

VIÐAUKI IV

- FRAMTÍÐARSÝN LÖGREGLUNNAR Á ÍSLANDI

- SKÝRSLA KARLS STEINARS VALSSONAR AÐSTOÐARYFIRLÖGREGLU- ÞJÓNS HJÁ LÖGREGLUSTJÓRANUM Í REYKJAVÍK

I INNGANGUR

Að beiðni vinnuhóps dóms- og kirkjumálaráðuneytisins hef ég tekið saman þessa skýrslu um framtíðarsýn mína um löggæslumál á landinu. Umfjöllunarefnið er bæði krefjandi og spennandi auk þess sem í því felst mikil áskorun um faglegar forsendur og málefnalega framsetningu á verkefnaflokki sem hefur mikla þýðingu fyrir alla landsmenn. Löggæslan er ótvírætt einn af mættarstólpum samfélagsins og miklu skiptir að skipulag hennar og verklag sé með þeim hætti að almenningur, ekki síður en lögreglumenn, sé stoltur og ánægður með hennar störf. Ljóst er að almenningur lætur sig miklu varða öryggi sitt og krefst þess að skjót viðbrögð og fagmennska einkenni störf lögreglu. Miklu skiptir þá einnig í huga borgara að eftirfylgni sé hnökralaus og tryggt að mál bíði ekki meðferðar eða úrlausnar í langan tíma.

Þær forsendur sem ég hef gefið mér eru að finna útfærslu þar sem lögreglulið eru byggð upp af þeirri stærð að þau geti boðið upp á sólarhringsgæslu og séu fær um að glíma við flest þeirra verkefna sem vænta má. Með þessi atriði í huga tel ég ljóst að hvert lögreglulið þurfi hið minnsta að vera skipað 20 lögreglumönnum. Auk þess tel ég nauðsynlegt að umdæmin séu þannig skipulögð að þau hafi með sér ákveðna sameiningu (samkennd) eða sérkenni bæði meðal íbúa og lögreglumanna.

Við vinnu þessarar skýrslu hef ég sett fram hugmyndir sem byggjast, auk reynslu minnar og menntunar, á hugmyndum og samtölum við lögreglumenn í ýmsum starfsstigum innan lögreglu og við mismunandi lögregluembætti. Athyglisvert hefur mér þótt í þeim undirbúningi hversu áberandi er að lögreglumenn telja nauðsynlegt að gera breytingar á því fyrirkomulagi sem nú er til staðar í löggæslumálum. Það telja þeir þótt þeir séu meðvitaðir um að slíkum breytingum fylgir ávallt ákveðin óvissa um framtíð þeirra starfa sem þeir gegna, um vinnustað þeirra og starfsumhverfi allt. Ég kys að lýsa því sem faglegum metnaði hjá lögreglumönnum að hafa þessa sýn á þörfinni á breytingum og mér finnst áberandi vilji þeirra til að veita góða þjónustu og mæta eftir bestu getu og tækifærum þeim þörfum og kröfum sem gerðar eru til þeirra starfa á hverjum tíma. Mjög áberandi er meðal lögreglumanna sú skoðun að brýnast sé að taka til endurskoðunar umdæmaskipan lögreglu og sameina lögreglulið. Samhliða því kemur áberandi fram sú skoðun að taka þurfi fyrirkomulag rannsókna mála til endurskoðunar og finna leiðir til að fækka þeim málum sem þurfi að koma til sérstakrar meðferðar hjá rannsóknardeildum, en þess í stað að gera útivinnandi lögreglumenn hæfari til að ljúka málum í meira mæli en nú er gert. Í þessari skýrslu tek ég undir þessi sjónarmið og reyni að rökstyðja skynsamlegar breytingar sem ég vildi sjá gerðar en þær eru viðtækari, ég kynni einnig hugmyndir um sérhæfða hópa lögreglumanna frá höfuðborgarsvæðinu sem sendir eru til aðstoðar og eftir atvikum til að taka við stjórnun lögreglurannsókna undir stjórn Ríkislögreglustjórans (RLS) þegar málsatvik eru þess eðlis að þau reyni á sérhæfari reynslu en er fyrir hendi í fámennari lögregluliðum.

Þessar hugmyndir sem ég kynni hér eru misjafnlega mikið útfærðar en allar framsettar af mér í þeim tilgangi að þær kunni að verða til þess að gera lögregluliðið okkar í heild skilvirkara og faglegra og að þannig

sé hægt að gera umhverfi okkar öruggara en nú er. Grundvallarforsenda þess að það náist er að gera breytingar á stjórnun lögregluliðanna, fela Ríkislögreglustjóra meiri ábyrgð og láta þá ábyrgð síðan ganga eðlilega leið til einstakra lögreglustjóra í hverju umdæmi og áfram innan embættanna eftir innra skipulagi þeirra sem einnig er samræmt frekar í þessum hugmyndum. Tillögur mínar um fækkun yfirmanna lögregluliðanna eru framsettar með fullri virðingu fyrir þeim einstaklingum sem gegna þeim störfum í dag og sinna þeim verkefnum af kostgæfni í núverandi skipulagi. Mínar hugmyndir mega því ekki skiljast sem svo að ég telji störf þeirra ástæðulaus eða óþörf heldur eru þessar hugmyndir mínar hluti af annarri og nýrri framsetningu á skipulagi lögreglu sem felur í sér fækkun lögreglumanna í stjórnun, aukna ábyrgð stjórnenda en jafnframt fjölgun í hópi þeirra lögreglumanna sem sinna verkefnum útvið og þannig gera lögregluna sýnilegri en nú er. Hugmyndirnar fela í sér umtalsverðar breytingar og án vandaðrar kynningar og útfærslu gæti skapast andstaða við þær, t.d. innan sveitarfélaga sem nú hafa sérstök lögreglulið sem sameinuð verða öðrum í tillögum mínum. Mínar hugmyndir ganga þó ekki út á að loka lögreglustöðvum heldur skapast við þessar hugmyndir möguleiki á fjölgun lögreglumanna og sólarhringsgæslu í öllum umdæmum sem skapar mikið öryggi fyrir alla íbúa og gesti umdæmanna.

Hugmyndir mínar gera ekki ráð fyrir því að auknum fjármunum sé varið til löggæslunnar sérstaklega heldur snúist framtíð hennar fremur um hagkvæma og ábyrga nýtingu á þeim fjármunum sem til hennar er varið. Þó gera hugmyndir mínar ráð fyrir þeirri grundvallarbreytingu að allir fjármunir sem verja á til löggæslumála gangi til Ríkislögreglustjórans til stjórnunar sem síðan deili þeim frekar út til einstakra lögreglustjóra eftir verkefnum og áherslum á hverjum tíma. Samhliða þessari breytingu verða einstakir lögreglustjórar því ábyrgir verka sinna gagnvart Ríkislögreglustjóra en ekki dómsmála- eða utanríkisráðuneytinu eins og nú er. Þetta er að mínu mati nauðsynleg breyting til að skerpa og samræma stjórnun lögregluliðanna og tryggja möguleika á viðtækari samvinnu þeirra á milli. Embætti Ríkislögreglustjóra er í þessum hugmyndum breytt talsvert, allt starfsmannahald lögreglu yrði í hans höndum í stað þess að það sé á hverjum stað, sama á við um stjórnun á öllum tækjamálum lögreglu. Þá legg ég einnig aukna áherslu á eftirlitshlutverk RLS gagnvart lögreglustjórum, samhliða því að stjórna og setja fram löggæsluáætlun til þriggja til fimm ára í senn og fylgja eftir áherslum og markmiðasetningu lögreglunnar. Þá geri ég ráð fyrir að hjá RLS komi staða fjölmiðlafulltrúa lögreglu sem hafi það hlutverk að samræma og gefa lögregluembættunum leiðbeiningar um samskipti lögregluembættanna við fjölmiðla.

Hugmyndir mínar gera ráð fyrir því að í stað 26 lögreglustjóra í núverandi fyrirkomulagi verði lögreglustjórnir 7, þar af einn skólastjóri Lögregluskólans. Hugmynd mín að umdæmaskipan byggir að miklu leyti á skipan héraðsdómsstóla í landinu en þó ekki alveg. Hugmyndin gerir ráð fyrir fækkun yfirlögregluþjóna á landinu úr 23 í 10 og fækkun á aðstoðaryfirlögregluþjónum úr 31 í 30. Að baki þessum breytingum gætir ákveðinnar samræmingar í fjölda lögreglumanna sem standa að baki hverjum yfirmanni í lögregluliðinu eins langt og það er hægt. Lögregluliðið á höfuðborgarsvæðinu hefur þó áfram talsvert færri yfirmenn en hin lögregluliðin og önnur sýn er á starfið hjá RLS. Samhliða því geri ég ráð fyrir að fjölgun verði sem þessu nemur á útivinnandi lögreglumönnum þó ég á þessum tímamarki treysti mér ekki til að fjalla um þá breytingu. Varlega áætlað og með vísan til meiri launakostnaðar yfirmanna yrði fjölgun útivinnandi lögreglumanna ekki undir 20 við þessa breytingu á fjölda yfirlögreglu- og aðstoðaryfirlögregluþjóna einna og horfi ég þá ekki á fækkun sýslumanna sjálfra. Þá tel ég nauðsynlegt að útfæra viðmið um fjölgun lögreglumanna almennt tengt íbúafjölda í umdæminu til að tryggja að lögregluliðin hafi tækifæri til að sinna þeim verkefnum sem vænta má á hverjum tíma og stækki í takt við umdæmið. Í raun er tímabært að útfæra hugmynd um kostnaðarlíkan fyrir lögregluembættin til að tryggja aukinn þunga krafta stjórnenda þeirra í löggæslumál. Þá tel ég einnig nauðs-

ynlegt að við horfum meira til þátttöku almennra starfsmanna innan lögregluembætta og látum lögreglumenn aðeins sinna þeim verkefnum þar sem þeirra menntun og þekking nýtist best.

Í þessum undirbúningi hef ég velt fyrir mér hvort tæk væri sú leið að hafa á landinu eitt lögreglulið og síðan byggja upp ákveðin umdæmi um landið eftir þörfum og sameina Ríkislögreglustjóra og höfuðborgarlögregluna. Það er óneitanlega ein leiðin sem myndi skila mikilli hagræðingu en ég hef þó fallið frá þeirri nálgun í þessari skýrslu.

Ég hef kosið að útfæra lögregluliðið ekki í smáatriðum, tel það þá frekar framtíðarverkefni ef mönnum list á þessar hugmyndir. Verði horft frekar til þessara hugmynda þá eru nokkrar leiðir mögulegar til að innleiða þær.

Hér gefur að líta hugmynd að útfærslu á lögreglu þar sem tekið er mið af uppbyggingu og þróun íbúa- byggðar, grundvallarbreytingum í öllum samgöngum, breytingum og möguleikum á fjarskiptasviðinu og höfð að leiðarljósi skynsamleg nýting á fjármunum sem varið er til málaflokksins. Á undanförunum árum hef ég fylgst vel með þróun í löggæslumálum bæði í Evrópu og Bandaríkjunum. Áberandi er þar umfjöllun um þörf á sameiningu lögregluliða til að ná fram meiri skilvirkni og nýtingu á mannafla og fjármunum. Í mínum huga á Ísland ekki að vera þar undantekning. Meira er nú horft til þeirra fræða sem gilda um rekstur fyrirtækja í almennum rekstri þó hafðar séu í huga þær sérstöku aðstæður sem ríkja um rekstur lögreglu. Auknar kröfur eru gerðar til lögreglu og einnig til stjórnunar lögregluliða og þá samhliða því menntunar stjórnenda. Grundvöllur að farsælli löggæslu liggur í samskiptum lögreglu við borgara og trausti hennar meðal þeirra. Til að geta viðhaldið því trausti sem nú ríkir þarf að auka sveigjanleika og möguleika lögregluliðanna til að bregðast við nýjum aðstæðum og verkefnum. Allir slíkir möguleikar aukast verulega við stækkun lögregluliðsins og betra skipulag.

Skýrslan er byggð upp í sjö kafla. Í kafla tvö fjalla ég um skipulag lögreglu og hugmyndir um skipulagsbreytingar án þess að fjalla ítarlega um útfærslu þeirra. Ég fjalla í kafla þrjú um umdæmaskipan lögreglu, kynni þar útfærslu á nýrri skiptingu og fækkun lögregluliðanna. Þar fjalla ég einnig um hvert lögreglulið sérstaklega en misjafnlega mikið. Hugmyndir mínar ganga út frá því að einfalda og samræma mikið uppbyggingu lögregluliðanna frá núverandi skipulagi og uppbyggingu þeirra. Nánar fjalla ég í kafla fjögur um ýmsar hugmyndir sem ég tel þörf á að gaumgæfa samhliða þessum breytingum. Í kafla fimm fjalla ég um löggæsluáætlun og markmiðasetningu sem ég tel nauðsynlegt að innleiða við stjórnun á útfærslu og skipulagi lögreglunnar. Að lokum hef ég í kafla sex umfjöllun um ýmsar hugmyndir sem ég velti fyrir mér í þessari skýrslu. Ekki hafa allar þær hugmyndir sem þar eru nefndar fengið umfjöllun í skýrslunni sjálfri. Allar tölulegar forsendur um fjölda lögreglumanna byggja ég á upplýsingum úr ársskýrslu Ríkislögreglustjóra fyrir árið 2002.

Sem fylgirit með skýrslunni eru hugmyndir um skipurit fyrir lögregluembættin sem ég geri tillögu um í skýrslunni. Þá eru einnig meðfylgjandi hugmyndir mínar um útfærslu í umferðarmálum sem ég kynnti árið 2003. Að lokum eru til frekari fróðleiks tvær skýrslur sem ég tel tengjast þessu umfjöllunarefni. Önnur er skýrsla sem ég gerði í stjórnunarnámi mínu hjá bandarísku alríkislögreglunni (FBI) árið 2002 og skýrsla sem leiðbeinandi minn í því námi vann um embætti lögreglustjórans í Reykjavík sama ár.

II SKIPULAG LÖGREGLU

Nauðsynlegt er að innleiða umtalsverðar breytingar á stjórnun lögregluliðanna. Grundvallarbreyting sem hér er kynnt felst í því að færa öll fjármál lögreglu undir stjórn Ríkislögreglustjóra. Hlutverk hans væri því útdeil-

ing fjármuna milli embættanna sem skapar mikla stjórnunarbreytingu og einföldun á umsýslu lögregluliðanna miðað við núverandi skipulag. Samhliða því legg ég til að allt starfsmannahald lögreglunnar verði einnig flutt til RLS og lögreglumenn séu ráðnir til starfa til ríkislögreglu með starfsgrundvöll hjá ákveðnu lögregluliði en möguleiki sé á að færa menn tímabundið frá þeim stað ef þarfir löggæslu krefjast þess.

Lögreglunni hefur að mínu mati aldrei verið stýrt inn í framtíðina því við höfum ekki getað horft nema eitt ár fram í tímann í einu en þessu verður að breyta. Ég tel nauðsynlegt að stíga þau skref að auka ábyrgð Ríkislögreglustjórans og fela honum þá ábyrgð að setja löggæsluáætlun til þriggja til fimm ára. Þar sé að finna áætlun um aðgerðir lögreglu, uppbyggingu lögregluliðanna og áherslur í starfi. Þessar hugmyndir séu síðan frekar útfærðar af hverjum lögreglustjóra fyrir embættin í heild og gangi síðan til markmiðasetningar. Með þessum hætti sé tryggð samsvörum lögreglu í heild, hún sé samstiga í sínum áherslum og taki einnig mið af sérstökum atriðum sem kunna að vera í einstökum umdæmum. Allt eftirlit RLS með störfum, aðgerðum og aðgerðarleysi lögreglu sé aukið verulega með því móti að RLS haldi reglulega fundi með lögreglustjórnendum umdæma þar sem innt er eftir framgangi og þróun mála. Fyrirmynd þessa er bæði þekkt í Bretlandi en kannski almennt þekktari sem lyklatríði í þeim breytingum sem gerðar voru á lögreglunni í New York á síðasta áratug og hafa skilað miklum árangri og sérstaklega styrkt stjórnun lögreglu og skipulagt alla starfsemi.

Með þessum hætti er tryggt að hægt sé að bregðast við vandamálum í einhverju umdæmanna. Hugmyndir mínar gera ráð fyrir því að hlutverk lögreglu séu ljós og unnið sé markvisst að því að fækka þeim verkefnum sem lögreglan hefur sinnt en heyra undir verksvið annarra stofnana. Vandamál sem tengjast afbrotum eru ekki þess eðlis að þau verði leyst af lögreglunni einni og því þarf að tryggja aðkomu sveitarfélaga að undirbúningi um áherslur í hverju umdæmi. Hlutverk lögreglu hefur verið að breytast og þarf það að endurspeglar samfélagið. En það er flókið ferli að skilja sambandið milli lögreglu og öryggis borgara á tilteknu svæði og margt sem hefur áhrif á öryggisstilfinningu borgara.

III UMDÆMASKIPAN LÖGREGLU

Eins og fram hefur komið vil ég sjá skilvirka lögreglu sem hefur einfalda uppbyggingu, hefur þekkingu til að takast á við fjölbreytt verkefni og vilja til að vinna með borgurum til að tryggja öruggt samfélag. Sú umdæmaskipan sem nú er við lýði hefur í för með sér margvíslega takmörkun á möguleikum lögreglu til að ná árangri. Umdæmin eru mörg og lögregluliðin fámenn og máttvana. Það skipulag sem nú er við lýði gagnast að mínu mati brotamönnum og hefur það komið fram í samtölum mínum við þá. Þeir vita sem er að mál þeirra eru til skoðunar hjá nokkrum samliggjandi embættum sem kann að leiða til þess að tengingar milli mála og einstaklinga við rannsóknir komi ekki fram og málin upplýsist því ekki. Þannig má segja að sú umdæmaskipan sem er á lögreglunni í dag hefti í raun framþróun. Með aukinni hagsæld og velmegun hefur einnig átt sér stað sú breyting að umdæmi og landsvæði tengjast saman með öðrum hætti en áður.

Horfum fyrst til höfuðborgarsvæðisins þar sem þrjú lögreglulið eru starfandi í dag. Svæðið allt er sama atvinnusvæðið. Í huga almennings er það eitt heildarsvæði þótt sveitarfélögin séu fleiri og umdæmaskipan þeirra er óljós í hinu daglega lífi borgara. Hvert þessara þriggja lögregluliða hefur sína uppbyggingu með stjórnun, löggæslu, rannsóknum og annarri starfsemi sem fylgir þessum stofnunum. Íbúafjöldi hefur aukist verulega á svæðinu og á að öllu óbreyttu eftir að halda áfram að fjölga. Mjög sterk rök eru fyrir því að breyta þessari uppbyggingu í þá veru að sameina embætti og þannig sameina þekkingu og krafta lögreglumanna til

að öðlast sameiginlega sýn á þau löggæslumál sem eru ríkjandi á svæðinu öllu. Sömu sögu er að segja um önnur lögregluumdæmi á landinu. Sóknarfæri lögreglunnar í heild liggur í sameiningu þeirra og breyttu skipu-
lagi á stjórnun þeirra.

Með þessar skýringar í huga hef ég sett fram tillögu að uppbyggingu á lögreglu sem felur í sér skiptingu landsins í sex lögregluumdæmi og kýs ég að tilgreina þau hér með eftirfarandi hætti:

1. Lögreglan á höfuðborgarsvæðinu, felur í sér sameiningu lögreglunnar í Hafnarfirði, Kópavogi og Reykjavík. Þetta yrði fjölmennasta lögregluliðið á landinu með um 350 lögreglumenn við störf. Eðlilegast væri að höfuðstöðvar liðsins væru í Reykjavík. Þessu lögregluliði yrðu síðan falin ákveðin verkefni sem nú eru í höndum RLS, eins og fjarskiptamiðstöð lögreglu og umferðar-
deild en á móti kemur að gert er ráð fyrir að á vegum RLS sé rekinn útkallsbíll eða bílar með sér-
sveitarmönnum í umdæminu.
2. Lögreglan á Reykjanesi, felur í sér sameiningu lögreglunnar á Keflavíkurflugvelli og í Keflavík. Við sameininguna yrði lögregluliðið skipað um 90 lögreglumönnum. Að mínu mati væri skyn-
samlegt að hafa höfuðstöðvar lögregluliðsins í Reykjanesbæ.
3. Lögreglan á Suðurlandi, felur í sér sameiningu lögreglunnar á Selfossi, Hvolsvelli, Vík og Vest-
mannaeyjum. Eftir breytinguna yrði lögregluliðið skipað um 42 lögreglumönnum og eðlilegt er
að höfuðstöðvar liðsins yrðu á Selfossi.
4. Lögreglan á Austurlandi, felur í sér sameiningu lögreglunnar á Höfn, Eskifirði og Seyðisfirði.
Þetta yrði fámennasta lögregluliðið sem hefði um 20 lögreglumenn á sínum snærum. Landfræð-
ilega séð tel ég hins vegar ekki skynsamlegt að sameina lögregluliðin frekar en hér er ráðgert.
Eðlilegt er að mínu mati að höfuðstöðvar liðsins væru á Egilsstöðum.
5. Lögreglan á Norðurlandi, felur í sér sameiningu lögreglunnar á Húsavík, Akureyri, Siglufirði,
Ólafsfirði, Sauðárkróki og Blönduósi. Þetta sameinaða lið myndi samanstanda af um 61 lögreglu-
manni og eðlilegt er að höfuðstöðvar þess yrðu á Akureyri.
6. Lögreglan á Vesturlandi, felur í sér sameiningu lögreglunnar á Akranesi, Borgarnesi, Snæfells-
nesi, Búðardal, Patreksfirði, Ísafirði, Bolungarvík og Hólmavík. Þetta sameinaða lið myndi telja
um 52 lögreglumenn og að mínu mati væru rök fyrir því að höfuðstöðvar þess væru í Stykkis-
hólmi.

Þessu til viðbótar yrði síðan lögreglulið á vegum Ríkislögreglustjóra og Lögregluskóla ríkisins sem frekar
verður fjallað um síðar. Mitt mat er að þessi tillaga gefi okkur mestu möguleikana í stjórnun liðanna. Þarna
er hugmynd um sameiningu sem tryggir ákveðna sameiginlega sýn á umdæmum og gætt er landfræðilegra
sjónarmiða eins og þess er kostur, en skapar umfram allt viðkomandi lögreglustjóra möguleika á því að stýra
liðinu til markvissra aðgerða með sólarhringslöggæslu í öllum umdæmum. Fjöldi lögreglumanna gefur einnig
tækifæri til að tryggja lágmarks sjálfstæði hvers embættis og takmarkar þörf á utanaðkomandi aðstoð nema
við sérstakar aðstæður.

Stjórnun lögregluliðanna breytist nokkuð við þessa hugmynd þar sem ákveðin fjarlægð getur skapast
milli lögreglustjóranna og lögreglumanna vegna stærðar umdæma, en á móti kemur að það er kominn sér-
stakur lögreglustjóri sem er mikilvægara að mínu mati fyrir löggæsluna. Í þessum hugmyndum eru gerðar
miklar kröfur til yfirlögregluþjóna um stjórnun og skipulag og ekkert sem segir að lögreglustjóri, yfirlögreglu-
þjónn eða aðstoðaryfirlögregluþjónar séu allir á sama stað. Sú útfærsla getur tekið mið af landfræðilegum

atriðum í hverju umdæmi fyrir sig og einnig vilja lögreglustjóra. Þá tel ég nauðsynlegt að við horfum við stjórnun til þess að nýta meira almenna starfsmenn og láta lögreglumenn fyrst og fremst sinna störfum þar sem menntun þeirra og reynsla nýtist.

Finnist mönnum þessi tillaga of umfangsmikil breyting frá núverandi skipulagi væri hægt að stíga þau skref að skipta lögreglulíðinu á Vesturlandi í tvö lið og hugsanlega einnig liðinu á Norðurlandi og fylgja þannig skipulagi héraðsdómstóla. Mín skoðun er hins vegar sú að með slíkum aðgerðum töpum við umtalsverðum möguleikum okkar í stjórnun og útfærslu á lögreglunni. Þá er ekki útilokað að ef unnið væri að endurskoðun á skipan dómstóla yrði þessi nálgun sem hér er kynnt höfð til hliðsjónar, frekar en núverandi skipulag þeirra á umdæmismörkum.

Það fyrirkomulag sem ég hef reynt að móta hér byggir á samræmingu á umfangi starfa stjórnenda eins og þess er kostur. Eftir þessu fyrirkomulagi er litið á aðstoðaryfirlöggluþjóna sem daglega stjórnendur starfs- eininga og haft sem viðmið að 20 til 30 lögreglumenn séu að baki hverjum þeirra að meðaltali hjá hverju embætti.

Frekari umfjöllun um hvert lögreglulið.

1. Lögreglan á höfuðborgarsvæðinu. Ég sé fyrir mér að samhliða því að sameina þessi þrjú lögreglulið þá sé því falinn rekstur og umsýsla Fjarskiptamiðstöðvar lögreglu (FML) með sérstöku samkomulagi við RLS. Meirihluti allra verkefna FML eru vegna þessa lögregluliðs og því eðlilegt að því sé falið að annast þessa framkvæmd, stjórnun samskipta við borgara sem leita aðstoðar og stýringu liðsins til fyrirliggjandi verkefna. Þá hef ég talið nauðsynlegt að draga eigi eins og kostur er úr rekstri RLS sjálfs á lögregluliði en það horfi meira til yfirstjórnar lögreglu, til samræmingar á störfum hennar og fleiri verkþátta því tengt eins og vikið verður betur að síðar. Þá geri ég einnig ráð fyrir því að umferðardeild RLS verði færð undir þetta embætti. Það hefur verið mér nokkuð vandamál að finna út hvort eðlilegt sé að RLS sjái um rekstur sérsveitar eða hvort færa eigi það einnig undir stjórn þessa lögregluliðs. Niðurstaða mín með vísan til þeirrar reynslu sem er til staðar og þeirra verkefna að skynsamlegt sé að halda því fyrirkomulagi sem nú nýlega var ákveðið með forræði sveitarinnar hjá RLS. Skilgreina þarf þó vel hlutverk sveitarinnar og samvinnu við staðarlögglu til að ekki komi til árekstra. Ég geri ráð fyrir því að áfram verði við embættið staða varalögglustjóra með vísan til umfangs og stærðar embættisins. Þá geri ég ráð fyrir að þar verði áfram tveir yfirlöggluþjónar eins og nú sem hafi sömu verkefnaskiptingu, þ.e.a.s. hina almennu löggæslu annars vegar og hins vegar rannsóknardeildir. Ég tel því ekki þörf á fjölgun yfirlöggluþjóna við þessa sameiningu með þeirri útfærslu sem hér er sett fram. Míнар hugmyndir lúta að því að breyta nokkuð fyrirkomulagi á verkefnum aðstoðaryfirlöggluþjóna. Helstu breytingar sem ég tel að þurfi að gera er að sameina undir sömu stjórn hið almenna útkallslið, en setja undir sérstaka stjórn umferðarmálin og slysarannsóknir. Þá geri ég einnig ráð fyrir sérstakri stjórn tæknirannsóknna og hef þá í huga hlutverk deildarinnar á landsvísu. Að lokum geri ég ráð fyrir því að ein staða aðstoðaryfirlöggluþjóns verði við stjórnun á þjálfun lögglumanna, skipulagningu á sérstökum viðburðum og umsýslu með rannsóknnum á frumstigi sem ég tel að þurfi að færast í meira mæli frá rannsóknardeild til útvinandi lögglumanna. Miðað við þetta skipulag yrðu að meðaltali um 35 lögglumenn að baki hverri einingu sem stýrt er af aðstoðaryfirlöggluþjóni. Nokkur munur er þó þar á milli eininga sem einnig er í dag og tengist eðli starfsins.

Þá geri ég ekki ráð fyrir að þörf verði fyrir alla þá rannsóknarlögglumenn sem starfa hjá þessum embættum í dag því stigin verði skref í þá veru að fela almennum lögglumönnum frekari

frágang mála og þannig mætti fjölga verulega útvinningi lögreglumönnum með breyttu verklagi. *Í dag starfa hjá þessum embættum 4 yfirlögregluþjórnar og 14 aðstoðaryfirlögregluþjórnar.*

2. Lögreglan á Reykjanesi. Ég sé fyrir mér að samhliða því að sameina lögregluliðin í Keflavík og á Keflavíkurflugvelli verði byggt upp skipulag út frá einum yfirlögregluþjórnar og þremur aðstoðaryfirlögregluþjórnar. Hlutverk eins aðstoðaryfirlögregluþjórnar verði að stýra hinum almennu sólarhringsvöktum, öðrum falin stjórn rannsókna og hinum þriðja að stýra aðgerðum lögreglu í flugstöðinni á Keflavíkurflugvelli. Ég tel þetta mögulegt samhliða því sem starfsmannahald færirst að mestu til RLS. Embættið myndi síðan sjálft útfæra skipulag sitt og hverfastöðvar en almennt yrði stjórnun þeirra í höndum lægra settra lögreglumanna. Hérna geri ég ráð fyrir að yfirstjórnun lögreglunnar á Keflavíkurflugvelli verði færð frá utanríkisráðuneytinu og sameinað annarri lögreglu í landinu. Fjöldi lögreglumanna að baki hverju stöðugildi aðstoðaryfirlögregluþjórnar er að meðaltali um 30 lögreglumenn. *Í dag starfa hjá þessum embættum 2 yfirlögregluþjórnar og 5 aðstoðaryfirlögregluþjórnar.*
3. Lögreglan á Suðurlandi. Þar sé ég fyrir mér skipulag með einum yfirlögregluþjórnar og tveimur aðstoðaryfirlögregluþjórnar sem sinna almennum vöktum og rannsóknum. Að baki hvorum aðstoðaryfirlögregluþjórnar eru því rúmlega 20 lögreglumenn. *Hjá þessum embættum starfa í dag tveir yfirlögregluþjórnar og einn aðstoðaryfirlögregluþjórn.*
4. Lögreglan á Austurlandi. Þar geri ég ráð fyrir skipulagi með einum yfirlögregluþjórnar, einum aðstoðaryfirlögregluþjórnar og einum lögreglufulltrúa. Þetta skipulag er sett fram með það í huga að embættið er fámennasta lögregluliðið í þessum hugmyndum að breyttu skipulagi með um 20 lögreglumenn. *Við núverandi skipulag er einn yfirlögregluþjórnar en enginn aðstoðaryfirlögregluþjórnar.*
5. Lögreglan á Norðurlandi. Þar geri ég ráð fyrir skipulagi með einum yfirlögregluþjórnar og tveimur aðstoðaryfirlögregluþjórnar sem skipti með sér hinum almennu sólarhringsvöktum annars vegar og rannsóknum hins vegar. Það standa því um 30 lögreglumenn að baki hverjum aðstoðaryfirlögregluþjórnar. Hér er um að ræða umtalsverðar breytingar frá núverandi skipulagi þar sem sex lögreglulið eru sameinuð í eitt öflugt lið. Mikið reynir á hér að finna skipulag sem tryggir góða samvinnu við sveitarfélög sem hafa haft lítil lögreglulið með mikilli nálægð. Ég tel það krefjandi verkefni fyrir lögreglustjóra að finna nánari útfærslu á lögregluliði í umdæminu. *Við núverandi skipulag eru þarna fjórir yfirlögregluþjórnar og einn aðstoðaryfirlögregluþjórnar.*
6. Lögreglan á Vesturlandi. Þarna geri ég ráð fyrir skipulagi með einum yfirlögregluþjórnar og tveimur aðstoðaryfirlögregluþjórnar með hefðbundna skiptingu starfa sín á milli. Að baki hverjum myndu standa um 25 lögreglumenn. *Við núverandi skipulag starfa á svæðinu fjórir yfirlögregluþjórnar en enginn aðstoðaryfirlögregluþjórnar.*
7. Ríkislögreglustjórnin. Ég hef alltaf haft þá skoðun að farsælast væri að embættið hefði eins litla lögregluframkvæmd og hægt er en þess í stað væri lögð áhersla á stjórnunar- og samræmingarmálefni. Mínar hugmyndir gera ekki ráð fyrir neinum breytingum hvað varðar uppbyggingu alþjóðadeildar né rannsóknir skatta- og efnahagsbrota. Ég hef óneitanlega leitt hugann að því hvort færa ætti rannsóknir skatta- og efnahagsbrota til höfuðborgarlögreglunnar eða beint til ríkissaksóknara en tel þó ákveðin rök fyrir núverandi skipulagi og kaus að verja ekki tíma mínum í miklar vangaveltur á þessu sviði löggæslunnar sem ég þekki takmarkað. Ég geri ráð fyrir að FML og umferðardeild embættisins verði færð til höfuðborgarlögreglu en á móti yrði staðið við nýlega kynnta ákvörðun um færslu sérsveitar. Þá geri ég ráð fyrir því að ráðinn verði fjölmiðlafulltrúi við embætti RLS en hef ekki skoðun á því hvort því stöðugildi sé bætt við eða breyting gerð á innra skipulagi embættisins. Eðli-

legt þykir mér að slíkur einstaklingur hafi hið minnsta starfsstig aðstoðaryfirlögregluþjóns auk þess sem verkefni hans gætu tengst flutningi starfsmannamála til embættisins eins og ég legg ennfremur til. Þá er áður nefnd sú tillaga að færa öll fjármál lögreglu til embættisins sem er grundvallarbreyting. Sú breyting er mjög mikilvæg í þessum hugmyndum mínum til að tryggja möguleika embættisins á að stjórna áherslum lögreglu á hverjum tíma. Ábyrgð á gerð löggæsluáætlunar verði einnig innan embættisins sem síðan yrði frekar útfærð af hverju lögregluembætti fyrir sig. Mjög mikilvægt er að færa þannig boðvald frá dóms- og kirkjumálaráðuneytinu til embættisins þannig að hinir einstöku lögreglustjórar sæki vald sitt beint til Ríkislögreglustjóra. Til að fylgja þessu eftir þá sé ég fyrir mér fyrirkomulag sem þekkt er bæði í Bretlandi og Bandaríkjunum að lögreglustjórar þurfi að gera RLS reglulega grein fyrir þróun afbrota, viðbrögðum lögreglu og útfærslu og aðgerðum á hverjum tíma. Þetta er nauðsynlegt til að skerpa á stjórnun liðanna og samræma aðgerðir þeirra og tryggja að gripið sé til aðgerða tímanlega og með skipulögðum hætti. Þá verði samræmingar gætt á innra eftirliti lögreglu sem stýrt verði af embættinu. *Við núverandi skipulag starfa hjá embættinu þrjú yfirlög-
regluþjónar og tíu aðstoðaryfirlög-
regluþjónar.*

8. Lögregluskóli ríkisins. Mín hugmynd er sú að sameina undir hatt Lögregluskólans (LSR) allt það nám sem nú er unnið á öryggisviðinu og efla skólann þannig. Mikið hagræði og skynsemi væri í því að þar væri að finna nám fyrir fangaverði, tollverði, slökkviliðsmenn, almannavarnir, öryggisverði og annað björgunarnám sem þarf að vera undir stjórn ríkisins. Þetta nám er núna á margra hendi með eða án aðkomu yfirvalda. Nauðsynlegt er að byggja skólann þannig upp að hann væri deildaskiptur eftir starfsstéttum og tæki mið af sameiginlegum þörfum allra þessara stétta. Samhliða því er eðlilegt að gera auknar kröfur til kennaraliðs skólans, bæði til reynslu og menntunar. Ég myndi vilja sjá uppbyggingu skólans á athafnasvæði utan borgarmarka þar sem hægt væri að hafa akstursþjálfun, þrekþjálfun og þjálfun í vopnaburði og lögregluaðgerðum án þess að truflun verði fyrir almenning. Ég tel mikla þörf á að taka þessi mál föstum tókum og má þar einnig hafa í huga þörf á uppbyggingu æfingasvæðis fyrir sérsveit lögreglu. Samhliða þessu yrði áfram tryggt það öfluga starf í sérþjálfun lögreglu og símenntun sem unnið hefur verið að af miklum metnaði á undanförunum árum. Við núverandi skipulag starfa hjá embættinu tveir yfirlögregluþjónar og geri ég ekki ráð fyrir breytingum á því fyrirkomulagi.

IV NÁNAR UM ÚTFÆRSLU LÖGREGLUNNAR OG HUGMYNDIR UM ÁHERSLUBREYTINGAR

Með þeim breytingum og áherslum sem hér eru kynntar er einnig nauðsynlegt að líta til margra annarra atriða sem varða stjórnun og hafa áhrif á skipulag og uppbyggingu lögregluembættanna.

1. Menntun lögreglumanna. Nauðsynlegt er að taka til skoðunar og ákvörðunar hvort eðlilegt sé að gera þá kröfu að umsækjendur hafi lokið stúdentsprófi eða sambærilegri menntun áður en nám er hafið í Lögregluskólanum. Með þeim hætti væri stigið það skref að gera meiri menntunarkröfur en nú er gert auk þess sem þeir einstaklingar sem kæmu til starfa væru talsvert eldri og lífsreyndari en núverandi fyrirkomulag gerir ráð fyrir. Velta má fyrir sér hvort við þessa ákvörðun tapist möguleiki

á einstaklingum sem gætu hentað í lögreglu, en ég tel svo ekki vera. Mér sýnist hins vegar þróun í menntunarmálum vera sú að æ fleiri einstaklingar ljúki stúdentsprófi og sjálfsagt á það hlutfall einnig eftir að fara hækkandi áfram. Skýr skilaboð eru einnig send um auknar kröfur til lögreglumanna og möguleiki skapast á því að Lögregluskólinn yrði tengdur háskólastigi, sambærilegt því sem þekktist á Norðurlöndum. Auk þessa myndi ég vilja sjá þá breytingu að menntun lögreglumanna yrði lengd að því marki sem þekkt er í Danmörku.

2. Kröfur um líkamlegt atgervi lögreglumanna. Ég tel brýnt að innleiða reglur um andlegt og líkamlegt atgervi lögreglumanna, en engar reglur eru fyrir hendi á þessu sviði í dag eftir að námi í Lögregluskól-
anum lýkur. Ég held að óþarfi sé að fjalla um hvers vegna slíkar kröfur eru nauðsynlegar en þær eru til staðar í öllum þeim lögregluliðum sem ég þekki til. Í dag er fyrirkomulagið það að lögreglumenn koma til starfa eftir nám í Lögregluskólanum en hjá embættunum eru engar reglur á þessu sviði.
3. Menntun yfirmanna lögreglu og lögreglustjóra. Að mínu mati er þörf á að taka þessi mál einnig til frekari skoðunar. Almenn aukast kröfur til stjórnenda á vegum ríkisins og á lögreglan ekki að vera þar nein undantekning. Árið 2003 hófst yfirmannaskóli fyrir stjórnendur lögreglu í samvinnu við Háskóla Íslands tengt endurmenntunarnámi Háskólans. Þessi ákvörðun var mikið framfaraskref og vænta má þess að innan fárra ára verði allir stjórnendur með slíka menntun að baki eða aðra sambærilega. Það er nauðsynlegt að horfa áfram á þessa braut og ég vænti þess að stjórnendur lög-
reglu í framtíðinni verði háskólamenntaðir og vísa þá til þess hversu margir lögreglumenn hafa slíka menntun í dag og fer sá hópur vaxandi. Þá ber einnig að líta til lögreglustjóranna sjálfra. Til þessa hefur verið gerð sú krafa að þeir hafi lokið embættisprófi í lögfræði. Til þeirra hefur ekki verið gerð nein krafa um stjórnunarnám eða sérþekkingu á sviði löggæslu. Innan hóps lögreglustjóra eru þó í dag menn sem hafa sérmenntað sig á þessu sviði. Ég tel nauðsynlegt að staldra við þessi skilyrði og leggja áherslu á þá breytingu sem hér er kynnt sem felur í sér aðskilnað á störfum sýslumanna annars vegar og lögreglustjóra hins vegar. Aðalstarf lögreglustjóra við þessa breytingu er stjórnun og ábyrgð á framkvæmd og útfærslu löggæslu. Þar sem allir lögreglustjórar eiga góða möguleika á að leita sér sérfræðiráðgjafar um lagaatriði og hafa allir löglærða fulltrúa tel ég það þrengja of mikið möguleika okkar að ná til hæfra stjórnenda að hafa svo skilyrt ákvæði sem nú er, að horfa eingöngu til embættisprófs í lögfræði og telja aðra um leið óhæfa til starfsins. Misjafnt er eftir löndum hvaða kröfur eru gerðar í þessar stöður, helst er það á Norðurlöndum sem svipaðar kröfur eru gerðar. Sjálfur sé ég ekki rökin sem notuð yrðu gegn því, t.d. að hæfur verkfræðingur geti orðið góður lög-
reglustjóri. Mín skoðun er sú að almenn þróun í menntun í heiminum kalli á endurskoðun á þessu sviði hjá okkur. Einstaklingum standa í dag til boða mun fjölbreyttari möguleikar á menntun bæði héraðs og erlendis en áður og við værum að takmarka möguleika á því að lögreglan endurspegl-
aði þessa þróun ef áfram yrði haldið í þessi gömlu skilyrði. Hugsanlega má þá einnig skoða hvernig farið yrði með ákærvald lögreglustjóra en nauðsynlegt er að gera kröfu um menntun og reynslu á sviði stjórnunar í starf lögreglustjóra að mínu mati.
4. Uppbygging á tæknisviðinu. Mikil þróun hefur átt sér stað í tæknimálum lögreglu, bæði í tækjum sem notuð eru við dagleg störf og sérstaklega við tæknirannsóknir. Mikilvægt er að fylgjast vel með á þessu sviði og í sumum tilvikum eru tækniatriði að koma fram sem léttu lögreglumönnum störf og stytta rannsóknarferil mála. Alþjóðavæðing eykur gildi tækninnar og lögregluliði sem ætlast er til að sé fært um að leysa flóknari og fjölbreyttari verkefni þarf að vera búið það umhverfi að geta nýtt sér nýjungar á tæknisviðinu. Afbrot eru einnig að breytast í þá veru að þjálfun lögreglumanna þarf að

taka mið af þessum breytingum. Þá hef ég einnig í huga ýmis tölvuafbrot og alþjóðlega brotastarfsemi. Að mínu mati hefur verið tekin mjög skynsamleg ákvörðun með því að byggja upp eina öfluga tæknideild á höfuðborgarsvæðinu. Halda á áfram á því sviði og fela henni ákveðið landsumboð til úrlausnar og aðstoðar við önnur embætti. Í tillögum mínum er gert ráð fyrir að styrkja stjórn þessarar starfseiningar með vísan til mikilvægis þessa málaflokks sem ég tel að verði vaxandi í framtíðinni.

5. Frumkvæði lögreglu og upplýsingakerfi. Ég tel nauðsynlegt að stíga skref úr því að vera að mestu útkallslögregla eins og við erum í dag í það sem kallað er „*proactive police*“ eða lögreglulið sem byggir á frumkvæði. Þessu tengt er stundum einnig talað um skipulagt eftirlit lögreglu eða „*organized police patrol*“. Í þessu felst ein þeirra grundvallarbreytinga sem ég tel nauðsynlegt að gera. Hugmyndir mínar gera ráð fyrir að fela stjórnendum lögreglu meiri ábyrgð á útfærslu og lausn verkefna en nú er við lýði. Eitt þeirra atriða sem ég myndi vilja sjá í meira mæli eru skref í þá átt að lögreglulið nýti sér upplýsingar úr gagnagrunnum sínum til að skipuleggja starf sitt og leggja áherslur sínar á hverjum tíma. Út frá þessum upplýsingum má sjá hvar vænta megi verkefna sem kunna að kalla á viðveru eða viðbrögð lögreglu. Fjöldi lögreglumanna á hverjum tíma á þannig að taka mið af þessum væntanlegu þörfum. Þetta þarf því að tengjast hugmyndum um mannauðsstjórnun og þarfagreiningu á útfærslu lögreglunnar. Lögreglulið eru að þróast í þessa átt í meira mæli í flestum ríkjum, meðal annars vegna aukinna krafna almennings til starfa og viðbragða lögreglu. Rannsóknir hafa sýnt að óskipulagt eftirlit (random patrol), sem nú er aðalfyrirkomulag okkar, er líklega það fyrirkomulag löggæslu sem skilar minnstum árangri gegn afbrotum. Um leið og við erum farin að láta lögreglumönnum í té upplýsingar um hvaða vandamál hafa helst verið í eftirlitshverfi þeirra og hvaða afbrot hafa verið áberandi þar erum við að stíga skref í að skipuleggja þeirra starf án þess að stýra þeim alfarið öllum stundum og skerða frumkvæði þeirra. Það þarf að finna meðalveg þannig að ýtt sé undir frumkvæði lögreglumanna en ekki settar skorður á möguleika þeirra til að móta starf sitt. Þá geri ég ráð fyrir að áfram verði höfð í huga sú reynsla sem fengist hefur hjá lögreglunni í Reykjavík af hverfatengdri löggæslu í Grafarvogi, Mosfellsbæ og Breiðholti svo dæmi séu nefnd. Byggja á í fjölmennari þéttbýlum fyrirkomulag þar sem haldið er utan um einstakar hverfaeiningar og byggð upp hverfatenging. Lögreglumönnum í stærri umdæmum sé síðan skipað til starfa svo að þeir eigi þess kost að öðlast þekkingu á eftirlitshverfinu sem skilar sér síðan aftur í þeirri hugmyndafræði sem hér er vísað til.
6. Rannsóknir lögreglu. Að mínu mati er mjög brýnt að taka til endurskoðunar það fyrirkomulag sem nú er ríkjandi í rannsóknum mála hjá lögreglu. Breytingar sem gerðar voru með gildistöku lögreglulaganna árið 1997 fólu ekki í sér miklar breytingar á framkvæmd lögreglurannsókna í raun heldur frekar flutningi milli embætta. Að mínu mati eru þau mál í dag allt of mörg sem fara til rannsókna og meðferðar í rannsóknardeildum, allt frá 100 krónu hnupmálum í flókin kynferðis- eða líkamsárásarmál. Meðan svo háttar til eru þeir starfsmenn sem vinna í rannsóknardeildum málum hlaðnir. Þetta kemur meðal annars fram í því að hlutfall rannsóknarlögreglumanna í núverandi fyrirkomulagi okkar er hærra en þekkist á Norðurlöndum og víðar. En það eru til leiðir til að breyta þessu. Hinn útvinnandi lögreglumaður er í dag betur menntaður og hæfari til að ljúka málum í meira mæli en áður þekktist. Þörfin á aðkomu sérhæfðra manna er nú mest á tæknisviðinu sem er breyting frá því sem áður var. Með breytingum á þessu sviði væri líka hægt að horfa frekar til fækkunar í rannsóknardeildum með betra skipulagi og verkferlum frá upphafi mála og þannig fjölga útvinnandi lögreglumönnum.

Samhliða þessu er nauðsynlegt að tryggja heimildir lögreglu og í raun skuldbinda lögreglu til að taka allar yfirheyrslur upp á hljóð- og myndband. Hef ég þá í huga útfærslur út frá fyrirkomulagi sem þekkist í Bretlandi þar sem hljóðupptökur hafa tíðkast um árabil.

Mínar hugmyndir gera ráð fyrir breyttum vinnuaðferðum lögreglu, þannig að yfirheyrslan sé tekin upp í tveimur eintökum. Annað sé innsiglað og fari með málinu áfram í réttarkerfinu en hitt sé vinnugagn lögreglu. Lögreglumaðurinn ritar hins vegar minnisblað eftir hverja yfirheyrslu um helstu atriði sem þar komu fram og vísar til upptökunnar um einstök málsatriði. Þetta myndi flýta þessu rannsóknarferli verulega og auka afköst lögreglumanna. Tæknibúnaðurinn er ekki dýr sem þarf til að gera þetta en vinnuhagræðið verulegt. Þessu tengt á að auka þátt almennra starfsmanna í aðstoð við úrvinnslu gagna og frágang sem lögreglumenn eru að vinna í of miklum mæli í dag.

Þá tel ég tímabært að taka til skoðunar núverandi reglur um handtökur með vísan til umræðna sem voru um möguleika á flutningi einstaklinga á lögreglustöð án þess að til handtöku komi. Ekki var fallist á þessar hugmyndir þegar núverandi lögreglulög voru samþykkt.

Þá er einnig nauðsynlegt að tryggja möguleika okkar til að taka upp það fyrirkomulag um meðferð mála sem kallað er „*restorative justice*“ eða „*konfliktaráð*“ og hefur aðeins verið til reynslu í Miðgarði í Grafarvogi. Ennþá hefur ekki tekist að afla formlegra heimilda til að vinna með þessum hætti sem skapar verulega hagræðingu fyrir lögreglu og möguleika til að þurfa ekki að færa mál í réttarkerfið ef málsaðilar eru sáttir við aðra úrlausn.

Einnig að skoðuð verði þau úrræði að leiða þurfi handtekinn mann fyrir dómara innan 24 stunda. Þá hef ég í huga að færst hefur í vöxt að einstaklingar sem lögreglan er með til rannsóknar séu ekki í ástandi til yfirheyrslu, vegna vímu eða af öðrum ástæðum, fyrr en eftir langa dvöl í fanga-geymslum sem takmarkar verulega möguleika lögreglu í aðgerðum sínum. Í Bretlandi eru þekktar reglur með talsvert rýmri tíma meðal annars af þessum ástæðum

7. Aðstoð við rannsóknir flóknari mála. Samhliða því sem við byggjum upp það fyrirkomulag að hafa sex lögregluumdæmi þá geri ég ráð fyrir áframhaldi á sérþekkingu á höfuðborgarsvæðinu með vísan til fjölda verkefna á svæðinu. En hlutverk okkar sem stjórnenda lögreglu er meðal annars að finna skynsamlega leið til að nýta þá þekkingu til hagsbóta fyrir fleiri lögreglulið og þannig undirstinga grundvallarbreytinguna sem hér er kynnt um meiri heildarsýn. Undanfarnar vikur hafa komið í ljós þau vandamál sem skapast þegar flókin mál koma upp á svæðum þar sem lögreglulið eru fámenn. Með hugmyndum frá árinu 1997 var gert ráð fyrir að RLS myndi veita öðrum lögregluliðum rannsóknaraðstoð. Þessu hefur nú verið breytt í þá veru að rannsóknarlögreglumenn hjá RLS tilheyra nú nær eingöngu skatta- og efnahagsbrotadeild embættisins og hafa þannig í grunninn nokkuð einsleita þekkingu og reynslu. Tillaga mín er því sú að byggja upp tvo til þrjú hópa lögreglumanna frá RLS og höfuðborgarlögreglunni. Hver hópur hefði 4-5 lögreglumenn með mismunandi reynslu. Hóparnir væri skipaðir stjórnanda en í þeim væru síðan einstaklingar með reynslu á ýmsum sviðum rannsókna, eins og líkamsárása, kynferðisbrota, auðgunarbrota og samskipta við fjölmiðla. Þessir hópar væru síðan sendir til aðstoðar lögregluliðunum eða til yfirtöku rannsóknar telji RLS það þurfa. Einhver kynni að halda því fram að slíkt fyrirkomulag feli í sér ákveðna vantrú á störfum fámennari lögregluliðanna þegar svona hjálparhópar kæmu. Mínar röksemdir eru þær að svo sé ekki því í raun er þetta sem hér er kynnt sama fyrirkomulag og þekkist t.d. þegar flókin mál koma upp á höfuðborgarsvæðinu. Þá eru kallaðir til reyndir menn með sérþekkingu á þessum tilteknu afbrotaflokkum og hinum almennu lögreglumönnum í borginni hefur hingað til ekki þótt það vantrú á sínum störfum

- heldur einmitt merki um fagmennsku að tryggja þær aðgerðir sem nauðsynlegar eru hverju sinni og miða aðgerðir við verkefni í hvert sinn og eðli þess.
8. Rannsóknir fíkniefnamála. Ég hef lengi verið þeirrar skoðunar að sú breyting sem gerð var, að afnema landsumboð fíkniefnadeildar í Reykjavík, hafi verið mistök. Ég tel því skynsamlegt að stíga skrefin til baka, fela deildinni aukna ábyrgð á rannsóknum innflutnings og umfangsmeiri dreifingarmála á landinu öllu en eftirláta hverju embætti eftirlit á dreifingu til neytenda á götunni. Starfsemi fíkniefnadeildarinnar væri þá útfærð í þá veru að tryggja upplýsingar til lögreglulíðanna og aðstoða við að byggja upp upplýsingagrunna innan embættanna og samvinnun þeirra í aðgerðum í þessum málaflokki. Því miður fjölgar málum í þessum málaflokki og þurfum við að aðlaga okkur betra skipulagi.
 9. Umferðarlöggæsla. Fyrirkomulag umferðarlöggæslu þarf endurskoðunar við. Ég tel að fyrirkomulagið í dag með sérstaka umferðardeild í Reykjavík og aðra hjá RLS sé röng og því þurfi að breyta. Byggja á upp eina öfluga deild og öll rök hníga að því að hafa hana hjá lögreglunni á höfuðborgarsvæðinu. Þar yrði einnig hægt að hlúa frekar að rannsóknum umferðarslysa og tryggja aðgengi að sérhæfðum rannsóknarmönnum fyrir önnur lögregluumdæmi vegna alvarlegri umferðarslysa og þannig bregðast við athugasemdum frá rannsóknanefnd umferðarslysa um þarfir á þessu sviði. Deildinni yrði þá fenginn sérstakur stjórnandi sem hefði það hlutverk að skipuleggja umferðareftirlitið. Samhliða því þarf að nýta í miklu meira mæli þær upplýsingar sem eru fyrirbyggjandi um hættulega staði í umferðinni og stýra lögreglulíðinu til eftirlits með hliðsjón af slíkum upplýsingum. Með sameinaðri umferðardeild væri einnig hægt að skipuleggja eftirlit á þjóðvegum landsins eftir frekari fyrirmælum RLS. Að mínu mati eru þessar tvær deildir, sem eru í dag báðar máttvana, ekki að endurspegla þörfina á þessu sviði. Þessa aðgerð væri hægt að láta hafa nokkurn forgang og gæti tekið gildi með mjög skömmum fyrirvara og vísa ég til meðfylgjandi samantektar minnar um þennan málaflokk frá maí árið 2003.
 10. Samskipti við fjölmiðla og almenning. Míнар hugmyndir lúta einnig að því að gerð verði sú breyting að við embætti RLS verði ráðinn fjölmiðlafulltrúi. Hlutverk hans sé að miðla ráðleggingum til einstakra lögregluembætta á þessu sviði og annast slík mál í veigameiri tilvikum. Þessi uppbygging yrði tengd frekari útfærslum á möguleikum tengdum lögregluvefnum þar sem gefa þarf almenningi tækifæri til að koma skilaboðum og athugasemdum á framfæri í meira mæli en nú er gert. Lögreglan þarf að vera framsækin á þessu sviði og tilbúin að tileinka sér nýjungar og tækifæri til góðra samskipta við borgara með þessum hætti. Veraldarvefurinn skapar lögreglu ný tækifæri til samskipta sem við eigum að nýta okkur til að virkja almenning, kynna störf lögreglu, kynna aðgerðir, árangur og málefni.
 11. Breytingar á reglum um birtingar og afgreiðslu sektarmála. Það er verulega brýnt að gerðar verði breytingar á þessu sviði sem takmarki þörf lögreglu á flóknum og umfangsmiklum birtingum vegna sekta og annarra viðurlaga. Í fyrsta lagi er það fyrirkomulag sem nú er við lýði mjög slæm meðferð á almannafé þar sem kostnaður við birtingar og aðra umsýslu þar að lútandi jafnvel meiri en sú upphæð sem sektin var. Hópar lögreglumanna vinna löngum stundum að því að hafa upp á einstaklingum sem yfirleitt var rætt við þegar umferðarlagabrotið var framið. Mér er kunnugt að verið er að vinna að þessum málum í dómsmálaráðuneytinu en ég tel nauðsynlegt að leggja á það áherslu að því fyrirkomulagi sem nú er viðhaft er bráðnauðsynlegt að breyta hið fyrsta. Mér finnst þurfa að finna leið til að fyrstu samskipti lögreglu við borgara hafi meira vægi en nú er og færa ábyrgð á viðbrögðum meira til borgarans sjálfs. Með lágmarksbreytingum á þessu sviði gætu öll lögreglulíð nýtt betur mannafla sinn. Þá þarf einnig að skilgreina betur hlutverk Fangelsismálastofnunar í þessu sambandi.

V LÖGGÆSLUÁÆTLUN OG MARKMIÐASETNING

Löggæsluáætlun eins og ég sé hana er heildarskipulagsáætlun sem nær til þriggja til fimm ára. Hún felur í sér áætlun um væntanlegan fjölda lögreglumanna, hugsanlegar breytingar á skipulagi lögreglu, þörf á fjölgun yfirmanna, breytingar á samsetningu ökutækja o.fl. Innan hennar yrðu síðan gerðar undiráætlanir sem væru sértækari og ein þeirra væri markmiðasetning sem fyrst væri heildstæð fyrir lögregluna alla. Það yrði síðan hlutverk einstakra lögreglustjóra að útfæra markmið sín frekar eftir aðstæðum í hverju umdæmi. Þetta er nauðsynlegt því umdæmin hafa eins og ég hef hér sett fram, mismunandi þarfir. Í löggæsluáætlun er líka vikið að verkferlum rannsókna, línur lagðar um áherslur sem síðan er stutt með þeim fjármunum sem skipt er með embættunum. Ég vil sjá meira verkefnatengt fyrirkomulag fyrir embættin þar sem þau tilgreina markmið sín og leggja línurnar um hvernig þau hyggjast ná þeim og rökstyðja þarfir sínar. Þá sé þegar búið að finna út mannaflapörf embættanna og tryggja að lágmarksfjöldi lögreglumanna sé tiltækur og mannaflinn endurspegli löggæsluþarfir á hverjum tíma. Miklu skiptir að takist að útfæra þetta sem heildstæða áætlun fyrir lögregluna sem síðan sé frekar skilgreind þannig að allir finni samsvörun í fyrirkomulaginu. Í þessum áætlunum þarf meðal annars að tilgreina hvernig við hyggjumst byggja upp samskipti lögreglu við almenning, við tryggingarfélög um aðgerðir og aðkomu þeirra að einstökum verkþáttum eins og sértækum aðgerðum, t.d. gegn innbrotum. Sama á við um aðkomu og samvinnu við öryggisfyrirtæki. Þátt öryggisfyrirtækja og samvinnu lögreglu við þau er brýnt að taka til skoðunar og marka stefnu um hlutverk þeirra og aðgengi þeirra að upplýsingum. Umfang þeirra hefur vaxið mikið, einkum í þéttbýli og ekki verið horft nægjanlega til af lögreglu.

Í þessu sambandi vek ég ennfremur athygli á meðfylgjandi skýrslu sem ég tók saman árið 2002 þegar ég var í stjórnunarnámi hjá bandarísku alríkislögreglunni. Þar fjalla ég um nauðsyn þess fyrir lögregluna í Reykjavík að skipuleggja sín störf, fylgjast með þróun í umdæminu og horfa til framtíðarinnar. Þær hugmyndir og tillögur sem þar eru tilgreindar hafa ekki fengið þá athygli meðal stjórnenda embættisins sem ég hafði vonað. Að hluta tel ég skýringu þess þá að stjórnendurnir hafi ekki verið tilbúnir til þeirra vinnubragða og nálgunar sem þar er framsett.

Mest er um vert að hafa þetta sem eina heild, lögreglumenn finni að það sé allur hópurinn sem er að stefna að ákveðnu markmiði. Samhliða þessari vinnu væri í raun þörf á að útbúa kostnaðarlíkan sem þekkist víða í ríkisrekstri og tengist þeirri hugmynd sem ég hef áður vikið að með fjármunaumsýslu Ríkislögreglustjórans.

VI FLEIRI HUGMYNDIR OG FREKARI SKÝRINGAR

Hér er að finna helstu tillögur mínar og útskýringar á helstu atriðum sem þær varða:

1. Fækkun lögreglustjóra úr 26 í 7 auk Ríkislögreglustjóra.
2. Fækkun lögregluembætta úr 26 í 6. Hún er rökstudd með vísan til bættra samgangna í landinu. Þörf er á samræmingu á vinnubrögðum, góð reynsla er af slíkri samræmingu t.d. hjá slökkviliði. Að mestu er hér byggt á því skipulagi að fylgja umdæmum héraðsdómstóla en þó undantekningar frá því.
3. Lögð er til fækkun yfirlögregluþjóna úr 23 í 10.
4. Lögð er til fækkun aðstoðaryfirlögregluþjóna úr 31 í 30.
5. Lagt er til að fjármál lögreglu verði færð til Ríkislögreglustjóra (RLS), tekið verði upp fyrirkomulag með kostnaðarlíkani sem tengi meðal annars stærð lögreglu við fjölda íbúa.

6. Breyttar áherslur á menntun lögreglumanna, yfirlögregluþjóna og lögreglustjóra.
7. Lögreglustjórar sæki vald sitt til Ríkislögreglustjóra í stað dómsmála- og utanríkisráðuneytis.
8. Aukin verði ábyrgð lögreglustjóra og yfirlögregluþjóna á útfærslu lögreglu og skipulagi aðgerða hennar.
9. Ríkislögreglustjóri setji fram löggæsluáætlun fyrir 3-5 ára tímabil þar sem lögð er fram stefna fyrir starfsemi lögreglu. Út frá því byggi hver lögreglustjóri sínar áætlanir og setji sér markmið. Ríkislögreglustjóri kalli lögreglustjórana fyrir sig reglulega til að kanna hvernig gengur að haga starfseminni í samræmi við markmið og tryggir ráðstafanir ef þörf er á. Þetta er liður til að skerpa á stjórn lögreglu-liðanna og auka ábyrgð stjórnenda á vinnu innan embættanna.
10. Ríkislögreglustjórinn þarf samhliða því að fylgjast með störfum í einstökum umdæmum að taka þátt í athugunum á viðhorfi til starfa lögreglu til að geta tímanlega gripið til aðgerða til að tryggja tiltrú og traust.
11. Auknar kröfur gerðar til menntunar kennara við Llögregluskólann.
12. Byggja skal upp Lögregluskólann sem alhliða öryggisskóla með aðkomu fleiri björgunaraðila. Finna þarf hentugri staðsetningu með möguleika á umtalsverðu athafnasvæði utandyra þar sem hægt væri að þjálfa öryggisaðila til þeirra verka sem nauðsynleg eru vegna starfanna. Skynsamlegt er að leita eftir slíku svæði í nágrenni höfuðborgarinnar og jafnvel mætti horfa til athafnasvæðis Varnarliðsins á Keflavíkurlflugvelli með þetta verkefni.
13. Fjarskiptamiðstöð lögreglu verði færð frá RLS til lögreglu á höfuðborgarsvæðinu.
14. Breyttar áherslur lögreglu úr óskipulögðu eftirliti (random patrol) í skipulagt eftirlit, með áherslu á upplýsingavinnslu úr gögnum lögreglu og afbrotagreiningu (crime analysing).
15. Aukin áhersla sé lögð á skipulögð vinnubrögð lögreglu og verklagsáætlanir gerðar fyrir helstu verkefni.
16. Huga þarf sérstaklega að upplýsingagjöf til lögreglumanna og gera þær aðgengilegar gegnum lokuð tölvukerfi. Það eru ákveðnar brotalamir í þessu í dag sem líka tengist því hversu mörg lögreglu-embættin eru. Aðgengi að upplýsingum er lyklatríði til að fá fram virkni lögreglumanna og beina athygli þeirra að því sem kallar á skoðun eða aðgerðir lögreglu. Bæta þarf síðan úrvinnslu þeirra, rannsóknir á þeim og hefja afbrotagreiningar í meira mæli, en til staðar eru í dag háskólamenntaðir lögreglumenn sem gætu orðið virkir á þessu sviði með stuttum fyrirvara.
17. Styrkja á sérsveit samhliða almennri áherslu á menntun og þjálfun lögreglumanna. Við megum ekki gleyma heildinni þótt byggður sé upp sértækur hópur vel þjálfaðra lögreglumanna.
18. Ríkislögreglustjóra sé falið að stýra lögregluliðum með sameiginlegum áherslum, hvert skal stefna fyrir hvert ár og fylgjast með því að það sé gert. Hafa má í huga aðgerðir í New York og Bretlandi. Þetta yrði gert með löggæsluáætlun sem gildi til 3-5 ára.
19. Auka þarf áherslu á fagmennsku og fagleg samskipti við borgara.
20. Aukin áhersla verði lögð á að fylgjast með tækniþróun og þjálfun í tæknimálum og uppbyggingu tæknideildar á höfuðborgarsvæðinu og aðstoð við önnur embætti.
21. Breytt verði reglum um birtingu sekta og annarra álagninga. Hægt er að auka fjölda útivinnandi lögreglumanna með breytingum á þessu sviði sem myndi gagnast öllum lögregluliðum.
22. Fyrirkomulagi á rannsóknnum mála verði breytt og aukin verkefni falin útivinnandi lögreglumönnum. Með því gerum við starf þeirra fjölbreyttara, meira krefjandi og skemmtilegra auk þess að gera meiri kröfur til þeirra og minnka álag á rannsóknardeildir.

23. Huga þarf að reglum um að færa einstakling án undandráttar fyrir dómara innan 24 stunda. Ég tel ástæðu til að horfa á reglur í Bretlandi sem heimila lengri tíma fyrir lögreglu. Þetta væri gert með formlegum hætti, t.d. ákvörðun löglærðs fulltrúa sem hægt er að bera undir dómara. Með þessu móti væri hægt að klára mál strax og ekki sama vandamál og nú er þekkt þegar einstaklingar eru ekki viðræðuhæfir fyrstu 10 til 14 stundir sínar í vörslu lögreglu vegna vímuástands. Grunnhugmynd hér er að fjölga ekki rannsóknarlögreglumönnum í sérstökum deildum heldur horfa á verkefnið með nýrri sýn og fela almennum lögreglumönnum viðtækari umsýslu mála. Skoða þarf ákærvald lögreglu og samskipt milli lögreglu og ákærvalds.
24. Tryggja þarf lagabreytingar í þá veru að allar yfirheyrslur séu teknar upp á mynd- og hljóðband, lögreglumaður hafi eitt eintak sem vinnugagn og vinni upplýsingaskýrslur tengt hverri yfirheyrslu en dómari fái í hendur innsiglað eintak af upptökum sem er frumgagn málsins.
25. Ég tel þörf á að hafa rannsóknardeildir á höfuðborgarsvæðinu sem geti starfað á landsvísu. Í alvarlegri málum þarf að vera ljóst að RLS getur og mun yfirtaka rannsókn hjá minni embættum og senda sérfræðinga eða vana rannsóknarmenn frá öðrum embættum til aðstoðar. Ekki er hægt að ætlast til þess að fámenn lögreglulið sem hafa litla reynslu geti meðhöndlað umfangsmikil mál. Lagt er til að byggðir verði upp 2-3 hópar sem hafi á að skipa vönum rannsóknarlögreglumönnum (sérfræðingum) sem sinni þessum verkefnum með staðarlögregluliði.
26. Uppbyggingu á rannsóknum fíkniefnamála þarf að endurskoða. Ég tel að það eigi að vera deild hjá höfuðborgarlögreglunni sem hefur landsumboð og hætta að vera með einyrkja fíkniefnalögreglumenn sem sýnilega skila fáum málum umfram það sem hægt er að gera með skilvirku lögregluliði þar sem þekking er fyrir hendi hjá útivinnandi lögreglumönnum. Gera á virkar kröfur til lögreglustjóra í hverju umdæmi um aðgerðir á þessu sviði.
27. Framfylgja þarf reglum sem skylda fjarskiptafyrirtæki (tengja starfsleyfi þeirra) til að heimila að hægt sé á grundvelli úrskurðar að beita símhlustun sem rannsóknartæki en vandamál eru í dag með þátt annarra fyrirtækja en hjá Símanum.
28. Agamál lögreglu. Búast má við frekari athygli á því hvernig lögreglan beitir valdi sínu og því þurfa að vera traustar og sýnilegar reglur og verkferlar í slíkum málum. Það skiptir sköpum í viðhorfi og trausti almennings að sjá og vita að brjóti lögreglumaður gegn grundvallarreglum sem hann er ráðinn til að sinna þá sé á því tekið.
29. Samræmingar sé gætt í meðferð og afgreiðslu á kvörtunum og kærnum á hendur lögreglumönnum vegna þeirra starfa. Þarna þarf að vinna nokkurt verk í skipulagningu sem ég tel rétt að sé unnið af hverjum lögreglustjóra en yfirsýn sé höfð hjá RLS sem þá jafnframt er liður í innra eftirliti hans með störfum lögreglu. Lykilatriði til að almenningur viðhaldi trausti sínu og tiltrú á lögreglunni er að vita og sjá að tekið sé á agamálum lögreglu og þá þarf einnig að vera reglufyrirkomulag til að lögreglumenn sjálfir þekki og viti hvernig á slíkum málum sé tekið.
30. Tryggja þarf markvissar aðgerðir í málum þar sem ofbeldi er beitt gegn lögreglu. Nauðsynlegt er að verkferlar slíkra mála séu skýrir til að tryggja virðingu lögreglu.
31. Lögreglan þarf að undirbúa sig undir vaxandi fjölda íbúa sem ekki þekkja réttarkerfi okkar. Fjöldi þeirra sem flytja til landsins frá öðrum menningarheimum fer vaxandi og við þurfum að læra af reynslu annarra þjóða á þessu sviði og undirbúa okkur. Það skiptir lögreglu miklu að þeir einstaklingar hafi traust á störfum lögreglu og leiti aðstoðar hennar sé þess þörf. Vandamál margra erlendra ríkja hafa einmitt legið í því að hafa ekki hugað að þessum atriðum tímanlega og vaknað upp við það

- að hafa engar leiðir til að afla upplýsinga sem nauðsynlegar eru t.d. þegar ákveðin brotastarfsemi er í gangi. Þjóðfélagsþegnar frá öðrum menningarheimum sem líkar vel í viðkomandi löndum eru líka líklegir til að láta vita ef þeir fréttu af fyrrum landa sínum sem hugsanlega hefur komið til landsins í þeim tilgangi að brjóta af sér.
32. Þá þarf að bæta fyrstu samskipti borgara við lögreglu og möguleika til að taka á móti upplýsingum frá borgurum.
 33. Mjög brýnt er að gera kröfur um líkamlegt atgervi lögreglumanna en slíkt er ekki að finna í dag. Lögreglumenn verða að standast læknisskoðun til að geta gegnt starfinu og má það bæði vera tengt ákveðnum launaforsendum en einnig til að tryggja ímynd þeirra. Lögreglumenn í dag undirgangast slíkar kröfur í Lögregluskólanum en síðan eru engar kröfur gerðar til þeirra nema þeirra sem tilheyra sérsveit Ríkislögreglustjóra. Engar aðrar kröfur eru heldur höfðað til hvers lögreglumanns. Vel flestir lögreglumenn eru í líkamlega góðu formi en það þarf að vera tryggt að svo sé ástatt um alla og þeim sé þá gefið tækifæri til að bæta ástand sitt vilji þeir halda starfi sínu áfram. Þetta má vera tvískipt, þ.e.a.s. þeir sem sinna útivinnu annars vegar og hins vegar þeir sem sinna verkefnum inni og einnig auðvitað tengt aldri og kyni. Hægt er að leita fyrirmynda í þessu efni hjá erlendum lögregluliðum.
 34. Kanna þarf möguleika á því að einföld umferðarmál séu afgreidd með fyrirkomulagi á staðnum og einfalda ferli þessara mála sem eru meirihluti verkefna lögreglu í dag.
 35. Við uppbyggingu á lögregluembættum þarf að horfa til þess að almennir starfsmenn geta unnið mörg þeirra starfa sem lögreglumenn sinna í dag. Lögreglumenn eru dýrir starfsmenn og okkur ber skylda til að láta þá fyrst og fremst sinna störfum þar sem menntun þeirra og reynsla er nauðsynleg.
 36. Fjölmiðlasamskipti. Að mínu mati á samhliða þeim breytingum sem hér eru nefndar að taka upp starf lögreglumanns sem hefur það hlutverk að leiðbeina og eftir atvikum stýra fjölmiðlasamskiptum lögregluembættanna í heild. Almenna reglan væri sú að hvert embætti fyrir sig stýrði sínum samskiptum en hlutverk talsmanns lögreglu væri samræmingarmál og skipulagning í þessum atriðum og þá umsjón í alvarlegri atburðum. Umfang lögreglu og aðsókn fjölmiðla kallar á þessa breytingu að mínu mati sem er áriðandi að gera sem fyrst.

Í þessari skýrslu hef ég reynt að koma á framfæri ýmsum hugmyndum mínum sem ég tel að geti orðið til að bæta löggæsluna á landinu öllu. Grundvöllur hugmynda minna felur í sér nýja sýn á stjórnun lögreglu, breyttri umdæmaskipan, aukinni ábyrgð á stjórnun og breyttu fyrirkomulagi á rannsóknnum mála með áherslu á að auka fjölda útivinnandi lögreglumanna. Ég vil koma á framfæri þökkum fyrir það tækifæri að fá að koma þessum hugmyndum á framfæri og lýsi mig tilbúinn að skýra þær eða útfæra frekar sé þess óskað.

Reykjavík 1. mars 2004.

Karl Steinar Valsson
aðstoðaryfirlögregluþjónn

VII HEIMILDIR

- Afbrotatölfræði 2002, Ríkislögreglustjórinn, 2003.
- Ársskýrsla Ríkislögreglustjóra 2002, Ríkislögreglustjórinn, 2003.
- Ársskýrsla Lögreglustjórans í Reykjavík 2002. Lögreglustjórinn í Reykjavík 2003.
- Bratton, William, Tournaround, *How Americans Top Cop Reversed the Crime Epidemic* (1998) Random House New York.
- Brodeur, Jean – Paul Editor. *How to Recognize Good Policing, Problems and Issues*, (1998) Sage Publications, Police Executive Research Forum Washington DC.
- Iannone, Nathan F. *Supervision of Police Personell*. 1994. Prentice Hall, New Jersey.
- Kirchhoff, William E. Lansinger Charlotte, Burack James. *Command Performance, Career Guide for Police Executives*. Police Executive Research Forum 1999.
- Morgan, Rod and Newburn, Tim. *The Future of Policing* (1997), Clarendon Press Oxford.
- Nicholson, Larry. *A Management Assistance Program Review for the Reykjavík Police Department*. Federal Bureau of Investigation, FBI Academy 2002.
- Thibault, Edward, Lynch, Lawrence and McBride, R. Bruce, *Proactive Police Management*. Prentice Hall. New Jersey 1995.
- Umferðaröryggisáætlun 2002-2012, Umferðarráð, 2001.
- Valsson, Karl Steinar. *A Guide for Creating and Implementing Strategic Planning. Federal Bureau of Investigation – Leadership Development Unit, FBI Academy 2002.*
- Whisenand, Paul M. and Ferguson, R. Fred. *The Managing of Police Organizations*, 1996, Prentice Hall, New Jersey.

FYLGIGÖGN

- Hugmyndir að skipuritum fyrir lögreglu.
- Hugmynd að útfærslu fyrir umferðarlöggæslu (fylgir ekki hér).
- Markmið almennra vakta og umferðardeildar lögreglunnar í Reykjavík fyrir árið 2004 (fylgir ekki hér).
- A Guide for Creating and Implementing Strategic Planning (fylgir ekki hér).
- A Management Assistance Program Review for the Reykjavík Police Department (fylgir ekki hér).

LÖGREGLAN Á AUSTURLANDI



LÖGREGLAN Á NORÐURLANDI



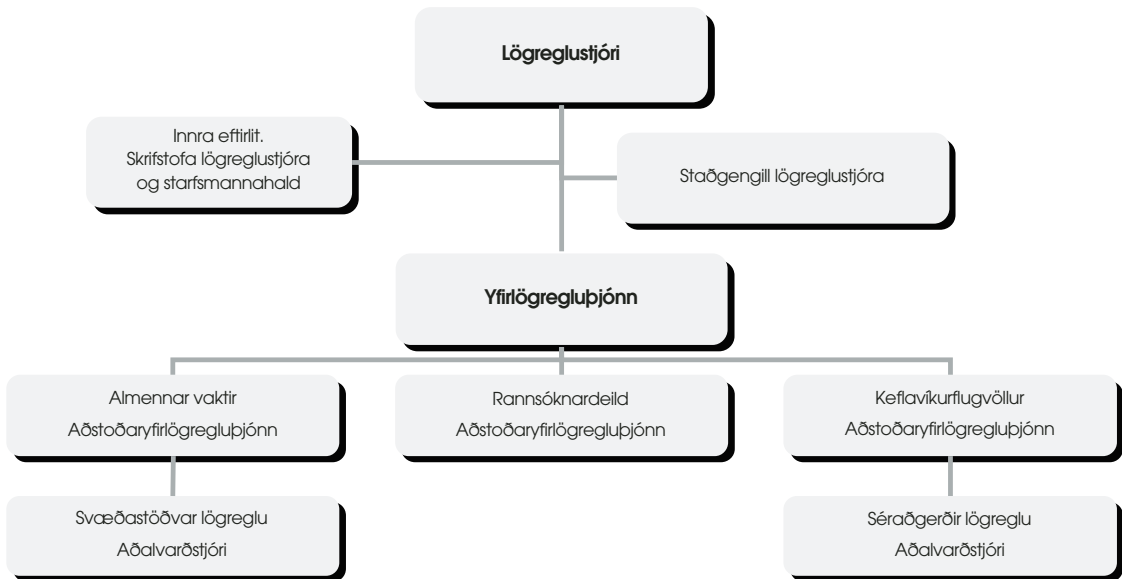
LÖGREGLAN Á SUÐURLANDI



LÖGREGLAN Á VESTURLANDI



LÖGREGLAN Á REYKJANESI



LÖGREGLAN Á HÖFUÐBORGARSVÆÐINU

