

Att skydda riket och demokratin



Utvecklingsplan för
Säkerhetspolisen
2004 — 2006

UTGIVEN AV Säkerhetspolisen
Box 8304
104 20 Stockholm
Telefon 08-401 09 00

UPPLAGA 1000 ex augusti 2004

TRYCK EO-Print Stockholm 2004

ISBN 91-XXXXX-XX-X

**Utvecklingsplan för
Säkerhetspolisen
2004 — 2006**

Förord

Säkerhetspolisen är en mycket kompetent organisation som uppfyller högt ställda krav från uppdragsgivaren och från medborgarna. Den bilden har jag på många sätt fått bekräftad under min första tid som chef för Säkerhetspolisen. Det finns anledning för alla inom Säkerhetspolisen att känna stolthet över vårt arbete.

Det finns också en stark vilja inom organisationen att vi ska bli ännu bättre. Inom Säkerhetspolisen initierades under 2001 ett strategiprojekt som syftar till en utveckling av Säkerhetspolisens organisation och verksamhet. Engagemanget för att vara med och påverka utvecklingen av myndigheten till en effektiv och slagkraftig organisation har varit stort. Många värdefulla idéer och synpunkter har kommit fram. Den samsyn som råder skapar goda förutsättningar för att vi gemensamt ska kunna förverkliga de mål som strategiprojektet syftar till.

Min avsikt är att nu fortsätta det redan påbörjade utvecklingsarbetet med att konkretisera på vilket sätt vi ska utveckla och förändra verksamheten för att uppnå dessa mål. Arbetet kommer att bedrivas i nära samarbete med ansvariga chefer och med de fackliga organisationerna. Utgångspunkten för förändringsarbetet kommer att vara den vision för Säkerhetspolisen som tagits fram inom ramen för strategiprojektet, de nuvarande förutsättningarna samt de synpunkter som kommit fram i strategiarbetet.

En ytterligare utgångspunkt är att Säkerhetspolisen – eller, om man så vill, den nationella säkerhetstjänsten – under planeringsperioden som idag ska vara en samlad polisiär och civil säkerhetstjänst med goda möjligheter att förfina och utveckla båda verksamheterna. Arbetet förutsätter att säkerhetstjänsten ges en ökad grad av frihet att själv bestämma myndighetens interna organisation och att även i övrigt få samma grad av självständighet under regeringen som gäller för andra förvaltningsmyndigheter.

Under år 2004 (steg I) kommer utvecklingsarbetet att inriktas på följande centrala områden

- Organisation och ledning
- Planering, uppföljning, utvärdering och kvalitetsutveckling
- Kompetensförsörjning
- Intern och extern kommunikation

Min målsättning är att under hösten 2004 för organisationen presentera konkreta förslag till reformer för respektive område. Förslagen ska sedan blir föremål för diskussioner inom hela organisationen. Inriktningen är att förändringar ska kunna genomföras med början fr.o.m. årsskiftet 2004/2005.

Jag är medveten om att en del förändringar också förutsätter ändringar i vår instruktion. Ett parallellt arbete pågår därför i den delen i nära samarbete med Justitiedepartementet.

Jag presenterar på de följande sidorna en vision för Säkerhetspolisen samt en redovisning av innehållet i steg I och hur arbetet är tänkt att drivas vidare i steg II och III under de kommande åren.

Stockholm augusti 2004

KLAS BERGENSTRAND

Säkerhetspolisen

den nationella säkerhetstjänsten

Vision

Säkerhetspolisen skyddar framgångsrikt Sveriges säkerhet mot brottsliga angrepp. Vi värnar därmed den svenska demokratin och dess institutioner, medborgarnas grundläggande fri- och rättigheter, vårt politiska oberoende samt den nationella säkerheten.

Medborgarna har stort förtroende för Säkerhetspolisens förmåga att utföra sina uppgifter på ett effektivt och rättssäkert sätt, med hög etik och kvalitet samt med respekt för den enskildes integritet.

Detta förutsätter att Säkerhetspolisen

- har en hög och mångsidig kompetens som utnyttjas på ett flexibelt sätt,
- aktivt följer och analyserar samhällsutvecklingen i Sverige och utomlands,
- har de bästa rättsliga, tekniska och organisatoriska förutsättningarna för den operativa verksamheten,
- på bästa sätt avväger intresset av öppenhet och insyn mot behovet av sekretess,
- är en attraktiv arbetsplats, där medarbetarna känner stolthet och engagemang för verksamheten, har möjlighet till personlig utveckling, trivs och mår bra,
- ligger främst när det gäller styrning, ledning och kvalitetsutveckling av verksamheten.

Förutsättningar

Från slutet av 1980-talet har Säkerhetspolisens organisation i stort varit oförändrad. Den omvärldsbild och de erfarenheter som låg till grund för hur organisationen ser ut idag är inte i alla delar giltiga

längre. Förutsättningarna för verksamheten har successivt ändrats på olika sätt och i olika grad påverkar det våra möjligheter att nå goda resultat. Utan inbördes värdering kan de ändrade förutsättningarna sammanfattas i följande punkter:

- Hotbilden har väsentligt förändrats. Det föreligger inte på samma sätt som tidigare några militära hot mot Sverige. Däremot har hotet mot det civila samhället från bl.a. terrorismen ökat.
- Högre krav på internationellt engagemang och internationellt samarbete.
- Ökad rörlighet över landets gränser.
- Ett ökande inflöde av information och underrättelser.
- Ökade krav på öppenhet och högre grad av massmediebevaktning.
- Accelererande teknisk utveckling och mer komplicerad teknik som skapar både möjligheter, risker och behov av löpande juridisk prövning.
- Högre krav på flexibilitet och intern och extern samverkan.
- Ökande krav på högre och bredare kompetens.
- Högre interna förväntningar på organisationen som en modern arbetsplats och som ger möjlighet till personlig utveckling.
- Ökande krav på en effektiv resursanvändning, ledning och styrning.
- Ökande krav på mål- och resultatuppföljning.
- Ökade krav från statsmakterna på snabb och relevant information i säkerhetspolitiska frågor.

Utöver de omvärldsförändringar som skett har en del observationer inom organisationen gjorts som också kan kräva utvecklingsinsatser. Utan inbördes rangordning redovisas följande punkter:

- Resurser för att arbeta med långsiktig utveckling och utbildning är otillräckliga och konkurrerar idag med den löpande verksamheten

- Ledningen för Säkerhetspolisen måste ges möjlighet att ägna mer tid åt ledning, uppföljning och strategisk utveckling.
- Trots ansträngningar att förbättra resultatrapporteringen har rapporteringen inte utvecklats i tillräckligt hög grad.
- Chefsrollerna på de olika nivåerna är inte tillräckligt tydliga.
- En decentraliserad verksamhet kräver en högre grad av central uppföljning och kontroll.

Grundläggande mål för en fortsatt utveckling

Den beskrivning som lämnats över omvärldsförändringarna och de interna observationerna leder fram till slutsatsen att Säkerhetspolisen har behov och förutsättningar för att kunna bli ännu bättre. Ett förbättringsarbete skulle kunna utgå från följande principer eller mål:

- Förstärka, utveckla och renodla de operativa uppgifterna.
- Förstärkning av Säkerhetspolisens roll som underrättelsemyndighet.
- Ökat utrymme för strategisk planering och utveckling samt för mål- och resultatstyrning.
- Förstärkta kontakter och relationer till Säkerhetspolisen omvärld och intressenter i syfte att skapa förståelse och förtroende för Säkerhetspolisens arbete.

Med förutsättningarna och målen klara för oss har vi en gemensam utgångspunkt för att finna de förändringar som är önskvärda för att möta de allt högre kraven på resultat, kompetens och skicklighet. Det omedelbara utvecklingsarbetet beskrivs översiktligt på följande sidor.

Det kommande utvecklingsarbetet 2004-2006

Det utvecklingsarbete som ligger framför oss är omfattande och allt låter sig inte göras på en gång. De utvecklingsinsatser vi bedömer mest angelägna och vilka i sig är en förutsättning för det fortsatta utvecklingsarbetet kommer att genomföras redan under 2004. Under 2005 och 2006 kommer arbetet att fortsätta med andra utvecklingsprojekt med sikte på att inom ramen för en ny organisationsstruktur och målanalys utveckla den operativa verksamheten. Andra viktiga frågor är genomgång av rotlarnas uppgifter och dimensionering samt prioriteringar mellan olika verksamhetsområden och rotlar. Parallellt kommer många av de synpunkter som i övrigt kommit fram inom ramen för strategiprojektet, t.ex. rörande vissa specialtjänster, utvecklingssamtal och åtgärder för att undvika nyckelpersonsberoende, att beaktas i samband med de årliga verksamhetsplaneringarna.

Steg I

Arbetet kommer under 2004 koncentreras till fyra grundläggande utvecklingsområden, nämligen:

- Organisation och ledning
- System för planering, uppföljning, utvärdering och kvalitetssäkring
- Kompetensförsörjning
- Intern och extern kommunikation

De närmare förutsättningarna för nämnda utvecklingsområden beskrivs i avsnitten på de följande sidorna.

Steg II

Under 2005 är avsikten att vi ska gå vidare med och utveckla organisationen inom ramen för de strukturförändringar som beslutats i

steg I. Vi ska då ägna oss åt frågor som utöver verkställandet av åtgärder i steg I bl.a. rör:

- **Genomgång och utvärdering av verksamheten**
- **Metodutveckling**
- **Utbildning för de olika roller vi har i organisationen**

Ett antal olika utvecklingsprojekt kommer att bedrivas för att ta hand om de frågor arbetet kommer att koncentreras till.

Steg III

Under 2006 kommer det finnas anledning att gå vidare med återstående frågor som rör förverkligandet av de grundläggande målen för att nå visionen samt att utvärdera de förändringar som redan genomförts.

Organisation och ledning

De förändringar som har skett under senare år har på ett tydligt sätt förändrat kraven på den roll ledningen av verksamheten bör ha och på hur verksamheten bör vara organiserad. Bland annat har de nya förutsättningarna fört med sig att kraven på ledning ökat, vilket innebär att den centrala ledningsnivån i högre grad måste kunna fokusera på strategiska och långsiktiga frågor. Samtidigt bör den operativa verksamheten renodlas och cheferna på enhetsnivå ges större ansvar för att uppnå målen för den löpande verksamheten. Organisationen bör också anpassas till de högre krav som idag ställs på samverkan och på ett effektivt och flexibelt resursutnyttjande. Det reformarbete som nu ska ske bör ha som utgångspunkt följande riktlinjer. Under arbetet kan självfallet tas fram även andra policys och riktlinjer.

Organisation

Det ska tas fram ett konkret förslag till ny organisation, vilken tillgodoser såväl kraven på förstärkt operativ verksamhet i vid mening som kraven på strategisk och långsiktig ledning av den samlade verksamheten vid Säkerhetspolisen.

Säkerhetspolisen ska vara organiserad och arbeta på i princip två nivåer. En sådan ordning ger en enkel och tydlig arbetsfördelning, där varje nivå på ett rationellt och effektivt sätt bidrar till ett positivt helhetsresultat, samtidigt som den skapar förutsättningar för att förstärka såväl ledningen som den operativa verksamheten. Den nya strukturen kommer att innebära att cheferna på verksamhetsnivån ges ett större ansvar samtidigt som ledningen får förbättrade möjligheter till prioritering, planering samt uppföljning, kontroll och utvärdering av verksamheten.

Ledningsnivån

Ledningsnivån, som bör bestå av generaldirektören, ställföreträdaren samt ett antal chefstjänstemän, bör arbeta i huvudsak gemensamt

med frågor som gäller strategisk ledning och styrning, utveckling, planering och uppföljning samt kontroll och tillsyn av verksamheten. Inom ramen för dessa övergripande uppgifter ska ledningen inom sig ha en arbetsfördelning som innebär att varje chefstjänsteman på ledningsnivå ansvarar för ett visst område.

Ledningsnivån bör gemensamt ansvara för att Säkerhetspolisen når de mål som gäller för verksamheten på kort och lång sikt. De samlade resurser som behöver avsättas för ledningsnivån ska kunna minska jämfört med nuläget, men genom en ny struktur och ett nytt arbetssätt ska ändå effekterna av och förutsättningarna för ledningsverksamhet väsentlig förstärkas.

Till ledningen knyts även stabsfunktioner för service och stöd för ledningen och organisationen i övrigt. Till sådana stabsfunktioner kan höra rättsliga frågor, information, internationella övergripande frågor samt planering och utvärdering av den samlade verksamheten vid Säkerhetspolisen.

Verksamhetsnivån

Den operativa verksamheten, inklusive administrativa uppgifter och stödfunktioner, ska förstärkas och direkt under ledningsnivån ges ett tydligare ansvar för styrning och ledning av verksamheten och för att nå de mål som gäller för respektive ansvarsområde. Inom de ramar som gäller för Säkerhetspolisen i stort bör cheferna på denna nivå ha ansvar för prioritering, resursfördelning, arbetsmetoder samt för organisation av arbetet inom enheten. Den nuvarande rotel- och sektionsindelningen, utan indelning i huvudenheter, bör i princip bilda basen för den nya strukturen på verksamhetsnivå. Enheterna på verksamhetsnivån blir inom Säkerhetspolisen resultatenheter under ledningen.

Planering, uppföljning, utvärdering och kvalitetssäkring

Inom Säkerhetspolisen bedrivs en komplicerad och känslig verksamhet, som sträcker sig över breda områden. De arbetsmetoder och rättsliga instrument som Säkerhetspolisen måste använda ställer särskilda krav på hög kvalitet, säkerhet och effektivitet. Inom den offentliga sektorn har det under många år utvecklats system för att planera och utvärdera verksamheten från en lång rad utgångspunkter, t.ex. inom ramen för mål- och resultatstyrning. Inom rättsväsendet tillkommer kraven på rättslig kontroll. Säkerhetspolisen bör uppfylla särskilt höga krav på rättslig kontroll och uppföljning av verksamheten.

Säkerhetspolisen infriar idag högt ställda krav på resultat och en rättslig korrekt verksamhet, men det finns starka skäl att i grunden vidareutveckla funktioner för planering och uppföljning. De områden som en sådan verksamhet ska ta sikte på gäller effektivitet, dvs. hur målen för verksamheten nås, och produktivitet, det vill säga om resurserna används på ett kostnadseffektivt sätt. Andra frågor som aktualiseras är dels hur kvaliteten i verksamheten utvecklas dels hur rättstillämpningen inom Säkerhetspolisen utvecklas.

Mål- och resultatuppföljning

Hela det område som beskrivs ovan ska utvecklas i syfte att ta fram instrument, system och arbetsmetoder som ger kunskap och beslutsunderlag för ledningsnivån och de operativa cheferna. Statsmakterna och andra intressenter ska kunna få en riktig bild av Säkerhetspolisens verksamhet och resultat.

En grundläggande uppgift ska vara att lägga fast målen för Säkerhetspolisens verksamhet på olika områden och hur effektiviteten i verksamheten kan mätas och presenteras. Särskilt ska beaktas hur effekterna av Säkerhetspolisens preventiva verksamhet kan beskri-

vas. Detta är en förutsättning för den strukturförändring som presenteras i det föregående. Det är också viktigt att ta fram instrument som stimulerar till goda arbetsinsatser inom ramen för en målstyrd verksamhet.

Beslutsuppföljning

En modell för hur beslut i verksamheten löpande ska kunna följas upp och utvärderas ska tas fram.

Internkontroll och kvalitetssäkring

En modell ska tas fram för hur arbetet inom de olika verksamheterna inom Säkerhetspolisen ska kvalitetssäkras. Det ska utredas hur Säkerhetspolisen löpande kan säkerställa att resurserna nyttjas optimalt för att nå största möjliga effektivitet i verksamheten.

Kompetensförsörjning

Den kompetens medarbetarna inom Säkerhetspolisen besitter är stor och engagemanget högt. Utvecklingen i Sverige och omvärlden gör emellertid att det ställs nya krav på en modern säkerhetstjänst och kompetensen behöver därför bli både bredare och mer specialiserad samtidigt som nyckelpersonberoende måste minska. Kraven på medarbetarna är redan idag höga och arbetsbelastningen stor. En strategisk personalförsörjning vad avser handläggare och chefer måste paras med möjligheter till en meningsfull och ändamålsenlig kompetensutveckling. De särskilda krav som ställs på medarbetarna inom Säkerhetspolisen innebär ett särskilt ansvar att se till att medarbetarna trivs och mår bra.

Bredare och blandad yrkeskompetens

En modell för samlad rekrytering till Säkerhetspolisen ska tas fram. Utgångspunkten ska vara att rekryteringen av handläggare ska vara så öppen som möjligt. Modellen ska bygga på en analys av vilken kompetens som Säkerhetspolisen kommer att behöva i framtiden.

Basutbildning

Förslag ska tas fram över innehållet i en bred och gemensam grundläggande basutbildning för Säkerhetspolisens medarbetare. Förslaget ska även omfatta den särskilda utbildning som behövs för operativa respektive icke-operativa befattningar.

Kompetensutveckling

Förslag till olika former för fortlöpande kompetensutveckling ska utarbetas. Behovet av utveckling för specialister ska särskilt uppmärksammas.

Personalstruktur

I arbetet ligger att utveckla personalstruktur och karriärvägar inom Säkerhetspolisen, t.ex. frågor om en specialistnivå. Det ska bl.a. övervägas om en gemensam titulatur/tjänstebenämning inom Säkerhetspolisen skulle förbättra förutsättningarna för ett mer integrerat arbetssätt och för en högre flexibilitet i organisationen.

Chefsförsörjning

Förslag tas fram till en modell för rekrytering och utbildning av chefer inom Säkerhetspolisen.

Medarbetarnas trivsel

Ett förslag ska arbetas fram över åtgärder som bör vidtas för att göra Säkerhetspolisen till en attraktiv arbetsplats. Arbetsklimatet vid Säkerhetspolisen ska fortlöpande kunna följas upp. Målet är att kunna anställa och behålla de bästa. Frågor om karriärplanering inom Säkerhetspolisen ska särskilt uppmärksammas.

Intern och extern kommunikation

Informationen spelar en viktig och stödjande roll såväl i den operativa som i den administrativa verksamheten. Intern information ska förmedla den kunskap som är nödvändig för att medarbetarna på ett professionellt sätt ska kunna fullgöra de uppgifter de har och känna delaktighet. Den externa informationen ska medverka till att relevant information förmedlas till statsmakterna och berörda myndigheter samt bidra till att öka förtroendet och förståelsen för Säkerhetspolisens verksamhet. Säkerhetspolisen ska ha förmåga och beredskap att lämna en korrekt och saklig information i frågor som rör Säkerhetspolisens verksamhet. Säkerhetspolisens möjligheter till öppenhet ska vara styrande för den interna och externa informationen.

Öppenhet och sekretess

Information om Säkerhetspolisens verksamhet ska vara så öppen som verksamhetens art tillåter, samtidigt som information som måste vara hemlig ska skyddas på ett bra sätt. Olika former av rapporter, analyser m.m. som produceras vid myndigheten ska omarbetas och språkgranskas för att i ökad grad kunna offentliggöras.

Strategisk kommunikation

Såväl intern som extern kommunikation ska vara planerad, samordnad, lättillgänglig samt målgruppsanpassad. Allmänhetens kunskap om Säkerhetspolisens verksamhet ska öka. Den målgruppsanpassade informationen till andra myndigheter, organisationer, yrkesgrupper m.m. ska förbättras. Vid en säkerhetshotande händelse, eller vid en händelse i vilken myndigheten i övrigt har en roll, ska Säkerhetspolisen ha både förmåga och beredskap för att kunna lämna saklig och korrekt information.

Extern kommunikation

Säkerhetspolisen ska ha kompetens och beredskap för kunna bemöta frågor och kritik med relevant och anpassad information. Säkerhetspolisen ska också på ett aktivt och sakligt sätt medverka med information i frågor som berör Säkerhetspolisens ansvarsområde.

Intern kommunikation

Intern information är en nödvändig plattform för framgångsrik extern information. Den interna informationen ska bidra till ökad effektivitet, delaktighet och trivsel i arbetet. Omvärldsbevakningen ska utvecklas och informationen från ledningsfunktionen öka.

Säkerhetspolisens hemsida på Internet

Säkerhetspolisens hemsida på Internet är en viktig del i den externa kommunikationen med samhället i övrigt och flera utvecklingsåtgärder ska därför vidtas. Förutom faktatexter om verksamheten ska planerade och riktade informationsinsatser genomföras.

Utveckling av Säkerhetspolisens kontakter med omvärlden

Det är viktigt att tydliggöra Säkerhetspolisens roll och uppgifter i samhället. De utåtriktade kontakterna ska därför öka och olika åtgärder ska övervägas för att informera om verksamheten. En egen myndighetslogo ska utvecklas liksom en kortfattad överskådlig broschyr över verksamheten. Vidare ska ett Säpo-gemensamt presentationsmaterial att användas vid extern information tas fram.

Säkerhetspolisens arbetsuppgifter

Kontraspionageverksamheten har till uppgift att förebygga och avslöja spioneri och olovlig underättelseverksamhet riktad mot Sverige eller svenska intressen.

Kontraterrorismverksamheten har till uppgift att bekämpa internationell terrorism samt att förebygga och avslöja flyktingspionage och förföljelse av utlänningar i Sverige.

Författningsskyddsverksamheten har till uppgift att förebygga och avslöja hot mot rikets inre säkerhet, dvs olaglig verksamhet som syftar till att med våld, hot eller tvång ändra vårt statskick, förmå beslutande politiska organ eller myndigheter att fatta beslut i en viss riktning eller hindra enskilda medborgare från att utöva sina grundlagsfästa fri- och rättigheter.

Säkerhetsskyddsverksamheten har till uppgift att genom rådgivning och kontroll till myndigheter och företag, skapa och vidmakthålla ett tillfredsställande säkerhetsskydd. Med säkerhetsskydd avses tillträdesbegränsning, informationssäkerhet samt säkerhetsprövning.

Till säkerhetsskyddet räknas även **personskyddsverksamheten** som omfattar bevaknings- och säkerhetsarbete avseende den centrala statsledningen, kungafamiljen och utländsk diplomatisk personal, eller som har samband med statsbesök och liknande händelser.

Läs mer på www.sakerhetspolisen.se