

## HOVEDPUNKTER FOR EN TEKNOLOGISK TRANSFORMASJON RAPPORT 21/02532

# Teknologiutviklingens betydning for politiet, PST og Den høyere påtalemyndighet

Politiet, Politiets Sikkerhetstjeneste (PST) og Den høyere påtalemyndighet, forkortet politi- og påtaletjenestene, må følge teknologiutviklingen tett. Dette er avgjørende for å kunne vurdere teknologiske løsninger og hvordan disse kan benyttes til å gi en bedre oppdragsutførelse og for å kunne løse samfunnsoppdraget i fremtiden. Oppfølging og håndtering av denne utviklingen må være basert på en helhetlig og kontinuerlig utviklingsprosess.



### Politi- og påtaletjenestene i et komplekst, teknologisk samfunn

Ny teknologi påvirker samfunnet og dagliglivet vårt i stadig sterkere grad, og det vil vedvare. Kompleksiteten av nye systemer og teknologier og det økende tempoet gjør at nye, teknologiske muligheter åpner seg i et overveldende omfang. Dette gir muligheter på begge sider av loven.



### Informasjonssikkerhet

Den teknologiske utviklingen fører til en enorm mengde informasjon som må håndteres og prosesseres. Dette er utfordrende fra et kvalitetsperspektiv i oppdragsutførelsen. Man må sikre at de rette personene har tilgang til informasjon til rett tid, men også at sikkerheten garanterer at ingen andre har tilgang. Det kan være vanskelig å sortere informasjonen etter viktighet slik at man får et godt og oversiktlig situasjonsbilde, noe som igjen kan påvirke oppdragsutførelsen. Smutthull i sikkerhet og dårlig situasjonsoversikt kan utnyttes til kriminell aktivitet. Det er derfor essensielt at politi- og påtaletjenestene følger teknologiutviklingen tett for å vurdere teknologiske løsninger og hvordan disse kan benyttes til å gi en bedre oppdragsutførelse, og forhindre at de sakter akterut og får redusert evne til å løse større eller mindre deler av samfunnsoppdraget. En reduksjon i denne evnen vil kunne medføre økt handlingsrom for kriminalitet, spesielt dersom det er tydelig at risikoen for å bli tatt er lav, og dermed tap av tillit hos befolkningen.

## Hvordan kan polititjenestene oppnå en teknologisk transformasjon?

Politi- og påtaletjenesten i Norge har et stort virksomhetsområde. For at politi- og påtaletjenestene skal kunne utføre sine oppgaver på et forventet nivå, er det viktig at omstillingsevnen er høy og at endringer foregår fortløpende. Vi gir åtte råd til hvordan politi- og påtaletjenestene kan øke evnen til omstilling og hastigheten i omstillingsprosessene, og hvordan de effektivt skal kunne gjøre nytte av framvoksende og disruptive teknologier. Rådene er basert på innspill og diskusjoner i møtene med Justis- og beredskapsdepartementets faggruppe, dybdeintervjuer med en rekke fagpersoner i faggruppemiljøene, erfaringsutveksling med internasjonale politimiljøer og relevant litteratur på området.

### Strategisk styring og økt handlingsrom

Måten politi- og påtaletjenestene ledes på, gir lite manøvreringsrom for hvordan de skal utøve sin virksomhet og levere resultater i tråd med samfunnsoppdraget. Teknologi blir ikke oppfattet som en integrert del av framtidens politi- og påtaletjenester, men snarere som løsninger en kan anskaffe for kortsiktige effektiviseringsgevinster. Det er derfor lite rom for forskning på og utvikling av nye løsninger og etablering av kreative innovasjonsmiljøer. Innføring av teknologi i tjenestene er et resultat av enkeltsatsninger og ildsjeler heller enn en tverrsektoriell, tverrfaglig og helhetlig satsning. Politi- og påtaletjenesten bør få større frihet til å finne gode måter å utføre sine samfunnstjenester. Etatene må måles på resultatene som leveres framfor på hvordan arbeidet ble utført.

#### RÅD:

**Styrke Justis- og beredskapsdepartementets strategiske forsknings-, utviklings- og innovasjonsstyring med særlig vekt på teknologi.**



Foto: Digitale aktører

### Kompetanseutvikling og arenaer for kunnskapsdeling

Det er store mangler når det gjelder kunnskap om og forståelse for teknologi, og innsikt i hvordan og hvorfor teknologi bør integreres i framtidens politi- og påtaletjenester. Dette er spesielt tydelig i toppledelsen, noe som også fører til at det er vanskelig å videre-

utvikle ideer og implementere nye løsninger ut over småsatsinger i enkeltdistrikter. Det er også manglende arenaer for erfaringsutveksling og samarbeid på tvers av distrikter, sektorer og landegrenser. Det er behov for større fokus på tverrfaglig kompetanse i tjenestene, og det må derfor legges bedre til rette for rekruttering utenfor politisektoren. Tverrfaglig rekruttering har for eksempel gitt gode resultater i Oslo politidistrikt. Mangelen på teknologikunnskap og -forståelse medfører tap av stordriftsfordeler, erfaringsutveksling og like teknologiske muligheter i alle distrikter og særorgan. Samtidig er det viktig å sørge for at kompetansen og kunnskapen bevares og videreutvikles samtidig som man gjennomfører kompetanseløft – både via etterutdanning og ekstern rekruttering.

#### RÅD:

**Videreutvikle teknologisk kunnskap, forståelse og kompetanse gjennom:**

- Større kunnskaps- og kompetansemangfold i departementets og virksomhetenes toppledelse**
- Systematisk tilnærming til erfaringslæring og kunnskapsdeling**
- Videreutvikling av arenaer for erfaringsutveksling med nasjonale og internasjonale andre aktører, for eksempel Europol, Interpol, FN, EU, og politi i andre land**
- Større fokus på tverrfaglig kompetanse i alle ledd i politi- og påtaletjenestene og sikre muligheter for utdanning og rekruttering fra fagmiljøer utenfor politi- og påtaletjenestene**

### FoU & Innovasjon

Innovasjon og ny teknologi er verktøy som kan benyttes til å oppnå bedre og/eller mer effektive politi- og påtaletjenester. Bedre politi- og påtaletjenester kan blant annet innebære at politi- og påtaletjenestenes oppgaver gjøres mer effektivt. Dermed kan tid eller ressurser frigjøres til å gjøre andre eller flere oppgaver og/eller til høyere kvalitet i utførelsen av oppgavene. Det kan gjelde politi- og påtaletjenestenes allerede eksisterende oppgaver, eller mulige framtidige oppgaver. Intervjuene avdekket at det er en rekke ansatte som har ideer og ønsker om å bruke forskning og utvikling (FoU) og innovasjon som verktøy til bedre politi- og påtaletjenester.

En sterkere brukerinvolvering i utviklingen av nye løsninger er viktig for å kunne dekke behovene og oppnå ønsket effekt. Brukerne kan være personer både innenfor og utenfor politi- og påtaletjenestene. Innovasjon i politi- og påtaletjenestene vil ofte kreve involvering på tvers av politi- og påtaletjenestene og gjerne også i samarbeid med en eller flere av politi- og påtaletjenestenes samvirkeaktører. Samvirkeaktørene kan være både nasjonale og internasjonale, offentlige og private aktører. I dagens politi- og påtaletjeneste mangler både en tverrsektoriell samhandling på dette området, og arenaer hvor slik samhandling kan finne sted, både med nasjonale og internasjonale aktører. Dette medfører også at mulighetene for kunnskapsoverføring, kompetanseheving og erfaringslæring ikke utnyttes til fulle.



## RÅD:

- Etablere helhetlig og systematisk FoU- og innovasjonsarbeid på tvers av sektorer og etater
- Øke samarbeidet med eksterne aktører, som akademisk, forskningsinstitutter og industri, og skape samarbeidsplattformer – både nasjonalt og internasjonalt
- Styrke utviklings- og innovasjonsmiljøene både sentralt og lokalt slik at nye ideer og teknologier kan oppdages, følges opp og testes kontinuerlig. Teknologiutvikling og – innovasjon bør drives fram i tett samarbeid med brukerne.



Foto: Pernille Ingebriegsen/Politiforum

### Hurtigløp for implementering

Teknologiutviklingen skjer i et omfang og en hastighet, og med mulige effekter som likner en teknologisk revolusjon. Politi- og påtaletjenestenes evne til omstilling, nytenkning og rask utvikling vil være en forutsetning for å forbli relevant for samfunnsoppdraget. En styrket satsning på strategisk FoU-styring fra departementet og økt grad av anvendt FoU i politi- og påtaletjenestene kan bidra til å gjøre dem bedre forberedt i møte med dette. Hurtig implementering av ny teknologi må skje gjennom kontinuerlig oppfølging, vurdering og eventuell tilpasning av nye teknologier og løsninger i tett samarbeid med brukerne. Dette er avgjørende for at framtidens politi- og påtaletjenester skal kunne utføre samfunnsoppdraget på tilstrekkelig vis.

## RÅD:

**Styrke anvendt FoU og innovasjon gjennom strategisk forskningsplanlegging og satsing på systematisk FoU og etablering av et system for hurtig vurdering, eksperimentering og implementering av ny teknologi**

### Digital grunnmur

I dag drifter hvert enkelt politidistrikt IT-infrastruktur, sikring og tjenester. Dette er lite hensiktsmessig fra et kostnadsperspektiv, og medfører også problemer knyttet til informasjonstilgang og -flyt og samhandling mellom de ulike delene av politi- og påtaletjenestene og andre offentlige aktører. Politiets IKT-tjeneste (PIT) arbeider med å utvikle en teknologisk grunnmur for hele politietaten der de sørger for en felles infrastruktur, fortrinnsvis gjennom en kommersiell

skytjeneste – og med en privat sky når det er nødvendig. PIT sørger videre for grunnleggende infrastruktur og plattformer, mens flere andre innenfor etaten selv kan sette opp tjenester etter behov. Den digitale grunnmuren bør også kunne fungere som en god tverretattlig løsning som inkluderer operativt personell som jobber på ugradert nivå og samtidig spiller en helt sentral rolle i informasjonsinnhenting. Politi- og påtaletjenestene behandler store mengder data, og i mange tilfeller data som opprinnelig tilhører noen andre enn politi- og påtaletjenestene selv. Etterrettelighet bør derfor sikres slik at den som overlater sine sensitive data til politiet i forbindelse med for eksempel en etterforskning, kan være trygg på at dataene kun har vært tilgjengelige for de med tjenstlig behov. Det må finnes pålitelige mekanismer med innebygd personvern slik at misbruk og lekkasjer forhindres.

## RÅD:

**Etablere en tilpasningsdyktig, digital grunnmur som basis for alle deler av politi- og påtaletjenestene, som legger til rette for samhandling internt og eksternt ved å:**

- a) sørge for en risiko- og sikkerhetsbasert konsepttilnærming i konstruksjonen av en felles, digital grunnmur
- b) påse at rettssikkerhet og nødvendig etterrettelighet er sikret i konstruksjonen av en slik grunnmur og i alle ledd som bygges på den

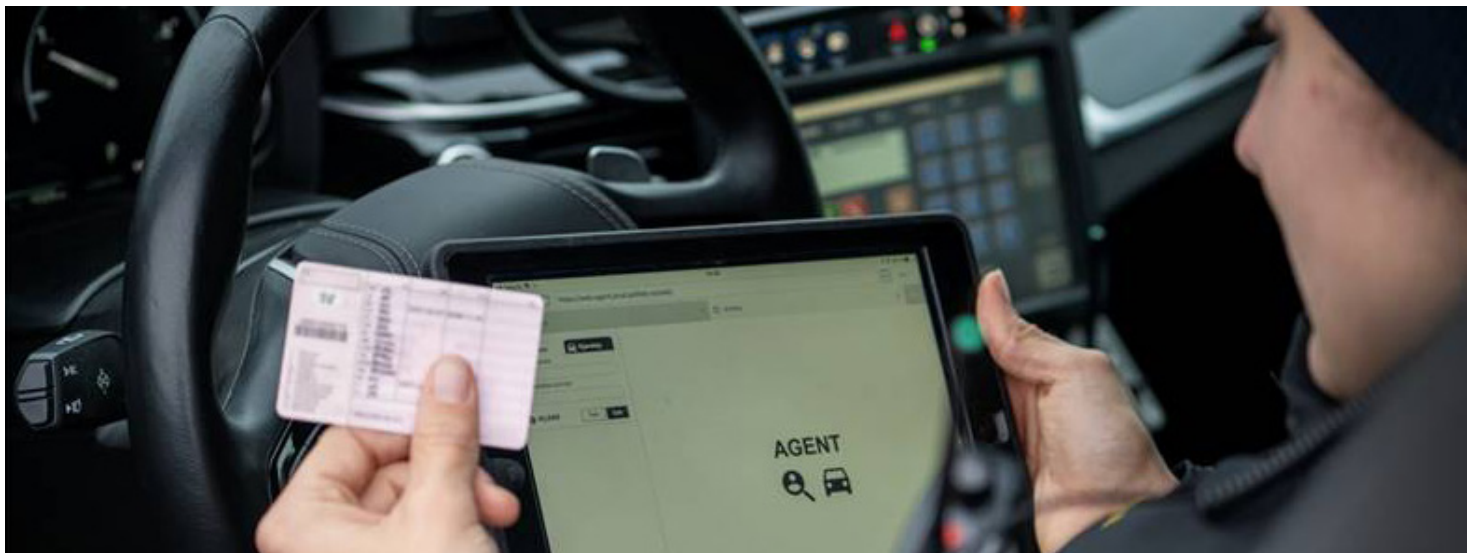
### Befolkningen i fokus

Dersom en teknologisk transformasjon av politi- og påtaletjenestene skal lykkes, krever det en tillitsbasert tilnærming med befolkningen i fokus. Slik kan en bevare og bygge troverdighet og pålitelighet til politi- og påtaletjenestene og til nye teknologiske løsninger. Teknologien må ikke brukes på en slik måte at den føles invaderende, medfører forskjellsbehandling, gir urettferdige eller uriktige konklusjoner, eller fjerner alt rom for skjønn. Hovedoppgaven til politi- og påtaletjenestene er å opprettholde det samfunnet vi lever i og som vi i all hovedsak oppfatter som trygt. Dersom politi- og påtaletjenestene oppfattes som å være i utakt med resten av samfunnet eller at de overskrider sitt mandat, vil dette kunne medføre tap av troverdighet og tillit i befolkningen. Politi- og påtaletjenestene vil dermed ikke lenger kunne utføre sin hovedoppgave i samfunnet.

## RÅD:

**Sikre at teknologiutviklingen i politi- og påtaletjenestene skjer på en måte som ivaretar tillit og har legitimitet i befolkningen**





### **Gevinst av en helhetlig, teknologisk transformasjon**

For å holde tritt med endringene i samfunnet og en voksende mengde informasjon, er det nødvendig med en helhetlig og langsiktig teknologisk transformasjon der det etableres en felles digital grunnmur, der teknologikompetansen økes og FoU- og innovasjonsmiljøer i politi- og påtaletjenestene styrkes. Dette er en forutsetning for å kunne utføre samfunnsoppdraget også i framtiden.



**Innføringen av ny teknologi og utviklingen av politi- og påtaletjenestene må gjennomføres med befolkningen i sentrum og på bakgrunn av en helhetlig og langsiktig plan. Dette vil innebære mer enn å digitalisere tjenester og prosesser. Det vil også medføre en endring i hvordan oppgavene løses, hvordan arbeidet er organisert og sammensetningen av medarbeidere. Det vil kreve etablering av mer tverrfaglig samarbeid både innad i tjenestene og utad mot andre sektorer, både innenlands og utenlands. Teknologi må bli en integrert del i alle deler av politi- og påtaletjenestene for å oppnå maksimal effekt. Dette krever en helhetlig teknologisk transformasjon av tjenestene, der tjenestene er under smidig og kontinuerlig utvikling.**

Gjennom større kompetanse og forståelse for teknologi i alle ledd av politi- og påtaletjenestene kan en øke omstillingsevnen, og utvikle en mer fleksibel organisasjon. Forsknings- og innovasjonsmiljøer med tilgjengelige utveksling- og samhandlingsarenaer må etableres på tvers av sektorer og etater. Tidlig og utstrakt brukerdeltakelse i utviklingen av løsninger vil gi større sannsynlighet for utvikling av optimale sluttprodukter og løsninger, øke innovasjonstakten og redusere risiko for mislykkede løsningsforsøk langt ut i utviklingsløpet. I tillegg vil integreringen av slike miljøer og arenaer bidra til større teknologiforståelse og en mer fleksibel organisasjonskultur. Slike arenaer vil også bidra til å utvikle næringslivet og styrke lokale miljøer gjennom tverrsektorielt samarbeid og mer offentlig-privat samarbeid. En teknologisk transformasjon av politi- og påtaletjenestene kan gi klare effektiviseringsgevinster ved å redusere mengden manuelt arbeid. Dermed kan tid og ressurser frigjøres til å gjøre andre eller flere oppgaver og/eller til høyere kvalitet i utførelsen av oppgavene. Dette gjelder både eksisterende og framtidige oppgaver for politi- og påtaletjenestene.

Ved å digitalisere kontakten med publikum der det er mulig, kan det frigjøres tid til direktekontakt med publikum når det er nødvendig og ønskelig. Det vil bidra til å gjøre politi- og påtaletjenestene mer tilgjengelig for befolkningen. Uten en helhetlig, kontinuerlig teknologisk satsing vil disse gevinstene ikke være mulige. Å bygge opp nødvendige teknologiske strukturer og samarbeidsplattformer vil medføre noe høyere kostnader i startfasen, med anskaffelse av nødvendig utstyr og infrastruktur, men vil gi gevinst på lengre sikt. Med en solid og omstillingsdyktig grunnmur i bunnen vil det også være langt lettere å omstille seg og ta i bruk framtidige teknologier. I et langsiktig perspektiv vil dette kunne gi politi- og påtaletjenestene mulighet til å holde tritt med endringer i samfunnet, og resultere i lavere samfunnsøkonomiske totalkostnader.

**Fullstendig rapport kan lastes ned fra FFIs hjemmeside:**  
<https://www.ffi.no/publikasjoner/arkiv/teknologiutviklingens-betydning-for-politiet-pst-og-den-hoyere-patalemyndighet>

**Mer informasjon om FFI og vår forskning finnes på [ffi.no](https://www.ffi.no).**