lite av en schweizisk armékniv är bra. För att kunna möta behov och ge kvalitet i mötet med allmänheten är det bra att polisen

först på plats kan göra en grundläggande brottsplatsundersökning och förstår den juridiska processen exempelvis.

Det är en styrka att ha många generalister inom polisen, att även de med inre tjänst kan roteras ut i yttre vid behov. Men exempelvis med avancerad IT-kunskap krävs ju djupare kunskaper.

- Hur arbetar er polis med professionell och personlig utveckling?  
Tyvärr ett område som varit eftersatt på grund av att det i spartider är lättast att skära ner på. Men idag arbetar vi både med specialistkurser för de som gjort sin grundläggande tjänstgöring och lärande på jobbet utefter vad behoven är.
- Vad krävs av polisen för att vara en attraktiv arbetsgivare i framtiden?
  - Polis är idag ett välrespekterat yrke och vi har ganska enkelt att rekrytera vilket också hänger ihop med att det har en hög trygghet och sociala förmåner. Men för att fortsätta att vara attraktivt behöver bilden av vad en polis är och vad vi faktiskt gör stämma överens, och det kommer tillbaka till behovet att reda ut vad som är polisens område och vad som hör till en annan del av samhällets ansvar.

## Jan Struijs, ordförande Nederlandse Politie Bond

- Vilka är de största framtida utmaningarna för polisen i Nederländerna?
  - Demografiska förändringar på grund av migration är en av utmaningarna eftersom det tar tid att bygga förståelse och relationer. Hur vi förr tänkte att befolkningen funkar i allmänhet behöver inte stämma nu.
  - Sedan har vi i Nederländerna en misslyckad omorganisering mot mer centralisering i ryggen som vi nu arbetar med. Att göra avståndet längre mellan medborgare och polis är aldrig bra. Centraliseringen flyttade ut poliserna från lokalområdena. Man måste vara nära befolkningen för att förstå och känna den. Gör man inte det riskerar polisarbetet att bli mer repressivt när det egentligen behöver mer relationsbyggande.
  - Sedan självklart internet, att vara närvarande där, ha egna IT-system och en effektiv underrättelseverksamhet. Det är komplext.
  - Organiserad brottslighet och gråzoner med tvättade pengar är ett annat område som är svårt. I Amsterdam kan inte en vanlig offentliganställd köpa bostad och priserna har till viss del drivits upp av alla svarta pengar i omlopp från smuggling och narkotikahandel. Våra stora hamnar är inte bara viktiga logistikpunkter för laglig verksamhet... Den här brottsligheten är internationell till sin karaktär även om gatunivån är inhemsk. Samarbeten och verktyg för att knäcka den på allvar är en viktig utmaning. Det här tar också mycket resurser på bekostnad av mindre allvarlig vardagsbrottslighet och när den blir eftersatt minskar förtroendet för polisen.
  - Ytterligare ett område är segregation och brist på synliga försörjningsmöjligheter, det gör kriminalitet till ett attraktivt karriärsval för vissa.
- Vilka blir de viktigaste förmågorna och kompetenserna att polisen innehar?
  - Vad vi verkligen behöver är hög emotionell och aktionsorienterad intelligens. Som sedan kompletteras med information och kunskap. Mental tålighet är en annan viktig framtidsförmåga. Alla de här kan mätas och utvecklas, det behöver vi bli bättre på.
  - Integritet och att kunna skilja på privatliv och arbetstid i meningen att inte ta jobbet hem är viktigt för att vara länge i yrket
  - Över lag är en generalistförmåga viktig för att kunna utvecklas genom yrkeslivet.
  - På organisatorisk nivå behöver vi kompetens i att organisera och leda för att ha en decentraliserad organisation med tillgång till spetskompetens när det behövs. Exempel på specialistkompetenser är allt ifrån djup IT- till systemvetenskap.



- På en strategisk nivå behöver polisen också kunna hantera politiken. När vi centraliserades behövde polischefer plötsligt hantera ministrar i stället för lokala borgmästare som vanligen är mer fokuserade på här och nu och pragmatism. Polisen behöver nu förstå och hantera alla politiska perspektiv på polisrollen på ett annat vis och även argumentera för vår finansiering utanför en politisk valcykel. Det är inte lätt.
- Hur arbetar er polis med professionell och personlig utveckling?
  - Idag har vi problem med att för få poliser behöver göra för mycket arbete. Det försvårar möjligheterna att skicka medarbetare på långa kurser. Samtidigt behövs kompetensutvecklingen, inte minst för att få vissa äldre poliser att förstå och kunna hantera ny teknik. Vi försöker lösa det genom att polisutbildningen får komma till poliserna i vardagen för punktinsatser och utbildningar på arbetstid. Men det är inte alltid optimalt heller.
  - Kunskapsöverföringen vid pensionsavgångar är en annan sak vi tampas med. Om fem år kommer en stor del av nuvarande poliser att vara pensionerade. Den typen av frågor visar på vikten av att synen på utbildning är mer strategisk och på vikten av långsiktig finansiering.
- Vad krävs av polisen för att vara en attraktiv arbetsgivare i framtiden?
  - Grundförutsättningarna är jättegoda med runt 80 ansökande per jobbannons. Men specialister är det svårare att rekrytera eftersom vi konkurrerar med en bredare arbetsmarknad där. Så lön och förmåner är självklart en del. Vi vet att många vill söka sig till oss av andra anledningar men vi behöver samtidigt vara konkurrenskraftiga.
  - En annan del är att hela tiden lära och arbeta vetenskapligt utifrån samhällsutvecklingen, med täta samarbeten med akademin exempelvis. En till punkt är att arbeta med mångfald på ett bra vis – relaterat till behovet att känna befolkningen för att ha bra relationer. Då behöver vi spegla den. Görs det på ett bra sätt blir det en väldig styrka.

## Intervju med Jörg Radek, vice ordförande Gewerkschaft der Polizei

- Vilka är den största framtida utmaningarna för polisen i Tyskland?
  - Den största utmaningen ligger i att hitta tillräckligt med nya talanger för att fylla tomrummet efter dem som kommer att gå i pension. Vi står inför en massiv våg av pensionsavgångar, fler än 50 000 poliser under de närmaste fem åren. På grund av en allmän befolkningsminskning är det färre ungdomar som går polisutbildningen. Den tyska polisen måste konkurrera med storföretag, privata företag och andra tjänsteleverantörer.  
Arbetstiderna måste vara mer familjevänliga. Dessutom måste bostads- och levnadskostnaderna minskas, särskilt för unga yrkesverksamma som precis har kommit in i kåren.
- Vilka blir de viktigaste förmågorna och kompetenserna att polisen innehar?
  - Förmågan att hantera stress och svåra situationer är fortfarande en stor utmaning. Beteendeträning tillsammans med undervisning i kommunikationsförmåga. Språklig kompetens och social empati kommer att öka i betydelse.
- Vilka vägar till professionell utveckling finns det?
  - Att vara polis innebär i princip att vara opåverkad av den samhällsekonomiska utvecklingen. Den tjänstemanstatus som följer med att vara polis ger social och ekonomisk trygghet. Detta motiverar i sin tur många ungdomar att bli poliser. Att bli tjänsteman är synonymt med en fast och trygg anställning.
  - För att underlätta att gå från mellannivå till högre nivåer i offentlig förvaltning erbjuder både de statliga polisstyrkorna och den federala polisen program som främjar deltagarnas framsteg. Dessa program är dock inte alltid kompatibla med deltagarens familjeliv på bästa möjliga sätt.
- Vad krävs av polisen för att vara en attraktiv arbetsgivare i framtiden?
  - Det finns många som visar stort intresse för just detta yrkesområde, och många vill bli polis.
  - En trygg anställning och en garanterad lön är generationsövergripande skäl för varför människor vill bli poliser. En lycklig familjemedlem är förresten den bästa rekryteraren. Om pappa älskar att vara polis kommer hans son sannolikt att följa efter. Den yngre generationen förväntar sig dock befordringsmöjligheter nära sitt hem och familjevänliga arbetstider. Arbetstiden måste vara mer flexibel. Scheman bör återspegla de olika stadierna i livet bättre. Och avslutningsvis måste en polisinkomst garantera en adekvat och tillfredsställande försörjning.

## Unn Alma Skatvold, vice ordförande Politiets Fellesforbund och Vegar Monsvoll, ordförande för Politiets Fellesforbunds civilutskott (Norge)

- Vilka är de största framtida utmaningarna för polisen i Norge?

*Vegar:* Digitalisering och effektiviseringar påverkar polisens arbete på flera vis. Både sett till var polisen behöver verka och hur den kan göra det men det påverkar också organisationen, ledarskap och vilka kompetenser som behövs.

Vi startar idag digitala polispatruller som ska finnas på nätet och möta allmänheten där. Över lag blir digitaliseringen av kontaktytor en utmaning. Det påverkar hur polisen bygger relationer och skapar förtroende med medborgarna.

*Unn:* Den ekonomiska och rättsliga gråzonen i ett allt mer gränsöverskridande sammanhang är komplext och en utmaning att hantera. Ta exempelvis komplexiteten att hantera helt digitala aktörer som inte är skrivna i landet men som är en plattform för nästan alla såsom Google. Det digitala och internationella växer ”ovanpå” all annan utveckling samtidigt.

En annan utmaning är att undvika utanförskap och parallellsamhällen. Det finns inte utbrett i Norge men vi ser att vi måste fortsätta agera proaktivt och relationsbyggande. Det här är en jätteviktig fråga som också hänger ihop med möjligheterna att centralisera verksamhet.

*Vegar:* Från polisförbundssynvinkel behöver vi ännu mer bryta stuprör och se till att ha genomslagskraft för alla inom polisen. Frågan om vem som ska leda vem är också viktig, när blir det exempelvis en civil chef med dataingenjörsbakgrund över uniformer och vice versa...

- Vilka blir de viktigaste förmågorna och kompetenserna att polisen innehar?

*Unn:* Polisen behöver värna sitt kärnuppdrag och se till att vara synlig och nära allmänheten, samtidigt som det krävs nya specialister på områden inte minst inom det digitala. De klassiska polisegenskaperna är alltjämt viktiga men behöver kunna sättas in på fler ställen och i bredare team.

De yngre är ju införstådda med det digitala och gränsöverskridandes betydelse medan det är ett nytt område för en del äldre, men den klassiska lokalpolisrollen försvinner ju inte heller. Snarare blir det kanske mer specialisering och olika områden inom polisen med olika kompetensprofiler.

*Vegar:* Cyber-kriminalitet och ekobrott kräver överlag att ”generalisten” som kommer från polishögskolan utvecklas och vidareutbildas. Generalisten kanske inte räcker över ett arbetsliv utan behöver nog byta roller under arbetslivets gång. Många civila är redan specialister när de kommer in i polisen. Den gamla

nidbilden av en civilist som ”kaffekokare” är verkligen inte sann. Det här behöver utvecklas eftersom kursverksamhet och kompetensutveckling har sparats in på vissa håll och behoven ökar snabbt idag. Idag är anställda i regel nöjda med att jobba inom polisen och yrket har hög status. Det ger en god utgångspunkt för att både attrahera och vidareutbilda men behöver förvaltas.

- Hur arbetar er polis med professionell och personlig utveckling?

*Unnr:* Idag är det ofta lättare att köpa in kompetens som inte finns än att vidareutbilda men det utmanar ju också polisrollen. Det här är en viktig fråga för polisen som arbetstagarkollektiv i Norge framgent.

- Vad krävs av polisen för att vara en attraktiv arbetsgivare i framtiden?

*Unnr:* Många vill bli poliser och det är ett högt söktryck på utbildningsplatser till grundutbildningen.

*Vegar:* Jag tror det är viktigt för det svenska polisförbundet att ta in andra yrkesgrupper och vara en samlande kraft. Det ökar genomslagskraften även att det kräver att interna motsättningar måste kunna diskuteras och trätas om. Men det är inte en svaghet utan en styrka – i Norge hade vi aldrig lyckats med det vi föresatt oss om vi inte var enade.

*Unnr:* Jag håller med om vad Vegar säger. Enighet skapar möjlighet att ta helhetsgrepp om vad polisuppdraget som helhet behöver och kräver. Sedan vill jag understryka det som svenska Polisförbundet också själva säger om vikten av relationsbyggande, förebyggande och synliggörande arbete. Polisen måste vinna människors förtroende och det görs genom att träffa och möta.

## **Deltagare i expertpanelen**

Tomas Bäck, Universitetsadjunkt Polisutb. Umeå universitet

Ulrika Rogland, Advokat

Lotta Dalheim Englund, Professor & Chef Polisutb. Borås Högskola

Klas Friberg, Säpochef

Peter Lindström, Docent kriminologi, Linnéuniversitet

Anders Ivarsson Westerberg, Professor i off. Förv. Södertörn Högskola

Lena Landström, Jurist & forskare Umeå universitet

Boel Dahleman, Gruppchef, HR kompetens, Polismyndigheten

Stefan Sinteus, Områdeschef Malmö

Sigve Bolstad, Ordförande Norges Polisförbund

## Om Kairos Future

Kairos Future är ett internationellt konsult- och analysföretag som hjälper företag att förstå och forma sin framtid. Genom trend- och omvärldsanalys, innovation och strategi, ger vi våra kunder de stora sammanhangen. Kairos Future grundades 1993, vårt huvudkontor finns i Stockholm och vi har representanter samt samarbetspartners över hela världen.

För mer information, se [www.kairosfuture.com](http://www.kairosfuture.com) eller kontakta oss:

### Kairos Future

Box 804

101 36 Stockholm

*Besöksadress: Västra Järnväggsgatan 3*

08-545 225 00

[info@kairosfuture.com](mailto:info@kairosfuture.com)

[www.kairosfuture.com](http://www.kairosfuture.com)

---

<sup>i</sup> Säkerhetspolisens årsbok, 2020

<sup>ii</sup> Professionerna i kunskapssamhället: en jämförande studie av svenska professioner (2015) Thomas Brante, Eva Johnsson, Gunnar Olofsson, Lennart G Svensson.

<sup>iii</sup> <http://umu.diva-portal.org/smash/record.jsf?language=sv&pid=diva2%3A1387291&dswid=632>

<sup>iv</sup> <https://www.pwc.com/gx/en/industries/government-public-services/public-sector-research-centre/agile-policing-networks-policing-in-a-networked-world.html>