



# POLITIET

## POLITIETS KOMPETANSE- OG KUNNSKAPSSTRATEGI

2021-2025



## FORORD



Politiet skal bidra til redusert kriminalitet og økt trygghet for innbyggerne. Endringene i kriminalitetsbildet skjer raskt og politiets oppgaveportefølje er bred. Det er derfor kritisk at politiet kontinuerlig jobber med å utvikle og mobilisere kompetanse og kunnskap for å løse et stadig mer komplekst samfunnsoppdrag. Politiets Kompetanse- og kunnskapsstrategi er utviklet for å sikre at dette arbeidet har nødvendig fokus og retning de neste årene.

Samfunns- og kriminalitetsutviklingen stiller politiet overfor nye krav og forventninger. Teknologi blir en stadig viktigere driver for kriminalitetsutviklingen. For å sikre samfunnets og innbyggernes trygghet og opprettholde tilliten til vårt arbeid, ser jeg det som vesentlig at vi arbeider godt og systematisk med å opparbeide oss riktig kompetanse og kunnskap. Det ligger også et stort potensiale i bedre samhandling med ulike aktører og med innbyggerne.

Strategien tar i hovedsak sikte på å dekke grunnleggende kompetanse- og kunnskapsbehov innenfor seks utvalgte områder: *Forebygging, Digitalt politiarbeid, Grense- og utlendingsforvaltning, Ledelse, Organisatorisk læring og Samhandling*. Bred involvering fra de ansatte i politiet og hos samhandlingsaktører ligger til grunn for strategiens valgte områder og behov for perioden.

### **Viktige faktorer som må være på plass for å lykkes med strategien er:**

- Innhenting og utvikling av kunnskap
- Deling og bruk av kunnskap og kompetanse på tvers; innad i politiet og med eksterne aktører
- Rekruttering og utvikling av ansatte og ledere som sikrer flerfaglig sammensetning
- Kontinuerlig forbedring og læring

Strategien peker retning og må forankres hos ledere og medarbeidere i hele politiet, og skal bidra til målet om utvikling av et kunnskapsbasert politi. Nå starter arbeidet med de viktige innføringsaktivitetene som sikrer at strategien tas i bruk. Jeg vil takke alle som har bidratt til at vi nå har definert en tydelig retning for politiets kompetanse- og kunnskapsutvikling, og alle som fremover vil bidra til at strategien tas i bruk.

**Benedicte Bjørnland**

Politidirektør

## INNLEDNING

For å løse samfunnsoppdraget og opprettholde innbyggernes trygget og tillit, må politiet være i stand til å håndtere svært ulike former for kriminalitet. Samfunnet og kriminaliteten endrer seg raskt. Teknologiske fremskritt, globalisering, urbanisering, migrasjons-, klima- og miljøutfordringer er faktorer som påvirker utviklingen og politiets oppgaver. I tillegg er det forventet at politiet må gjennomføre betydelige effektiviseringstiltak.

Et kunnskapsbasert og effektivt politi innebærer å jobbe mer systematisk og metodisk med innhenting av relevant kunnskap og informasjon, som nettbasert kriminalitet. Politiet må evaluere sin praksis og i større grad lære av det som gjøres bra og av det som kunne gjøres bedre. Politiet skal være i forkant av kriminaliteten, og fremtiden vil kreve mer samhandling med andre aktører og internt i politiet.

Ny teknologi og ny kunnskap gir muligheter for å løse oppgavene på nye måter. Politiet skal legge til rette for at ny kunnskap utvikles og tas i bruk. Siden kunnskapsgrunnlaget og arbeidsmetodene stadig endrer seg må også ansatte i politiet utvikle sin kompetanse og lære hele livet. Politiet må stille krav til at ansatte både vedlikeholder og videreutvikler sin kompetanse. God ledelse er avgjørende for å lykkes med endring og utvikling av politiet og de ansatte.

Den samlede kompetansen i norsk politi er, og må være, bredt sammensatt. Moderne politiarbeid utføres i dag av ansatte med ulike fagbakgrunn. I en fremtid der digitalisering og teknologi er sentrale drivere for kriminalitetsutvikling, kanaler og tjenester, vil tverrfaglig kompetanse stå sentralt. Politiet trenger flere med annen fagbakgrunn enn politiutdanningen. Det er behov for å sikre mangfoldsperspektivet både i utdanning og i rekruttering for å møte en stadig mer mangfoldig befolkning.

Virksomhetsstrategiens mål vil være styrende for prioritering og ressurssetting av behovene i kompetanse- og kunnskapsstrategien.

## INNFØRINGSPRINSIPPER



### ENKELT OG I ETABLERTE KANALER

- Oppdrag
- Styringsdialog
- Fagdialog
- Fagforvaltningsapparatet FOA
- HR- og OKA nettverkene



### DIGITALT FØRSTEVALG

- Webversjon
- E-læring
- Kilden
- politiet.no
- Digitale møtearenaer
- Budskapsnotat for ledere



### STRATEGISKE AKTØRER

- Politidirektoratet
- Politidistrikter/særorganer og andre underliggende enheter
- Politihøgskolen
- Ledere
- Medarbeidere



## FORMÅLET MED KOMPETANSE- OG KUNNSKAPSSTRATEGIEN OG DEFINISJON

**Kompetanse- og kunnskapsstrategien** skal understøtte virksomhetsstrategiens mål bilde og innsatsområder. Formålet er å gi føringer for hva slags kompetanse og kunnskap politiet trenger i fremtiden for å løse sine oppgaver og samfunnsoppdraget. Strategien omhandler i liten grad hvordan dette skal skje. Strategien skal gi rammer og retning for arbeidet med kompetanse- og kunnskapsutvikling innen fagområdene.

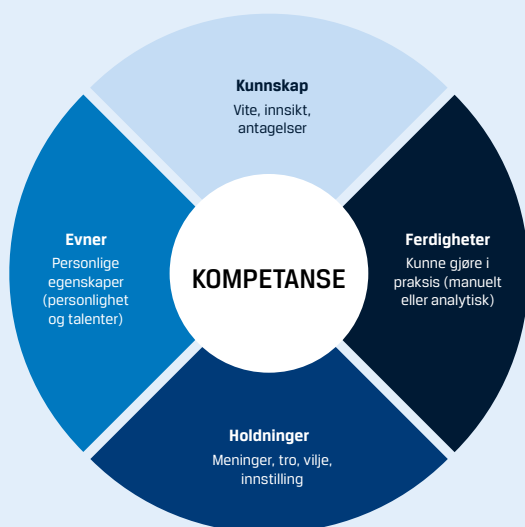
### DEFINISJON:

I strategien forstås kompetanse som de samlede *kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger* som gjør det mulig å utføre oppgaver i tråd med definerte krav og mål.

I strategien forstås kunnskap som *det å vite*; informasjons- og fakta-kunnskap, kunnskapsutvikling og -deling, herunder FoU. Forskning og utviklingsarbeid (FoU) er kreativ virksomhet som utføres systematisk for å oppnå økt kunnskap og omfatter også bruken av denne kunnskapen til å finne nye anvendelser.

Linda Lai, Strategisk kompetanseledelse, Vigmostad & Bjørke 2013

Ref. Linda Lai, Handelshøyskolen BI



## STRATEGISKE BEHOV OG PRIORITERINGER FOR PERIODEN 2021-2025

Systematisk og strategisk kompetansestyring er nødvendig for å sikre rett kompetanse på rett sted, og for å løse oppgaver til rett tid. Det er viktig hvordan politiet forvalter sin kunnskap og hvordan det legges til rette for kunnskapsutvikling og -deling.

Det er identifisert både strategiske behov og flere kunnskaps- og kompetansebehov under de prioriterte områdene. Områdene som prioriteres frem til 2025 er: **Forebygging, Digitalt politiarbeid, Grense- og utlendingsforvaltning, Ledelse, Organisasjonell læring** og **Samhandling**. Hovedvekten er lagt på grunnleggende kompetanse- og kunnskapsbehov.

Behovene vil kunne dekkes både ved rekruttering, mobilisering og utvikling, og behovene vil kreve bredt sammensatte kompetanse-, utdannings- og erfaringsbakgrunner.

### DET ER BEHOV FOR:

- en strategisk plan for å tiltrekke og rekruttere ansatte med relevant kompetanse, særlig innen teknologiområdet
- et helhetlig og enhetlig system for kompetansestyring med oversikt over de ansattes kompetanse på individ- og systemnivå
- en brukervennlig kunnskapsbase i politiet som er lett tilgjengelig for alle ansatte slik at kunnskap er systematisert og i størst mulig grad blir anvendt
- å utarbeide og tilgjengeliggjøre kunnskap om det samlede kriminalitets- og trusselbildet
- en FoU-strategi for politiet som underbygger Justis- og beredskapsdepartementets sentrale FoU-strategi for justissektoren





## PRIORITERTE OMRÅDER

---

Forebygging

Digitalt politiarbeid

Grense- og utlendingsforvaltning

Ledelse

Organisatorisk læring

Samhandling





## FOREBYGGING

**Forebygging omfatter arbeidet politiet utfører, alene eller i samarbeid med andre, for å redusere forekomsten av kriminelle handlinger og uønskede hendelser, redusere skadevirkninger og hindre gjentakelse.**

Forebygging er i kjernen av politiets samfunnsoppdrag. Politiets forebyggende virksomhet må utvikles på grunnlag av kunnskap om samfunns- og kriminalitetsutviklingen. Dette krever også kompetanse og kunnskap om forebygging og hvordan ta dette i bruk.

Forebygging krever felles forståelse og samarbeid på tvers av fagområder, samhandling med andre etater, virksomheter og innbyggerne. Samarbeid og samhandling gir økt kunnskap og bidrar til bedre beslutningsgrunnlag om hvilke tiltak som har en forebyggende effekt.

Etterretning er en del av kunnskapsinnhenting. Det forebyggende arbeidet kan styrkes ved bedre utnyttelse av teknologiske løsninger.

### DET ER BEHOV FOR:

- kunnskap om forhold som skaper eller kan skape kriminalitet eller uønskede hendelser, for å kunne gjøre de riktige prioriteringene og sette inn effektive tiltak
- kunnskap om hvordan effekten er av ulike tiltak som iverksettes på tvers av fagområder og sektorer og om forutsetningen for å lykkes er tilstede
- en gjennomgang av hvert fagområde for å avklare nødvendig kompetanse på forebygging
- felles forståelse av terminologier brukt innenfor faget etterretning
- videreutvikling av lederes kompetanse om bestilling og bruk av etterretningsprodukter på alle ledelsesnivåer



## DIGITALT POLITIARBEID

**Digitalt politiarbeid omfatter en effektiv og hensiktsmessig bruk av digital informasjon, digital oppgaveløsning og utvikling av digitale tjenester.**

Digitalisering øker behovet for utvikling av nye arbeidsmetoder, systemer og kompetanse i politiet. Digitalt politiarbeid må utvikles på bakgrunn av kunnskap om kriminalitet utøvd ved hjelp av digitale verktøy eller mot digitale løsninger, og opp mot brukerbehov.

Digitalt politiarbeid krever mer kunnskap og oversikt over mulighetene til å begå kriminalitet i det digitale rom, spesielt mot barn og unge. Digitale verktøy og digitale løsninger muliggjør økt tverretattlig samhandling, økt kunnskap om brukerbehov og bedre tjenester.

Digitalisering aktualiserer felles forståelse av grensesnittene mellom de ulike aktørers roller, ansvar og oppgaver i det digitale rom.

### DET ER BEHOV FOR:

- kunnskap om kriminalitet utøvd mot, eller ved hjelp av, digitale verktøy
- kunnskap om, og en felles forståelse av grensesnittene mellom, de ulike aktørers roller, ansvar og oppgaver i det digitale rom og deres juridiske og faktiske handlingsrom, samt samarbeidsmuligheter
- grunnleggende kompetanse innen digitalt politiarbeid
- kompetansehevende tiltak for ledere og medarbeidere for å øke forståelsen av digitalisering og brukerbehov
- mer samarbeid med høyskole- og universitetsmiljøene for å sikre nødvendig kompetanse og rekruttering



## GRENSE- OG UTLENDINGSFORVALTNING

***Grense- og utlendingsforvaltning omfatter forvaltningsoppgaver knyttet til grense- og utlendingskontroll samt retur av personer uten lovlig opphold.***

Grense- og utlendingsforvaltning skal støtte opp under politiets kjernevirksomhet i arbeidet med å forebygge og bekjempe kriminalitet og irregulær migrasjon, samtidig som rettsikkerhet og grunnleggende menneskerettigheter ivaretas.

Politiets grense- og utlendingsforvaltning må utvikles på grunnlag av kunnskap om samfunns- og kriminalitetsutviklingen nasjonalt og internasjonalt. Det krever at kompetanse- og kunnskapsutviklingen innen grense- og utlendingsforvaltningen ivaretas i samsvar med både nasjonalt og europeisk regelverk.

Grunnleggende kunnskap om Schengenregelverkets betydning og om ID-kontroll, er vesentlig på tvers av fagområder for å ivareta forebyggende oppgaver i kriminalitetsbekjempelsen. Innenfor helhetlig grenseforvaltning hvor politiet har hovedansvaret med bistand fra andre myndigheter, må det sikres nødvendig utdanning og opplæring i regi av politiet for alle med slike oppgaver.

### DET ER BEHOV FOR:

- et nasjonalt konsept for utdanning og opplæring for ansatte i grense- og utlendingsforvaltning
- grunnleggende kompetanse i å gjennomføre ID-kontroll
- grunnleggende kompetanse i Schengenregelverkets betydning for polisiære oppgaver
- utvikling og deling av en felles risiko- og situasjonsforståelse i grenseforvaltningsarbeidet





## LEDELSE

**Ledelse er å oppnå resultater gjennom andre – å lede fag og mennesker.**

Ledere skal sette retning og drive endring, motivere og utvikle medarbeidere og skape resultater i samhandling med andre. **Funksjonsrettet ledelse** er å lede uten formelt personalansvar, som for eksempel innsatsledere, etterforskningsledere (påtalefaglig og politifaglig), etterretningsledere, operasjonsledere m.fl.

God ledelse utvikles gjennom kunnskapsdeling, delegering og aktivt jobbe for åpenhet og dialog. Det krever at ledere tar et spesielt ansvar for nyskaping og god drift gjennom etisk bevisst ledelse. For å møte endringer i samfunnet og krav om effektivisering, er det nødvendig med kompetanse i endringsledelse, kontinuerlig forbedring og digitalisering.

Funksjonsrettet ledelse krever tverrfaglig samarbeid i initialfasen av en hendelse hvor alle fagdisiplinene må koordineres.

### DET ER BEHOV FOR:

- kompetanse i endringsledelse og kontinuerlig forbedring
- lederopplæring i etikk for alle ledere
- kunnskap om digitalisering og digital transformasjon for ledere
- kunnskap om utrykningsledelse og koordinering av relevante fagdisipliner ved initialfasen av en straffesak
- evaluering og vurdering av innholdet og omfang av etter- og videreutdanningstilbud for funksjonsrettet ledelse
- økt kompetanse på etterforskningsledelse



## ORGANISATORISK LÆRING

**Organisatorisk læring er en prosess hvor mennesker og organisasjoner tilegner seg ny kunnskap, og endrer holdninger og atferd på grunnlag av denne kunnskapen.**

Vi har behov for å skape en plattform med mer systematiske prosesser for læring og forbedring av virksomheten gjennom utvikling og overføring av beste praksis, på tvers av organisasjonen.

Organisatorisk læring må utvikles med en kunnskapsbasert tilnærming til hva som fremmer gode læringsprosesser blant ansatte. Oversikt over tilgjengelig kunnskap basert på forsknings- og utviklingsarbeid er derfor nødvendig. Men vel så viktig er kunnskap om hvordan slik kunnskap deles med mål om å endre atferd.

Organisatorisk læring krever systemer som bidrar til deling, og systematikk som bidrar til at vi justerer arbeidsmåter etter ny kunnskap. Det er en forutsetning for organisatorisk læring å evaluere egen praksis gjennom etablerte metoder, og så justere praksis etter evalueringen.

### DET ER BEHOV FOR:

- systematikk i hvordan jobbe med kontinuerlig forbedring og læring som fører til endring av praksis i ulike arbeidsprosesser
- felles forståelse av organisatorisk læring og at det utpekes sentrale læringsarenaer for deling og læring
- systematisk erfaringslæring og særlig justere praksis etter evalueringer



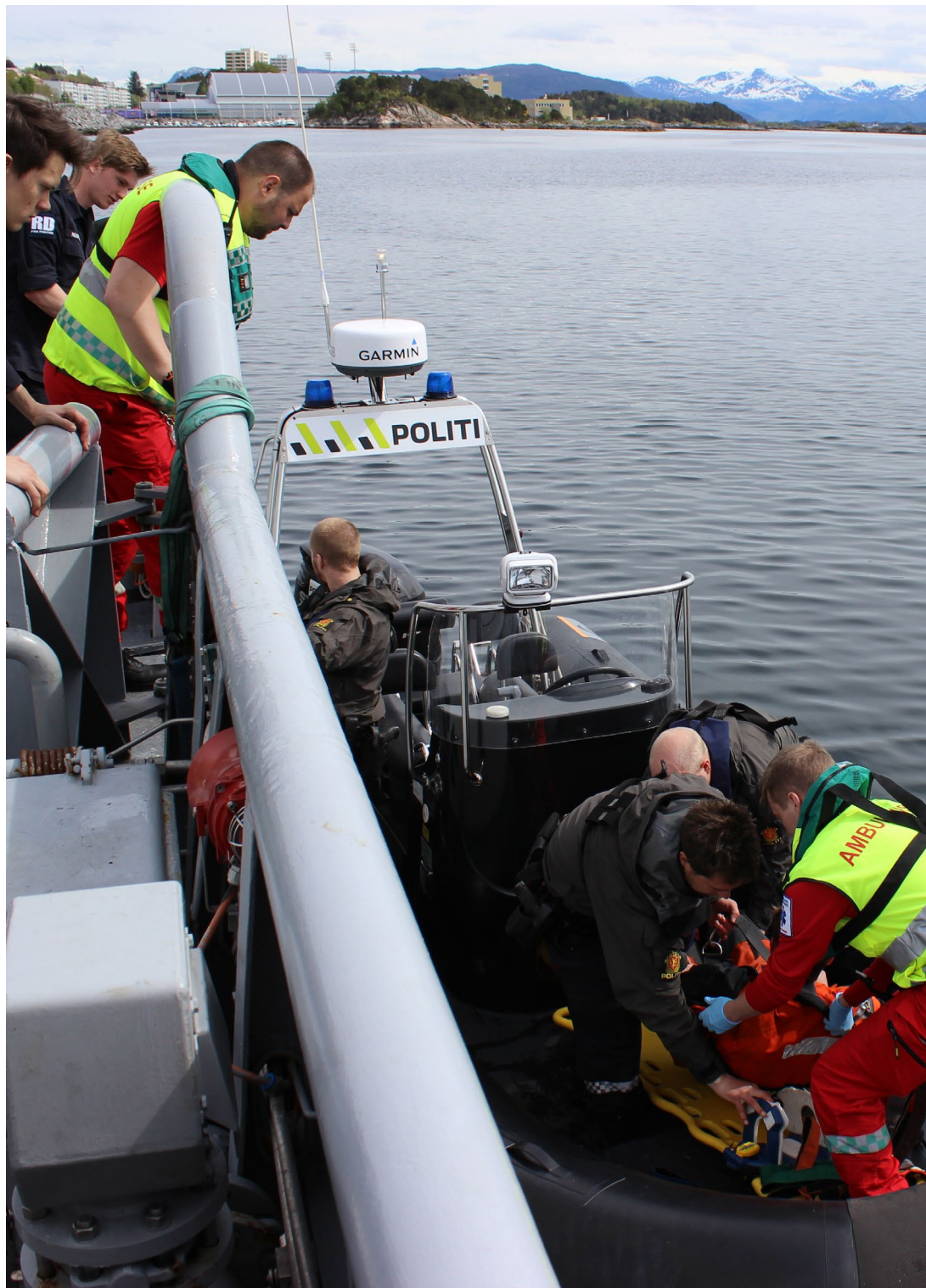


Foto: Eli Anne Tvergvog



## SAMHANDLING

**Samhandling er samspill mellom to eller flere personer, aktører eller virksomheter internt og eksternt for å oppnå et felles mål.**

Samhandling omfatter kommunikasjon, erfaringsutveksling, kunnskapsdeling, utvikling av en felles oppfatning av et meningsinnhold, felles tiltak, felles prosesser, samarbeid og koordinering. Fremtiden vil i økende grad kreve et politi som samarbeider med innbyggere, andre aktører, næringsliv og deltar i internasjonalt politisamarbeid.

Slik samhandling krever tillit til og kunnskap om hverandre, og god evne til å kommunisere internt og eksternt. Kompetansen utvikles gjennom samarbeid og øvelse med andre aktører, etater og nasjoner. For å opprettholde tilliten til politiets tjenester, er det avgjørende at politiet har kultur- og språkforståelse, kommunikasjonskompetanse og lokalkunnskap.

### DET ER BEHOV FOR:

- kunnskap om innbyggeratferd og om hvilke kanaler/plattformer som har betydning for oppgaveløsningen og tilliten til politiet
- kommunikasjonskompetanse og mangfoldskompetanse
- økt kunnskap om samhandlingsaktører og deres ansvarsområder, herunder kunnskap om kritisk infrastruktur og hvordan dette påvirker politiets oppgaver og ansvar
- felles forståelse av sentrale begreper og utrede mulige fellesløsninger for digital samhandling til bruk i krisehåndtering
- felles og korte øvelser innen forebygging, beredskap og etterforskning med relevante samhandlingsaktører
- kunnskap om juridiske rammer og personvern i digitale løsninger og i det digitale rom
- en oversikt over samhandlingsmuligheter med andre lands politimyndigheter og internasjonale politiorganisasjoner

**1****I forkant av kriminaliteten**

I 2025 opplever innbyggerne et tryggere samfunn der vi driver målrettet forebygging på tvers i etaten, med systematisk bruk av kunnskap, og i samarbeid med andre aktører.

**2****Tilgjengelige polititjenester med høy kvalitet**

I 2025 har vi høy innsatsevne, er synlige og har tilgjengelige tjenester med høy kvalitet. Vi fremstår som ett politi, i møte med innbyggerne og gjennom digitale tjenester.

**3****Trygghet i det digitale rom**

I 2025 møter vi kriminaliteten effektivt i det digitale rom, og i sammenheng med tradisjonell kriminalitet. Innbyggerne opplever trygghet og har høy tillit til politiets arbeid på dette området.

**Forebygging**

Forebygging omfatter arbeidet politiet utfører, alene eller i samarbeid med andre, for å redusere forekomsten av kriminelle handlinger og uønskede hendelser, redusere skadevirkninger og hindre gjentakelse.

**Digitalt politiarbeid**

Digitalt politiarbeid omfatter en effektiv og hensiktsmessig bruk av digital informasjon, digital oppgaveløsning og utvikling av digitale tjenester.

**Grense- og utlendingsforvaltning**

Grense- og utlendingsforvaltning omfatter forvaltningsoppgaver knyttet til grense- og utlendingskontroll samt retur av personer uten lovlig opphold.

**Ledelse**

Ledelse er å oppnå resultater gjennom andre – å lede fag og mennesker.

**Organisatorisk læring**

Organisatorisk læring er en prosess hvor mennesker og organisasjoner tilegner seg ny kunnskap, og endrer holdninger og atferd på grunnlag av denne kunnskapen.

**Samhandling**

Samhandling er samspill mellom to eller flere personer, aktører eller virksomheter internt og eksternt for å oppnå et felles mål.

**4****Et moderne og kompetent politi**

I 2025 utnytter vi teknologi og kompetanse, er fleksible og har evne til læring og utvikling.