

**Figur 1.** Fler aktörer än personal och ledning i Söderorts polismästardistrikt måste agera för att organisationen skall kunna komma till rätta med de förändringsbehov som finns.

<b>1. INLEDNING .....</b>	<b>4</b>
1.1 SLUTSATS .....	4
1.2 BAKGRUND, SYFTE MED STUDIEN OCH AVGRÄNSNINGAR.....	5
1.3 PRESENTATION AV UTREDAREN .....	5
1.4 BESKRIVNING AV HUR UTREDNINGEN BEDRIVITS .....	6
1.4 ÖVERSIKTLIG BESKRIVNING AV KAPITLEN .....	7
<b>2.0 NÄRPOLISORGANISATIONEN.....</b>	<b>10</b>
2.1 SKALL UTRYCKNINGSSTYRKAN VARA UTPLACERAD PÅ NÄRPOLISEN?.....	10
2.2 FÖRSÖKSVERKSAMHETEN I SÖDERORT JÄMFÖRT MED ANDRA DISTRIKT .....	12
2.3 NEDLÄGGNING OCH SAMMANSLAGNING AV NÄRPOLISSTATIONER? .....	14
2.4 FRAMTIDA STRUKTUR PÅ NÄRPOLISORGANISATIONEN .....	16
2.3 STABIL ORGANISATION.....	17
<b>3.0 POLISIÄR VERKSAMHET.....</b>	<b>20</b>
3.1 INITIERING AV ÄRENDE .....	20
3.2 FRAMKÖRNINGSTID OCH FRAMKÖRNINGSSÄTT .....	21
3.3 BESKRIVNING AV EN HÄNDELSE.....	25
3.4 ARBETSMOMENT FÖR ATT FÖRHINDRA ATT EN HÄNDELSE INTRÄFFAR OCH ÅTGÄRDER EFTER ATT EN HÄNDELSE HAR INTRÄFFAT .....	27
3.4.1 Arbete för att förhindra att en händelse inträffar, lång sikt .....	28
3.4.2 Arbete för att förhindra att en händelse inträffar, kort sikt.....	31
3.4.3 Kortsiktigt arbete efter att en händelse inträffat.....	34
3.4.4 Långsiktigt arbete efter att en händelse inträffat.....	37
3.5 PROBLEMORIENTERAT POLISARBETE.....	41
3.5.1 Beskrivning av problemorienterat polisarbete POP.....	41
3.5.2 Införandet av problemorienterat polisarbete.....	43
3.5.3 Olika nivåer av problemorienterat polisarbete .....	43
3.5.4 Kartläggningar bara för att producera dokument.....	45
<b>4.0 ARBETSTIDER, BEMANNING OCH FÖRDELNING AV ARBETSUPPGIFTER .....</b>	<b>46</b>
4.1 ARBETSTIDER.....	46
4.1.1 Fasta tjänstgöringslistor.....	46
4.1.2 Periodplanerad lista.....	46
4.1.3 Andra listor.....	46
4.1.4 Fördelar och nackdelar med olika listor .....	47
4.2 BEMANNING .....	51
4.2.1 Olika personalkategorier.....	51
4.2.2 Alltid för lite personal.....	52
4.3 FÖRDELNING AV ARBETSUPPGIFTER .....	55
<b>5.0 OPERATIV LEDNING OCH STYRNING .....</b>	<b>58</b>
5.1 UTSÄTTNINGAR.....	58
5.2 LÄNSKOMMUNIKATIONSCENTRALEN .....	60
5.3 YTTRE BEFÄL MM.....	62
<b>6.0 MOTIVATION/ENGAGEMANG.....</b>	<b>64</b>
6.1 MOTIVATION/ENGAGEMANG AVGÖR VILKA ARBETSUPPGIFTER SOM UTFÖRS OCH HUR DE UTFÖRS .....	64
6.1.1 Teorikoppling .....	64
6.1.2 Några exempel.....	64
6.1.3 Observationer under studien .....	65
6.2 VAD PÅVERKAR PERSONALENS MOTIVATION OCH ENGAGEMANG? .....	66
6.2.1 Teorikoppling .....	66
6.2.2 Observationer under studien .....	67
6.3 MOTIVATIONEN OCH ENGAGEMANGET SJUNKER BLAND PERSONALEN .....	68
6.4 MOTIVATION OCH ENGAGEMANG HAR EN AVGÖRANDE BETYDELSE FÖR OM DET PROBLEMORIENTERADE POLISARBETET SKALL KUNNA FUNGERA .....	69

<b>7. REKRYTERING, PERSONALUTVECKLING OCH PERSONALAVVECKLING.....</b>	<b>70</b>
7.1 REKRYTERING.....	70
7.2 PERSONALUTVECKLING.....	70
7.3 UTVECKLINGSMÖJLIGHETER FÖR PERSONALEN - EN FÖRUTSÄTTNING FÖR ATT NÄRPOLISIDÉN SKALL KUNNA FUNGERA.....	72
7.4 PERSONALAVVECKLING.....	73
<b>8. KOMPETENSUTVECKLING.....</b>	<b>74</b>
8.1 UTBILDNING.....	74
8.2 ÖVNINGAR.....	75
8.3 KOMPETENSPROV.....	75
8.4 ÅTERKOPPLING.....	76
8.5 ANDRA TYPER AV STÖD I ARBETET.....	76
<b>9. ANMÄLNINGSUPPTAGNING, AVRAPPORTERING, DOKUMENTATION AV INGRIPANDEN .</b>	<b>79</b>
9.1 INEFFEKTIVA RUTINER OCH ETT ALLTFÖR OMFATTANDE DOKUMENTATIONSARBETE.....	79
9.2 UTNYTTJANDET AV IT HAR INTE RATIONALISERAT DOKUMENTATIONSARBETET.....	80
9.3 FRAMTIDEN.....	81
<b>10. SERVICE TILL ALLMÄNHETEN.....</b>	<b>83</b>
10.1 ÖKAD SERVICENIVÅ GENOM UTNYTTJANDE AV IT.....	83
10.2 ÖKAD SERVICENIVÅ GENOM ORGANISATIONSFÖRÄNDRINGAR.....	84
10.3 ÄNDRAD SERVICENIVÅ GENOM FÖRÄNDRINGAR AV RUTINER/LAGAR.....	84
<b>11. POLISEN UPPGIFTER, ANVÄNDNING AV POLISRESURSER.....</b>	<b>86</b>
<b>12. SAMMANSTÄLLNINGAR, UPPFÖLJNINGAR OCH STATISTIK.....</b>	<b>87</b>
<b>13. PROJEKTHANTERING, VERKSAMHETSUTVECKLING.....</b>	<b>88</b>
<b>14. SLUTORD.....</b>	<b>90</b>
<b>LITTERATURFÖRTECKNING.....</b>	<b>91</b>
<b>BILAGA 1. DEFINITIONER.....</b>	<b>94</b>
<b>BILAGA 2. UTVÄRDERING AV UTRYCKNINGSVERKSAMHETEN VID SÖDERORTS POLISMÄSTARDISTRIKT.....</b>	<b>96</b>
<b>BILAGA 3. KOMMUNER DÄR JAG HAR GENOMFÖRT INTERVJUER <u>SAMT</u> ARBETAT SOM POLIS.....</b>	<b>97</b>

# 1. Inledning

*Syftet med det inledande kapitlet är att redovisa en kortfattad slutsats och att beskriva bakgrund samt syfte med studien. Kapitlet innehåller dessutom en kort presentation av utredaren och en beskrivning av hur studien bedrivits samt en översiktlig redogörelse beträffande de kapitel som ingår i rapporten.*

## 1.1 SLUTSATS

**Om det är så att samtliga närpolisområden skall vara kvar – med nuvarande struktur och fördelning av personal inom Stockholms län – så är Söderorts utläggning av uttryckningsstyrkan på närpolisen den minst dåliga lösningen.**

Det finns dock anledning att starkt ifrågasätta om nuvarande uppbyggnad av närpolisorganisationen skall bestå på bekostnad av det problemorienterade polisarbetet<sup>1</sup>, servicen till allmänheten samt ett effektivt resursutnyttjande i övrigt. Denna frågeställning gäller även för andra områden än Söderorts polismästardistrikt.

I Söderort har vi i dagsläget inte ett antal närpolisområden som klarar av att täcka uttryckningsberedskapen samt att utföra uppgifter som åligger närpolisen. Vi har istället en uttryckningsstyrka som är uppsplittrad på närpolisstationer, där själva närpolisverksamheten<sup>2</sup> fungerar i ringa omfattning.

Det finns även anledning att ifrågasätta hur personalfördelningen ser ut inom Stockholms län, som i nuläget förstärker existerande problembild.

Det kunde vara en fördel att ha kvar nuvarande struktur och uppbyggnad av närpolisorganisationen på bekostnad av bland annat det problemorienterade polisarbetet om det vore så att personalläget inom relativt snar framtid kommer att förbättras, så verkar dock ej vara fallet – utan snarare tvärt om.

I förhållande till personalkostnaderna är hyreskostnaderna för närpolisstationerna små. Det innebär att nedläggningar eller sammanslagningar av närpolisstationer inte automatiskt medför en avsevärd förbättring av situationen. De flesta uppgifter, förutom viss administration och receptionstjänst, kommer att kvarstå oavsett om sammanslagningar eller nedläggningar av närpolisstationer sker.

Under nästan hela 90-talet har det i stort sett oavbrutet skett större och mindre omorganisationer inom polisen. Förändringar för att förbättra effektiviteten tycks alltid ha varit koncentrerade till förändringar av organisationsformer och inte till innehållet och verksamheten inom organisationen

För att förbättra verksamheten inom polisen krävs att fokus växlas från att göra olika typer av organisationsförändringar till själva verksamheten. Av denna anledning kommer därför denna rapport främst att beröra olika åtgärder för att förbättra verksamheten – vilket får till följd att rapporten omfattar ett stort antal sidor och att åtgärdsförslagen riktar sig till olika aktörer.

---

<sup>1</sup> Se bilaga 1, definitioner

<sup>2</sup> Se bilaga 1, definitioner

## **1.2 Bakgrund, syfte med studien och avgränsningar**

I Söderorts polismästardistrikt i Stockholm periodplanerar utryckningsverksamheten sin arbetstid. Söderort är det första område i Stockholms län där utryckningsverksamheten lagts ut på närpolisen. Det finns ett behov av att utvärdera försöksverksamheten och att denna utvärdering sker på ett objektiva och förutsättningslöst sätt. Andra områden har visat stort intresse av att ta del av utvärderingen och kunna relatera resultatet till respektive område.

Att studien skulle genomföras beslutades av polisstyrelsen, Stockholms län<sup>3</sup>.

Syftet med utredningen är att:

- analysera olika effekter av att placera ut utryckningsverksamheten på närpolisen jämfört med att inte göra detta.
- belysa hur olika verksamhetsområden fungerar och utfallet av att ha en periodplanerad arbetstid för utryckningsstyrkan.
- beskriva andra viktiga framgångsfaktorer för att uppnå kvalitet och effektivitet.

Utvärderingen skall vara upplagd så att även andra områden kan använda denna som ett underlag för att utveckla verksamheten.

Rapportens syfte är inte att utforma ett lösningsförslag beträffande hur organisationen i Söderort skall se ut utan att belysa hur olika variabler påverkas av det sätt man väljer att lägga upp verksamheten på. Främst sker en fokusering på utrycknings- och närpolisverksamhet, men även andra verksamhetsfält berörs.

Man kan fråga sig varför en så pass stor del av personalen slutade i samband med att försöksverksamheten startade (närpolisen fick utryckningsansvaret), men någon analys av orsaken till personalavgången sker inte i rapporten. I detta sammanhang bör nämnas att Södertörns polismästardistrikt – som inte valt denna organisationsform – också haft en hög personalrörlighet.

För att minska omfattningen på rapporten har i en del fall avgränsningar gjorts rörande problembeskrivningar och olika lösningsförslag. Det finns dock möjligheter att belysa och utveckla dessa vid en muntlig presentation.

## **1.3 Presentation av utredaren**

Jag heter Stefan Holgersson och tillhör Forsknings- och Utvecklingsenheten<sup>4</sup>. Sedan 1998 är jag så kallad industridoktorand på Institutionen för datavetenskap, Linköpings universitet, med särskilt intresse för verksamhetsdiagnoser och förändringsanalyser i organisationer.

Innan polisutbildningen –92 tog jag examen på Systemvetenskaplig linje och har bland annat dessutom genomgått statistik, kriminologi, ekonomi och ledarskapsutbildningar på universitetet.

---

<sup>3</sup> Se bilaga 2, utredningsdirektiv.

<sup>4</sup> Utvecklingsavdelningen, Polismyndigheten i Stockholms län.

Innan jag blev polis har jag haft anställning som officer inom försvaret samt har arbetat och arbetar som konsult inom olika typer av organisationer från statliga verk och multinationella företag till små idrottsklubbar – främst inom IS/IT-området.

Anledning till att jag stannat kvar inom polisen är att jag trivs med att vara polis. Mellan 1994 och 1997 arbetade jag som närpolis i norra Botkyrka, Södertörn och 97/98 i E-turen på Norrmalm, Stockholms city. För närvarande tjänstgör jag i yttre tjänst drygt 30 timmar/vecka.

#### **1.4 Beskrivning av hur utredningen bedrivits**

Studien har bedrivits genom intervjuer på olika nivåer inom och utom polisorganisationen, genom en granskning av statistik och olika typer av uppföljningar samt genom att aktivt delta i polisverksamheten. Metoden FA/SIMM<sup>5</sup> har använts för att ta fram rapporten.

Jag har sedan april 1998 studerat och deltagit i den yttre verksamheten både inom Stockholms län och ute på ett stort antal polismyndigheter i landet<sup>6</sup>. Vid en granskning av verksamheten i Söderort finns därför stora möjligheter att jämföra resultatet med hur verksamheten fungerar i andra områden.

Det är gynnsamt att kunna relatera resultatet till andra områden, dels för att syftet med utvärderingen har varit att även andra områden skall kunna dra nytta av utredningens resultat, dels för att det varit svårt att jämföra försöksverksamhet med den organisation som fanns för ett år sedan i Söderort. Orsaken till det senare är att personalstatusen inte alls är densamma i dagsläget som för ett år sedan. Det har skett en personalavgång på omkring 15 %.

Verksamhetsstatistik har använts vid analysarbetet av verksamheten, men en redovisning av statistiskt material som baserar sig på utdrag från IS/IT-system kommer att minimeras i rapporten. Anledningen till en minimering av statistikredovisningen i rapporten är att stora brister kunnat konstateras rörande dess användbarhet. RRV<sup>7</sup> har i en granskning av polisväsendet också berört brister beträffande tillförlitligheten på verksamhetsstatistik.

För att kunna uppskatta effekterna av en återgång till tidigare organisationsform, och resultatet av försöksverksamheten, har förutom en analys av Söderorts polismästardistrikt också andra områden studerats. Dels har områden som behållit den organisationsform som tidigare existerade i Söderort granskats, dels har andra områden ute i landet med en uttryckningsstyrka utlagd på närpolisen analyserats.

De uppgifter och iakttagelser som beskrivs i de olika kapitlen är således inte något som är unikt och enbart gäller för Söderorts polismästardistrikt eller Stockholms län. Det är en beskrivning av problem och möjligheter som till största delen gäller för hela polisväsendet. I de fall en beskrivning gäller specifikt för Söderort kommer detta att poängteras i rapporten. Jag vill genom den sista meningen verkligen understryka att Söderort **inte** skall pekas ut som ett särskilt problemområde.

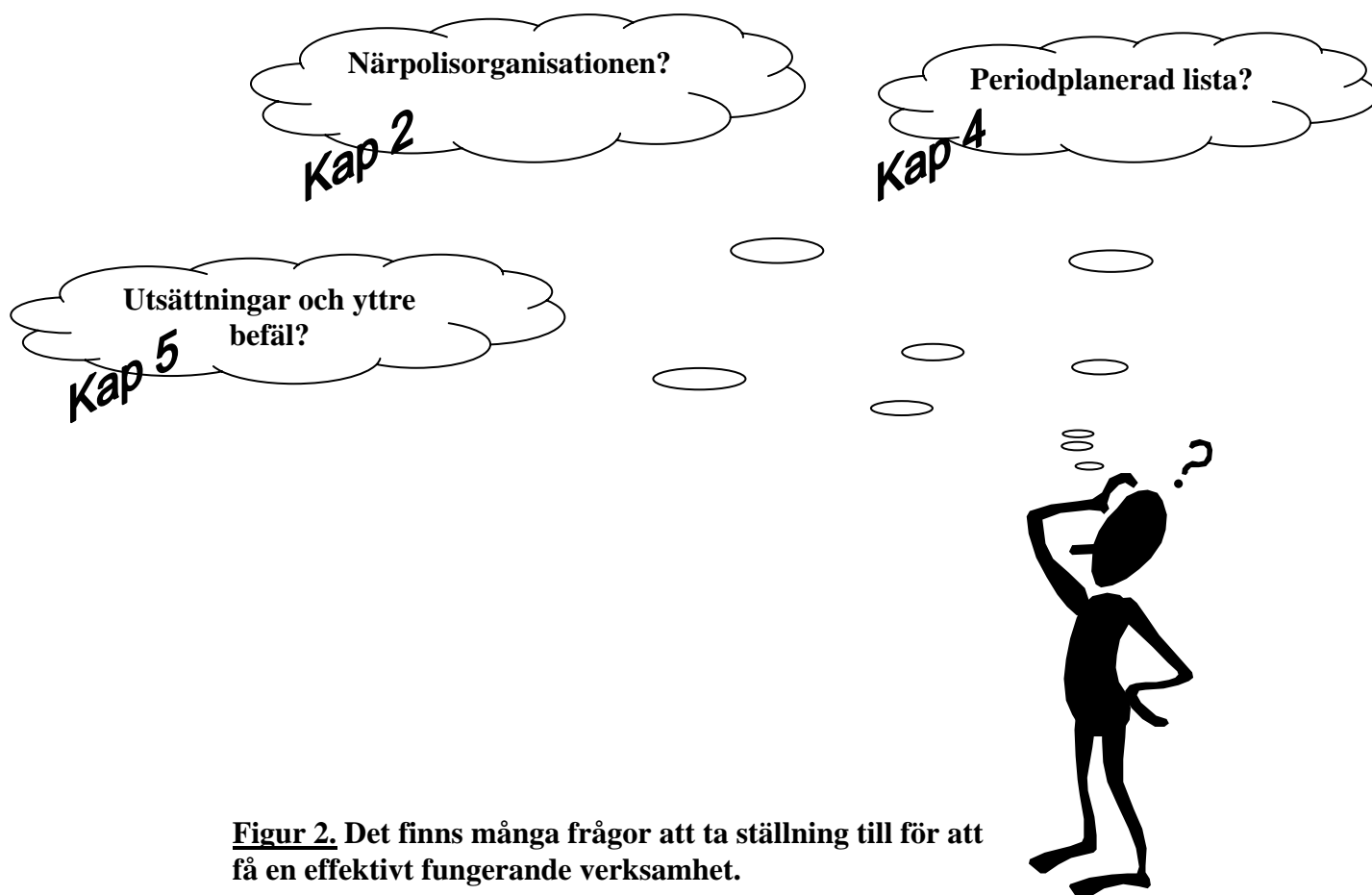
---

<sup>5</sup> Goldkuhl & Röstlinger (1988) Förändringsanalys – Arbetsmetodik och förhållningssätt för goda förändringsbeslut.

<sup>6</sup> Se bilaga 3, kartbild.

<sup>7</sup> RRV 2000:9

## 1.4 Översiktlig beskrivning av kapitlen



**Figur 2.** Det finns många frågor att ta ställning till för att få en effektivt fungerande verksamhet.

I kapitel *två* beskrivs att vald organisationsform för respektive närpolisområde bland annat måste anpassas efter personaltillgång och närpolisområdets geografiska placering.

Kapitel *tre* innehåller en beskrivning av olika former av polisiär verksamhet från åtgärder för att förebygga att en händelse inträffar till åtgärder efter att en händelse inträffat.

Det *fjärde* kapitlet skildrar bl.a. för- och nackdelar med en periodplanerad respektive en fast lista.

Utsättningar, länskommunikationscentralen och yttre befäl behandlas i kapitel *fem*.

I många kapitel sker en hänvisning till kapitel *sex*. Detta kapitel beskriver vikten av att personal har motivation och engagemang för arbetsuppgifterna. Kapitlet har en central betydelse för om verksamheten skall fungera på ett effektivt sätt.

Kapitel *sju* och *åtta* är också till stor del koncentrerade till personalfrågor. I kapitel sju berörs bland annat personalutveckling och personalavveckling medan kapitel åtta främst omfattar utbildningsfrågor.

Ett sätt att höja effektiviteten inom organisationen är att underlätta anmälningsupptagning, avrapportering och dokumentation av ingripanden. Kapitel *nio* tar upp dessa problem och möjligheter.

*Tionde* kapitlet innehåller en beskrivning av hur servicen till allmänheten kan öka. Ett sätt är att utnyttja ny teknik. Denna möjlighet har redan många andra organisationer tagit till vara.

Det *elfte*, *tolfte* och *trettonde* kapitlet är mycket korta och redovisar övergripande problem och möjligheter rörande hur polisväsendet skulle kunna bli effektivare.

*Eftersom rapporten har olika målgrupper innehåller de olika kapitlen information för att tillgodose olika aktörer.*



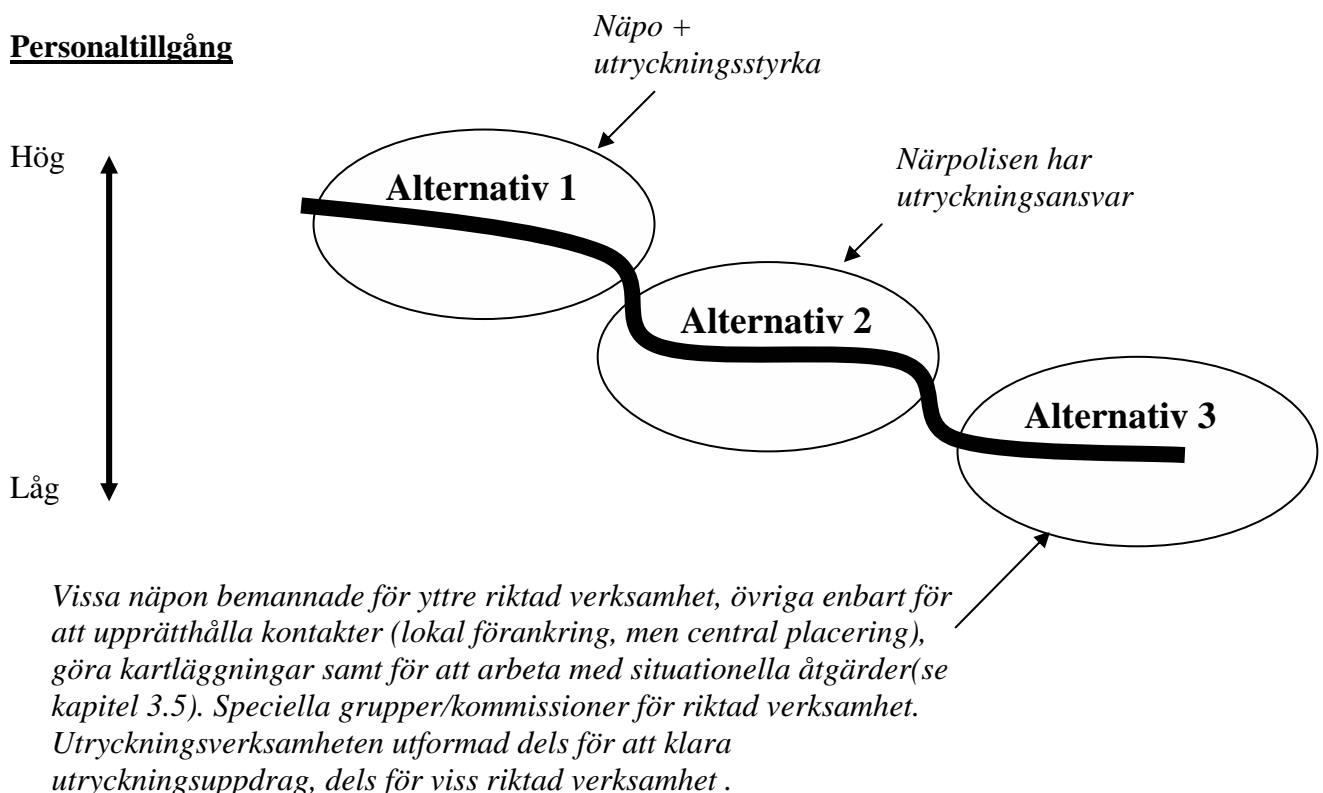


## 2.0 Närpolisorganisationen

### 2.1 Skall utryckningsstyrkan vara utplacerad på närpolisen?

Det vore önskvärt om det fanns ett enkelt och entydigt svar på om det är bra att närpolisområden har ett utryckningsansvar. Frågan är dock komplex och en mängd olika variabler spelar in, t.ex. närpolisområdets geografiska placering, problembilden i närpolisområdet, beräknad framtida personalstyrka inom polisen, en eventuell minskning av polisens åtaganden såsom att ta hand om döda djur etc. samt andra mer interna frågor såsom hur periodplanering, utsättningar och fördelning av utredningar fungerar.

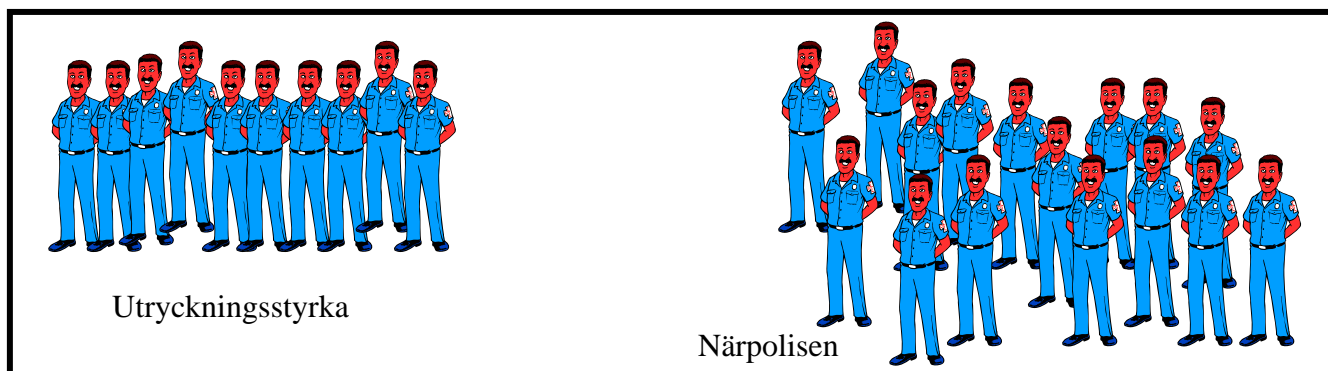
Eftersom de olika alternativen rörande utformning av organisationen inte bara har nackdelar respektive fördelar blir det viktigt att försöka minimera det valda alternativets nackdelar genom olika former av åtgärder.



**Figur 4.** Ett exempel på en variabel, personaltillgång, som har stor betydelse för hur närpolisorganisationen bör organiseras

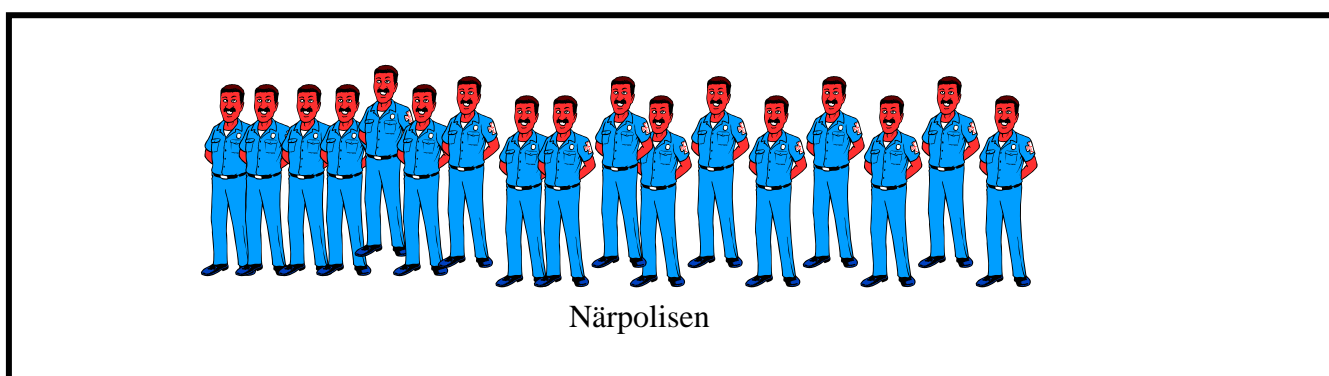
Vid en hög personaltillgång (**alternativ 1**) är det en fördel om organisationen kan ha en särskild utryckningsstyrka och att närpolisen får arbeta ifred med de uppgifter som åligger dem. Ett undantag är dock om närpolisområdet ligger långt från den plats där utryckningsstyrkan utgår ifrån. I dessa fall kan det vara lämpligt att närpolisen har ett utryckningsansvar. Samma förhållande råder beträffande arrestlokaler. Var gränsen går i kilometer varierar, dels med hänsyn tagen till exempelvis vägkvalité och därmed körtid samt dels aktuell brottsbelastning i området.

Om det är så att brottsbelastningen är hög kan även relativt korta återkommande transporter av frihetsberövade göra att det ur ett effektivitetshänseende är lämpligt att ha bland annat arrestlokaler i närpolisområdet. Ett väl genomtänkt jourssystem kan utgöra ett bra alternativ både för arbetstagare och för organisationens effektivitet. Det gäller särskilt för distrikt ute i landet, med en låg befolkningstäthet och stora avstånd<sup>8</sup>.



**Figur 5. Alternativ 1, En särskild utryckningsstyrka och en närpolis som får arbeta ifred med de uppgifter som åligger dem.**

Vid en lägre personaltillgång (**alternativ 2**) finns fördelar med att närpolisen får ett utryckningsansvar. Närpolisområdena får en större mängd personal att använda i verksamheten. Detta förhållande gäller så länge utryckningsuppdragen inte är för många. Om utryckningsuppdragen är för många finns en uppenbar risk att verksamheten bli alltför sönderryckt. En möjlighet för att minska utryckningsuppdragens antal är att se över vilka utryckningsuppdrag som egentligen borde ligga på andra instanser i samhället än polisen (se kapitel 11, "Polisens uppgifter och sättet att använda polisresurser"). Även sättet att prioritera uppdrag och möjligheten att få LKC/KC<sup>9</sup> att arbeta mer problemorienterat bör granskas (se kapitel 5, "Operativ ledning och styrning"). Om utryckningsuppdragen minskar i antal skulle i detta hänseende förutsättningarna för att ha utryckningsansvaret utlagt på närpolisen öka.



**Figur 6. Alternativ 2, närpolisen har utryckningsansvaret.**

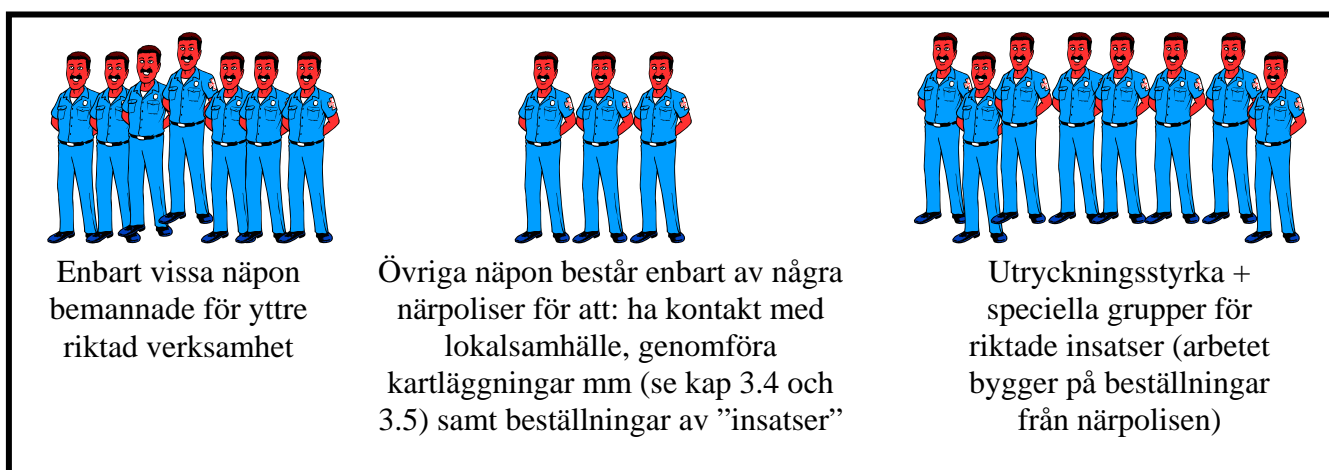
<sup>8</sup> Lösningförslaget kommer inte beröras närmare i rapporten utan om behov finns kan detta redovisas vid en muntlig presentation.

<sup>9</sup> Länskommunikationscentralen/kommunikationscentralen

I takt med att personaltillgången blir lägre (**alternativ 3**) kommer man till en nivå när organisationsformen måste omformas. Det blir aktuellt att ha en särskild utryckningsstyrka, där enbart vissa närpolisområden inom Stockholms län har en bemanning för att kunna utföra riktad yttre verksamhet. De områden som får denna bemanning bör väljas ut med hänsyn tagen till brottsbelastning eller av geografiska skäl.

Närpolisverksamhet för att upprätthålla kontakter samt för att göra kartläggningar finns kvar i form av några befattningshavare per närpolisområde. Befattningshavarna måste väljas med omsorg. Det finns skäl att dessa närpoliser sedan utgår från ett fåtal ställen för att minska sårbarheten och för att åstadkomma ett gynnsamt samarbetsklimat. En lokal förankring bör finnas, t ex genom samarbete med medborgarkontoren<sup>10</sup>.

Utryckningsstyrkan får i uppdrag att arbeta dels med traditionella så kallade utryckningsjobb och dels med jobb som närpolisen har funnit viktigt att prioritera (se beställning av problemorienterade insatser, kap 5.1 LKC). Det finns därför anledning att utforma utryckningsstyrkan på ett sådant sätt att insatsen mot dessa två uppgifter blir så effektiv som möjligt. Möjligheten att skapa speciella grupper/kommissioner för att genomföra riktade insatser under viss tid inom visst område eller mot visst problem/brottslighet bör beaktas (beställningar från närpolisen som prioriteras och koordineras av ledning).



**Figur 7. Alternativ 3, vissa näpon bemannade för yttre riktad verksamhet, övriga består enbart av några närpoliser (utgår från ett fåtal ställen). Utryckningsstyrka och speciella grupper för riktade insatser.**

## **2.2 Försöksverksamheten i Söderort jämfört med andra distrikt**

Försöksverksamheten i Söderort är uppdrag enligt alternativ 2, dvs. närpolisen har utöver uppgifter som åligger närpolisen ett utryckningsansvar. Under studien har framkommit att personal i yttre tjänst i huvudsak ägnar sig åt utryckningsuppdrag eller kommanderingar. Närpolisverksamheten fungerar i ringa omfattning. I sammanhanget bör dock nämnas att det är många fler faktorer än vald organisationsform som påverkar sättet att bedriva närpolisverksamheten<sup>11</sup>.

<sup>10</sup> Se exempelvis hur samarbetet polis-medborgarkontor fungerar i Fittja

<sup>11</sup> bl.a. fördelning av resurstid där en del personer t.ex. blivit tilldelade/skapat nischer (i övrigt se vidare i detta kapitel)

I Söderort har det tagits ett formellt beslut att tillämpa alternativ 2. Många andra närpolisområden i andra delar av Stockholms län arbetar också i praktiken enligt denna modell utan att något formellt beslut har fattats. Utryckningsuppdragen har i dessa områden blivit en resursmässigt betydande och ständigt återkommande del av närpolisverksamheten. Närpolisverksamheten<sup>12</sup> blir därmed så pass sönderryckt även i dessa områden att den många gånger i realiteten nästan helt upphört.

I Söderort skall personalen i samband med periodplaneringen veta vilka pass som är utryckningspass och vilka som är avsedda för närpolisverksamhet. Genom att kunna planera vilka pass som blir utryckningspass respektive närpolispass är det tänkt att verksamheten inte skall bli så sönderryckt och splittrad.

I många andra närpolisområden i Stockholms län får personalen ofta reda på att de skall ägna sig åt utryckningstjänst i samband med att de påbörjar passet. Det gör det mycket svårt att bedriva någon planerad verksamhet. Personalen blir också mycket frustrerad när inbokade möten och andra aktiviteter går om intet. På lång sikt innebär det en risk att det intresse och engagemang som finns för att bedriva ett problemorienterat polisarbete går förlorat.

Problemet i Söderort å andra sidan är att de planerade närpolispassen för personal som tjänstgör i yttre tjänst återkommer alldeles för sporadiskt. Av denna anledning blir det svårt att bedriva närpolisverksamhet i form av exempelvis riktade insatser.

Ett bidragande problem i detta sammanhang är uppläggnings- och styrningen av arbetet via LKC<sup>13</sup>. Närpolispatruller i Söderort blir ianspråkstagna/åtar sig utryckningsuppdrag i högre utsträckning än närpolispatruller som tjänstgör ute i länet<sup>14</sup> (se kapitel 5, "Operativ ledning och styrning").

Ett annat problem är en alltför kort framförhållning rörande kommenderingar och centrala utbildningar. Det gör att planerade närpolispass försvinner och att verksamheten blir sönderryckt trots att det inte var tänkt så.

Personalen blir på grund av ovanstående faktorer omotiverade att ägna sig åt annan verksamhet än utryckningstjänst, vilket gör att tid som egentligen kunde användas till närpolisverksamhet ej utnyttjas

Kvaliteten på närpolispassen påverkas också av att dessa främst styrs av när utryckningspass/kommenderingar har lagts ut och inte efter verksamhetens behov. Utryckningspass och kommenderingar har högst prioritet vid periodplaneringsdagarna. Arbetstagarna planerar först in sina utryckningspass/kommenderingspass och därefter läggs närpolispassen främst ut för att åstadkomma ett för arbetstagarna acceptabelt schema. Arbetstagarna vill inte ha ett alltför dåligt arbetsschema utan några sammanhängande ledigheter, vilket är förståeligt. Att utryckningspass/kommenderingspass utgör en så stor del av den yttre tjänstgörande personalens arbetstid förvärrar situationen.

En annan orsak till att personal som tjänstgör i yttre tjänst upplever att närpolisverksamhet bara förekommer sporadiskt beror på de prioriteringar som görs beträffande tillgänglig

---

<sup>12</sup> Se bilaga 1, definitioner

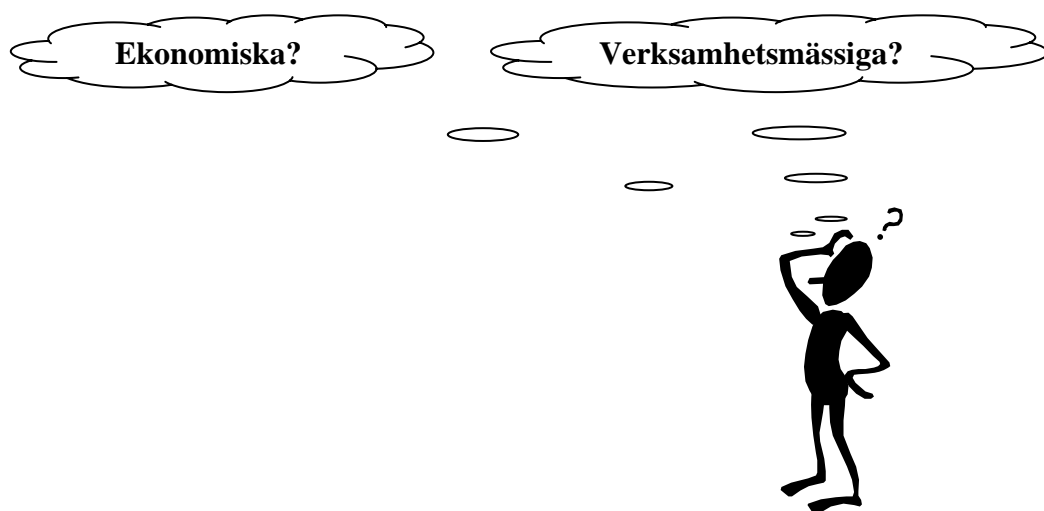
<sup>13</sup> I rapporten benämns kommunikations centralen i Stockholms city som LKC

<sup>14</sup> Bygger på egna iakttagelser samt på intervjuer av personal som flyttat till/från Söderort

resurstid på närpolisen. Det finns personal på närpolisstationer som inte/eller i ringa omfattning tjänstgör i yttre tjänst (uttryckning/kommenderingar). Detta innebär att övrig personal får ta fler uttryckningspass/kommenderingspass. Det är inte ovanligt att polispersonal nischer in sig, och är inget som är unikt för Söderorts polismästardistrikt. Ett av skälen till detta är bristfälliga utvecklingsmöjligheter inom polisen, särskilt inom närpolisorganisationen (se kapitel 7, ”Rekrytering, personalutveckling och personalutveckling”). En annan orsak är organisationens/chefers bristfälliga förmåga att ställa krav.

### **2.3 Nedläggning och sammanslagning av närpolisstationer?**

Organisationen har haft en tendens att försöka lösa de flesta problem med hjälp av omorganisationer och förslaget att lägga ner och slå samman närpolisstationer utgör inte något undantag från denna regel. I vissa fall kan det vara ett bra alternativ men det finns all anledning att se upp och analysera konsekvenserna av eventuella sammanslagningar eller nedläggningar av närpolisstationer där både ekonomi och verksamhetsintresse måste vägas in. Att närpolisstationer generellt sätt skulle läggas ner för att polisen därigenom skulle göra betydande ekonomiska vinster är felaktigt eftersom lokalhyrorna står för en liten del av kostnaderna<sup>15</sup>. Att kunna svara på frågan vad som är syftet med en sammanslagning är viktigt. Är det ekonomiska skäl eller/och verksamhetsmässiga t ex att kunna arbeta bättre enligt alternativ 1, dvs. få en större mer slagkraftig enhet som är inriktad enbart på närpolisverksamhet?



**Figur 8. Att analysera syftet med sammanslagningar/nedläggningar av närpolisstationer är viktigt. Både verksamhetsmässiga och ekonomiska faktorer måste beaktas.**

Om syftet med en sammanslagning är att få en mer slagkraftig enhet som är inriktad enbart på närpolisverksamhet (alternativ 1) får inte området omfatta för många invånare. Vid ett invånarmässigt stort område tappas själva idén med närpolisen. Närpoliserna kommer ha svårt att få en bra lokal förankring och kännedom om området. En lösning är i sådana fall att avdela

<sup>15</sup> Uppgifterna hämtade från årsredovisning för Polismyndigheten i Stockholms län, 1999.

ett mindre antal poliser per 30 000 invånare och att resten av personalen bildar en insatsgrupp som kan arbeta mot olika problem inom hela området.

Det går åt drygt tio heltidsarbetande poliser för att kunna bemanna en radiobil dygnet runt.

Om två stationer som ligger på gränsen för att klara av utryckningsuppdragen slås samman så kommer fortfarande grundproblemet att kvarstå. Viss receptionstjänst och administration kommer försvinna. Det finns dock en uppenbar risk att den resurstid som sparas ändå inte kommer utryckningstjänsten till del. Orsaken är att det inte är osannolikt att de personer som sparar resurstid på en sammanslagning ändå inte ingår i en personalkategori som kommer ifråga för utryckningstjänstgöring.

Om det är så att det finns ett visst överskott beträffande utryckningsresurser på respektive station kan en sammanslagning göra att periodplaneringen går något lättare alternativt att överskottet på utryckningsresurser används på ett sådant sätt att några poliser skall kunna arbeta ostört med riktad verksamhet. Det har dock i många fall visat sig svårt att ägna sig åt riktad verksamhet beroende på att dessa patruller, trots att det inte är tänkt så, tas i anspråk till utryckningsuppdrag av LKC/KC.

Precis som vid alternativ 1 (utryckningsverksamheten skild från närpolisverksamheten) får heller inte områdena om man väljer alternativ 2 (utryckningsansvar på närpolisen) omfatta för många invånare. Om det blir för stora områden innebär det inte att personal arbetar som närpoliser utan enbart att organisationen har personal som kallas för närpoliser. Personal har i dessa fall mycket svårt att få en lokal förankring och en god kännedom om problem och personer. Alternativ 2 blir i dessa fall inget bra alternativ. En möjlighet för att lösa detta problem är att ett mindre antal poliser avdelas per 30 000 invånare och att resten av personalen ägnar sig åt utryckningstjänst. Genom ett förändrat sätt att bygga upp HR/IM<sup>16</sup> skulle trots allt närpolisverksamhet kunna bedrivas (se kapitel 5, "Operativ ledning och styrning"). Om det dessutom finns vissa resurser över kan en speciell insatsgrupp skapas som kan arbeta ostört inom hela området och/eller projektgrupper för att arbeta mot viss brottslighet såsom exempelvis häleriprojektet i Skärholmen.

I vissa fall kan det finnas förtjänster med sammanslagningar och nedläggningar av närpolisstationer. Det är inte ekonomisk försvarbart att det sitter någon eller några närpoliser i en stor lokal eller att närpolisstationer och huvudstationer ligger alltför nära varandra.

När det gäller områden där närpolisstationer eller huvudstationer ligger nära varandra kan alternativ 3<sup>17</sup> vara en tilltalande lösning även om det finns personal för att organisera verksamheten enligt alternativ 1<sup>18</sup> eller alternativ 2<sup>19</sup>. Genom att tillämpa alternativ 3 finns det möjligheter att skapa insatsgrupper/projektgrupper som kan vara organiserade som exempelvis ravekommisionen, häleriprojektet i Skärholmen eller Fittjakommissionen. Grupperna (i kombination med långsiktiga åtgärder från särskilt avdelade poliser<sup>20</sup> med lokal förankring som också sköter kartläggnings-/analysarbetet) skulle kunna sättas in för att

---

<sup>16</sup> Händelserapporter/ingripandemeddelanden

<sup>17</sup> Närpolisområden bemannade enbart för att upprätthålla kontakter, göra kartläggningar samt för att arbeta med situationella åtgärder. Lokal förankring, men central placering.

<sup>18</sup> En särskild utryckningsstyrka + närpolisområden bemannade för yttre riktad verksamhet

<sup>19</sup> Närpolisområdena har utryckningsansvar

<sup>20</sup> Dessa poliser måste ha en god kontakt med operativ verksamhet. Det får inte bli så att kartläggningsarbetet består i att man drar ut statistik från datasystem och ostrukturerat deltar i olika former av mötesverksamhet där analyser, handlingsplaner och beställningsverksamhet får en låg operativ förankring.

komma tillrätta med skiftande problem från en inbrottsvåg i villor på Lidingö till personrån i Stockholms city.

Stockholms city som i och med detta alternativ får relativt många insatsgrupper/projektgrupper kan därmed också till viss del stötta verksamheten inom andra områden ute i länet. På detta sätt kan en ojämn fördelning av resurser inom länet lösas utan att det behöver bli fråga om tvångskommenderingar. Dessutom öppnar det goda möjligheter till att situationsanpassa bemanning efter aktuell problembild.

Tidsbegränsade insatser i områden, som till exempel Fittjakommisionen och häleriprojektet i Skärholmen har dessutom visat sig vara ett uppskattat inslag bland personal som deltar i dessa kommissioner/projekt. Motivationen har varit hög och det är en av de viktigaste faktorerna för att kunna uppnå ett lyckat resultat. Den höga motivationen har bland annat berott på att man kunnat arbeta ostört och att olika personalkategorier såsom utredare och yttre tjänstgörande personal haft ett nära samarbete. Ett samarbete som upplevts som mycket positivt.

## **2.4 Framtida struktur på närpolisorganisationen**

Det finns verkligen skäl att se över strukturen på närpolisorganisationen och ställa sig frågan vad syftet var med reformen. Var det för att minska brottsligheten och öka tryggheten genom en mer lokalt förankrad polis? Det var väl knappast för att så många poliser som möjligt bara skulle kallas för närpoliser och placeras på närpolisstationer utan att ha några reella möjligheter att arbeta med de uppgifter som avsågs?

Att personal kallas för närpoliser, men att de i realiteten inte jobbar som detta är vanligt inom polisväsendet både inom och utom Stockholms län. När jag exempelvis besökte Malmö visade det sig att piketen kallades för närpoliser. På andra ställen i landet uppger poliserna att man jobbar med precis samma uppgifter som innan närpolisreformen, men att man nu kallas för närpoliser. Det hela är en lek med begrepp.

*”Det finns indikationer på att presentationen av närpolisverksamheten är särkopplad från den faktiska verksamheten (Rikspolisstyrelsen, 1998)”*

*”En bidragande orsak till såväl ökning över tid som den stora variationen mellan olika polismyndigheter av antalet närpoliser kan vara att definitionen av närpolisverksamhet varierar (BRÅ, 1999)”*

Det skulle t ex inte vara några problem att kalla de insatsgrupper/projektgrupper som skapas om man väljer alternativ 3 för närpoliser eftersom deras arbete kommer utmärkas av ett problemorienterat angreppssätt i ett geografiskt avgränsat område. Den geografiska indelningen anpassas efter aktuellt problem. Givetvis i ett nära samarbete med de poliser<sup>21</sup> som i enlighet med alternativ 3<sup>22</sup> tilldelats ett visst område.

Det är önskvärt att organisationsstrukturen är uppbyggd på liknande sätt inom hela Stockholms län. Det finns dock skäl att kunna göra undantag eftersom länet inte är homogent utan uppvisar stora skillnader.

---

<sup>21</sup> Dessa poliser måste ha en god kontakt med operativ verksamhet. Det får inte bli så att kartläggningsarbetet består i att man drar ut statistik från datasystem och ostrukturerat deltar i olika former av mötesverksamhet där analyser, handlingsplaner och beställningsverksamhet får en låg operativ förankring.

<sup>22</sup> Närpolisområdena bemannade enbart för att upprätthålla kontakter, göra kartläggningar samt beställningsverksamhet för ”insatser”.

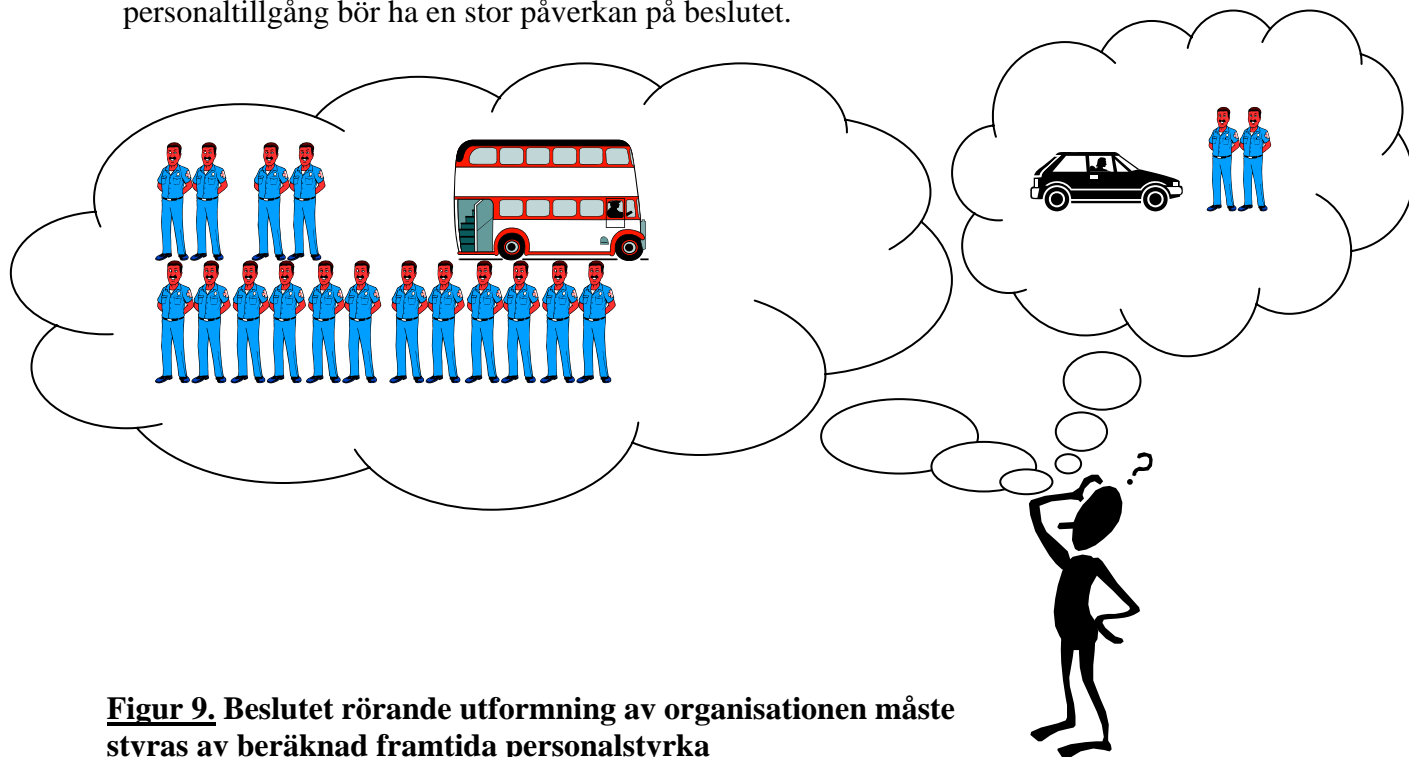


## 2.3 Stabil organisation

Vid val av organisationsform är det viktigt att den blir stabil även om personalstyrkan minskar eller ökar. En plan måste upprättas för hur organisationen skall gå tillväga om personalstyrkan minskar respektive ökar eller om resursåtgången blir mindre beroende på exempelvis färre utryckningsuppdrag<sup>23</sup>. Var skall personalen tas eller placeras för att bibehålla/åstadkomma största möjliga effektivitet.

I Söderort krävs en personalstyrka på omkring femton personer som tjänstgör i yttre tjänst per närpolisområde för att klara av att bemanna en utryckningsbil samt för att kunna avsätta personal till kommanderingar. Söderort har i förhållande till andra områden inom och utom Stockholms län förhållandevis mycket kommanderingar. Vissa närpolisområden i Söderort börjar närma sig den kritiska gränsen för att kunna klara av att bemanna en utryckningsbil och ha personal till kommanderingar. En minskning med ytterligare ett par poliser på dessa närpolisstationer skulle orsaka stora problem. För att lösa denna problematik med *nuvarande personalstatus* inom Söderort krävs antingen en utjämning av personalstyrkan mellan närpolisområden alternativt att antalet utryckningspass fördelas efter tillgången på personal. I detta sammanhang vill jag också nämna att det finns ytterligare en möjlighet att underlätta belastningen på närpolisen genom att personal som är kapabla att tjänstgöra i yttre tjänst, men som för närvarande ägnar sig åt andra uppgifter, åtar sig en del utryckningspass. Med en fortsatt minskande personalstyrka inom Söderorts polismästardistrikt blir det dock svårt alternativt omöjligt att lösa vissa närpolisstationers bemanningsproblematik. Det blir särskilt besvärligt om personalminskningen koncentreras till personal som tjänstgör i yttre tjänst.

I samband med beslut om utformningen på framtida närpolisorganisation i Söderort måste risken för personalminskningar vägas in och beaktas. Uppskattningar rörande beräknad personaltillgång bör ha en stor påverkan på beslutet.

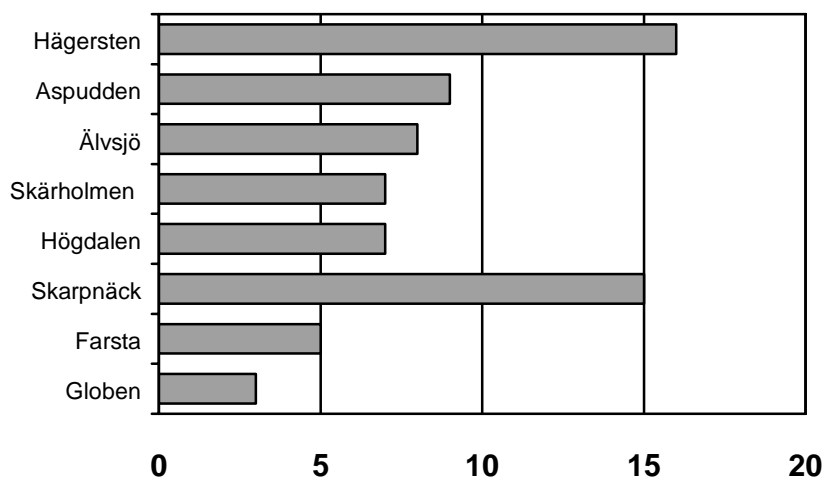


**Figur 9.** Beslutet rörande utformning av organisationen måste styras av beräknad framtida personalstyrka

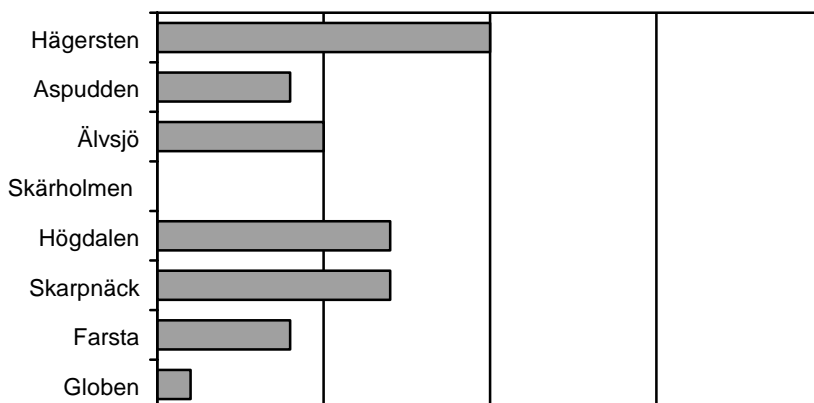
<sup>23</sup> Kan bero på en förändring av polisens åtaganden såsom att ta hand om döda djur, transportera bortappade hundar etc

Inom andra delar av Stockholms län pågår en diskussion om utryckningsverksamheten skall läggas ut på närpolisen eller ej. Matematiska beräkningar presenteras beträffande hur mycket personal som kommer att tilldelas respektive närpolisstation vid en utläggning av utryckningsverksamheten. Det finns dock en risk att dessa siffror inte stämmer i realiteten. Att organisera arbetet efter överoptimistiska teoretiska beräkningar vore mycket olyckligt. Det skulle kunna innebära att en ytterligare organisationsförändring tvingas fram efter en kort period.

I samband med att utryckningsstyrkan lades ut på närpolisen i Söderort visade det sig att det fanns en avsevärd skillnad mellan de teoretiska beräkningarna beträffande hur mycket personal som respektive närpolisområde skulle tilldelas och den verkliga numerären som kom ut på närpolisområdena<sup>24</sup>. Det är självklart att närpolisarbetet fungerar sämre i vissa områden efter utläggningen av utryckningsstyrkan än innan eftersom man i dagsläget skall klara av fler uppgifter med i stort sett samma personalstyrka. Det finns risk att denna skillnad mellan beräknad och verklig personaltilldelning även kan uppstå i andra distrikt.

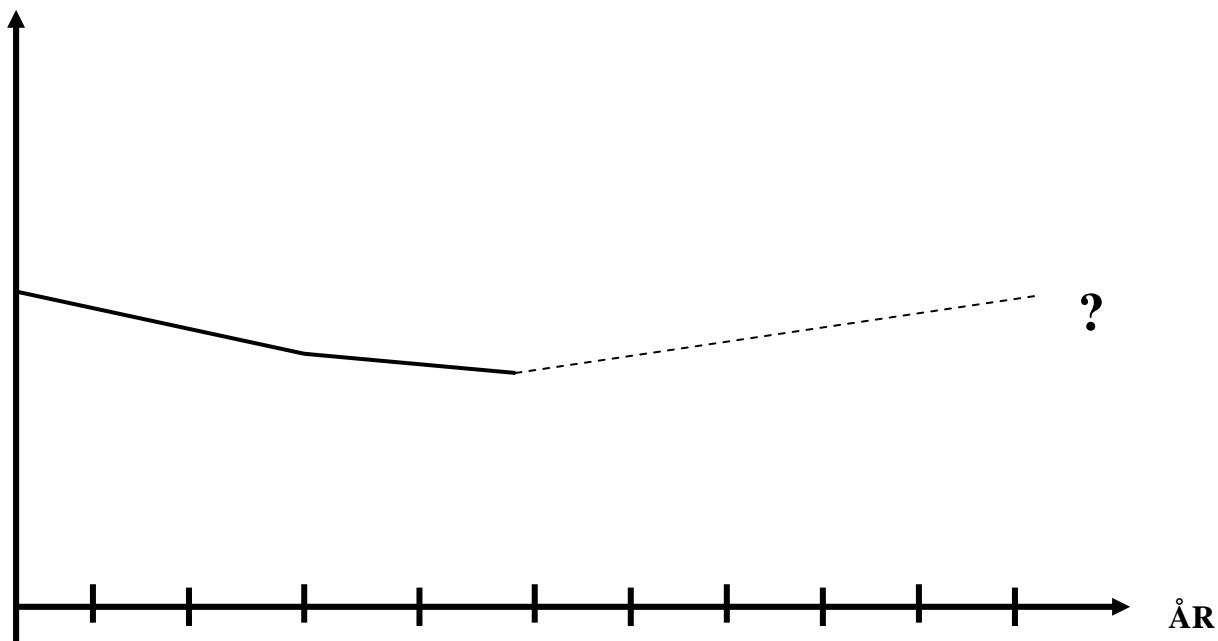


**Figur 10.** Den beräknade personalökningen på närpolisområdena vid en utläggning av utryckningsstyrkan i Söderort. Gjord strax innan försöksverksamheten startade (mars 99).



**Figur 11.** Verklig personalökning på närpolisområdena i Söderort (nov. -99).

<sup>24</sup> Uppgifter hämtade från olika interna dokument innan/efter organisationsförändringen samt intervjuer.



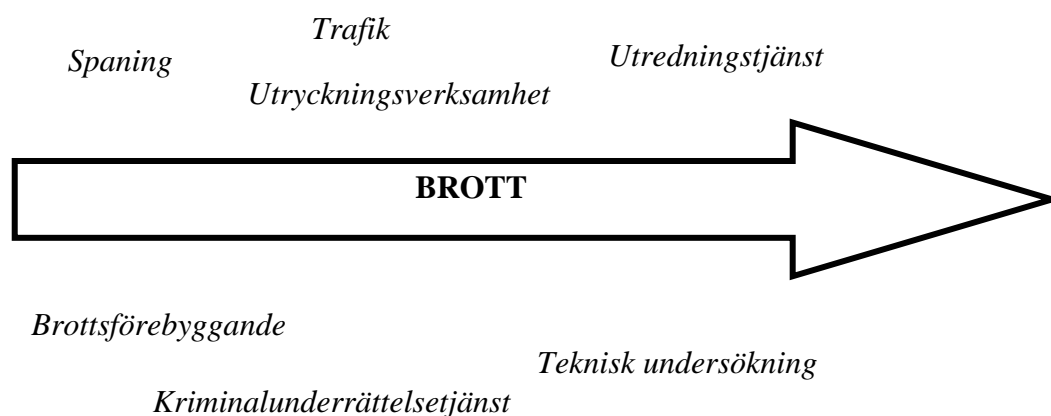
**Figur 12. Beräknad framtida personaltillgång inom polisen**

Personalstyrkan kommer att minska de närmaste åren inom polisväsendet<sup>25</sup>. Genom en omfördelning av personal kan dock personalstyrkan öka inom vissa områden.

<sup>25</sup> Enligt både fack och arbetsgivare kommer personalstyrkan att minska inom polisväsendet. (I Stockholms län har drygt 200 poliser slutat per år de senaste två åren. Om trenden håller i sig – vilket verkar vara fallet under detta år - kommer personalstyrkan fortsätta att minska de närmaste åren trots påfyllnad av nya poliser från Polishögsskolan)

### 3.0 Polisiär verksamhet

Med ett och samma brott/ mot en och samma kriminell individ arbetar ofta personal från olika tjänstegrenar.



**Figur 13.** Exempel på några olika arbetsmoment/tjänstegrenar som kan komma ifråga för ett och samma brott.

#### 3.1 Initiering av ärende

Vanligen initieras ärenden av personer utanför polisorganisationen<sup>26</sup>. Det kan exempelvis vara väktare, butikspersonal eller allmänhet. Informationen från dem kan resultera i olika åtgärder från polisorganisationens sida, t ex att en gärningsman grips, att ett brott avbryts eller att uppkomsten av olyckor förhindras. Ibland gör informationen att redan genomförda och avslutade brott kan klaras upp eller att tips genererar i en spaningsinsats.

En väl fungerande närpolisorganisation ökar förutsättningarna för att tips inkommer oavsett om man vid val av organisationsform väljer alternativ 1<sup>27</sup>, alternativ 2<sup>28</sup> eller alternativ 3<sup>29</sup>. En dåligt fungerande närpolisorganisation har motsatt effekt, bland annat på grund av varierande och starkt begränsade öppettider/telefontider och att personalens arbetssituation blir för splittrad för att kunna upprätthålla en god kontakt/samverka med lokalsamhället.

Även om närpolisorganisationen fungerar finns det uppenbara risker att tips och annan information som allmänheten önskar lämna på icke kontorstid aldrig kommer till polisorganisationens kännedom – eller inkommer för sent. En av orsakerna är att det är svårt

<sup>26</sup> Laurén, 1994

<sup>27</sup> En särskild utryckningsstyrka + närpolisområden bemannade för yttre riktad verksamhet

<sup>28</sup> Närpolisområdena har utryckningsansvar

<sup>29</sup> Närpolisområden bemannade enbart för att upprätthålla kontakter, göra kartläggningar samt för att arbeta med situationella åtgärder. Lokal förankring, men central placering. Utryckningsverksamheten utformad dels för att klara utryckningsuppdrag, dels för riktad verksamhet.

för allmänheten att hålla reda på att vissa nummer bara bemannas på kontorstid/vissa dagar/del av vissa dagar. En annan är långa väntetider i polisens växel. Liknande problem har kunnat konstateras över hela landet, bl.a. har införandet av länskommunikationscentraler medfört att det ofta tar lång tid för allmänheten att komma fram per telefon. Detta minskar givetvis benägenheten att lämna information.

Det är av stor vikt att komma tillrätta med ovanstående problem. Detta kan uppnås bland annat genom att utnyttja de möjligheter som ny teknik erbjuder (se kapitel 10, "Service till allmänheten"), att utforma närpolisorganisationen på ett sådant sätt att personal ges möjlighet att arbeta med närpolisverksamhet<sup>30</sup> och att verksamheten ses ur ett helhetsperspektiv där man inte bara fokuserar på en viss verksamhetsgren utan att värdera hur andra åtgärder påverkar en viss process<sup>31</sup> (t.ex. att man haft som mål att bygga ut närpolisverksamheten för att öka kontakten med allmänheten. Men att servicen och kontakten de facto har gått i motsatt riktning<sup>32</sup> i och med att lokala mindre kommunikationscentraler lagts ner).



**Figur 14.** Långa väntetider per telefon, korta öppettider på polisstationer och nedläggningar av kommunikationscentraler runt om i landet har bl.a. medfört att allmänheten inte lämnar information i den omfattning som vore önskvärt.

### **3.2 Framkörningstid och framkörningssätt**

Det är inte osannolikt att korta utryckningstider har en brottspreventiv effekt<sup>33</sup>. Många studier har dock visat att utryckningstiderna inte har någon avgörande betydelse för effekterna av polisarbete<sup>34</sup>.

---

<sup>30</sup> Se bilaga 1, definitioner

<sup>31</sup> Ett förslag till processkarta gjordes 1998 av Stefan Holgersson "Kartan". För närmare förklaring hänvisas till muntlig redovisning.

<sup>32</sup> Bygger på intervjuer med personal och allmänhet (Personer jag kommit i kontakt med under tjänstgöring i yttre tjänst fick frågan om de märkt någon förändring sedan införandet av länskommunikationscentraler. De informerades om när införandet skett) samt tidsstudier rörande svarstider.

<sup>33</sup> I samband med att framkörningstiderna kortades p.g.a. av medhavd väktarradio (användes under 6 månader) fanns indikationer på att inbrotten nattetid i skolor etc. minskade (Troligtvis ungdomar som såg att vi var snabbt på plats). Undersökningen är dock för begränsad för att kunna dra några generella slutsatser.

<sup>34</sup> Se exempelvis Cumming & Edell, 1965; Reiss, 1971 och Scott, 1981.

Inom Stockholms län finns förutsättningar att i större utsträckning jämna ut belastningstoppar inom ett visst polismästardistrikt med hjälp av patruller som tillhör ett annat polismästardistrikt. Stockholms city, Söderort och Västerort har dock ett helt annat radiosystem än övriga länet. Personal i yttre tjänst upplever att detta är ett stort problem<sup>35</sup>.

Ett annat problem som har att göra med radiosystemet är att kriminella aktiviteter underlättas genom den öppna radiotrafiken<sup>36</sup>. De kriminella får ofta kontinuerligt information om var patrullerna är, vart patrullerna är på väg och var patrullerna ställt upp sig. Det säger sig självt att det blir oerhört svårt att få tag i brottsaktiva individer när de erbjuds denna information<sup>37</sup>. Å andra sidan utgör polisradion en viktig källa för informationsspridning, vilket bör beaktas i sammanhanget.

Framkörningssätt och därmed framkörningstid bör anpassas efter den typ av händelse som patrullen är på väg till. Är det till exempel en pågående misshandel användes lämpligen siren eftersom det är viktigare att rädda liv än att gripa gärningsmän för brottet. Det finns genom att använda siren en chans att gärningsmän avbryter misshandeln tidigare på grund av att de hör en annalkande polisbil. Vid utryckningskörning till ett inbrott bör framkörningen istället vara så tyst som möjligt och tar därmed lite längre tid. Det handlar inte bara om att slå av sirenen - vilket de flesta poliser gör - utan även om att undvika högt motorljud och skrikande däck. Ljud som kan höras kilometervis. Vid ett inbrott gäller det främst att få tag i gärningsmannen och eventuellt stulet gods.

Vid vissa händelser som till exempel vid butiksrån är det viktigt att närma sig objektet på särskilt sätt. Kännedom om objektet, förståelse rörande hur gärningsmän uppträder (bl. a. modus operandi), PIC<sup>38</sup>:s/LKC<sup>39</sup> förmåga att leda verksamheten samt polismännens färdigheter rörande taktisk uppträdande har en avgörande betydelse för kvalitén på arbetsuppgiftens utförande.

Under studien i Söderort har det varit svårt att mäta nuvarande förmåga att agera gemensamt vid särskild händelse jämfört med hur det fungerade för ett år sedan. Yttre befäl i Söderort upplever dock att nuvarande sätt att organisera utryckningsstyrkan har påverkat förmågan i negativ riktning. Att inte ha gemensamma utsättningar gör att en naturlig och återkommande diskussion om händelser och uppträdande i stort sett har försvunnit. (Se kapitel 5, "Operativ ledning och styrning")

---

<sup>35</sup> LKC kan koppla ihop de bägge radiosystemen vid särskild insats, men utan att LKC gör detta kan inte två patruller med olika radiosystem kommunicera med varandra.

<sup>36</sup> I vårt grannland Norge är det förbjudet att inneha en polisscanner.

<sup>37</sup> Att koda viss trafik (går ej i dagsläget förutom med särskilt radiosystem) eller samtal via mobiltelefon (förekommer, men fler bilar och KC pratar inte med varandra samtidigt, vilket är fullt möjligt) är två alternativa lösningar.

<sup>38</sup> Polisinsatschef

<sup>39</sup> Länskommunikationscentralen



### **Exempel 1:**

En patrull får uppgift om att allmänheten ringt in och sagt att några ungdomar åker crossmotorcykel på en gångväg mellan några höghus. Det finns misstankar om att motorcykeln är stulen. Polispatrullen åker relativt sakta på gångvägen mellan höghusen. Polispersonalen ser ingen motorcykel och rapporterar in det hela som ”ej spaningsresultat”.

### **Exempel 2:**

En patrull får uppgift om att allmänheten ringt in och sagt att några ungdomar åker crossmotorcykel på en gångväg mellan några höghus. Det finns misstankar om att motorcykeln är stulen. Patrullen stannar 100-200 meter från gångvägen. Bisittaren<sup>40</sup> tar på sig en civil jacka och går mot området för att lyssna efter crossmotorcykeln. Patrullen får tag i både crossförare och motorcykel.



### **Exempel 3:**

En patrull får uppgift om ett pågående inbrott i en skola. Patrullen sätter högsta fart mot skolan (undviker dock att använda sig av larmanordningen) och åker in på skolgården och konstaterar att det skett ett inbrott. Gärningsmännen lämnade sannolikt platsen när de hörde en automatväxlad bil på någon kilometers avstånd. Det lät som typljudet på en polisbil och gärningsmännen hade rätt. Det var en polisbil. Patrullen skriver en anmälan.

### **Exempel 4:**

En patrull får uppgift om ett pågående inbrott i en skola. Patrullen åker i relativt låg hastighet den sista biten. Patrullen stannar utom synhåll från skolan. Bisittaren springer fram mot objektet och ser gärningsmännen. Gärningsmännen kan gripas.

---

<sup>40</sup> Den polis som inte är förare utan sköter radion.



### **Exempel 5:**

En patrull får uppgift om att ett ungdomsgäng står och klottrar. Patrullen åker i högsta fart fram till platsen skolan (undviker dock att använda sig av larmanordningen). De ser att det springer några från området. De får tag i en av ungdomarna. Han säger att det inte var han som klottrade. En anmälan upprättas rörande skadegörelse, inga personer förs upp som skäligen misstänkta.

### **Exempel 6:**

En patrull får uppgift om att ett ungdomsgäng står och klottrar. Patrullen åker i relativt låg hastighet fram mot platsen. Poliserna resonerar att ungdomarna säkert hunnit klottra en hel del redan och att en bokstav mer eller mindre inte spelar någon roll, men att polispatrullen skall satsa på att kunna lagföra någon/några av gärningsmännen. Patrullen stannar utom synhåll från platsen och bisittaren tar på sig en civil jacka och smyger fram och iakttar vilka ungdomar som gör vad. Ingripande kan sedan ske med lyckat resultat.



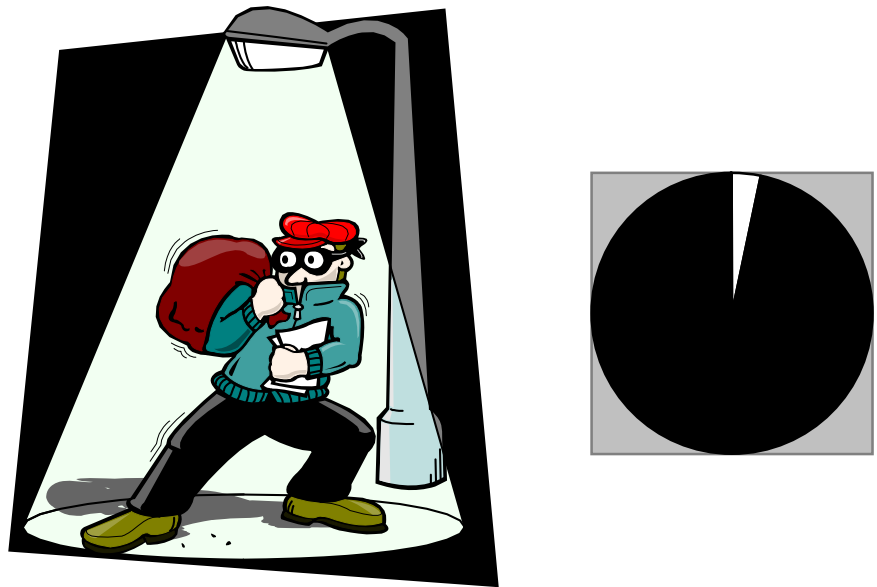
### **Exempel 7:**

Över radion larmas det ut att en gärningsman verkar försöka ta sig in i en bil. Fyra radiobilar anmäler sitt intresse för jobbet. Tre av radiobilarna åker in på den gata som den ensamma gärningsmannen skulle ha setts vara på väg att försöka ta sig in i en bil. Gatan är helt tom. Polispersonalen ser ingen person och rapporterar "ej spaningsresultat" till kommunikationscentralen. De tre patrullerna åker ifrån platsen. Den fjärde patrullen iakttar området på ett helt annat sätt än de övriga tre patrullerna i syftet att de inte skall vara så lätta att upptäcka för en gärningsman. Efter en kort stund får de syn på en person. Denne verkar dessutom stämma in på signalementet. De går fram mot personen som i det här läget ser patrullen. Personen försöker göra sig av med en lång skruvmejsel genom att droppa den mellan en bil och trottoaren. Personen är narkotikapåverkad och tas med in till stationen. Patrullen rapporterar in att en misstänkt gärningsman har påträffats. Personal på kommunikationscentralen beklagar sig och säger att det inte ser så bra ut på datan eftersom tre patruller strax innan, på samma plats lämnat samma jobb med "ej spaningsresultat". Patrullen svarar att de inte kan rå för om det ser konstigt ut på datan.

Det finns många liknande exempel på att det finns ett stort utbildningsbehov rörande taktiskt uppträdande (se kapitel 8, "Kompetensutveckling") samt ett behov av att diskutera olika typer av ingripanden. Ett bra forum för detta är utsättningarna (se kapitel 5, "Operativ ledning och styrning"). Dessutom är engagemang och motivation för arbetsuppgifterna av stor betydelse (se kapitel 6, "Motivation/engagemang").



### 3.3 Beskrivning av en händelse



**Figur 15.** Brott som exempelvis misshandel, stöld, ofredande och personrån är ofta påbörjade och avklarade på kort tid

De ledtider som kommer ifråga för ärendet är:



**Figur 16.** Målsägande/vittne ringer SOS. Tiden för att få tillgång till telefon och slå nummer.



**Figur 17.** SOS skall svara och ta emot samtal



**Figur 18.** SOS skall bedöma samtal och koppla samtal till polisen



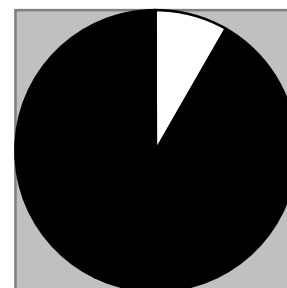
**Figur 19. LKC skall svara och ta emot samtal**



**Figur 20. LKC skall bedöma samtal och nedteckna uppgifter (vanligen utförs arbetsmomenten på LKC av en och samma person)**



**Figur 21. LKC skall anropa patrull**



**Figur 22. Även om körtiden är kort så blir den totala utryckningstiden (från att ett brott inträffar till att en patrull är på plats) flera minuter.**

De omfattande ledtider i samband med utryckningsuppdrag medför att inträffade händelser oftast är överspelade när en patrull kommer till platsen. I de flesta fall är polispersonal på plats först flera minuter efter att ett brott ägt rum. Det gäller även när ledtiden för att larma polis är gynnsam.

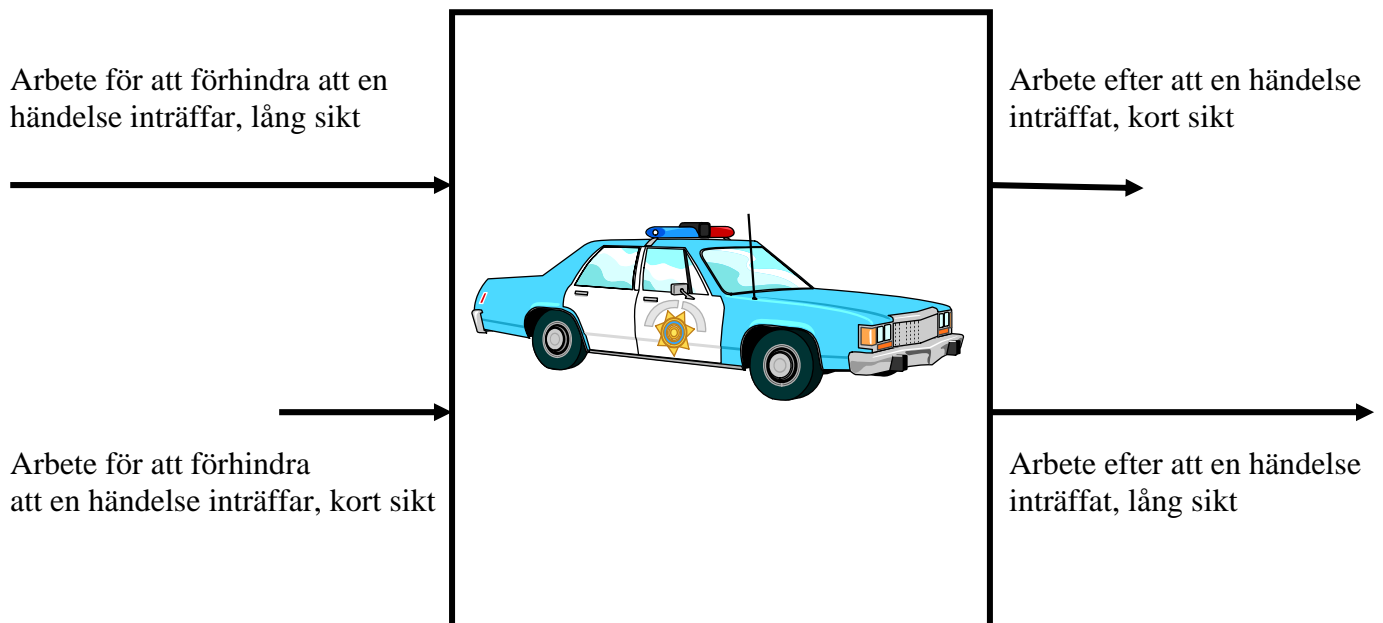
Tiden från att ett inbrottslarm utlöses till att polispatrullerna får information om inbrottet understiger sällan fem minuter<sup>41</sup>. Därtill kommer framkörningstiden. I vissa fall händer det att en polispatrull befinner sig på den plats där t ex en misshandel inträffar exakt vid rätt tillfälle och blir vittne till händelsen. Det är dock inte vanligt, bland annat därför att närvaron av polispersonal ofta har en brottspreventiv effekt.

Det mesta av polisarbetet blir fråga om att agera i syfte att förhindra att en händelse inträffar eller åtgärder som vidtages efter att en brottslig handling avslutats och detta innefattar exempelvis verksamhetsgrenar såsom utryckningstjänst, utredningstjänst och närpolisverksamhet.

<sup>41</sup> Iakttagelserna gjorda genom att en vaktarradio medfördes vid arbetspassen under cirka sex månader och därmed kunde tidsskillnaden mellan när larmen gick ut över vaktarradion jämföras med utropet på polisradion.

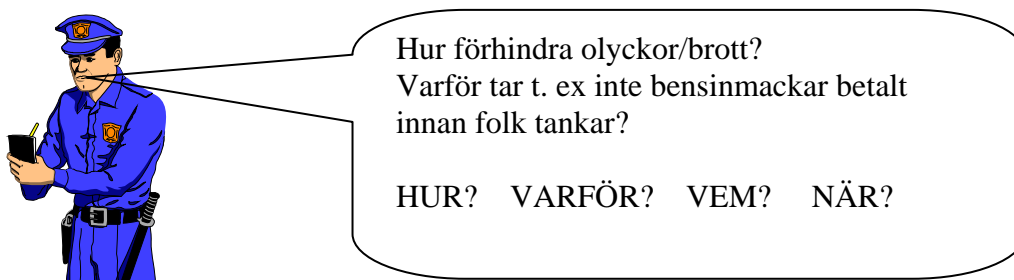
### 3.4 Arbetsmoment för att förhindra att en händelse inträffar och åtgärder efter att en händelse har inträffat

Jag har i detta kapitel undvikit att dela upp verksamheten i kriminalunderrättelsetjänst, utredningstjänst, BF etc. En händelse/viss brottslighet kommer att vara i fokus och inte de olika verksamhetsgrenarna. Genom att utgå från en händelse och åtgärder som kan komma ifråga beträffande denna händelse blir det tydligare hur de olika verksamhetsgrenarna hänger samman. Därigenom finns en viss möjlighet att minska risken för revirstrider pga. att verksamheten kan ses ur ett helhetsperspektiv.



**Figur 23.** Allt polisarbete innebär i huvudsak att agera i syfte att förhindra att en händelse inträffar eller att agera efter att en händelse inträffat

### 3.4.1 Arbete för att förhindra att en händelse inträffar, lång sikt



**Figur 24. Exempel på frågor att ställa i samband med arbete för att förhindra att en händelse inträffar, lång sikt**

Denna punkt är mycket viktig för att kunna bekämpa brottsligheten på ett effektivt sätt. Arbetet är dock mycket eftersatt både inom Stockholms län och ute i landet. I hela Stockholms län har det mellan 1995-1998 bara förekommit knappt tio exempel<sup>42</sup> på planerad situationell brottsbekämpningsåtgärder<sup>43</sup> avseende besiktningar av bostadsområden där närpolisens arbete genererat ett förbättrat inbrottskydd och/eller ändrade rutiner. År 2000 redovisades inga "13-punkts program" (Skydd mot rån och inbrott i butik) i närpolisens handlingsplaner.



**Figur 25. En gammaldags form av skydd mot angrepp.**

<sup>42</sup> Uppgifterna bygger på information från personal på Forsknings- och Utvecklingsenheten, Stockholms län. De har besökt samtliga närpolisområden i Stockholms län och genom intervjuer med målsvariga poliser försökt finna exempel på när närpolisen aktivt deltagit i besiktning av bostadsområden som genererat ett förbättrat inbrottskydd eller förändrade rutiner.

<sup>43</sup> Se bilaga 1, definitioner

Inom armén använder man sig av fältarbeten, t ex att spränga broar eller lägga ut minor som en viktig del för att förbättra möjligheterna att vinna ett slag. Det är dock ingen idé att satsa alla resurser på fältarbeten. Man talar om att en minering utan skydd inte är en minering. Det måste därför finnas tillräckliga resurser att skydda fältarbeten för att det skall vara någon större idé att utföra dessa. Precis på samma sätt utgjorde förr i tiden borgmuren och vattengraven i kombination med andra åtgärder att ett angrepp försvårades.

Detta resonemang kan föras över på polisverksamhetens sätt att bekämpa brottsligheten. Att lägga ner för stora resurser, i förhållande till övrig verksamhet, på att förbättra olika typer av inbrottsskydd etc. är ej ekonomisk försvarbart. Däremot är en väl avvägd kombination av arbete mellan att förbättra inbrottsskydd etc. och andra polisiära åtgärder ett effektivt sätt att bekämpa brottsligheten. Om det t ex tar några minuter längre för inbrottstjuvar att ta sig in i en byggnad jämfört med tidigare ökar oddsen att gripa dem. Det händer också att viss brottsligheten helt kan byggas bort med hjälp av förbättrade inbrottsskydd eller andra åtgärder.

I t.ex. Akalla-projektet<sup>44</sup> visade det sig att skolungdomar stod för de flesta källarinbrotten. Det var lätt att bryta upp dörrar. Genom att göra det mycket svårare att komma in genom dörrarna med hjälp av nya lås och brytskydd försvann den största delen av brottsligheten. Istället för att ordningspoliser/annan personal gång efter gång åkte till platsen/alternativt per telefon tog upp anmälningar gick en polis runt med fastighetsskötarna och påtalade bristerna som därefter åtgärdades av andra aktörer än polisen.

Ett annat exempel på att problem kan byggas bort är åtgärder för att minska risken för värdetransportrån i ett centrum. Om pengar mellan bank och affärer överförs automatiskt (värderörspost) utan att pengar behöver bäras av vaktbolag försvinner problemet med värdetransportrån i detta centrum. Detta system finns både i Sverige och andra länder och det gäller bara att få upp ögonen hos fler aktörer för behovet av dessa åtgärder.

Det hjälper föga att bara klippa ner häckar och sätta upp lysen. Det är främst i kombination med andra åtgärder som dessa insatser kan generera ett bra resultat. Andra exempel på liknande åtgärder för att förbättra möjligheten till upptäckt är t ex extra fönster och speglar på baksidan av butiker (för att försvåra för rånare att stå och vänta på personalen när de slutar), videokameror för övervakning<sup>45</sup> samt att få allmänheten eller särskilda samarbetspartner att öka sin uppmärksamhet<sup>46</sup> och ringa till polisen när de ser vissa typer av aktiviteter.

Ofta bygger dessa åtgärder främst på att andra intressenter influeras att delta aktivt för att påverka brottsutvecklingen. Det är särskilt gynnsamt i en tid med resursproblem inom polisen.

Vilka skall då arbeta med att förbättra inbrottsskydd etc.? Närpolisidén byggde från början på att alla skulle ha kompetens att utföra dessa uppgifter. Som jag tidigare varit inne på är det viktigt att ha både utbildning och motivation för de arbetsuppgifter som skall utföras. Det är därmed ganska lönlöst att få någon att arbeta inom detta område utan att vara motiverad. (se kapitel 6, "Motivation/engagemang"). De få konkreta exemplen på situationell brottsprevention<sup>47</sup> beträffande inbrottsskydd etc. inom Stockholms län visar att det finns all anledning att ändra nuvarande strategi.

---

<sup>44</sup> Akallaprojektet, 1988, Stockholmspolisen

<sup>45</sup> På Arlanda så minskade bilinbrotten kraftigt och biltjuvar kunde gripas på grund av en bra Tv-övervakning.

<sup>46</sup> Ute i landet är det inte ovanligt med "nattpatruller" som är polisens ögon på mindre orter eller i industriområden.

<sup>47</sup> Se bilaga 1, definitioner

Det är bättre att ha ett fåtal personer som kan arbeta ostört med dessa uppgifter, än att många poliser försöker utföra uppgifterna, där resultatet i förhållande till resurstid kan ifrågasättas. All polispersonal måste dock ha förståelse för varandras uppgifter för det är som tidigare beskrivits kombinationen av olika åtgärder som gör att en god effekt kan uppnås. Om ledningen väljer att vissa utvalda poliser skall ägna sig åt detta arbetsmoment är det viktigt att de verkligen väljs ut med omsorg, att de får särskild utbildning, att de dessutom får möjlighet att arbeta ostört med dessa uppgifter och att de tilldelas ett resultatkrav som följs upp kontinuerligt. Lyckas de inte uppnå ett positivt resultat finns det ingen anledning att fortsätta. Det är då bättre att lägga resurstid på annan typ av polistjänst.

För att de som arbetar med mer långsiktigt arbete inte skall bli ianspråkstagna av den löpande verksamheten finns det skäl att fundera över den organisatoriska tillhörigheten. De kan med fördel ha sin fysiska placering på ett närpolisområde eftersom det är viktigt med en god kontakt med yttre tjänstgörande personal och utredare. Om de tillhör närpolisområdet och är disponibla för annan tjänst finns dock en uppenbar risk att de tas i anspråk till andra uppgifter. Den fysiska placeringen behöver inte vara densamma som den organisatoriska tillhörigheten.

Det kan dessutom vara fördelaktigt att ha en liten centralt placerad styrka som arbetar med vissa av dessa frågor eftersom problem och samarbetsmöjligheter i många fall berör geografiskt stora områden och övergripande frågor. Många stora fastighetsbolag har till exempel fastigheter över hela Stockholm. Det finns även ett behov av att samverka med exempelvis försäkringsbranschen på ett mer samlat sätt. I det senare fallet kanske en central samverkan kan innebära att försäkringsbranschen tar upp anmälningar rörande förlorat gods och skickar till polisen – istället för tvärt om. För att kunna behandla dessa och liknande övergripande frågor krävs juridisk kompetens och en mängd kontakter högt upp i olika myndigheter<sup>48</sup>. Dessa och liknande uppgifter blir orealistiska att driva för enskilda närpolisstationer. Andra exempel på centrala organisationer som det kan vara fördelaktigt att samarbeta med är petroleumbranschen. Det kanske finns möjlighet att påverka dem att bensinstationer – precis som på många ställen i USA – tar betalt innan någon tankar för att därigenom slippa alla bensinsmitare. Ett liknande brott är taxitransporter, där kund vägrar betala. Även i detta avseende kanske polisen kan påverka branschen att ta ett större ansvar och ändra vissa rutiner.

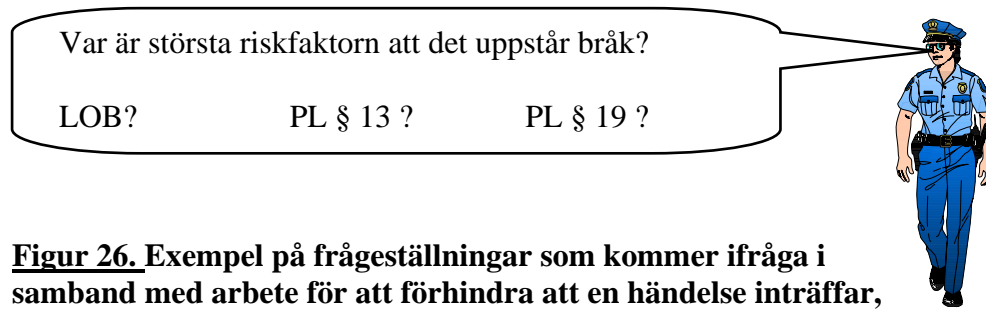
Dessa centralt placerade poliser kunde mycket väl ha en fysisk placering på polismästarstrikten. Därigenom kunde de på ett naturligt och kontinuerligt sätt stötta de poliser som arbetar med liknande, men mer geografiskt lokalt präglade uppgifter.

Eftersom det långsiktiga arbetet för att förhindra att brott inträffar fungerar så dåligt i hela Stockholms län är det svårt att uttala sig om hur Söderorts utplacering av utryckningsstyrkan på närpolisen påverkat denna arbetsuppgift. Införandet av balance score card i Söderort försvårar också en jämförelse med andra områden inom Stockholms län. Det finns dock inget som tyder på att Söderorts utplacering av utryckningsstyrkan har haft en positiv inverkan på det långsiktiga arbetet för att förhindra brott inträffar.

---

<sup>48</sup> Exempelvis påverkan rörande LVM som sker på central nivå i Stockholms län.

### 3.4.2 Arbete för att förhindra att en händelse inträffar, kort sikt



**Figur 26. Exempel på frågeställningar som kommer ifråga i samband med arbete för att förhindra att en händelse inträffar, kort sikt**

Det finns en tydlig tendens till att personer som tjänstgör som närpolis arbetar på ett annat sätt jämfört med en "traditionell utryckningspolis" även under utryckningstjänstgöring. En traditionell utryckningspolis rullar nästan undantagslöst<sup>49</sup> förbi centrum, tunnelbanestationen och ungdomsgårdar och iakttar eventuella aktiviteter från sitt fordon. Närpolisen går i högre grad ur sitt fordon för att bland annat kunna ha en dialog med uppgiftslämnare/samarbetspartner eller för att patrullera igenom källarutrymmen och andra platser med en förhöjd brottslighet eller ett stort antal identifierade problem.

Utryckningstiderna på grund av att personal lämnar fordonen påverkas enbart på ett marginellt sätt så länge avståndet till polisfordonet inte blir för stort. Forskning har dessutom visat att utryckningstiden inte har någon avgörande betydelse för effekterna av polisarbetet<sup>50</sup>.

Bara för att en person definitionsmässigt blir närpolis innebär det inte automatiskt att dennes arbetssätt förändras. Det räcker därför inte med att placera ut utryckningspoliserna på närpolisen och tro att de skall börja agera som närpolis. Det finns risk att resultatet av en utplacering av utryckningspoliserna (alternativ 2, närpolisen ansvarar för utryckningsverksamheten) istället blir en utryckningsstyrka uppsplittrad på närpolisområden. Om förutsättningarna för att bedriva närpolisverksamhet dessutom är dåliga blir det extra svårt för utplacerade utryckningspoliserna att ta till sig ett nytt sätt att arbeta. Det är i stort sett bara de poliser som tidigare ägnat sig åt närpolisverksamhet som kan utnyttja luckor mellan utryckningsuppdragen/utryckningspassen till närpolisverksamhet. Det finns till och med en risk att de utryckningspoliserna som placeras ut blir så pass starka som grupp att de påverkar andra poliser att ägna sig mindre åt närpolisverksamhet istället för tvärt om. Risken ökar givetvis om möjligheterna att bedriva närpolisverksamhet är små. I Söderort upplever en stor del av den yttre tjänstgörande personalen att förutsättningarna är ogynnsamma för att bedriva närpolisverksamhet. Jag har tidigare i rapporten varit inne på att skälen till att yttre tjänstgörande personal får denna uppfattning beror på fler faktorer än just vald organisationsform.

Det finns klara fördelar med att polispersonal i Stockholms län (gäller även övriga landet) lämnar fordonen oftare än vad som är fallet för närvarande.

<sup>49</sup> Givetvis finns individuella skillnader, men även en skillnad mellan vissa områden och turer.

<sup>50</sup> Reiss, 1971; Scott, 1981

Möjligheten att vidta åtgärder innan brottslighet eller ordningsstörningar inträffat ökar genom att personal exempelvis kan nyttja lokala ordningsföreskrifter<sup>51</sup>, PL 13 §<sup>52</sup>, PL 19 §<sup>53</sup> och LOB<sup>54</sup> förutom att närvaron av polispersonal vanligen har en allmän preventiv inverkan. Att patrullera av källare och andra lokaler eller platser med en förhöjd brottslighet gör dessutom att kriminella har mindre möjlighet att arbeta ostört och utsikterna att komma tillrätta med olika typer av problem ökar.

Att polispersonal lämnar polisfordonen i högre grad medför också ofta att de träffar på och ser fler brottsaktiva personer vars namn man får reda på<sup>55</sup> alternativt som någon av poliserna träffat på eller känner igen sedan tidigare och kan sprida vidare kunskapen till andra kollegor. På detta sätt förbättras personkännedomen hos polispersonalen.

Genom en mer utbyggd och naturlig dialog med fastighetsskötare, affärsidkare, föräldravandrare, skol- och fritidsgårdspersonal och exempelvis personal inom socialtjänsten kan mycket användbar information erhållas och chansen att olika aktörer arbetar åt samma håll ökar. En stor del av dessa dialoger kan ske genom korta och spontana besök.

Ett vanligt argument är att det inte går att binda upp sig för mycket och ägna sig åt ovanstående verksamhet eftersom polispersonalen skall vara tillgängliga under utryckningstjänstgöring. Det medför dock inga större problem att avbryta någon av ovanstående samtal eller aktiviteter om ett mer prioriterat ärende dyker upp.

Argumentet att det inte går att binda upp sig på grund av utryckningsberedskapen är också något som Johannes Knutsson funnit vara vanligt förekommande inom polisorganisationen i samband med att han studerade ordningsstörningar i en park.

*Polispatrullerna prioriterar en hög utryckningsberedskap och är inriktade på att få fatt i de "riktiga" brottslingarna. Fotpatrullering uppfattas inte som ett "riktigt" polisjobb. Svaret på varför denna uppfattning kvarstår kan finnas i det sätt som man traditionellt organiserat ordningspolisarbetet på. Det bygger på en reaktiv "Brandkårsmodell".(Knutsson, 1995)*

Om uppfattningen att "utryckningstiderna måste vara maximalt korta" skall tillämpas på ett konsekvent sätt bör polisbilarna ställas upp på vissa strategiska platser och inte åka därifrån förrän de beordras till ett jobb. Så görs dock inte utan personal åker runt i områden på ett mer eller mindre strukturerat sätt<sup>56</sup>. Målsäganden skulle också i högre grad få gå ut till polisbilarna istället för att polispersonal lämnar fordonen för att förflytta sig till exempelvis en lägenhet. Andra faktorer som talar för att det egentligen inte föreligger några större problem att gå ur fordonen i större utsträckning är att personal för närvarande faktiskt anser sig ha tid att binda

<sup>51</sup> Regler som gäller i viss kommun. Kan t ex röra sig om förbud att dricka alkohol, förbud att röka på viss plats etc.

<sup>52</sup> Polislagens trettonde paragraf möjliggör bl.a. ett avvisande, avlägsnande eller omhändertagande av personer för att avvärja straffbelagda handlingar eller ordningsstörningar.

<sup>53</sup> Polislagens nittonde paragraf möjliggör att polispersonal får eftersöka knivar och andra farliga föremål på personer under vissa omständigheter som föranleder farhågor om våldsbrott.

<sup>54</sup> Lagen om omhändertagande av berusade personer möjliggör ett omhändertagande av personer som utgör en fara för sig själva eller andra (genom att man t ex misstänker att deras uppträdande kan föranleda exempelvis bråk).

<sup>55</sup> Genom samtal med den brottsaktiva personen eller på grund av en dialog med exempelvis väktare, fritidsgårdspersonal, socialtjänst, föräldravandrare, affärsidkare eller allmänhet.

<sup>56</sup> Forskning har visat att slumpmässig bilpatrullering mellan utryckningstillfällena inte är särskilt brottsförebyggande. Flera studier har visat att denna typ av patrullering knappast har något effekt rörande möjligheten att förhindra brott (Chumming & Edell, 1965; Reiss, 1971; Kelling, et al, 1974, Scott 1981).



upp sig i samband med att man exempelvis skriver rapporter rörande grova olovliga körningar och dessutom att ett avstånd till radiobilen inte brukar räknas som ett problem i vissa andra fall under tjänstgöringspassen. Det är få uttryckningspass där det inte finns någon tid för exempelvis fotpatrullering i ett centra eller för att gå igenom ett parkeringsgarage, men vid vissa tillfällen är arbetsbelastningen mycket hög.

Att polispersonalen i sådan liten utsträckning går ur fordonen och utför arbetsuppgifter i en mer problemorienterad anda beror främst på ett bristande eget intresse (se kapitel 6, ”Motivation/engagemang”) samt/eller en för ytlig alternativt ringa kunskap om problem och brottsaktiva individer. Det gör att en fotpatrullering i ett centra upplevs som ganska meningslös.

Det finns en stor skillnad inom Stockholms län rörande sättet att ta kontakter och föra en dialog med personer utanför polisorganisationen. Ju längre från Stockholms city man kommer, ju oftare förs dialoger med andra. Ute i landet är polispersonalen generellt sätt bättre på att ha spontana kontakter med allmänheten och andra yrkesgrupper.

En god personkänedom och kunskap om problem inom ett visst område gör att polispersonal har större möjlighet att tjänstgöra på ett effektivt sätt. Att exempelvis kunna tilltala problemungdomar med namn i samband med att det är stökigt på en plats har en lugnande effekt. Möjligheten att på ett effektivt sätt förebygga brott genom olika former av åtgärder, t ex frihetsberövanden ökar också om det finns en god personkänedom eftersom potentiella bråkmakare lättare känns igen av polispersonalen. På samma sätt är det bra att känna till och besöka brottsbelastade platser i samband med att risken för brott är stor, t ex då vissa krogar stänger. Vikten av kunskaper och information för att kunna bedriva ett effektivt polisarbete gör att informationsspridningen inom organisationen blir betydelsefull. Ett sätt att sprida information är genom utsättningar (se kapitel 5, ”Operativ ledning och styrning”).

Kriminalunderrättelsetjänsten har en central roll för att samla in, analysera och sprida kvalitativ brottsinformation. För närvarande erhåller vanligen inte personalen en tillräckligt anpassad information. En av orsakerna till detta är bristfälliga datasystem<sup>57</sup>. Enskilda individer i kriminalunderrättelsetjänst-organisationen lyckas dock att presentera en så pass lokal förankrad information att en del yttre tjänstgörande personal har en praktisk nytta av den. Genom ett väl genomtänkt utnyttjande av IT kan också underrättelseinformationen få större tillgänglighet och användbarheten kan öka. Dessutom kan olika typer av information spridas direkt efter att de skrivits in. Det finns möjlighet att yttre tjänstgörande personal genom bärbara/mobila enheter omedelbart upplyses om intressanta och aktuella iakttagelser.

I samband med att beslut fattas i Söderorts polismästardistrikt rörande utformningen av närpolisorganisationen bör även kriminalunderrättelsetjänsten beaktas i hög grad så att den ges möjlighet att fungera på ett effektivt sätt.

LKC/KC har en viktig funktion att fylla. LKC/KC kan öka utsikterna för att på ett effektivt sätt kunna bedriva korta insatser i en problemorienterad anda. LKC/KC kan skicka patruller på uppdrag av mer problemorienterad karaktär utan att polispersonal som åker på uppdragen behöver ha deltagit i själva kartläggningsarbetet. Deras arbete kan trots detta vara en del av ett mer långsiktigt problemorienterat polisarbete – även om polispersonalens medverkan enbart rör sig om korta punktinsatser. (se kapitel 5, ”Operativ ledning och styrning”)

---

<sup>57</sup> se datastudie, del 1, Idéer och förslag från verksamheten analyserade och sammanställda av Stefan Holgersson

### 3.4.3 Kortsiktigt arbete efter att en händelse inträffat



Gripande? Beslag? Spaning?

Teknisk undersökning? Hur ta hand om brottsoffer?

**Figur 27. Exempel på frågor som kan bli aktuellt att svara på i samband med kortsiktigt arbete efter att en händelse inträffat**

Efter att en händelse har inträffat kan det bli fråga om att gripa en gärningsman och/eller göra husrannsakan men även ingripanden med stöd av exempelvis PL 13 § och LOB kan bli aktuella. Vanligtvis finns det även anledning att göra långt gående förstahandsåtgärder.

En viktig del av polisarbetet utgörs av kontakten med brottsoffer. Det är mycket brottsofferinformation och olika former av stöd som kan komma ifråga. Allt detta och mycket annat skall polismännen hålla i huvudet. Personalens arbete skulle kunna underlättas om det togs fram en lathund där bland annat brottsofferstöd i form av telefonnummer mm fanns redovisade. Lathunden borde även innefatta annan typ av information såsom olika rutiner och vad personal bör tänka på vid olika typer av brott<sup>58</sup>. Det finns olika problem i samband med kontakten med brottsoffer, bland annat rörande sekretesslagen. Lagstiftning i form av FUK 13b upplevs dessutom snarare förvirra än att stödja ett brottsoffer. Även om syftet med denna paragraf är det motsatta<sup>59</sup>.

Rena utryckningspoliser har ofta en högre färdighetsnivå jämfört med närpoliserna när det gäller att hantera vissa återkommande händelser, t ex lägenhetsundersökningar. Om arbetet som närpolis blir alltför splittrat finns det en risk att personalen till slut känner att de inte behärskar något arbetsmoment riktigt bra. En stark bidragande faktor till denna känsla är omständliga rutiner för avrapportering (se kapitel 9, ”Anmälningssupptagning, avrapportering, dokumentation av ingripanden”), bristfälligt stöd i form av en lathund samt en eftersatt internutbildning (se kapitel 8, ”Kompetensutveckling”).

Genom väl fungerande långtgående förstahandsåtgärder finns det möjlighet att underlätta utredningsarbetet. Missade uppgifter beträffande exempelvis telefonnummer, information om att förenklad delgivning kan komma ifråga eller rörande gärningsmans eventuella anspråk på beslagttaget gods kan förorsaka mycket merarbete för utredningspersonal. De poliser som har haft/har ett visst utredningsansvar avrapporterar ofta på ett bättre sätt jämfört med de som aldrig ägnat sig åt utredningstjänst. Det kan därför vara bra om polispersonal får avsluta initierade ärenden när detta bedöms som möjligt och lämpligt. En annan viktig faktor som påverkar kvalitén på de långt gående förstahandsåtgärderna är kontakten mellan yttre personal och utredare. En hög kvalitet är lättare att uppnå vid en nära kontakt mellan utredare och yttre

<sup>58</sup> se datastudie, del 1, Idéer och förslag från verksamheten analyserade och sammanställda av Stefan Holgersson

<sup>59</sup> Problem beträffande brottsofferstöd kommer inte tas upp på fler ställen i rapporten. Finns behov av en ytterligare beskrivning och exemplifiering hänvisas till en muntlig presentation.

tjänstgörande personal. Genom denna kontakt kan yttre personal få feedback på det arbete de utfört och därigenom förbättra sin förmåga.

Närpolisorganisationen innebär ofta att utredare och yttre personal har mer kontakt med varandra än vad som vanligtvis blir fallet med en renodlad utryckningsstyrka. Gemensamma utsättningar öppnar dock förutsättningar för en informationsspridning beträffande exempelvis vad som är viktigt att komma ihåg vid långt gående förstahandsåtgärder. En annan möjlighet för att åstadkomma en lärande organisation är att knyta olika personalkategorier till turerna, t.ex. utredare (se kapitel 4.3 "Fördelning av arbetsuppgifter").

Under studien har det visat sig att polispersonal i Stockholm ofta är bättre på att vidta långt gående förstahandsåtgärder jämfört med polispersonal ute i landet<sup>60</sup>.

Långt gående förstahandsåtgärder tar mycket resurstid i anspråk. Ofta är det inte arbetet på själva brottsplatsen som tar lång tid utan avrapporteringen (se kapitel 9, "Anmälningssupptagning, avrapportering, dokumentation av ingripanden").

Jag har tidigare varit inne på vikten av att polispersonal lämnar sina fordon i högre grad för att på detta sätt förbättra kunskapen om brottsaktiva individer och för att få olika typer av annan information. På grund av en bra personkännedom behöver många gånger inte polispersonal springa eller köra ikapp en person för att kunna rapportera denne, vilket många gånger kan vara en svårighet när det exempelvis rör sig om ungdomar på crossmotorcyklar/mopeder. Genom att polispersonal är uppdaterade på olika personers kläder, frisyrer etc. kan också relativt vaga uppgifter beträffande signalement göra att man får goda uppslag på tänkbara gärningsmän. Dessa faktorer påverkar givetvis uppklärningsprocenten i positiv riktning. Det förbättrar också chanserna att få tag i en gärningsman relativt kort tid efter att ett brott förövats genom att polispersonal exempelvis tar sig till personens bostad, till platser där man vet att denne brukar uppehålla sig eller att bilar som gärningsmannen brukar åka i stoppas. Det ökar möjligheterna att få tag i bl.a. tillgripet gods.

En närpolis har ofta större personkännedom inom ett geografiskt område än annan personal. Detta beror på att närpoliserna till största delen arbetar inom ett begränsat område. En annan faktor som ökar sannolikheten att få tag i gärningsmän är kunskap rörande tillvägagångssätt vid olika typer av brott (modus operandi). Ofta har denna typ av information också en lokal prägel. Närpoliserna är även ur detta hänseende vanligen bättre uppdaterade. En god personkännedom och kunskapen beträffande bl.a. tillvägagångssätt vid olika typer av brott innebär att möjligheterna att bedriva ett kvalitativt arbete ökar.

Viss brottslighet, t ex narkotikabrott och annan grövre brottslighet som är svårutredd eller svårspanad medför att det finns ett stort behov av kontinuitet och specialkompetens för att kunna agera på ett effektivt sätt<sup>61</sup>. Det blir i dessa fall viktigt med väl avgränsade arbetsuppgifter där det finns möjlighet att uppnå en hög färdighetsnivå.

I de fall närpoliserna ägnar sig åt mycket utryckningstjänst medför det ofta att de tillbringar mindre tid i sitt närpolisområde och mindre tid åt närpolisverksamhet. Detta får vanligen till följd att både personkännedom och övrig kunskap om närpolisområdet minskar – även om många utryckningsuppdrag utförs i det egna närpolisområdet.

---

<sup>60</sup> Bygger på intervjuer med personal som flyttat till/från Stockholm samt på egna iakttagelser.

<sup>61</sup> T ex Ravekommissionen. Se också avsnitt 3.4.4 Långsiktigt arbete efter att en händelse inträffat.

I Söderort så ägnar sig närpoliserna i stor utsträckning åt utryckningstjänst. Argumentet att det är bra att ha en närpolisorganisation eftersom poliser därigenom får en god lokal kännedom rörande bland annat problem och personer får därigenom minskad betydelse.

Oavsett vilken organisationsform som väljs blir en väl fungerande lokal förankrad informationsspridning viktig. Ett sätt att sprida information är genom utsättningar (se kapitel 5 "Operativ ledning och styrning") En väl fungerande kriminalunderrättelsetjänst blir även i detta hänseende en betydelsefull faktor.

Vid vissa brott såsom vid rån är PIC<sup>62</sup> och LKC<sup>63</sup>:s förmåga att styra verksamheten av stor betydelse. Polismyndigheten i Stockholm län är generellt sett bättre på att hantera denna typ av händelser jämfört med övriga polismyndigheter i landet<sup>64</sup>. Generellt sett har personal i storstäderna större erfarenhet av att agera vid särskilda händelser jämfört med personal i övriga landet. Förutom PIC:s och LKC:s agerande har även patrullernas förmåga och vana att ingå i insatser betydelse. Vanligtvis fungerar en utryckningsstyrka bättre än närpoliserna vid denna typ av situationer eftersom de förstnämnda ofta är mer samtränade och vana att agera vid särskilda händelser. (se kapitel 8 "Kompetensutveckling").

Polispersonal i yttre tjänst i Stockholms län är sämre än personal i övriga landet på att ta hjälp av allmänheten för att lösa just begångna brott<sup>65</sup>. Detta blir tydligare ju närmare Stockholms city man kommer. Personal tjänstgörande i Stockholms city svarar ofta "inget" om allmänheten frågar vad som hänt. Det är olyckligt att inte polispersonalen oftare delar med sig av informationen och därigenom kan få hjälp av allmänheten i större utsträckning. Trots allt är ju de flesta uppdrag initierade av just allmänheten. Jag har vid flera tillfällen erhållit exempel på att en mycket kort beskrivning av vad som hänt och en lika kort beskrivning av signalement på gärningsmän (5 sekunder) har gett mycket god utdelning.

---

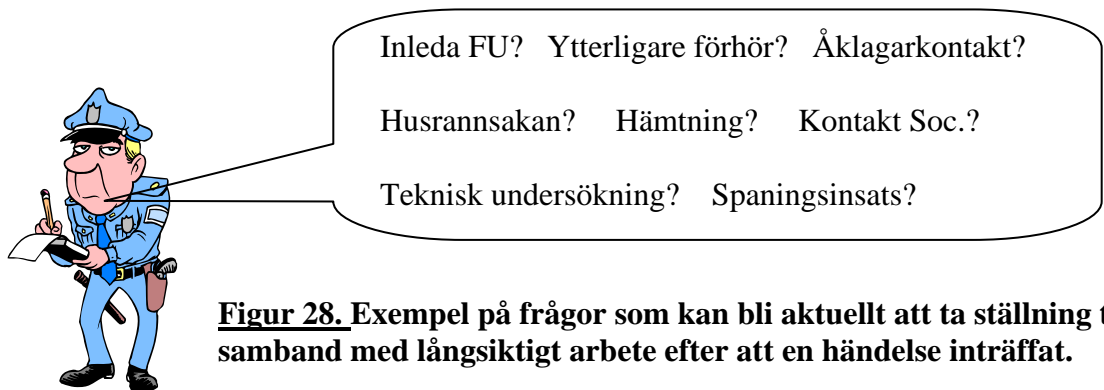
<sup>62</sup> Polisinsatschef

<sup>63</sup> Länskommunikationscentralen

<sup>64</sup> Bygger på intervjuer med personal som flyttat till/från Stockholm samt egna iakttagelser. Andra större myndigheter med många särskilda händelser uppvisar också en god förmåga.

<sup>65</sup> Bygger på intervjuer av personal som flyttat till/från Stockholm samt egna iakttagelser.

### 3.4.4 Långsiktigt arbete efter att en händelse inträffat



**Figur 28. Exempel på frågor som kan bli aktuellt att ta ställning till i samband med långsiktigt arbete efter att en händelse inträffat.**

Långsiktigt arbete efter att en händelse inträffat skiljer sig från långsiktigt arbete för att förhindra att en händelse inträffar genom att den först nämnda arbetsmetoden har en mer individfokuserad ansats. Bägge arbetsområdena kan sägas ha som mål att minska brottsligheten även om den sist nämnda främst strävar efter att åstadkomma upprättelse och att möjliggöra en ekonomisk ersättning till målsäganden.

För att det långsiktiga arbetet efter att en händelse inträffat skall fungera på ett effektivt sätt är de långt gående förstahandsåtgärderna viktiga.

Det är en fördel om utredare och yttre personal jobbar nära varandra. Chansen för en naturlig feedback ökar och förbättrar möjligheterna att de långt gående förstahandsåtgärderna blir bra. Det finns även andra fördelar med att utredningspersonal arbetar i nära anslutning till yttre personal. Förutsättningarna att lösa brott ökar. Det har dels visat sig att utredare ofta får information och andra tips som den yttre personalen kan ha nytta av att känna till, dels att den yttre personalens personkännedom gör att upplärningsprocenten kan öka. Det är dessutom motiverande för den yttre personalen och utredarna om ett nära samarbete kan åstadkommas. Det blir fart på verksamheten. Yttre personal känner att det händer något med ärenden de påbörjat och utredarna får stöd och hjälp med exempelvis husrannsakingar och hämtningar till förhör. De skilda kompetensfälten kan komplettera och sporra varandra istället för att främst lägga sin energi på olika revirstrider (se kapitel 4, ”Arbetstider, bemanning och fördelning av arbetsuppgifter”).

Två exempel på lyckat samarbete mellan utredare och yttre personal är Fittjakommissionen och häleriprojektet i Skärholmen. Arbetet i Fittjakommissionen utmärks av ett stort engagemang bland personalen och en gemensam fokusering från utredningssidan och yttre personal på vissa brottsaktiva personer och inkomna ärenden.

Häleriprojektet i Skärholmen har visat goda resultat. Projektets mål var att genom att ge sig på distributionskanalerna för stöldgods kunna försvåra för gärningsmän att göra sig av med gods. Man räknade med att det bland exempelvis ungdomar inte skulle bli lika attraktivt att stjäla bilstereoapparater om det var besvärligt att få pengar för dem. Bilbrottsligheten har sjunkit kraftigt i Skärholmen<sup>66</sup>. En större andel utredare hade enligt personal i Häleriprojektet ökat effektiviteten ytterligare.

<sup>66</sup> Utvärdering av Häleriprojektet, 2000, Skärholmen, Stockholmspolisens.

Att i projektform arbeta mot olika problem, personer eller ärenden bör öka i omfattning. En organisationsform där samma personal ständigt ingår i kan därför ifrågasättas. Det krävs dock vissa samordnande befattningar för att lägga upp olika typer av spaningsärenden och brottsutredningar. I övrigt är en organisationsform som underlättar en sammansättning av olika kompetenser att föredra. Vid vissa typer av brott, exempelvis stora narkotikaärenden och andra ärenden som är svårspanade eller svårutredda är det dock nödvändigt att ha särskilt för ändamålet utbildad och erfaren personal. Det är inte alltid lämpligt att dela in brottsligheten i geografiska områden, vilket är själva grundidéen med närpolisorganisationen, utan det blir mer naturligt att dela in problem efter brottstyp alternativt att man under en period arbetar mot en viss individ/viss kriminell struktur.

Vilken organisationsform som än väljs bör utryckningspoliser/närpoliser och övriga personalkategorier ha ett väl fungerande samarbete. Den fysiska placeringen bör utformas så att avståndet mellan dem blir så kort som möjligt. I Söderort liksom på många andra ställen är det en för stor splittring mellan utryckningspersonal/närpoliser och övrig personal. Det finns ett behov av att antingen placera ut mer personal på närpolisen eller att den yttre tjänstgörande personalen utgår ifrån huvudstationen. Det är också möjligt att genom andra förändringar förbättra möjligheten till samarbete<sup>67</sup>.

En eventuell utplacering av utredningspersonal mm bör dock inte gälla grövre brottslighet. Som jag tidigare varit inne på så är det viss brottslighet som passar för en geografisk indelning, medan det i andra fall är lämpligt att göra en indelning efter brottstyp, visst grovt brott eller kriminell struktur. Möjligheten att använda sig av kommissioner bör utnyttjas. Utryckningspoliser/närpoliser bör ha möjlighet att ingå i en kommission – även om deras utredningsvana/spaningserfarenhet är begränsad. Att olika personalkategorier får möjlighet att ingå i kommissioner skulle kunna påverka motivation och engagemang i positiv riktning. I många fall är det dock betydelsefullt att ha kontinuitet i arbetet vilket innebär att det inte bara är att sätta samman en grupp och tro att verksamheten kommer att fungera. Kompetens och erfarenheter måste tas tillvara. Det är dock av största vikt att det är erfaren personal som styr upp arbetet i kommissionerna. I sammanhanget bör nämnas att våldgruppen i Söderort dels har en god stämning och dels presterar goda resultat<sup>68</sup>.

Vid flera tillfällen under studien har betydelsen av ett effektivt system för fördelning av ärenden framkommit. Det är resursbesparande att kunna ta tag i ärenden på ett tidigt stadium och se vilka ärenden som det är idé att lägga ner energi och resurser på och vilka som med stor sannolikhet ej kommer leda någon vart. I Söderort har balanserna börjat gå ner sedan man ändrat systemet för ärendefördelning genom att tillsätta en särskild grupp för att hantera detta arbete. En annan bidragande faktor till det sjunkande antalet balanser är sannolikt att man genomfört speciella utredningskvällar som denna ärendefördelningsgrupp har förberett genom att skicka ut en mängd kallelser.

Det finns ett stort behov av att förbättra samarbetet mellan åklagare och polis. Det verkar som om en samlokalisering av åklagare och utredningspersonal både upplevs som positivt hos de åklagare som deltagit/deltar i sådan verksamhet och hos utredningspersonal. Åklagare har dock bland annat framfört transportmässiga problem och fördelen med att sitta flera åklagare på samma ställe ur en dialog och ett kompetensutvecklingshänseende som ett hinder för en

---

<sup>67</sup> Tex. genom en högre grad av arbetsväxling. Hänvisning till muntlig presentation.

<sup>68</sup> Bygger på intervjuer av personal, dels på våldgruppen dels tjänstgörande på andra enheter. Det finns få ärende i balans och andel fällande domar rörande viss grövre brottslighet är hög.

samlökalisering med polisen. Det skulle dock räcka med att åklagare satt på polisstationen ibland för att samarbetet skulle förbättras.

Om utredningspersonal placeras ut på närpolisen finns fortfarande behov av ett nära samarbete med åklagare, men förutsättningarna för att åklagare skall sitta där utredningspersonalen finns minskar. Oavsett den fysiska placeringen av åklagarna finns det ett behov av att dessa i högre grad involveras i det problemorienterade arbetet. Samma förhållande gäller beträffande frivården där man hitintills inte utnyttjar möjligheten till ett bättre samarbete. Att öka medborgarnas trygghet och minska brottsligheten är ett mål som berör hela rättsväsendet. Det står i budgetpropositionen att det måste ske en samverkan mellan de olika myndigheterna i rättsväsendet, bl. a. skall kriminalvården genom samverkan med andra myndigheter påverka dömda att inte återfalla i brott. I dagsläget är dock samarbetet mellan myndigheterna för att minska brottsligheten och öka tryggheten för medborgarna sällsynt. Leif GW Persson skrev redan 1976<sup>69</sup> om problemet med att en stor andel av brotten begås av en relativt liten andel personer. BRÅ (2000) redovisa liknande resultat; att tio kriminella blev dömda för 2700 brott under en tio års period.

Polispersonal framför ofta både problem och lösningsförslag beträffande de individer som står för en stor del av brottsligheten<sup>70</sup>.

Det vore rimligt att bland annat både polis och åklagare arbetade mot målet minskad brottslighet och ökad trygghet. På vissa ställen i landet har man gjort en 10 i topp lista där särskilt brottsaktiva individer ingår. Både åklagare och polis prioriterar sedan arbetet mot dessa individer i syfte att sänka brottsligheten eller komma tillrätta med vissa problem.

”Avståndet” mellan åklagare och polis kan också minskas om personal på de olika myndigheterna med hjälp av datateknik får större möjligheter att kommunicera med varandra. Att kunna skicka Groupwise (intern elektronisk post) mellan åklagare och polis vore önskvärt. Ett självklart krav är att åklagarväsendet har access till utredningarna när informationen lagts på datamedium<sup>71</sup>.

En del ungdomar är mycket brottsaktiva<sup>72</sup>. Det gör att ett samarbete med skola och socialtjänst är viktigt. På vissa närpolisstationer finns till och med personal från socialtjänsten placerade. Det är eftersträvänsvärt. När det gäller samarbete med skola har det visat sig finnas en risk att polispersonal åtar sig så många arbetsuppgifter att de mer eller mindre bara tjänstgör i skolan. Det bör undvikas. En god kontakt och samarbete med skolan och socialtjänsten gör emellertid att det finns goda möjligheter att ha koll på ungdomar som är i riskzonen. Eftersom det inte är ovanligt att det är just dessa ungdomar som begår många brott medför en ökad kännedom både att upplärningsprocenten kan öka och att polispersonal kan jobba aktivt mot dessa ungdomar för att försvåra deras möjligheter att begå brott. Det är dock viktigt att polispersonal med nuvarande bristfälliga tillgång på resurser inte åtar sig arbetsuppgifter som normalt borde ligga på socialtjänst och skola. För att en god kontakt och ett bra samarbete med skolan skall uppnås kan det trots allt krävas att viss resurstid åtgår i skolan. Den bör dock hållas ner till ett minimum. I detta sammanhang är det på sin plats att

---

<sup>69</sup> Inbrottstjuvar i Stockholm – en studie av individuell brottsbelastning, samhällelig brottsnivå och brottsutveckling, svensk Juristtidning 1976/sept.

<sup>70</sup> Dessa problem och lösningsförslag kommer inte att beskrivas närmare i utredningen utan om behov finns kan detta redovisas muntligen.

<sup>71</sup> DurTvå

<sup>72</sup> Skolan och brottsligheten (1987), Jerzy Sarnecki

också nämna vikten av att ha engagemang och motivation för de arbetsuppgifter som utförs (se kapitel 6, "Motivation/engagemang"). En polis som exempelvis mot sin vilja tvingas ut i skolorna kommer med största sannolikhet inte göra ett bra jobb.

Det är dessutom angeläget att personal som erhåller en god personkänedom sprider vidare kunskapen till andra kollegor. Ett sätt att sprida vidare kunskapen är att tjänstgöra i yttre tjänst. På detta sätt kan också den ökade personkänedommen nyttjas effektivt i samband med olika typer av ingripande och annan kontakt med ungdomar på fältet.

Ungdomsgruppen i Söderort hinner inte vara ute i den omfattning som är önskvärt. De har till och med svårt att hinna med att behandla ärenden i en hastighet som lagstiftaren har intentioner om.

Om det är så att en central lösning beträffande utryckningsstyrkan väljs måste ungdomsgruppen förstärkas. Det har i flera polisdistrikt visat sig vara effektivt med en ungdomsgrupp som kan vara ute på fältet och som har ett utbyggt samarbete med bland annat socialtjänsten. Ett exempel på detta var ungdomsgruppen i Västerås som numera trots protester är splittrad.

Om det istället är så att utryckningsansvaret skall ligga på närpolisen kan det finnas skäl att vara konsekvent och även lägga ut ungdomsutredningarna på närpolisstationerna. Ett bra samarbete och kontakt mellan yttre personal och utredare är inte minst viktigt när det gäller ungdomar. Det blir svårare när den fysiska placeringen gör att alla ungdomsutredare finns på ett ställe och den yttre personalen utspridd på andra ställen. Ur ett geografiskt hänseende kan det också vara mer naturligt för ungdomar som bor i närheten av Farsta centrum och som, när de är ute på fritiden, träffar poliser från Farsta, också får besöka polisstationen i Farsta centrum, när de gjort sig skyldiga till ett brott.

Det finns också en annan möjlighet och det är att man behåller en central enhet som arbetar med grövre ungdomsbrott, dvs. ungdomar som ofta är mycket mobila och därmed rör sig över ett stort område. Andra ärende av mer geografisk avgränsad karaktär kan handhas av närpolisstationerna. Ett alternativ är att bygga upp den centrala enheten på ett sätt som liknar citys ungdomsgrupp, men som geografiskt innefattar de södra länsdelarna. Ungdomar från exempelvis Södertörn och Söderort rör sig ofta i bägge polismästardistriktet och det är naturligt med ett nära samarbete mellan polispersonal bl.a. från dessa distrikt.

Om man skapar en lokal och en central organisation för att behandla ungdomsärenden så blir det viktigt att samarbetsformerna definieras på ett bra sätt. En lokal och en central organisation för ungdomsutredningar finns till viss del redan idag i Söderort, i och med att det finns ungdomsutredare i närpolisstationen i Skarpnäck (Personal på ungdomsgruppen upplever samarbetet som mycket bra). Vilken organisationsform som än väljs så har kriminalunderrättelsetjänsten en viktig funktion för att sprida information av lokal karaktär beträffande ungdomskriminalitet.

Det kommer finnas ett behov av att förstärka resurserna som arbetar med ungdomsärenden oavsett om det beslutas om en central ungdomsgrupp eller om ungdomsärenden enbart/även skall hanteras av respektive närpolisstation.

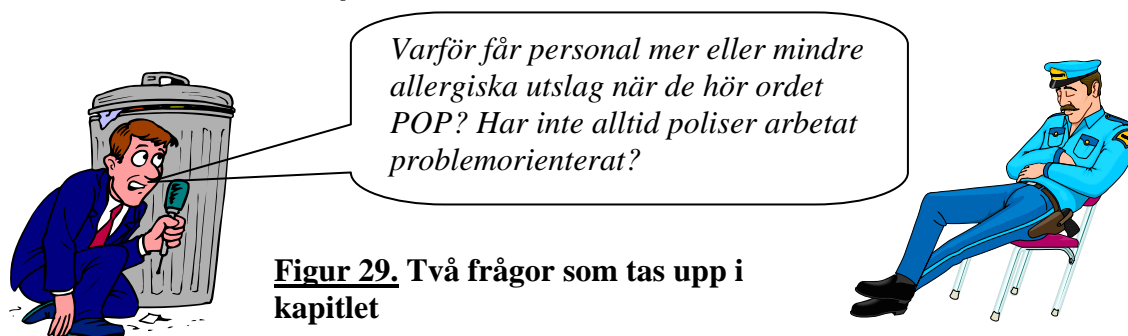


Vad gäller ungdomskriminalitet har BRÅ<sup>73</sup> redovisat vikten av att agera konsekvent. Polispersonal redogör ofta för problem och lösningsförslag rörande hur detta mål skall uppnås<sup>74</sup>

I samband med långsiktigt arbete efter att en händelse inträffat brukar personal framföra att rutiner och datasystem är ineffektiva. Många har under studien framfört att arbetsmomenten till och med gick snabbare innan införandet av IT (i övrigt se kapitel 9, ”Anmälningssupptagning, avrapportering, dokumentation av ingripande).

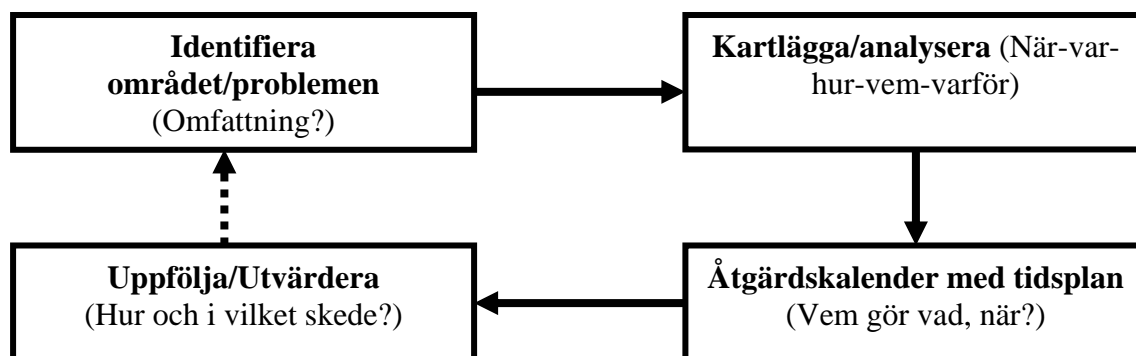
Den största delen av personalstyrkan är INTE utryckningspoliser/närpolis. Det betyder att bl.a. utredningsverksamheten måste inbegripas i beslutet rörande framtida organisationsstruktur för att verksamheten skall bli effektiv.

### 3.5 Problemoriterat polisarbete



**Figur 29.** Två frågor som tas upp i kapitlet

#### 3.5.1 Beskrivning av problemorienterat polisarbete<sup>75</sup> POP



**Figur 30.** En schematisk bild över det problemorienterade polisarbetet.

<sup>73</sup> BRÅ-rapport 2000:7. Påföljdssystem för unga lagöverträdare.

<sup>74</sup> Framförda problem och lösningsförslag kommer inte beskrivas närmare i utredningen.

<sup>75</sup> Torstensson & Wikström, 1995

### **3.5.1.1 Identifiera områden/problemen**

Denna åtgärd syftar till att få en god kännedom om området, dvs. bland annat beträffande eventuellt möjliga samarbetspartner, kriminella nätverk och misstänkta tillhåll.

### **3.5.1.2 Kartlägg/analysera**

Syftet är att så noga som möjligt beskriva den problembild som finns.

När? (specifik tid under dygnet, specifik veckodag, säsongsbetonat?)

Var? (så precist som möjligt, inomhus, utomhus)

Hur? (vanliga tillvägagångssätt, modus operandi)

Vem? (vem kan vara/är gärningsman, gärningsmannagrupper, vem är brottsoffer?)

Vad? (Vid stölder är det intressant att veta vad som stjäls.)

Ovanstående frågeställningar är det tänkt att få svar på genom att dra nytta av både intern och extern kunskap.

Därefter gäller det att analysera materialet ytterligare. I denna analys blir frågan VARFÖR viktig.

Varför sker brotten på angiven tid?

Varför sker brotten på den specifika platsen?

Varför begås brottet på beskrivet sätt?

Varför begår den identifierade gärningsmannen eller gärningsmannagruppen brottet?

Varför drabbas den identifierade gruppen brottsoffer?

....

### **3.5.1.3 Åtgärdskalender med tidsplan**

Syftet med detta arbetsmoment är att producera åtgärder för att minska identifierade problem samt för att formalisera de åtaganden som respektive aktör i samverkansgrupper har förbundit sig att genomföra.

### **3.5.1.4 Uppföljning och utvärdering**

Syftet är dels en kontroll av att det arbete som är planerat verkligen genomförs och dels att konstatera effekten av dessa åtgärder.

### 3.5.2 Införandet av problemorienterat polisarbete

Sättet som det problemorienterade polisarbetet fördes ut i organisationen visar vikten av att ha en tydlig och klar strategi för verksamheten.

Den information som dåvarande Utvecklingsenheten spred ut hade dålig överensstämmelse med informationen som fördes ut i de interna tidningarna. Det fanns en klar missvisande fokusering och den senare nämnda informationskanalens goda exemplen rörde sig främst om olika typer av sociala aktiviteter i form av kanothajkar och deckarklubbar.

I vissa avseende var införandet av det problemorienterade polisarbetet auktoritärt: ”Antingen är Ni med på tåget eller inte!”, men arbetssättet byggde på motivation och egna initiativ, vilket gjorde det hela problematiskt.

Vikten av att arbeta på ett nytt sätt poängterades dessutom i så hög grad att personalen ibland uppfattade att ledningen ansåg att det repressiva arbetet blev något fult. Något man inte skulle syssla med.

En annan faktor av betydelse är att det sker en kvalitetssäkring och en utvärdering av nedlagd tid. Många poliser ifrågasätter effekten av viss verksamhet, såsom kasperteater, dagisbesök och deckarklubbar mm. Det är lätt att det uppstår en diskussion rörande om viss verksamhet får någon positiv effekt eller ej – istället bör fokuseringen vara hur resurstid skall användas på ett så effektivt sätt som möjligt. Att lägga ned resurstid på viss verksamhet måste alltid värderas mot om denna resurstid satsades inom andra områden. I detta sammanhang bör också nämnas att det inte är ovanligt att personal nischer in sig och att dessa nischer har sammanknippats med problemorienterat polisarbete (som det ibland definitivt inte varit frågan om), vilket gjort att en stor del personalen blivit negativ till begreppet problemorienterat polisarbete. Särskilt med tanke på att huvuddelen av de exemplen som lyfts upp och beskrivits i t ex de interna tidningarna inte har berört olika typer av insatser och repressivt arbete utan istället – vilket tidigare nämnts – olika former av samvaro med ungdomar.

Flera av ovanstående faktorer har medfört att det problemorienterade polisarbetet haft svårt att slå igenom i organisationen. En annan starkt bidragande faktor är också att det skett en alldeles för liten fokusering på personalens motivation/engagemang och åtgärder för att höja motivationen/engagemanget bland personalen (se kapitel 6, ”Motivation/engagemang”). Även beträffande dessa viktiga framgångsfaktor saknas en tydlig vision och strategi. Det är ett generellt problem för polisorganisationen.

### 3.5.3 Olika nivåer av problemorienterat polisarbete

Problemorienterat arbete inom polisen har funnits långt innan begreppet problemorienterat polisarbete dök upp. Ett exempel på detta är att polispersonal i stor utsträckning frekventerade platser där de visste att det förekom mycket brottslig verksamhet eller att polispersonal uppehöll sig där man kände till att det brukade bli bråkigt, t.ex. utanför vissa krogar i samband med stängning.

Man kan dock tala om olika nivåer av det problemorienterade polisarbetet. Det är också därför som jag delat upp arbetet ”för att förhindra att en händelse inträffar” i ett kort och långt

perspektiv. Det långa och det korta perspektivet kan ibland resultera i samma åtgärder, dvs. de korta åtgärderna för att försöka förhindra att en händelse inträffar ingår som en del i en mer långsiktig strategi.

### **Ett exempel:**

Många av personrånen sker i samband med att krogen X stänger. Unga personrånare har ofta visat sig stå och vänta vid en tunnelbaneuppgång. Under någon halvtimme varje kväll och då särskilt på fredagar och lördagar, finns lätta rånoffer att tillgå när mer eller mindre alkoholpåverkade personer är på väg hem från krogen. En god kontakt med krogens vakter, polisnärvaro och kontroll av potentiella rånare gör att möjligheten och intresset från ungdomarna sida att begå personrån på denna plats och vid denna tid på dygnet minskar. Övrig tid är upptäcktsrisken större i och med avsaknaden av lätta rånoffer. Det gör att det därmed inte blir lika tilltalande att begå personrån. Antalet rån kan därigenom minska. För polispersonalen rör det sig om en mycket kort och i omfattning liten åtgärd. Det finns inget behov av att vara på platsen trettio minuter i sträck utan närvaron kan istället omfatta korta och återkommande besök under denna tidsperiod. (se även LKC/KC:s möjligheter att involveras i detta arbete, kapitel 5 "Operativ ledning och styrning")

I ovanstående exempel ingår tidsmässigt korta åtgärder för att försöka förhindra att en händelse inträffar i en mer långsiktig strategi. Denna typ av kortsiktiga åtgärder i en problemorienterad anda är ingen nyhet. I många fall så består dock den långsiktiga strategin för att försöka förhindra att en händelse inträffar av andra åtgärder än som normalt brukar ingå i ett mer "traditionellt" sätt att arbeta. Många gånger skulle det trots allt gå att genomföra dessa åtgärder med en liten resursåtgång.

### **Tre exempel:**

En eller två poliser är civilklädda och ställer sig i krogköer precis som vilken allmänhet som helst. De iakttar hur ordningsvakterna uppträder. Polispersonalen visar inte legitimation utan betalar inträde på vanligt sätt. Inne på krogen studerar de om barpersonal överserverar. Även ordningshållning och annat i krogmiljön noteras. Denna kartläggning genomförs vid några tillfällen. Ordningsvakter kallas därefter till ett möte där polispersonal redogör för upptäckta problem. Ordningsvakter som man upplevt uppträda olämpligt varnas. På samma sätt så kallas krögarna till ett möte. Polispersonal går igenom de brister som upptäckts. Eventuellt så varnas vissa krögare att deras tillstånd kan vara i fara. En eller två civilklädda poliser genomför sedan liknande undersökningar. Ordningsvakter som inte skärpt sig förlorar sina förordnanden. Om inte krögare rättat sig efter de direktiv som framförts börjar polismyndigheten arbeta för att serveringstillståndet skall dras in.

Misshandel och andra krogrelaterade problem sjönk kraftigt på grund av dessa åtgärder. Polispersonal kunde därmed i hög grad ägna sig åt annan verksamhet än att stå och ta upp anmälningar utanför olika krogar.

Vid en påfart på E4:an i samband med ett vägbygge inträffar mycket olyckor. Kontakt tas med vägverket som ändrar påfartens utseende. Olyckorna sjönk markant. Polispersonal kunde ägna sig åt annan verksamhet än att lägga ner resurstid på ständigt återkommande trafikolyckor med tillhörande trafikmålsanteckningar.

Vid en tillställning för ungdomar som slutade på natten brukade det bli bråkigt i samband med att ungdomarna väntade på bussen hem. Denna stökiga företeelse fortsatte i ortens centrum, där alla ungdomar släpptes av. Polispersonal arbetade förebyggande på kort sikt genom att uppehålla sig på platsen där ungdomarna väntade på bussen samt genom att följa bussarna till stadens centrum. På grund av detta arbetssätt så kunde bråk förhindras. Det var en kortsiktig åtgärd. Polispersonalen arbetade även förebyggande på lång sikt genom att ta sig an transportfrågan. Kontakt togs med kommunen och nästa gång det var dags för fest så hämtades ungdomarna direkt efter att tillställningen avslutats. Därefter körde bussarna runt i bostadsområdena så att ungdomarna kunde släppas av successivt in mot centrum.

Det är viktigt att det både sker ett kortsiktigt och en långsiktigt arbete för att minska omfattningen av olika problem.

### 3.5.4 Kartläggningar bara för att producera dokument

Vid intervjuer har det framkommit att mycket av arbetet med kartläggningar upplevs som en ren pappersproduktion. Man uppfattar ofta bara att aktivitetens syfte är att framställa snygga dokument. Det är inte ovanligt att kartläggningar inte resulterat i några konkreta åtgärder och att problem mm som framkommit under kartläggningen och analysarbetet redan varit känt av polispersonalen.

Det finns skäl att nyttja den tysta kunskapen<sup>76</sup> i högre grad i samband med kartläggningsarbete istället för att främst fokusera sig på uppgifter i olika datasystem och analysen av dessa uppgifter. Att nyttja andra yrkesgruppers kunskap, t ex fastighetsvärdars är också ett bra alternativ för att erhålla en god överblick beträffande problembilden. Resurser kan därefter främst satsas på att komma fram till lämpliga åtgärder och genomförandet av dessa åtgärder istället för att lägga ner resurser för att ta fram ”snygga” grafiska presentationer.

Det finns också möjlighet att i större utsträckning sprida goda exempel och även lämna beskrivning på tillvägagångssätt som fungerat dåligt. Genom detta kan personal få idéer på möjliga tillvägagångssätt alternativt slipper göra om misstag som andra redan gjort. För att sprida denna information utgör en väl genomtänkt lösning med hjälp av Intranät ett bra alternativ. Arbete pågår för närvarande för att försöka skapa en ”levande” kunskaps- och erfarenhetsbank genom att olika uppgifter läggs in och hålls uppdaterade istället för att handlingsplaner i form av pappersprodukter skapas.

---

<sup>76</sup> Tyst kunskap Molander (1993)

## 4.0 Arbetstider, bemanning och fördelning av arbetsuppgifter

### 4.1 Arbetstider

#### 4.1.1 Fasta tjänstgöringslistor

De fasta tjänstgöringslistorna utmärks av att arbetspassen är utlagda efter ett rullande grundschema.

Exempel på en grundlista:

Ledighet

Dag 1 14.00 - 22.00

Dag 2 07.00 - 14.00 och 22.00 – 07.00

Ledighet (3-4 dgr)

Dag 1 14.00 - 22.00

Dag 2 07.00 - 14.00 och 22.00 – 07.00

Ledighet (3-4 dgr)

Osv.

Det är inte ovanligt att grundschema även innehåller så kallade förstärkningspass. Ofta på fredags- och lördagskvällar, men det förekommer även att dessa förstärkningspass är utlagda på vissa vardagskvällar.

Det finns olika typer av grundschema. I Stockholms city så arbetar man exempelvis enligt en åtta veckors grundlista, men vanligen omfattar listcykeln fem eller sex veckor.

#### 4.1.2 Periodplanerad lista

En periodplanerad lista utmärks av att arbetstiderna fastställs för en viss period i taget. Det är tänkt att behoven skall styra bemanningen och att personalen skall ha möjlighet att kunna påverka vilka tjänstgöringspass som de blir tilldelade.

Det finns även något som kallas för plus- och minustid. Det är en timbank där personal kan spara respektive ta ut tid.

#### 4.1.3 Andra listor

Det finns flera andra typer av listor. En vanlig lista är listan för varierad arbetstid. Normalt så tjänstgör personen som går enligt en lista för varierad arbetstid under kontorstid, men möjligheten att ändra passen till andra tidpunkter utnyttjas ibland. Det kan röra sig om helgtjänstgöring eller att ha en ledig dag mitt i veckan. Antalet arbetade timmar noteras och personalen har även, liksom vid periodplanerad lista, en timbank där de inom vissa ramar kan justera veckoarbetstiden.

#### 4.1.4 Fördelar och nackdelar med olika listor

Förhållandet är inte så enkelt att en viss typ av lista bara har nackdelar respektive fördelar.

Det finns därför inget optimalt alternativ, som avsaknar nackdelar. Det gör att det vid val av en viss listtyp blir viktigt att försöka minimera dess nackdelar genom olika former av åtgärder.

##### 4.1.4.1 Fast lista

Fördelen med en fast lista är att det ofta skapas en gruppgemenskap. Polispersonalen träffar samma arbetskamrater i stort sett varje arbetspass och känslan av att tillhöra en grupp förstärks. Att ha en social gemenskap och trivas på arbetet är viktigt för arbetstagarna, men det blir också en angelägen faktor för arbetsgivaren eftersom motivationen och engagemanget är avgörande för om arbetsuppgifterna skall utföras på ett bra sätt. (se kapitel 6, ”Motivation/engagemang”).

Yttre befäl brukar också uppge att en fast lista innebär en fördel i och med att förutsättningarna för att känna sin personal ökar. Möjligheterna att anpassa olika uppgifter till polispersonals personliga lämplighet vid till exempel särskilda händelser kan därmed öka. I detta sammanhang brukar också nämnas arbetsmiljöfrågor. Det finns en risk att poliser – om man inte följer en fast lista – tappar en kontinuerlig och ofta återkommande kontakt med någon överordnad. Enligt de yttre befälen i Söderort kan detta få negativa konsekvenser på grund av att personal kan gå och må dåligt utan att en överordnad ges någon möjlighet att upptäcka problemet.

I och med att yttre befäl känner den personal som ingår i respektive tur när tjänstgöring sker enligt en fast lista finns också förutsättningar för en fungerande vitsordssättning och svaromålmöjligheter i rollen som yttre befäl är goda.

En annan fördel med en fast lista är att arbetstagarna alltid vet när de skall arbeta. (förutom vissa förskjutningar och övertidspass). Det kan dock vara ett problem att få ledigt och arbetstiderna enligt en fast lista upplevs ofta som slitsamma. Forskning har dessutom visat att den typ av fasta listor som används inom polisen är de mest skadliga för kroppen, dvs. listor där det ofta blir fråga om att byta dygnsrytm. Vissa individer upplever det inte som ett problem, men generellt sätt är det ett problem – speciellt i ett längre perspektiv.

Det största problemet är dock att de fasta listorna försvårar ett effektivt resursutnyttjande.

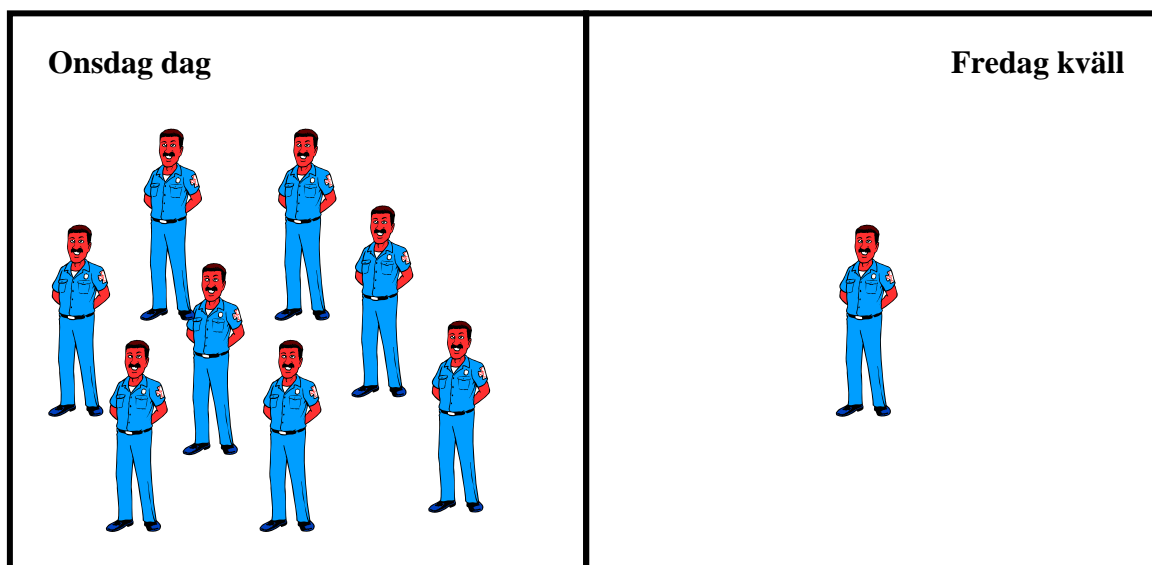
De fasta listorna är statiska och dåligt anpassade till att klara av variationer rörande personalbehovet. För att klara av belastningstoppar finns möjlighet att lägga ut extra tjänstgöringspass i form av övertid. Det finns även möjlighet att förskjuta vissa pass. Dessa förändringar av arbetstiderna kostar givetvis pengar.

#### 4.1.4.2 Periodplanerad lista

Den stora fördelen med en periodplanerad lista är de betydande möjligheterna att anpassa bemanningen efter beräknat personalbehov. Det bör dock observeras att utläggningen av arbetstiden fortfarande bara gäller beräknat personalbehov. Om det uppstår tillfälliga problem, t ex ett ungdomsgång som bråkar/rånar/klottrar eller behov av personal till en sent uppkommen kommandering finns en uppenbar risk att det blir frågan om kostsamma tidsförskjutningar/övertidspass alternativt att problemet redan är överspelat när det är dags att fastställa den nya periodplaneringslistan. Periodplaneringen är därmed i viss mån statisk rörande tillfälligt uppblommande oroshärdar, eller andra med kort varsel uppkomna ökade personalbehov.

Det går att använda sig av instrumentet plus- och minustid ifall det finns ett intresse av att arbeta mot ett visst problem eller att slutföra ett ärende<sup>77</sup>. Om personalen ställer upp och frivilligt ändrar på arbetstiderna måste de ha goda möjligheter att ta ut inarbetad tid och att de ändringar beträffande tjänstgöringstider som det finns behov av att göra är möjliga. Det betyder att andelen så kallade ”måste-pass”, dvs. utryckningspass, kommanderingar etc. inte får vara för omfattande. I Söderort är andelen ”måste-pass” för hög för den personal som normalt tjänstgör i yttre tjänst för att tjänstgöringstider skall kunna ändras efter verksamhetens behov på ett flexibelt sätt.

Det är inte bara ur *verksamhetssynpunkt* som en väl fungerande periodplanerad lista är ett mycket fördelaktigt tillvägagångssätt för att lägga upp arbetstiden. Även för *arbetstagarna* är en periodplanerad lista mycket tilltalande på grund av *möjligheterna att kunna påverka sin arbetstid*. Det är dock viktigt med ett gott samspel mellan arbetstagare och arbetsgivare för att denna listtyp skall fungera. Det handlar dels om att arbetsgivaren måste våga styra upp verksamheten



**Figur 30.** Det finns uppenbara risker att en periodplanerad lista är dålig om arbetsgivaren har en bristfällig förmåga att styra upp periodplanering.

<sup>77</sup> Med detta menas inte att polispersonalen inte skall få övertid om de jobbar över. Det rör sig om möjligheten att jobba extra tid med ett ärende, som arbetstagaren och arbetsgivaren kommer överens om gemensamt.



dels att arbetstagarna upplever att de har goda möjligheter att påverka hur de skall lägga ut sin arbetstid.



**Figur 32.** Det finns uppenbara risker att en periodplanerad lista är dålig om arbetstagarna har små möjligheter att påverka utläggningen av arbetstiderna.

Det är viktigt att ta hänsyn både till verksamhetens- och arbetstagarnas behov för att en periodplanerad lista skall bli ett bra alternativ. Om så ej blir fallet är en periodplanerad lista ett av de sämsta valen av listtyp. Denna listtyp ställer därmed helt andra krav både på arbetsgivare och arbetstagare för att den skall fungera jämfört med exempelvis en fast lista.

För att arbetsschemat inte skall bli för ofördelaktigt så innebär det att vissa pass kommer att läggas ut när det egentligen inte finns ett behov av mer personal. Om det inte sker för ofta behöver det i och för sig inte vara dåligt ur ett effektivitetshänseende. Arbetsgivaren måste dock planera hur denna resurstid skall användas. Att personal enbart rullar runt i ett fordon och väntar på att få arbetsuppgifter är ej lyckat. (I övrigt se kapitel 5, "Operativ ledning och styrning" samt kapitel 8, "Kompetensutveckling").

Vid många utryckningspass/kommenderingar i förhållande till storleken på personalstyrkan finns det en risk att en periodplanerad arbetstid blir ett dåligt alternativ för arbetstagarna även om arbetsgivaren har en personalvänlig inställning.

Det finns dessutom en fara att själva periodplaneringen tar alltför mycket resurstid i anspråk. Vid en stor andel så kallade "måste-pass" är denna risk särskilt hög.

En periodplanerad lista kan medföra att gruppkänslan påverkas i en negativ riktning jämfört med en fast lista eftersom sammansättningen på gruppen hela tiden varierar. Vikten av andra åtgärder för att utveckla gruppkänslan blir därmed av stor betydelse att beakta och finna

lösningar på. I och med en låg utbildningsnivå (se kapitel 8, "Kompetensutveckling") så medför en periodplanerad arbetstid också ibland en osäkerhetsfaktor för arbetstagarna. Det brukar dock i praktiken bli så att samma personer ofta arbetar tillsammans och när det är fråga om övertidspass (där olika personalkonstellationer är en regel) så framförs vanligen inte detta problem. Behovet av kompetensutveckling är dock stort för att få samtlig personal att agera på liknande sätt vid utsatta situationer (oavsett om personalen går på en fast lista eller en periodplanerad lista). En lägsta nivå beträffande vissa kompetenser måste också lyftas upp och åtgärdas. (se kapitel 8, "Kompetensutveckling")

Det blir av stor vikt att organisationen utformar en strategi för att komma tillrätta med de nackdelar och risker som en periodplanerad arbetstid medför. Om detta görs så kan både organisationen och arbetstagarna dra nytta av de fördelar som arbete enligt en periodplanerad lista innebär.

Det kan dessutom finnas förutsättningar för att en del av personalen följer en fast lista och att övriga periodplanerar sin arbetstid. För att det skall bli möjligt krävs att tjänstgöringspassen fördelas ut på ett jämnt sätt för personal som går på fast lista. Även i detta fall finns ett krav att andelen "måste-pass" inte får bli för hög för den personal som väljer att arbeta enligt en periodplanerad lista.

#### **4.1.4.3 Övriga listor**

Övriga listor kan bli aktuella vid exempelvis olika typer av utbildning eller för personal som främst tjänstgör under kontorstid.

Listan för varierad arbetstid är en mycket flexibel lista som främst är anpassad för dagtidstjänstgöring. Det finns goda möjligheter att göra avvikelser från denna grundlista. Dessa avvikelser noteras som inarbetad eller uttagen tid.

Listan för varierad arbetstid har många likheter med en periodplanerad lista beträffande möjligheterna att anpassa arbetstiderna efter verksamhetens behov. I botten ligger dock – till skillnad från den periodplanerade listan - en grundlista.

I Söderort finns det utredningspersonal som har periodplanerad arbetstid trots att det bästa för verksamheten vore att de gick efter en lista för varierad arbetstid.

## 4.2 Bemanning

### 4.2.1 Olika personalkategorier

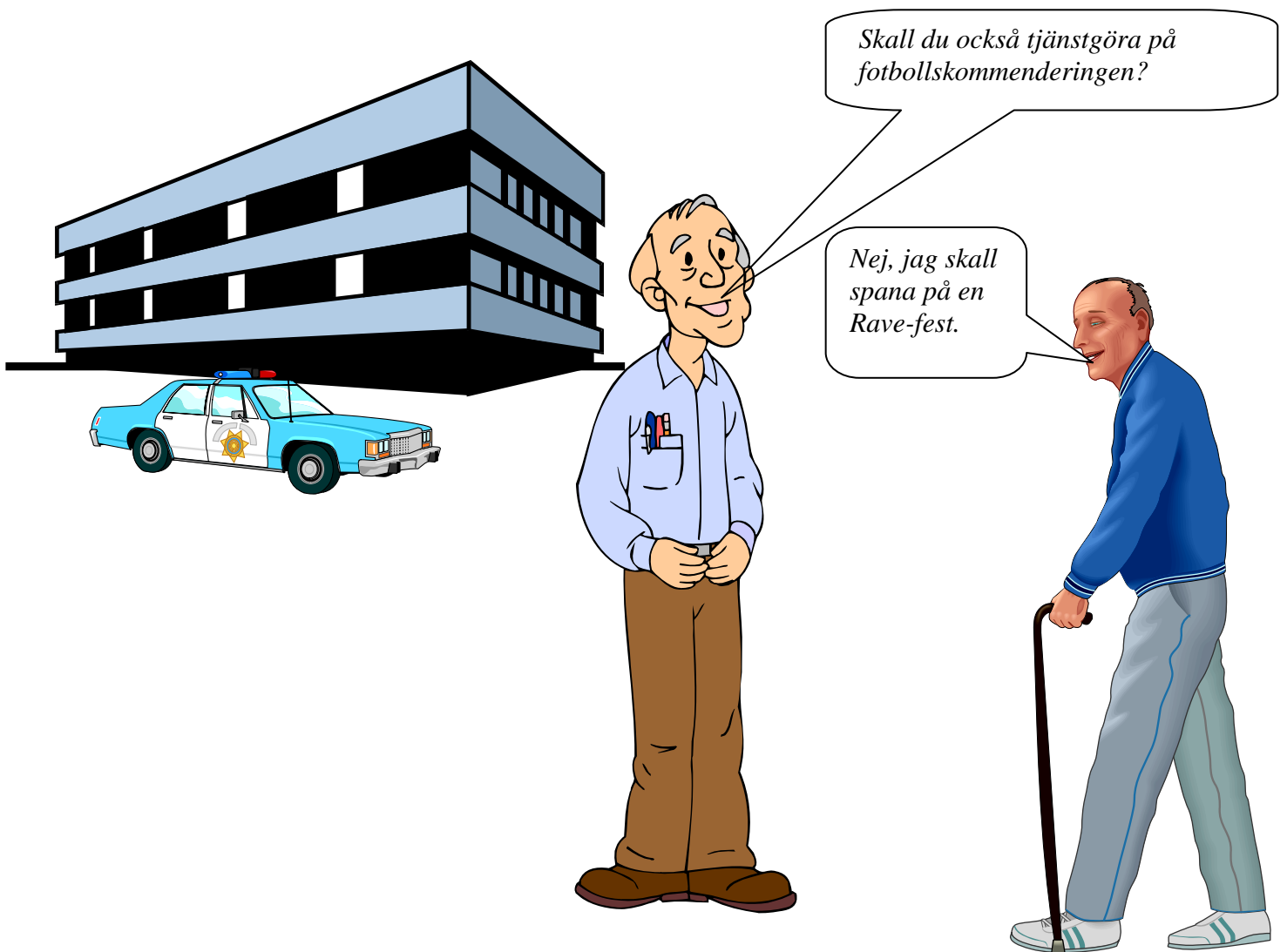
I samband med att exempelvis RRV studerar polisväsendet brukar det framföras kritik rörande personalens arbetstider. Vanligen sker en uträkning av hur mycket personal som arbetar vid olika tidpunkter i förhållande till tillgänglig personalstyrka. All personal tas in i dessa beräkningar och alla polisresurser bedöms kunna utföra samma arbetsuppgifter. I realiteten råder dock inte detta förhållande.

Det finns ett behov av att lyfta upp denna problematik genom att dela in polispersonal i två kategorier:

U = Personal som är kapabla och lämpliga att tjänstgöra i yttre tjänst, utryckning.

I = Övriga, inre tjänst.

Även personalkategorin I kan givetvis arbeta i yttre tjänst, men arbetsuppgifterna som kan utföras blir begränsade.



**Figur 33.** Medelåldern på polispersonalen är hög

### **Exempel:**

Det är tio poliser på ett närpolisområde. Fem av dem kan tjänstgöra i yttre tjänst. Det finns ett behov av att ha två stycken patruller på fredags- och lördagskvällarna/nätterna. Det går således åt fyra stycken poliser per helg. Statistiskt sätt så finns det tio poliser att tillgå för att täcka bemanningsbehovet. Det betyder att om all personal kunde användas på samma sätt skulle poliserna på närpolisstationen behöva arbeta fyra av tio helger.

Så ser dock inte verkligheten ut. Den personal som kan tjänstgöra i yttre tjänst blir – om man skall uppfylla målet med två patruller varje helg – tvingade att arbeta åtta av tio helger. Både fredagskväll-natt och lördagskväll-natt.

Polispersonal som ägnar sig åt uttryckningstjänst har generellt sätt redan i dagsläget ett schema som innebär mycket tjänstgöring på obekväma tider. En ytterligare belastning på denna personal skulle medföra svårigheter för dem att kunna upprätthålla ett normalt fungerande socialt liv. Det finns ur flera aspekter ett intresse av att polismän har ett fungerande socialt liv vid sidan av polisyrket. Genom nuvarande sätt att statistiskt betrakta all personal såsom kapabla att tjänstgöra i yttre tjänst ställs orimliga krav på organisationen.

Det föreligger därmed ett behov att på ett öppet sätt definiera två olika personalkategorier bland polispersonal (U=kapabla att arbeta i yttre tjänst, uttryckning och I=övriga, inre tjänst).

Det kan framföras kritik att polisväsendet då indelas i ett A och ett B-lag. Informellt görs dock redan denna indelning beträffande förmåga att tjänstgöra i yttre tjänst. Det är önskvärt att den informella och den formella organisationsformen överensstämmer i så hög grad som möjligt. Detta är viktigt både för arbetstagare och arbetsgivare. Det blir inte fråga om ett A och ett B-lag rörande duglighet eftersom t ex en sexualbrottsutredare kan vara väldigt duktig utan att för den delen kunna tjänstgöra i yttre tjänst likväl som det finns yttre personal som definitivt inte är speciellt duktiga. Det handlar således bara om att på ett öppet sätt definiera vilken personal som har förmåga att tjänstgöra i yttre tjänst.

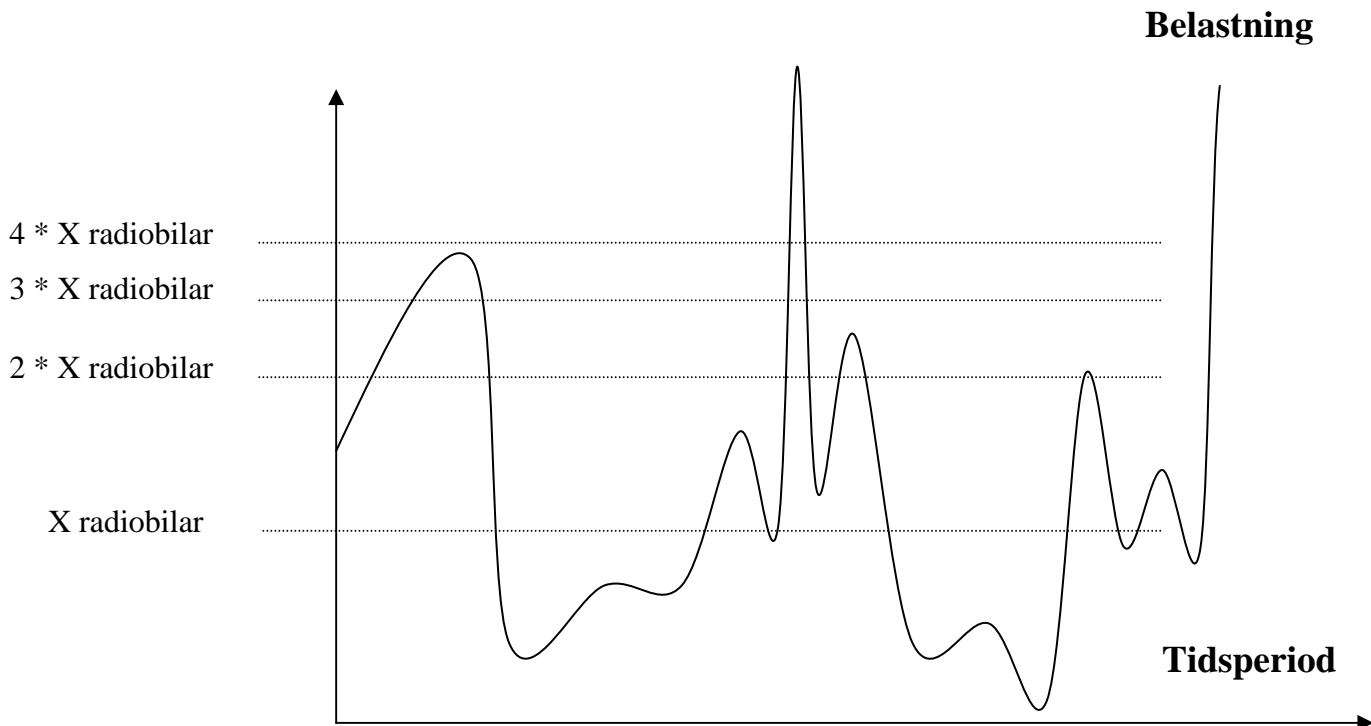
Det bör i detta sammanhang också nämnas behovet av en klar yrkesdefinition i samband med rekrytering av personal. En relativt stor del av personalstyrka måste ha en så pass hög fysisk status när det passerat 45 år att de kan tjänstgöra i yttre tjänst. Det är då viktigt att ett tillräckligt stort antal av den personal som rekryteras bedöms kunna ha en sådan förmåga.

Arbetsgivaren måste i vissa fall också ändra strategin beträffande att ställa krav. Det finns ibland behov av att ställa hårdare krav på vissa personer.

I övrigt se kapitel 7 ("Rekrytering, personalutveckling och personalavveckling") samt kapitel 8 ("Kompetensutveckling").

#### 4.2.2 Alltid för lite personal

Polisorganisationen har en tendens att alltid framföra att det finns ett behov av mer personal oavsett hur mycket personal som tilldelas organisationen. Verksamheten har en sådan karaktär att det vid vissa tillfällen uppstår belastningstoppar.



**Figur 34.** Oavsett hur många utryckningspatruller ("radiobilar") som är i tjänst kommer det finnas tillfällen när personalstyrkan inte räcker till.

Det är också så att när det finns en god tillgång på patruller så används fler patruller per uppdrag. En skillnad kan noteras mellan Stockholms city och övriga länet – särskilt de södra länsdelarna – som ofta använder färre patruller för att lösa utryckningsuppdrag. Kvalitén blir givetvis högre om tre patruller är avsatta för att exempelvis sköta avspärningar jämfört med om bara en patrull tilldelas denna uppgift. Därför kommer det alltid gå att använda och finnas behov av fler patruller.

Problemet med att organisationen alltid framför ett behov av en större personalstyrka medför att när det väl uppstår ett prekärt läge avseende personaltillgång så finns en uppenbar risk att beslutsfattare inte uppfattar allvaret i den uppkomna situationen. I detta sammanhang bör också påpekas att personalstyrkans storlek statistiskt sätt kan ge intrycket av att vara relativt god, men att organisationen ändå brottas med stora bemanningsproblem. En vanligt förekommande orsak är att tillgången på personalkategorin U (personal som kan användas i yttre tjänst) är bristfällig. Denna faktor ser inte ut att minska i aktualitet med anledning av en hög medelålder inom polisorganisationen (Stockholms län > 40 år, övriga landet > 50 år). Problemet blir ännu mer tydligt när personal som tillhör kategori U inte hjälps åt för att lösa bemanningsproblem – utan att bara en del av organisationens kategori U-personal kommer ifråga för tjänstgöring.

Under studien har konstaterats att det inom Stockholms län finns en skillnad på tillgång på patruller i förhållande till verksamhetsbehovet. Stockholms city har störst tillgång på patruller.

Vid en viss nivå på uttryckningsverksamheten avtar effekten för varje ytterligare insatt resurs. Inom ekonomi brukar man tala om avtagande marginalnytta<sup>78</sup>. Vid hur många tillfällen skall vi acceptera att uttryckningsberedskapen inte upplevs som tillräcklig. Att det aldrig skulle inträffa är omöjligt. Det handlar således om att sätta en nivå någonstans. Den får definitivt inte vara för låg, men det viktigt att beakta att ju högre denna nivå är, desto mindre resurser kommer det finnas till annan verksamhet och annan verksamhet kan just vara åtgärder som syftar till att förhindra att dessa problem/situationer uppstår, t.ex. utredningsinsatser och spaning.

Det fattas beslut om minimibemanning, dvs. den minsta styrka som skall förekomma. På samma sätt borde det finnas en maximibemanning, dvs. en övre gräns. Detta gäller bland annat stabernas storlek som har en tendens att svälla. Det finns även ett behov av att definiera denna gräns för vissa enheter och avdelningar. Föreligger en brist på personal så finns det genom en väl genomtänkt användning av minimi- och maximi bemanning möjlighet att styra personalstyrkan så att den fördelas och används på ett sätt som är till fördel för organisationen ur ett helhetsperspektiv. Det är inte bra om vissa enheter/avdelningar har relativt gott om folk medan andra mer eller mindre ”går på knäna” eller att det är gott om personal en onsdag dag, men få personer i tjänst en fredagskväll. För närvarande är det en ojämn fördelning av personal inom Stockholms län.

Tidigare beskrevs att exempelvis RRV:s granskning av polisens arbetstider ofta leder till kritik. Detta beroende på att utredare på RRV anser att polispersonalen arbetar på fel tider. Som grund för att bedöma vad som är rätt respektive fel tider används ett utdrag ur ett datasystem. Denna statistik omfattar IM/HR (ingripande meddelande/händelserapporter). Det är förvånande att denna statistik används som en generell mall för när polispersonal skall tjänstgöra eftersom det rimmar illa med det problemorienterade arbetssättet, som enligt statsmakterna skall genomsyra polisarbetet.

RRV:s sätt att granska personalbehovet har en mycket händelsestyrd prägel. Det går emot tanken om ett problemorienterat förhållningssätt där valda åtgärder för att komma tillrätta med olika problem i ett område skall ligga till grund för den arbetstid som väljs. Ofta handlar det också om att göra prioriteringar mellan åtgärder.

### **Exempel:**

Det är inte ovanligt att ett och samma ungdomsgång kan orsaka tiotals IM/HR (ingripande meddelande/händelse rapporter) på fredags-/lördagsnätterna. Det kan omfatta det mesta från att de kastar smällare och bråkar med andra, till att de klottrar eller kör moped på ett vårdslöst sätt. Händelser som polispersonal ofta skickas ut till vecka efter vecka. För medborgarnas del är det intressanta dock inte om man ser att en polispatrull dyker upp en gång ibland utan om återkommande problem kan avhjälpas. RRV:s sätt att granska polisens arbetstider motverkar till viss del införandet av det problemorienterade polisarbetet.

Det är dock viktigt att de utlagda arbetstiderna bygger på ett reellt behov, t ex problem med bostadsinbrott (ett brott som ofta sker dagtid) eller ett behov av att samverka med andra aktörer i samhället för att lösa vissa problem (som av naturliga skäl också vanligen sker under dagtid). Det får inte vara så att de utlagda arbetstiderna är ett resultat av en allmän ovilja att arbeta på obekväma tider. Det är ingen tvekan om att det ofta finns ett behov av att personal

---

<sup>78</sup> Begreppet marginalnytta se exempelvis, Ekonomi och kalkyler, Michael Gustavsson och Magnus Svernlöv.

tjänstgör på fredags- och lördagsnätterna, men det är viktigt att de mätningar som exempelvis RRV gör genomförs på ett kvalitativt sätt och inte efter en generell mall att polispersonal skall arbeta på fredags- och lördagsnätter.

I sammanhanget bör också nämnas vikten av att ha en engagerad och motiverad personal. Under studien har det visat sig att arbetsinsatsen är högst varierande mellan olika poliser. Det gör att det inte är ovanligt att den faktiska arbetsinsatsen endast påverkas i liten grad av en förändrad numerär. Det medför att kvalitetsmålet ”antal procent poliser i tjänst på fredagsnätter” blir missvisande för att bedöma organisationens reella effektivitet (se kapitel 6, ”Motivation/engagemang”). Denna typ av granskning visar bara om organisationen har förmåga att lägga ut arbetstiden för personal på fredags- och lördagsnätterna inte om organisationen har förmåga att få personal att arbeta vid dessa tillfällen.

### **4.3 Fördelning av arbetsuppgifter**

Personal som är kapabla att tjänstgöra i yttre tjänst hamnar många gånger på tjänster som främst innebär inre tjänstgöring. Detta gäller framförallt Stockholm, där personalen vanligen lämnar utryckningstjänstgöringen i relativt unga år. Tidigare var påfyllnaden av unga poliser i Stockholm stor. Så har inte varit fallet de senaste åren. Numera är polisorganisationen i Stockholm inriktad på att rekrytera poliser som har en lokal förankring i Stockholm. Man räknar med att detta kommer leda till en lägre personalrörlighet. Det medför i förlängningen att personal kommer att få tjänstgöra längre upp i åldrarna i yttre tjänst även i Stockholm.

För att verksamheten skall fungera på ett acceptabelt sätt är det av vikt att poliser som är kapabla att tjänstgöra i yttre tjänst hjälps åt för att täcka de bemanningsbehov som finns. Det betyder att personal på centrala befattningar<sup>79</sup> (t ex personal som tjänstgör på Forsknings- och Utvecklingsenheten) och andra tjänster som främst innebär att utföra arbetsuppgifter inomhus får räkna med att på ett helt annat sätt jämfört med förut tjänstgöra i yttre tjänst under exempelvis sommaren

Detsamma gäller givetvis olika utredningsenheter som av tradition inte arbetar på obekväma arbetstider utan i huvudsak har förlagt sin arbetstid till kontorstid. De blir i vissa fall fråga om att arbeta i uniform (se kapitel 8, ”Kompetensutveckling”), men det finns också i viss mån möjligheter att tillgodose bemanningsbehovet genom att utredningspersonal i högre grad åker civilt i yttre tjänst.

Exempelvis utredningspersonal skall givetvis till största delen syssla med sin huvuduppgift, dvs. utredningar, men organisationen skulle tjäna på ett mer naturligt samarbete mellan olika personalkategorier. En möjlig väg för att åstadkomma detta är att skapa relativt stora grupper där det ingår olika personalkategorier. Dessa grupper kan fungera ungefär som dagens turer förutom att en del av personalen bara tjänstgör vid vissa tillfällen, bl.a. vid belastningstoppar och de med jämna mellanrum återkommande utbildningsdagarna<sup>80</sup>. Det blir därmed fråga om att skapa en matrisorganisation<sup>81</sup>.

<sup>79</sup> En positiv effekt blir dessutom att denna personal håller sig ajour rörande förhållanden ute på fältet.

<sup>80</sup> Den breda kompetensen öppnar dessutom möjligheter för god utbildning

<sup>81</sup> Matrisorganisation se exempelvis *Chefen och ledarskapet*, 1986, Försvarets läromedelscentral.

## GRUPP (Tur)

	1	2	3	4	5	6
<b>Ordningspoliser</b>	x	x	x	x	x	x
<b>Utredare</b>	x	x	x	x	x	x
<b>Trafikpoliser</b>	x	x	x	x	x	
<b>Tekniker</b>		x			x	
<b>Spaning</b>	x		x			x
<b>Andra tjänstegrenar</b>	x			x	x	x
<b>Personal på centrala befattningar</b>		x				x

**Figur 35. Exempel på hur en matrisorganisation skulle kunna se ut inom polisen.**

De olika personalkategorierna som ingår i dessa grupper bör vanligen arbeta med respektive arbetsfält, t ex trafikpoliser arbetar normalt med trafikövervakning tillsammans med andra trafikpoliser och spaningspersonal med spaningstjänst, men genom en matrisorganisation finns en stor chans att murarna mellan de olika personalkategorier minskar. Åtskilliga poliser har framfört önskemål om så kallade gubblistor<sup>82</sup>, likaså har yngre personal framfört en vilja att under en begränsad tid syssla med exempelvis utredningstjänst (se kapitel 7, ”Rekrytering, personalutveckling och personalavveckling”). En matrisorganisation skulle möjliggöra denna typ av anpassad tjänstgöring<sup>83</sup>.

Polisväsendet utmärks av att mycket energi läggs ner på revirstrider istället för att personal koncentrerar sig på själva verksamheten. Många gånger arbetar personalen mot samma ”kunder/klientel”, men på grund av nuvarande organisationsform försvåras ett samarbete mellan olika verksamhetsgrenar.

Det har framförts starka krav från verksamheten ute i länet och landet att skapa en mer flexibel organisation som i högre grad utför arbete i projekt-/kommissionsform.

Det finns dock en risk att dessa projekt-/kommissioner blir stationära och att olika verksamhetsnischer till slut tar i anspråk så pass mycket personal att organisationen får svårigheter att klara av bl.a. utryckningstjänsten.

<sup>82</sup> Ej nattpass utan en mjukare lista

<sup>83</sup> För en närmare förklaring hänvisas till en muntlig presentation.



Det bör poängteras att det är viktigt att dessutom inrikta sig på långsiktiga åtgärder och kontakter<sup>84</sup> vilket gör att det finns ett behov av att ha personal med lokal förankring som tillhör ett geografiskt område utöver dessa projekt/kommissioner (se t.ex. alternativ 3 som presenterades i början av rapporten).

Det skulle genom ett ökat arbete i projekt/kommissionsform på ett mer naturligt sätt vara möjligt att arbeta med varierande arbetsuppgifter och dra nytta av olika personalkategoriernas kompetens. Personalsammansättningen i projekt/kommissioner måste naturligtvis anpassas efter uppdraget. Vilken organisationsform som än väljs (om utryckningsstyrkan är placerad på närpolisen eller ej etc.) finns möjligheten att bedriva arbetet i kommissionsform<sup>85</sup>.

Under intervjuer runt om i länet/landet har det framkommit att effektiviteten och arbetstillfredsställelsen ökar när olika personalkategorier samarbetar i projektform.

Det finns givetvis ett behov att ta vara på specialkompetens så att denna inte utarmas. Vissa arbetsuppgifter är mer krävande eller fordrar att man arbetar under längre tid med dem. Det finns därmed ett krav att beakta behovet av viss utbildning, vissa färdigheter och uppgifter av mer kontinuerlig karaktär (t ex för att kartlägga/påverka problem inom ett område i ett mer långsiktigt perspektiv eller spaningsärenden beträffande grövre brott). Det är dock inget som hindrar ovanstående sätt att organisera verksamheten.

Det finns bl. a. anledning att se över länskriminalens organisation eftersom irritation ute i länet är stor. Nuvarande sätt att organisera arbetet leder till revirstrider.

---

<sup>84</sup> Se kapitel 3.4.

<sup>85</sup> I en matrisorganisation skulle man kunna tänka sig att det fanns exempelvis åtta grupper (turer) där sex av dessa svarade för utryckningstjänsten under en viss tidsperiod och att de andra arbetade i kommissionsform mot visst brott/problem. Om man istället valde att organisera arbetet på ett sådant sätt att närpolisen ansvarade för utryckningstjänsten eller en mer traditionell utformning på utryckningsstyrkan skulle kommissionsarbetet kunna utformas på sådant sätt att personal hade möjlighet söka till olika tidsbegränsade kommissioner. En närpolis/ordningspolis skulle exempelvis kunna ingå i en kommission som arbetar mot återkommande bränder eller ett visst grovt brott, t.ex. ett mord.

## 5.0 Operativ ledning och styrning

### 5.1 Utsättningar

Det finns möjligheter att genom utsättningar styra upp den operativa verksamheten. Det är dock inte ovanligt att utsättningarna främst är ett sätt för att skapa arbetstrivsel genom att bygga upp en social gemenskap. Utsättningarna används även för att sprida information av olika karaktär.

Arbetsledaren har genom återkommande utsättningarna möjlighet att lära känna personalen. Det finns även möjlighet att ge feedback och diskutera olika ingripanden och händelser vilket kan påverka kvalitén vid genomförandet av framtida arbetsuppgifter.

Kvalitén på utsättningarna varierar. I syfte att bygga upp en social gemenskap brukar de fungera bra. Generellt sätt är dock kvalitén på lokalt förankrad information om problem och brottsaktiva individer låg. Genomgångarna på närpolisen brukar i detta avseende vara bättre. Vanligtvis är inte det befäl som håller i utsättningen orsaken till detta problem. Det beror främst på organisationens undermåliga förmåga att på ett effektivt sätt utnyttja informationsteknologin<sup>86</sup> i kombination med att det inte är ovanligt att kriminalunderrättelsetjänsten beträffande lokal brottsinformation fungerar dåligt.

Det finns förutsättningar för att i högre grad dra nytta av teknik såsom att visa videosekvenser på vissa brottsaktiva individer i samband med utsättningar. Även att visa kartor och beskriva olika brott och beteenden som personalen bör vara observant på kan genom IT göra att förståelsen och möjligheten att minnas ökar. Att redovisa fakta som framkommit vid utredningar, t ex vanliga tillvägagångssätt vid de senaste rånen skulle kunna öka kvalitén på arbetet. Tekniken för att göra dessa presentationer finns redan inom polisen. Det gäller således bara att få en kriminalunderrättelseorganisation/informationsenhet som sätter samman dessa redovisningar.

Som tidigare berörts i rapporten så har kännedom om kriminella individer, modus operandi och annan lokalt förankrad information stor betydelse för möjligheterna att bedriva ett effektivt polisarbete. Utsättningarna bör inte omfatta så stora områden (beträffande invånarantal/brottsbelastning/yta) att polispersonalen ur ett informativt hänseende inte har någon större nytta av den information som lämnas på grund av en alltför låg detaljeringsgrad på informationen och bristfällig lokalt förankring.

För att möjliggöra utsättningar är det nödvändigt att tjänstgöringspassen överlappar varandra. Ute i landet har det visat sig vara viktigt med en överlappning av tjänstgöringspassen för att kunna föra över olika typer av information mellan de som arbetat och de som går på passen. Denna information rör sig till största delen om lokalt förankrad kvalitativ information som har en avgörande betydelse för om polispersonal skall kunna agera på ett effektivt sätt. Ute i landet är också ofta utsättningarna av högre kvalitét jämfört med Stockholm och andra större orter<sup>87</sup>.

---

<sup>86</sup> se datastudie del 1, Idéer från verksamheten sammanställda och analyserade av Stefan Holgersson

<sup>87</sup> Bygger på intervjuer av personal som flyttat till/från Stockholm och egna iakttagelser.

Ute i landet är det inte ovanligt att utsättningar behandlar olika problem och brottsaktiva individer med en hög lokal förankring och kvalitet. Detsamma har noterats inom vissa närpolisområden inom Stockholms län.

Behovet av utsättningar har poängterats av olika befattningshavare i Söderort, men det har lika ofta framförts att om inte utformningen och innehållet på utsättningar omformas finns det ingen egentlig anledning att ha gemensamma utsättningar. Kravet att förändra utsättningar ligger som tidigare berörs främst inte på yttre- eller vakthavande befäl utan på kriminalunderrättelsetjänsten/infoenheten i kombination med ett bättre utnyttjande av teknik. Det finns goda förutsättningar att utsättningar därigenom får en hög kvalitet som kommer påverka polisverksamhetens effektivitet i mycket positiv riktning.

Det är inte ovanligt med utsättningar/genomgångar på respektive närpolisstation där man tar upp olika typer av information. Ofta så diskuteras lokala problem och brottsaktiva individer. I Söderort blir dock vanligen poliser som påbörjar nattpassen tvingade att själva söka information eftersom samtidigt tjänstgörande personal är uppsplittrad på olika närpolisstationer och att det inte genomförs gemensamma utsättningar. Generellt sätt kan sägas att närpoliser i högre grad får söka efter information själva. Det gör att det måste finnas tid avsatt för denna arbetsuppgift och att personalen måste var motiverad att söka efter informationen.

Som tidigare nämnts finns det andra vinster med gemensamma utsättningar än rent informativa. En av de viktigaste är att det skapas en ”vi-känsla” som har en positiv inverkan på arbetets utförande. För att det skall vara någon idé med gemensamma utsättningar får dock inte tiden för att ta sig till utsättningar bli för stor.

Arbetsledningen har också genom utsättningar möjlighet att träffa den personal som skall tjänstgöra. Det gör att operativa arbetsledare har större möjlighet att ansvara för<sup>88</sup>, ställa krav på och lära känna personal. Det kan tänkas att man bara har utsättningar vissa dagar, t ex tisdag, fredag och lördag eller vid vissa tidpunkter, t ex att undvika utsättningar vid 06-tur. Detta kan komma ifråga om man bedömer att det inte är effektivt att ha utsättningar inför varje pass. Vid användandet av en periodplanerad arbetstid finns det ett behov av att ha genomgångar efter vissa tjänstgöringspass för att på ett bättre sätt möjliggöra en diskussion om olika ingripanden och uppkomna situationer (Vid en fast lista kan detta diskuteras nästföljande tjänstgöringspass eftersom samma personal tjänstgör). Genom en god pedagogik i kombination med användandet av ny teknik kan också påkallade problem/möjligheter tas upp med samtlig personal (och inte bara de inblandade). Det finns förutsättningar för att i samband med exempelvis utbildningsdagar diskutera och gå igenom olika uppkomna situationer.

Det är inte ovanligt att det tar lång tid innan personal med periodplanerad arbetstid som arbetar på en närpolisstation är tjänstbara i samband med att man påbörjar ett pass. Med en fast lista och traditionella utsättningar så var personal tvingade att vid en viss tid, på en viss plats vara ombytta och klara för tjänstgöring. I nuläget tar det för lång tid innan personal är ombytta för tjänstgöring och befäl upplever dessutom att det är svårt att veta vilka resurser som finns tillgängliga, dvs. vilka personer som är i tjänst. Förhållandet i Söderort är bättre än genomsnittssituationen för Stockholms län. Det kan ha att göra med uttryckningsansvaret som

---

<sup>88</sup> t ex beträffande arbetsmiljöfrågor.

gör att det finns ett större behov av att komma i tid till arbetet och vara ombytt för tjänstgöring.

## 5.2 Länskommunikationscentralen

Vid större händelser finns det skillnader mellan LKC<sup>89</sup> i Stockholms sätt att leda arbetet och andra LKC/KC ute i landet. LKC i Stockholm leder arbetet beträffande särskilda insatser på ett mer professionellt sätt<sup>90</sup>.

Vid en jämförelse med exempelvis LKC i Stockholm och KC ute i länet/landet finns dock indikationer på att KC ute i länet/landet generellt sätt är bättre på att lösa händelser/problem per telefon. LKC i Stockholm skickar oftare (även om det varierar mellan vilka operatörer som tar emot samtalet) patruller på arbeten med lägre dignitet än KC ute i länet/landet.

Det finns även andra indikationer<sup>91</sup> på skillnader mellan LKC i Stockholm och KC ute i landet/länet<sup>92</sup>. LKC i Stockholm verkar skicka fler patruller till olika typer av uppdrag jämfört med övriga landet/länet.

Det finns dessutom tendenser till att närpolispatruller i Söderort tas i anspråk av LKC i högre grad alternativt att närpolispatruller i Söderort åtar sig utryckningsuppdrag i större utsträckning (när de skall bedriva närpolisverksamhet) jämfört med övriga länet. I viss mån blir därför en jämförelse mellan hur närpolisverksamheten fungerar i Söderort och övriga länet orättvis.

Det kan dock bero på att vald organisationsform i Söderort gör att det är svårare för LKC att hålla reda på vilka patruller som är närpolis respektive utryckningspolis alternativt att LKC finner det mer naturligt att ta hjälp av närpolisen. Detta på grund av att det trots allt är närpolisen som har utryckningsansvaret i Söderort. En annan faktor som jag varit inne på tidigare är sättet som arbetet läggs upp på i Söderort, dvs. med förhållandevis mycket utryckningspass och kommenderingar för närpolispersonalen. Det gör att personalen i yttre tjänst inte orkar ta det extra initiativ som krävs för att bedriva närpolisverksamhet. Det blir mer naturligt att bedriva utryckningsverksamhet även på närpolispassen, därför åtar sig personalen utryckningsuppdrag i större utsträckning än tidigare.

Både LKC i Stockholm och KC ute i länet/landet arbetar av tradition på ett sätt som motverkar införandet av det problemorienterade polisarbetet genom att vara helt händelsestyrda:

***Aldrig förekommande anrop till patrull:*** ”Ja, 2904. Tre veckor i rad har det varit problem på XX-skolan i samband med att eleverna slutar vid 15 tiden. Det är tydligen elever från en

---

<sup>89</sup> KC i Stockholms city benämns LKC i rapporten.

<sup>90</sup> Uppgifterna bygger på intervjuer med personal som flyttat till/från Stockholm samt på egna iakttagelser i samband med inträffade särskilda händelser i Stockholm och övriga landet. Givetvis är skillnaden mindre ju större städerna är och ju mer vana radiooperatörerna är vid särskilda händelser.

<sup>91</sup> Uppgifterna bygger på intervjuer med personal som flytta till/från Stockholms city eller som på annat sätt har inblick i skillnaden/likheten mellan LKC i Stockholm och KC ute i länet. Uppgifterna bygger också på egna iakttagelser.

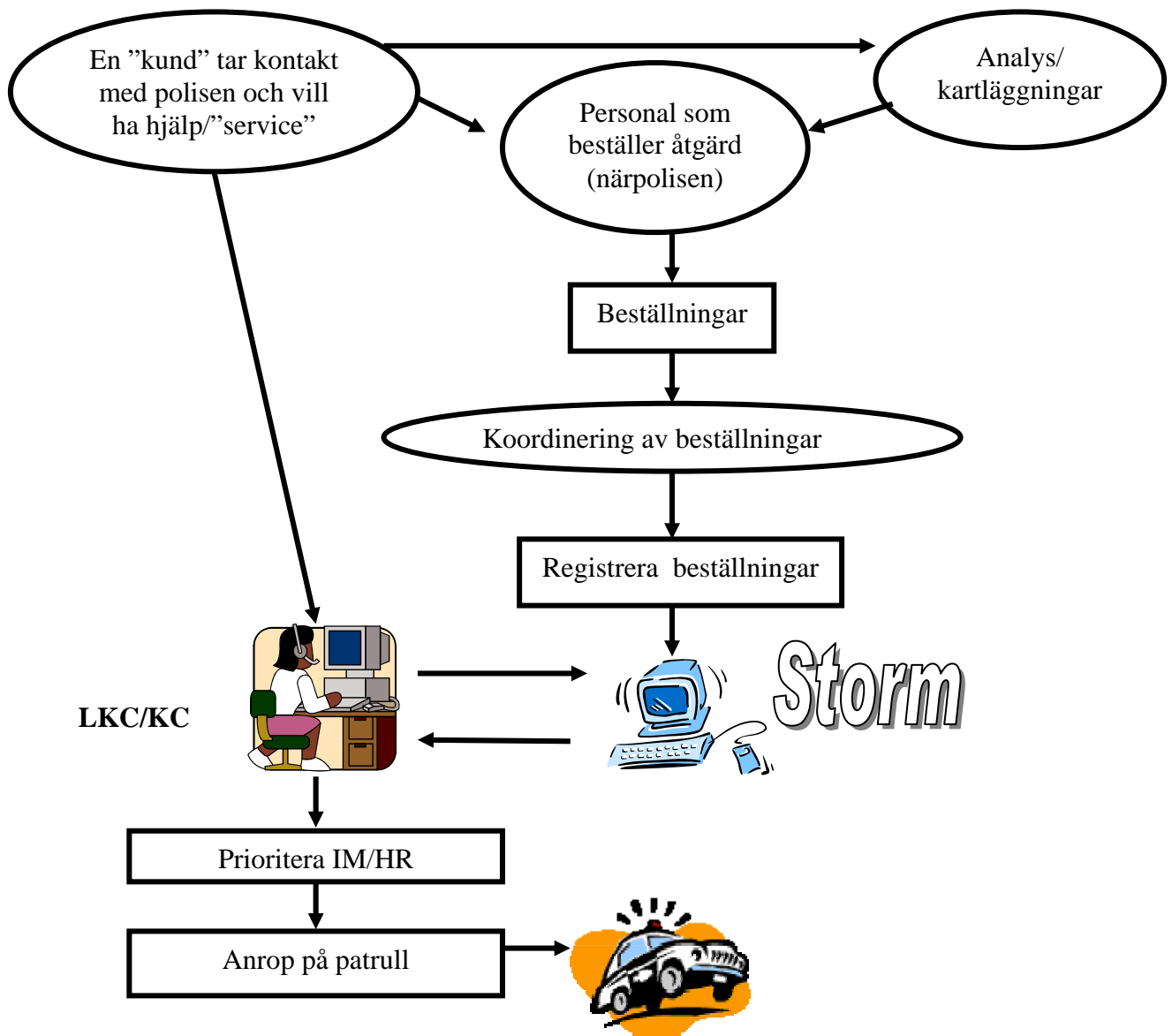
<sup>92</sup> Skillnader kan bero på att tillgången på patruller är större i Stockholms city jämfört med andra ställen och att det känns onödigt att inte utnyttja de patruller som finns att tillgå.

annan skola som kommer dit och bråkar. Klockan är ju nu 14.50 så Ni får åka dit och se om Ni kan förhindra bråk denna vecka.

**Förekommande:** ”Ja, 2904. De bråkar på Mälardalens skolan igen. Det är tydligen tredje veckan som det blir bråk vid 15 tiden när eleverna slutar. Det är elever från en annan skola som kommer dit och bråkar. Åker Ni dit och tar upp ett par anmälningar. Ta kontakt med studierektorn Lars Andersson. Ni kommer få hjälp av 2230, men de är upptagna i ett annat ärende till att börja med.”

**Aldrig förekommande anrop till patrull:** ”Ja, 7910. Vi har haft återkommande problem med personrån i samband med att krogen XX stänger. Tydligt följer ungdomar personer som går hem från krogen. Ungdomarna brukar stå och vänta vid övre tunnelbanenedgången. Det är nu en kvart kvar innan krogen stänger. Åker Ni dit och ser vad Ni kan göra.

**Förekommande:** ”Då behöver 77 bilar för personrån i Alby. En person har blivit rånad vid övre tunnelbanenedgången, Tingsvägen”



**Figur 36.** Rutinen att lägga upp IM/HR bör ändras till att både bygga på inkomna telefonsamtal OCH kända återkommande behov och problem (som tas fram genom analyser och kartläggningar).

Genom att registrera IM/HR som bygger på kartlagda/analyserade problem ökar förutsättningarna att utryckningspersonalens arbete skall bli en del av ett mer långsiktigt problemorienterat polisarbete – även om polispersonalens medverkar enbart rört sig om korta punktinsatser. Polispersonalen kan därigenom arbeta problemorienterat utan att ha varit involverade i själva kartläggningsarbetet. Detta gör att förutsättningar för att organisera verksamheten enligt alternativ 2<sup>93</sup> eller 3<sup>94</sup> ökar. Ofta ”snurrar” patrullerna runt på ställen där man vet med sig att det brukar stå stulna bilar, där det varit mycket inbrott etc. Genom att lägga in mer problem och behov som bygger på analyser/kartläggningar i IM/HR-systemet (Storm) kan patrullerna få stöd i arbetet – samtidigt som genomförda aktiviteter syns i statistiken (vilket ofta inte är fallet för närvarande). Genom att statistiken därigenom blir mer korrekt finns det större förutsättningar att utvärdera olika typer av insatser – vilket både kan höja kvalitén och motivationen.

LKC/KC tvingas också därmed att göra prioriteringar mellan problemorienterade åtgärder och annan verksamhet – vilket ej behöver göras för närvarande. Det finns dessutom möjlighet för yttre befäl att få stöd av denna information för att lägga upp arbetet.

I detta sammanhang finns det anledning att fundera på ur vems perspektiv vi gör prioriteringar. Det har blivit vanligt att tala om kundens perspektiv inom statsförvaltningen. Genom att registrera IM/HR som bygger på kartlagda/analyserade problem/behov finns förutsättning att göra en mer professionell bedömning av vilka åtgärder som skall vidtas. De HR/IM som läggs upp i förväg kan givetvis även röra sig om olika typer av brottsofferstödande åtgärder och inte bara kända problem.

### **5.3 Yttre befäl mm**

Operativa befäl har en viktig roll att fylla. Kvalitén på operativa befäl i Söderort är hög<sup>95</sup>. Bland yttre befäl/vakthavande befäl i Söderort upplever man att operativ information och operativa problem får alltför lite utrymme i organisationen. Denna uppfattning bland polispersonal har iakttagits på många andra platser inom och utom Stockholms län. Det verkar inte ovanligt att högre chefer har ett bristande verksamhetsintresset. Det finns all anledning att se över detta problem.

I Söderort åker normalt två yttre befäl ihop. Förutsättningarna för att leda arbetet vid uppkomna situationer blir bättre när det finns två erfarna polisinsatschefer i samma bil. Möjligheterna för en kvalitativ diskussion ökar. Det finns dock anledning att ifrågasätta om det inte är ett slöseri med resurser med denna dubbelbemanning. På samma sätt så går det att utnyttja jourinspektören på ett bättre sätt i Söderort.

Det finns ett behov att göra tydligare arbetsbeskrivning för befattningshavare. Yttre befäl utgör inget undantag. Vid exempelvis trygghetsinsatser (som sker fredags- och lördagskvällar) i Söderort har yttre befälet fått en sidoordnad roll. Det finns ett behov av att operativa befäl och arbetstagare organisatoriskt kommer närmare varandra. Yttre befäl bör få en mer central roll både beträffande problemorienterat arbete<sup>96</sup> och händelsestyrd verksamhet.

---

<sup>93</sup> Närpolisområdena har utryckningsansvar

<sup>94</sup> Huvuddelen av närpolisområdena bemannade enbart för att upprätthålla kontakter, göra kartläggningar samt beställningsverksamhet för ”insatser”. Utryckningsverksamheten utformad dels för att klara utryckningsuppdrag, dels för viss riktad verksamhet. (I mån av personaltillgång även ”insatsgrupper”/kommissioner”.)

<sup>95</sup> Bygger på intervjuer med polispersonal inom och utom Söderort.

<sup>96</sup> Se kapitel 5.2



## 6.0 Motivation/engagemang

*Polismännens motivation och engagemang är A och O för att polisorganisationen skall bli effektiv. Det är oerhört viktigt att personalen har ett intresse av att göra ett bra jobb.*

### 6.1 Motivation/engagemang avgör vilka arbetsuppgifter som utförs och hur de utförs

Organisationen har väldigt små möjligheter att styra personalen att jobba på ett visst sätt om dessa inte är motiverade att jobba på detta sätt.

#### 6.1.1 Teorikoppling

Sannerstedt har beskrivit att beslutsfattare har svårt att kontrollera "byråkrater" som kommer i direktkontakt med människor, exempelvis inom sjukvård och socialtjänst. Det blir inte beslutsfattaren som utformar politiken, utan istället tillämparen, dvs. de professionella närbyråkraterna (1997).

Gunnar Ekman beskriver att den största påverkan på arbetsuppgifternas utförande inom polisväsendet är diskussionerna kring fikabordet (1999).

RRV har vid sin studie av polisväsendet kunnat iaktta motivationens betydelse i samband med redovisning av utförda arbetsuppgifter och att kvalitét inte främst kommer genom föreskrifter utan genom insikter (RRV, 2000)

Slutsatserna från Eskilstunaprojektet<sup>97</sup> visar vikten av motivation i samband med införandet av ett nytt arbetssätt och att man bör avsätta ordentligt med tid och resurser för informations- och motivationsarbete.

#### 6.1.2 Några exempel

a) Det finns ett intresse av att bemöta brottsoffer på ett bra sätt. Hur de i realiteten blir bemötta är dock helt upp till den polis som de kommer i kontakt med även om det finns föreskrifter<sup>98</sup> som reglerar mötet polis-brottsoffer.

b) Det finns ett önskemål om att misstänkta gärningsmän skall kunna lagföras. Om inte gärningsmannen gripits av andra personer utan t ex flyr från brottsplatsen till fots är det upp till polispersonalen om de "orkar" jaga honom/henne. Det är ju svårt eller till och med omöjligt att avgöra om en polis haft möjligheten att spring ikapp en gärningsman eller om polisen på annat sätt under rådande omständigheter ansträngt sig i tillräcklig hög grad för att få tag i en gärningsman.

c) Att en polis är nyfiken och vänder radiobilen för att stoppa ett fordon eller kontrollera misstänkta personer eller aktiviteter bygger på att denne skall ha intresse av att vidta denna åtgärd. Det är svårt (om inte en i polisiär verksamhet insatt kontrollant medföljt polisbilen) att

---

<sup>97</sup> Att förebygga oordning och öka tryggheten i stadskärnan

<sup>98</sup> Till exempel Fuk 13 b.

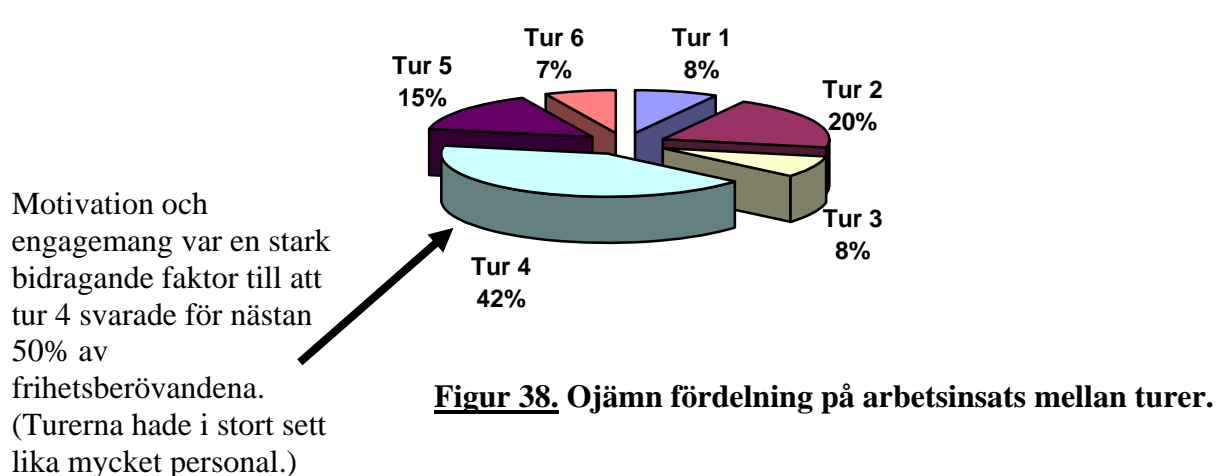


efteråt avgöra om polispersonalen varit tillräckligt aktiva. Det är ofta bara polispersonalen som i realiteten vet om de utnyttjat de tillfällen som dykt upp på ett bra sätt.

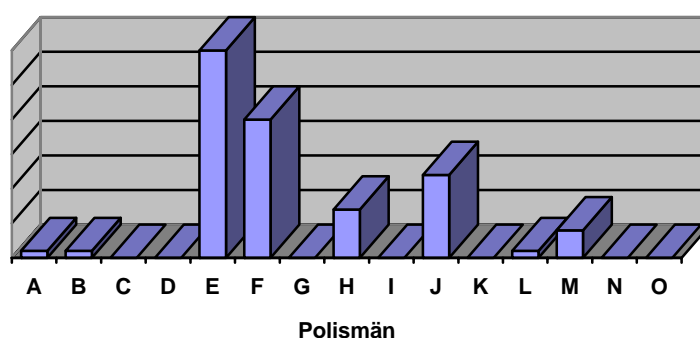
### 6.1.3 Observationer under studien

Under studien har jag medföljt ett stort antal poliser och dessutom gått igenom rapporter och annat material för att se hur arbetet skiljer sig åt mellan polismän och turer/närpolisstationer. Problematiken ser likartad ut över hela landet.

Frihetsberövanden under fyra månader<sup>99</sup>



Egna initierade ingripanden<sup>100</sup>



**Figur 39. Ojämn fördelning på arbetsinsats mellan individer**

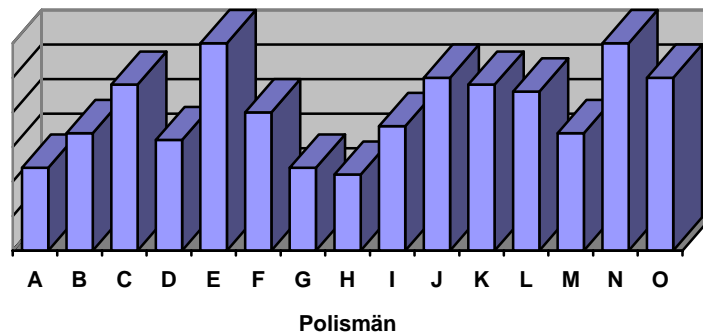
Egna initierade ingripanden avseende bl. a. ringa narkotikabrott, brott mot knivlagen, brott mot ordningslagen, förargelseväckande beteende, PL 19 § och PL 13 § varierar kraftigt bland

<sup>99</sup> Uppgifterna bygger på studie av arrestantblad och omhändertagandeblad under fyra månader inom visst polisområde där uppgifterna har anonymiserats. Jag har fått inblick i stämningen i respektive tur genom intervjuer och/eller deltagande observation.

<sup>100</sup> Diagrammet är ett anonymiserat exempel på hur fördelningen mellan personal såg ut rörande egna initierade ingripanden vid en närpolisstation. Uppgifterna bygger på deltagande observation, intervjuer samt bl.a. studie av RAR, bötesbrott.

polispersonalen. Ofta när turerna är stora så är det vissa individer/en grupp som svarar för en stor del av arbetsinsatsen. Skillnaden kan då främst iaktas inom turerna och inte mellan olika turer. Motivation och engagemang har en stor betydelse.

Fördelningen av egna initierade ingripanden borde istället se ut ungefär så här:



**Figur 40. Givetvis kommer det alltid föreligga skillnader i personalens sätt att arbeta, men skillnaderna är för närvarande alldeles för stora. Det är relativt många poliser som tappat sugen (andra orsaker till skillnader förekommer också, t.ex. osäkerhet).**

Det har under studien kunnat konstateras att det ofta är ett relativt fåtal motiverade och engagerade poliser som utför mycket av det kvalitativa arbetet inom de flesta verksamhetsfält från ett väl genomfört brottsofferstöd till att lyckas gripa flyende gärningsmän.

Motivationen och engagemanget bland personalen är en faktor som måste fokuseras i högre grad inom organisationen och det gäller beträffande samtliga polisområden i Sverige. Under studien har inte några väsentliga skillnader rörande personalens motivation och engagemang mellan olika områden kunnat konstateras. I enstaka fall, t ex beträffande vissa personalkategorier eller grupper kan dock fastläggas att arbetstillfredsställelsen är högre alternativt lägre jämfört med genomsnittet.

## **6.2 Vad påverkar personalens motivation och engagemang?**

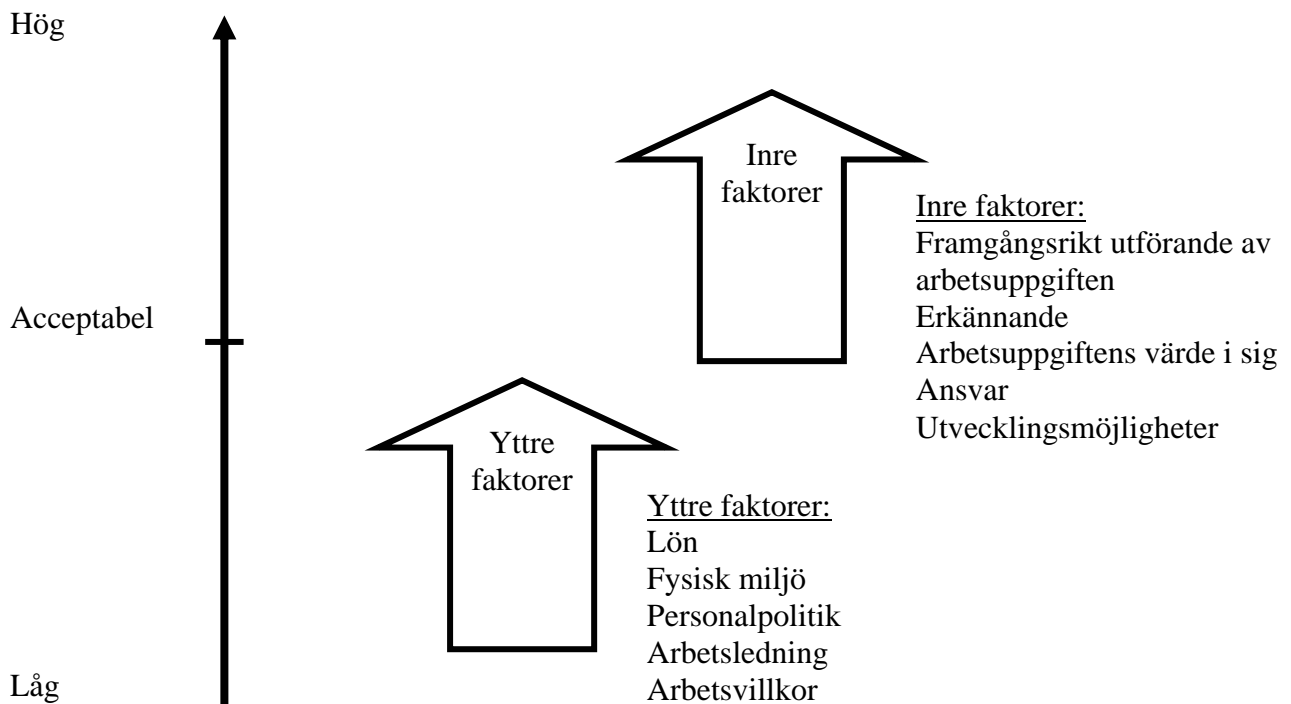
Det finns en rad faktorer som påverkar personalens motivation och engagemang.

### 6.2.1 Teorikoppling

Det är inte ovanligt att arbetstagarna i en organisation direkt säger lönen. Flera studier har dock visat att lönen inte är en faktor som har så stor betydelse för engagemang och motivation. Under förutsättning att den når upp till en rimlig nivå. Ett exempel på en sådan

studie är Hertzbergs (1966) tvåfaktorteori. Till grund ligger studier av vilka faktorer som befrämjar arbetsmotivationen för olika tjänstemannagrupper i ett stort antal länder.

### Arbetstillfredsställelse



**Figur 41. Hertzbergs tvåfaktorteori.**

Hertzberg menar att de faktorer som var av betydelse för arbetsmotivationen kunde hänföras till två grupper. I den ena gruppen ingår sådana faktorer som vanligtvis förknippas med otrivsel på arbetsplatsen. Vid en förbättring av dessa faktorer kan direkt otrivsel undvikas, men en positiv tillfredsställelse med arbetssituationen kan ej skapas. Hertzberg benämner dessa faktorer som *yttre faktorer*. Han menar att chefer ofta brukar prioritera dessa högst när förbättringar skall vidtas.

Den andra gruppen kallas *inre faktorer* och det är dessa som kan höja arbetstillfredsställelsen även på längre sikt.

Bilden ovan skall tolkas så att de yttre faktorerna måste vara tillfredsställda i sådan utsträckning att en acceptabel arbetstillfredsställelse nås. När denna nivå nåtts, spelar en ökning av t ex lönen inte någon större roll på längre sikt. Det är de inre faktorerna som ligger till grund för om tillfredsställelsen med arbetet skall bli hög och varaktig.

### 6.2.2 Observationer under studien

Jag kommer inte att behandla lönenivån i denna rapport utan överlämnar detta till fack och arbetsgivare. Det jag ändå vill nämna är att det finns ett antal personer som gör mycket bra insatser och mer än väl gör skäl för lönen, medan det också finns ett antal personer som har

tagit polisens lönenivå för given och inte inser att om polisen skall kunna höja/bibehålla lönenivån räcker det inte med att bara ha yrket polis utan att man också måste agera på ett bra sätt ur uppdragsgivarnas synvinkel.

Att titulera sig som polis och bara kvittera ut lön och dra nytta av ”statusen” att vara polis är mycket lättare än att agera som en. Särskilt som det för närvarande mest innebär nackdelar att agera. Det är mer tilltalande att underlåta handling. Genom att inte göra ett ingripande slipper man bl.a. att bli anmäld och risken för att bli utsatt för våld och/eller kränkning minskar. Man behöver heller inte infinna sig vid en rättegång som vittne eller målsägande.

***Trots ovanstående faktorer finns det många poliser som gör ett bra jobb. Det finns en yrkesstolthet och en motivation att agera på ett bra sätt som det finns möjlighet att bygga vidare på och utveckla. Det gäller till en början att försöka fastställa vilka faktorer som påverkar personalens engagemang och motivation.***

**Många av de kapitel som ingår i denna rapport behandlar just dessa faktorer.**

### **6.3 Motivationen och engagemanget sjunker bland personalen**

Under studien kan konstateras att motivationen hos svensk polis (gäller inte bara Söderort) har sjunkit och fortsätter att sjunka.. Detta är mycket allvarligt. Det är svårare att bygga upp än att rasera och urholka en yrkesstolthet/positiv/motiverad inställning till arbetet. Det blir färre och färre som blir motiverade att utföra arbetsuppgifterna<sup>101</sup>.

På grund av denna negativa spiral är det av stor vikt att omgående ta tag i detta problemområde.

Personalens frustration är många gånger det som påverkar engagemanget och motivationen i negativ riktning. Det är tyvärr inte ovanligt att personal med något enstaka tjänsteår efter Polishögsskolan redan är ”utbrända”. Trots att de var mycket stolta och motiverade när de kom in på Polishögsskolan. Polisväsendet lyckades rasera denna positiva inställning på kort tid.

Det är svårt eller till och med omöjligt att i t ex verksamhetsplaner och andra dokument hitta uttalade mål och strategier för hur man skall höja/bibehålla personalens motivation och engagemang.

I Söderort används Balance score card. Det är det enda område i Stockholms län som nyttjar denna modell för uppföljning. I modellen finns ett mått med som handlar om personaltrivsel mm. Det är intressant att denna faktor lyfts upp eftersom det hör till undantagen. Färgerna gult, grönt eller rött som ger en indikation på hur respektive mätvariabel uppfyllts hjälper dock inte organisationen så mycket om det inte finns en plan för att påverka personalens motivation och engagemang i viss riktning. Det är verkligen viktigt för beslutsfattare på olika nivåer inom svensk polis att på ett konkret sätt utforma en strategi och en plan för att påverka dessa viktiga framgångsfaktorer. Problem måste lösas på en hög nivå inom polisväsendet.

---

<sup>101</sup> Värdena är uppskattade och bygger på intervjuer med över 1500 poliser runt om i landet, där de har fått beskriva hur motivation/engagemang förändrats de senaste åren.

Många gånger är de arbetsuppgifter som personalen ställs inför motivationshöjande i sig. Detta gäller framför allt när personalen får direkt feedback (Målsägandens tacksamhet, att personal lyckas frihetsberöva någon efter viss arbetsinsats och planering eller att man kommer tillrätta med ett visst problem/viss brottslighet).

Det gäller för polisorganisationen att på ett medvetet och planerat sätt bygga vidare på dessa goda förutsättningar.

Chris Braden<sup>102</sup> framförde att: ”Rätt utfört är polisycket ett kall, ett drömyrke, en konststart. Fel utfört är det enbart en sätt att vänta på pensionen.” Yttrandet kanske är något av en ytterlighet, men under min forskning runt om i landet har jag kunnat konstatera att det ligger mycket i vad Chris Braden framförde.

Jag har fått indikationer på att olikheter i sättet att jobba mer och mer jämnas ut och det beror inte på att de som tidigare haft en låg aktivitetsgrad har höjt sig utan på att personal som tidigare svarat för många ingripanden har sänkt sig. Det stämmer också överens med andra iakttagelser rörande att motivationen och engagemanget har sjunkit bland personalen.

#### ***6.4 Motivation och engagemang har en avgörande betydelse för om det problemorienterade polisarbetet skall kunna fungera***

Det finns ett önskemål från statsmakterna att samtliga poliser i det dagliga arbetet skall arbeta på ett problemorienterat sätt.

För att det problemorienterade polisarbetet överhuvudtaget skall kunna fungera krävs att personalen är engagerad och motiverad. Det problemorienterade arbetet bygger nämligen på att personalen tar egna initiativ och driver frågor självständigt. Detta gäller också för många andra arbetsmoment inom polisen. En grundförutsättning är då att personal är engagerad och motiverad. Ur detta hänseende är det märkligt att studera de styrformer som används inom polisväsendet<sup>103</sup>. Förhoppningsvis kan ”Samverkan för utveckling”<sup>104</sup> göra att stysättet inom organisationen förändras.

Det finns möjlighet att använda personalens motivation som en styrform<sup>105</sup>, men jag kommer inte att gå in på detta ytterligare – även om det är viktigt - eftersom rapporten redan utan denna redovisning är omfattande.

---

<sup>102</sup> Pensionerad polischef från Kanada

<sup>103</sup> För ytterligare beskrivning beträffande styrformer inom polisen hänvisas till en muntlig presentation.

<sup>104</sup> Som (det statliga avtalet) berör ovanstående resonemang om engagemang och motivation.

<sup>105</sup> Se exempelvis Bruzelius/Skärvad

## 7. Rekrytering, personalutveckling och personalavveckling

### 7.1 Rekrytering

Det har under intervjuer framkommit att det nya sättet att sköta rekrytering till Polishögskolan, dvs. en central rekrytering där tester är koncentrerade till Pliktverket fungerar bra. Farhågor har dock framförts om att man rekryterar de bästa personerna och inte de personer som är bäst lämpade för aktuella arbetsuppgifter. Om ett fotbollslag bara har centrar på grund av att dessa är skickligast på att göra mål blir förmodligen inte fotbollslaget speciellt framgångsrikt. Att polispersonalen har en så hög kompetens som möjligt är givetvis önskvärt, men det får inte innebära att de bara orkar tjänstgöra i yttre tjänst några enstaka år.

En tydlig yrkesdefinition är därmed viktigt att göra och sedan att anpassa rekryteringen därefter. Verksamhetsbehovet måste styra rekryteringen och det är t ex inte lyckat om en för stor del av polispersonalen är olämpliga för tjänstgöring i yttre tjänst när de passerat 45 år.

De personer som antas till Polishögskolan har en högre teoretiska kompetens än tidigare årskullar. I vissa fall har detta mötts med viss skeptism i organisationen: *”lilla gumman, istället för att fråga om innehållet i handlingsplanen bör du intressera dig för hur man fäller ut spyskynket och var kräkpåsarna finns!”*.

Jag har inte kunnat iaktta något mindre intresse bland de nyligen rekryterade poliserna att tjänstgöra i yttre tjänst. Ett problem för organisationen är dock att polispersonal som rekryterats den senaste tioårsperioden vanligen har större möjligheter att byta arbete jämfört med tidigare årskullar. Det ställer högre krav på polisväsendet, där polispersonalens utvecklingsmöjligheter utgör en viktig faktor för att kunna behålla välutbildad personal.

### 7.2 Personalutveckling

Under studien (gäller både Söderort och övriga landet) har kunnat konstaterats att personalen generellt sätt slagit av på takten. Detta beror vanligen inte på någon illvilja från personalens sida utan på en rad omständigheter som har att göra med ett sjunkande engagemang och motivation (se kapitel 6, Motivation/engagemang). För närvarande är utvecklingsmöjligheterna inom polisen små och detta påverkar naturligtvis motivationen och engagemanget i negativ riktning.

Det kan konstateras att oavsett kunskapsnivå eller insats får polispersonal efter sex års tjänst ett ”streck” på axelklaffen. Vid en jämförelse med andra organisationer ter det sig märkligt att det inte ställs vissa kompetens- och lämplighetskrav i samband med att polispersonal tilldelas detta ”streck”. I Stockholm blir polispersonalen därtill inspektörer efter i stort sett samma kriterier, dvs. när de varit anställda inom polisen i nio år och påbörjar det tionde året.

På grund av denna slentrianmässiga tilldelning av ”grader” så blir det inte fråga om några egentliga utvecklingsmöjligheter, utan till största delen bara ett sätt för att lönenivån skall öka efter ett visst antal års anställning, vilket i sig inte ifrågasätts. Det vore dock önskvärt att det ställdes väl definierade kompetens- och lämplighetskrav i samband med tilldelning av dessa ”grader” och att kompetensfrågor följdes upp på ett någorlunda kontinuerligt sätt. En stor del

av arbetstagarna framför att det måste ställas mer krav inom organisationen. Krav som bör gälla både chefer och övriga anställda. Att just arbetstagarna så ofta framför denna åsikt tyder dels på att problemet är omfattande och dels på att det finns ett stort intresse bland personalen att verksamheten skall fungera.

Vanligtvis så framför personalen att det är önskvärt att organisationen inför någon form av ”piska och morot”. Det vore tänkbart att införa ytterligare nivåer (ytterligare grader är kanske olämpligt) där personalen efter en viss tids tjänstgöring i yttre/inre tjänst och utbildning<sup>106</sup> skulle få ökade befogenheter, t ex möjligheterna att fatta beslut om kroppsvisitation, möjligheter att direktavskriva vissa anmälningar och husrannsakan i bil. De ökade befogenheterna skulle givetvis också kopplas med ett krav på kompetens och lämplighet som följdes upp kontinuerligt.

Andra sätt att öka utvecklingsmöjligheterna inom en och samma typ av tjänst är att arbetstagarna i högre grad skall ha möjlighet att på ett enkelt sätt kunna växla arbetsuppgifter, exempelvis att en utryckningspolis får arbeta i en kommission/projekt i samband med att ett grövre brott utreds eller att en utredare eller trafikpolis får arbeta i en insats mot viss brottslighet. Att vissa poliser kan få möjlighet att åka utryckningsbil enligt en så kallad gubblista (ej nattpass utan en ”mjukare” lista) är ett annat exempel på en åtgärd för att öka förutsättningarna för en arbetsväxling. Vid val av organisationsform är det önskvärt att denna möjlighet till arbetsväxling och utveckling kan genomföras på ett naturligt och okomplicerat sätt. Genom att ha en organisationsform där olika personalkategorier arbetar nära varandra ökar möjligheten till arbetsväxling.

Uppbyggnaden av Ledarskapscentrum på PHS och att chefsbefattningar inom polisen även kan bli öppna för annan personal än de med juridisk examen ökar förutsättningarna för personalen att se möjligheter till utveckling och avancemang.

Beträffande personal med juridisk examen (i chefskarriären) så har deras karriär ofta startat relativt högt i organisationen. Detta i kombination med att antalet höga chefstjänster har minskat - i och med att antalet myndigheter har reducerats - har gjort att möjligheterna till avancemang och utveckling sjunkit. Om chefstjänster dessutom blir tillgängliga även för personal utan juridisk examen uppstår en ytterligare konkurrens om dessa tjänster. I dagsläget har dock chefstillsättningen gått åt andra hållet, dvs. det är inte ovanligt att tjänster som förut innehades av personal med graden kommissarie innehas av personal på intendentnivå.

Vad gäller civilanställd personal så har även denna personalkategori små möjligheter till avancemang och utveckling. Det är inte ovanligt att de tas i anspråk för uppgifter där deras specialkompetens och genomgångna utbildningar inte utnyttjas.

Att organisationen inför bättre utvecklingsmöjligheter borde givetvis även gälla för civilanställd personal liksom för personal i chefsbefattningar.

---

<sup>106</sup> Se exempelvis hur det fungerar i försvaret där officerarna tjänstgör på ”trupp” en viss tid efter officershögskolan för att sedan höja sin kompetens och få ökat ansvar. Detta system för en trappvis kompetensutveckling och ökat ansvar fortsätter under flera år.

### **7.3 Utvecklingsmöjligheter för personalen - en förutsättning för att närpolisidén skall kunna fungera**

Närpolisorganisationen möjliggör en arbetsväxling under förutsättningar att tillgången på personal är god. I Söderort är tillgången på personal inte god. Det innebär att poliser i stor utsträckning får ägna sig åt utryckningsverksamhet eller att de får tjänstgöra vid olika typer av kommenderingar. Detta försvårar eller omöjliggör en arbetsväxling. Förutsättningarna för svaromål, att t.ex. tjänstgöra som yttre befäl har också minskat främst beroende på avsaknaden av en fast lista och utsättningar där svaromål ofta kommer ifråga på ett mer naturligt sätt.

Närpolisidén bygger på att personal skall arbeta länge i ett område och lära känna ungdomar och olika aktörer. I praktiken så existerar dock många gånger inga utvecklingsmöjligheter för personal i närpolisorganisationen. Det betyder att det finns en uppenbar risk att motivation och engagemang avtar med tiden. Personal som önskar utveckla sig är hänvisade till att byta tjänst. Ute i landet finns det ofta små möjligheter att byta tjänst. I de fall det förekommer utvecklingssamtal så blir de ofta av mer fiktiv art.

I Stockholm är möjligheterna att byta tjänst goda och personalrörligheten har till stor del på grund av otrivsel och frustration kommit upp på en sådan hög nivå att den är skadlig för organisationens effektivitet. När personal söker nya tjänster är ofta inte syftet att söka ”till” en tjänst utan att söka sig ”från” en tjänst. Ett beslut har tillkommit som innebär ett förbud att byta tjänst inom Stockholms län. Detta har på ett markant sätt minskat personalrörligheten. Det finns dock oftast en anledning till att personal vill flytta och den anledningen försvinner inte genom att ledningen fattar ett beslut om att förbjuda personalrörlighet inom Stockholms län.

Risken för att organisationen kommer att få omotiverade och oengagerade poliser är uppenbar. Som tidigare nämnts så är egna initiativ och ett engagemang en förutsättning för att kunna bedriva en bra närpolisverksamhet, vilket gör nuvarande situation olycklig. Åtgärden att förbjuda personalrörlighet inom Stockholms län kan trots allt vara ett motiverat beslut och ses som en nödgård för att vissa distrikt i Stockholms län inte helt skall utarmas. Om det är en nödgård så måste det finnas en plan för hur grundproblemet skall lösas. En sådan plan lyser med sin frånvaro.

Med nuvarande arbetsuppgifter i form av det problemorienterade polisarbetet i kombination med den bristande möjligheten till utveckling/avancemang efterfrågas personal som är drivande och målinriktade rörande arbetsuppgifterna, men inte när det gäller egen personlig utveckling och avancemang. De som är drivande och målinriktade kommer dock med stor sannolikhet - när de upptäcker att möjligheter för utveckling/avancemang är små – antingen att slå av på takten eller byta arbete. Något som på lång sikt får förödande konsekvenser för organisationens möjligheter att fungera på ett effektivt sätt.



## 7.4 Personalavveckling

Det finns ingen utarbetad plan för hur avveckling av personal skall gå till. Vanligen så tillförs organisationen nya resurser först efter att den gamla personalen har slutat. En överlämning sker sällan. Mycket erfarenhet och kunskap sprids därför inte vidare till ”nästa generation” poliser. Kunskap och erfarenhet är en viktig beståndsdel som polisorganisationen måste bli bättre på att ta tillvara.

Polisen har satt upp en målsättning att bli en lärande organisation. För att detta mål skall kunna realiseras är det viktigt att utnyttja erfarenhet och kunskap inom organisationen på ett helt annat sätt än i dagsläget. Det är dessutom ganska bråttom. Ute i landet är medelåldern hög, men även Stockholm har en relativt hög medelålder på personalen (över 40 år). Om inte allt för många år kommer en betydande del av personalstyrkan att gå i pension. För att det skall kunna ske en bra överlämning måste ny personal tillföras relativt snart. Det är dock viktigt att organisationen inte bara skickar ut ny personal och tror att kunskapsöverlämningen kommer att ske automatiskt. Unga poliser som blir placerade på samma ställe arbetar ofta gärna tillsammans – vilket i och för sig är förståeligt. Detta medför att de äldre kollegernas erfarenheter och kunskaper inte förmedlas vidare i önskvärd utsträckning om det inte sker någon form av styrning. Det krävs således en strategi för att ta vara på erfarenhet och kunskap i organisationen.

Ett annat problem av samma art gäller hur organisationen behandlar personal som slutat med att tjänstgöra i en viss befattning. Det är viktigt att organisationen tar hand om personal som kanske tjänstgjort åtskilliga år inom organisationen. Att bara sparka ut exempelvis chefer när de av olika skäl inte fortsätter att ha chefspositioner är inte speciellt hänsynfullt. En lösning på detta problem har varit att placera en del personal i olika typer av projekt och befattningar. Projekt och befattningar vars meningsfullhet ibland kan ifrågasättas. Ett stort problem med dessa tillskapade projekt<sup>107</sup> är den resurstid som tas i anspråk utanför projektet. Det är inte ovanligt att projekt skickar begäran om yttranden, begäran om svar på frågeställningar etc. ut i verksamheten. Dessa arbetsuppgifter upplevs ofta som betungande ute i organisationen. Det finns därmed en risk att vissa projekts bidrag till verksamheten snarare är av negativ art än positiv. Andra exempel på ett dåligt utnyttjande av resurserna är när polispersonal får arbetsuppgifter som med fördel kunde utföras av civilanställd personal.

Det vore önskvärt att dessa tjänstemäns erfarenhet och kompetens utnyttjades bättre.

Ett exempel på hur före detta chefers kompetens kunde utnyttjas bättre vore genom att de skulle få utgöra ett stöd och ett bollplank åt nuvarande chefer. Organisationen har bland annat som mål att stärka arbetsledarrollen. Att vara chef är många gånger svårt och relativt ensamt. Ett kontinuerligt stöd för chefer, där det vore tillåtet och möjligt att dryfta olika problem, vore en åtgärd som kunde bidra till att stärka arbetsledarrollen. Chefer med många års erfarenhet har ofta ställts inför liknande problem som nuvarande chefer står inför. En med jämna mellanrum återkommande diskussion mellan före detta chefer och nuvarande chefer skulle säkert många gånger vara utvecklande. I vissa fall kunde det också vara bra att en mer konkret hjälp erhöles, t ex vid budgetarbete som ibland vissa chefer är ovana med eller tar allt för mycket tid från annan verksamhet.

---

<sup>107</sup> Gäller även andra typer av projekt, där tillvägagångssättet vanligen innebär att frågeställningar/remisser skickas nedåt i organisationen, istället för att de som ingår i en projektgrupp och som fått en uppgift att utreda ett visst förhållande försöker ta sig ut på fältet/i verksamheten för att få information och själva göra analyser.

## 8. Kompetensutveckling

*Personalkostnader är polisorganisationens största utgiftspost. Personalen är organisationens viktigaste resurs. För att polisväsendet skall kunna fungera effektivt är det av stor vikt att beakta och utveckla personalens kunskaper och färdigheter. Genom att satsa på personalen i detta avseende finns det dessutom goda möjlighet att motivationen och engagemanget bland personalen ökar, vilket har en avgörande betydelse för organisationens effektivitet. (se kapitel 6, motivation/engagemang).*

### 8.1 Utbildning

Personal genomgår Polishögskolan, polischefsutbildning och/eller en introduktionsutbildning. Det är svårt att med stöd av empirin uttala sig om grundutbildningens kvalitet eftersom det har skett/sker mycket förändringar inom detta område. Det som däremot kan konstateras är att det inte finns någon strategi för hur den kompetens som personalen erhållit under grundutbildningen skall underhållas och vidareutvecklas. Detta är mycket olyckligt.

I Stockholm genomfördes förut något som kallades för basutbildning – en två veckors repetitionsutbildning. Denna upplevdes som positiv bland personalen. Personalen blev erbjudna denna basutbildning efter ett visst antal tjänsteår.

Ännu längre bakåt i tiden fanns det en särskild polisassistentkurs som personalen genomgick efter ett visst antal år i yttre tjänst. På samma sätt fanns det inspektörskurser.

Numera har utbildningsfrågorna prioriterats ner beroende på det ekonomiska läget inom polisen. På kort sikt kan det vara ett sätt att komma tillrätta med ekonomiska problem utan att verksamheten påverkas i nämnvärd grad. På lång sikt är det en väg som leder till en omotiverad och oengagerad poliskår med bristfälliga kunskaper och färdigheter. Både polispersonal och allmänhet har redan fått lida för dessa brister, t ex genom en ökad olycksrisk i samband med utryckningskörning och bristfälliga färdigheter beträffande exempelvis första hjälpen. Listan kan göras lång och omfattningen på problemet accelererar och innefattar alla de ämnen som ingår i polisutbildningen.

Kompetensutvecklingen sker för närvarande i form av kortkurser och i bästa fall genom med jämna mellanrum återkommande utbildningsdagar. Hur utbildningsfrågorna fungerar är ofta upp till enskilda befattningshavare (eldsjälar) och organisationen som helhet har inte tagit ett samlat grepp över utbildningsproblematiken. En viktig fråga är att utforma väl förankrade och verksamhetsanpassade utbildningsplaner. I Söderort har det framförts att det finns stora brister inom utbildningsområdet.

Vid flera tillfällen har personal redovisat ett önskemål om att få genomgå någon form av repetitionsutbildning en gång per år. Förutom att det ur ett motivations- och kompetensutvecklings hänseende vore ett uppsving så skulle den splittring och de planeringsproblem som kortkurserna medför kunna undvikas.

Ytterligare en fördel med att samla kortkurserna till denna repetitionsutbildning vore att organisationen tvingades att effektivisera och prioritera utbildningstid på ett bättre sätt. För närvarande kan den tid som läggs ner på vissa kortkurser starkt ifrågasättas.

## **8.2 Övningar**

En viktig del av målet med vidareutbildningar är att kunskaperna skall kunna överföras till praktisk handling. Det är inte utan anledningen att eleverna på Polishögskolan genomför praktiska övningar. Bara för att personal har genomfört grundutbildningen försvinner inte detta behov av praktisk förankring.

Tidigare har det i vissa fall förekommit övningsrån där polispersonal har agerat gärningsmän. Efter dessa övningar har många nyttiga erfarenheter dragits. Förutsättningar finns för att genomföra andra typer av övningar, t ex åtgärder vid ett inbrott generellt eller på en viss plats. Det är bra om dessa övningar organiseras på ett genomtänkt sätt och att speciella dagar/tillfällen är avsatta för att genomföra övningarna. Möjligheten att utnyttja tillfälliga belastningssvackor för utbildning bör också noteras. Även i detta fall är det en fördel om det finns korta övningar som är förberedda, t ex i form av kartor och skisser i en övningsmapp som patrullerna kan använda som stöd. Det finns också andra utbildningstillfällen, t ex att en polisman med en hög kunskap rörande ”tydliga tecken”<sup>108</sup> kan utbilda patrullkollegan med hjälp av verkliga fall eller att en patrull provar och diskuterar olika tillvägagångssätt i samband med att man stoppar ett fordon.

Det finns också möjligheter att återföra den information som framkommit vid brottsutredningar för att på detta sätt öka förmågan att agera vid vissa typer av brott. Att kunna utnyttja ny teknik i form av kartpresentationer och bilder vore önskvärt för att göra dessa redovisningar pedagogiska.

## **8.3 Kompetensprov**

En metod för att kvalitetssäkra att kompetensen hos personalen når upp till en viss lägsta nivå är genom kontinuerligt återkommande kompetensprov<sup>109</sup>. En gång per år måste polispersonalen genomföra en kompetensskjutning. En lägsta kunskaps- och färdighetsnivå är fastställd. Det bedöms som viktigt att personalen kan hantera sitt vapen. Detta förfaringsätt ifrågasätts inte. Men finns det inte andra områden som är minst lika viktiga att ha kompetensprov i?

Till exempel förorsakar polispersonal mer skador på allmänheten och sig själva i samband med bilkörning än vid vapenhantering. Ytterligare ett exempel i mängden där det inte finns några uppställda krav är personalens kunnande rörande gällande lagstiftning, vilket är bekymmersamt eftersom den praktiska tillämpningen av lagstiftningen utgör personalens viktigaste redskap.

Kraven borde egentligen vara utformade på ett sådant sätt att en viss lägsta nivå skulle hållas hela året och inte bara vid ett tillfälle per år, vilket är fallet beträffande vapenhanteringen.

---

<sup>108</sup> Kunskap om kroppsliga tecken på att person använt droger, främst beträffande narkotikaklassade preparat.

<sup>109</sup> se exempelvis försvaret, Chefen arméns krav.

Ett tillvägagångssätt för att uppnå detta kan vara att definiera en lägsta kompetensnivå för olika typer av enheter. Vad gäller skjutförmågan för en utryckningsenhet kan till exempel kravet vara att 80% av personalen skall klara godkänt direkt vid en uppskjutning. Om så inte är fallet har myndigheten/enheten misslyckats med utbildningen. Liknande kollektiva tester kan ske inom de flesta områden – där kraven bör varieras mellan olika personalkategorier. Det vore önskvärt om samtliga anställda inom polisväsendet kunde t ex hjärt- och lungräddning samt första hjälpen. I dessa fall blir det samma krav för samtliga personalkategorier.

Testerna kunde sedan läggas upp ungefär som kompetensprovet för tjänstehundarna, dvs. att oberoende kontrollant besöker en utsättning/myndighet och genomför ett prov/olika prov. Det går även att tänka sig andra typer av prov som inte berör kompetens på det individuella planet utan exempelvis myndighetens/enhetens förmåga att agera vid en särskild händelse, t ex rån.

#### **8.4 Återkoppling**

Vidareutbildningar, övningar och kompetensprov är ett tillvägagångssätt för att erhålla en högre kunskaps- och färdighetsnivå i organisationen. Det är dock viktigt att dessa inte är de enda aktiviteter som är tänkta för att utveckla personalens kompetens. Processen lärande skall vara en naturlig del i arbetet. Det finns många faktorer som kan spela in för att polisen skall kunna uppnå målet att bli en lärande organisation.

Genom att åstadkomma en bra uppföljning/återkoppling kan personalen få feedback på genomförda arbetsinsatser/ingripanden. Förutom att detta kan bidra till att höja personalens motivation så uppstår en ur effektivitetshänseende positiv inlärningsituation. Ett sätt för att åstadkomma detta är att det finns ett naturligt forum för att diskutera olika typer av ingripanden. Ett exempel på ett forum för diskussioner är fungerande utsättningar. Det är viktigt att organisationen lägger upp en strategi och en plan för hur ovanstående behov skall tillgodoses.

#### **8.5 Andra typer av stöd i arbetet**

En väl genomtänkt användning av IT kan utgöra en av byggstenarna för att skapa en kontinuerlig återkoppling. Ett exempel på detta vore om IT-systemen automatiskt informerade personalen om vad som hänt med ett ärende som de varit inblandade i. Att man på ett enkelt sätt kan få kommentarer av åklagare och beträffande utryckningspersonalen även från utredare vore önskvärt. På samma sätt borde det vara lätt att få information om domar. Det skulle kunna bidra till att öka både personalens kompetens och motivation.

På samma sätt kan IT möjliggöra en effektiv insamling, sammanställning och spridning av information. Vikten av personliga kontakter får inte underskattas, men IT kan göra det möjligt att fånga in och sprida information snabbt och flexibelt. Det är viktigt att se informationen som en resurs – en färskvara. Genom IT i bilarna borde all utryckningspersonal till exempel direkt få information rörande iakttagelser som kan vara intressanta istället för att informationen hamnar i en pärm. (t ex i form av en minnesanteckning).

Det finns också goda möjligheter att datasystem kan stödja personal i samband med att dessa till exempel skriver en anmälan. IT-systemen borde både kunna bidra till en kvalitetssäkring och till att skapa en inläringssituation<sup>110</sup>.

Det finns möjligheter att skapa bättre förutsättningar för personal genom stöd i form av en lathund/handdator. Om ”kunskapen” finns i en lathund, i huvudet på polismannen eller i en liten handdator är till viss del ovidkommande så länge personalens färdigheter ökar, t ex att kvalitén rörande bland annat förstahandsåtgärder höjs eller att rätt åtgärder vidtages vid till exempel en våldtäkt.

---

<sup>110</sup> Se datastudie del 1, Idéer och förslag från verksamheten analyserade och sammanställda av Stefan Holgersson.



## 9. Anmälningsupptagning, avrapportering, dokumentation av ingripanden

### 9.1 Ineffektiva rutiner och ett alltför omfattande dokumentationsarbete

Ett av de största problemen för polispersonalen är långa avrapporteringstider och att dokumentationsarbetet tar mycket resurstid i anspråk. Rutiner är ofta omständliga och det är inte ovanligt att samma uppgifter registreras ett flertal gånger.

Känneteckning för hela polisväsendet är en omfattande administration. Istället för att personal tjänstgör med polisiära uppgifter så arbetar man med olika former av pappersarbete. Stora resursvinster skulle kunna göras inom detta område.

Att utryckningspoliser blir sittande i avrapporteringsrummet 1-2 timmar för ett ingripande som tagit 5-10 minuter inträffar ofta. Det är heller inte ovanligt att dessa polismän med anledning av tidigare erfarenhet vet att det ärende man arbetar med inte kommer leda till något annat än just en anmälan och ett antal förhör. Långt gående förstahandsåtgärder innebär många gånger att en omfattande arbetsinsats läggs ner i onödan.

Det är viktigt att tvångsåtgärder genomförs på ett korrekt sätt med god etik samt att dessa dokumenteras.

Att tvångsåtgärder som skulle kunna genomföras ej utförs och att genomförda tvångsåtgärder ej dokumenteras är ett dilemma. Problemet är omfattande och beror till stora delar på att dokumentationsarbetet är omständligt.

De långa avrapporteringstiderna – särskilt i samband med långt gående förstahandsåtgärder medför också att personal ”snackar bort” anmälningar. Inträffade brott och problem syns därför inte i statistiken. Denna underlåtenhet kan bero på slöhet och ointresse från personalens sida, men ofta beror det på att personalen känner för verksamheten<sup>111</sup> och

*”inte vill lämna stan vind för våg”*

eller att

*”det tar allt för lång tid att dokumentera varenda kroppsvisitation och man skulle knappt hinna jobba om man följde de dokumentationskrav som finns”.*

Detta är särskild vanligt på mindre orter eftersom antalet patruller är så få att det t.ex. vid en anmälningsupptagning med långt gående förstahandsåtgärder inte skulle finnas någon patrull tillgängliga på en lång stund.

Hela denna problematik bottnar i en målkonflikt. Ett prioriterat mål från statsmakterna är att: ”Polisen först och främst skall förebygga brott”. Samtidigt finns målsättningen/kravet att: ”Personal har skyldighet att ta upp brottsanmälan” och att ”Personal alltid skall så långt det är

---

<sup>111</sup> Ofta är det smidigaste och enklaste att åka till stationen. Det kräver inget engagemang. Att inte ta upp en anmälan innebär alltid en risk. Den som är motiverad är ofta beredd att ta denna risk ”för verksamhetens bästa”.

möjligt vidta långt gående förstahandsåtgärder och i möjligaste mån slutredovisa sina ärenden”. Det finns också olika lagar och rutiner för hur olika typer av ingripanden skall dokumenteras. En fredagskväll eller vid andra tidpunkter när det rör sig mycket folk på stan och det finns risk för ordningsstörningar/bråk mm vill inte personalen av förståeliga skäl bli uppbundna någon längre stund med dokumentationsarbete. Det gäller särskilt beträffande anmälningar som personalen av erfarenhet vet inte kommer leda någon vart och i viss mån även för anmälningar som inte kräver någon omedelbar åtgärd, t ex en förlustanmälan.

Det finns anledning att modifiera ovanstående mål/krav/rutiner – så att de inte motverkar varandra. Det handlar till viss del om att ändra rutiner inom polisen, men många förändringar är möjliga först om det fattas beslut utanför polisorganisationen. Dessa förändringar är viktiga för att kunna möjliggöra en ökad rättssäkerhet<sup>112</sup> och en ökad rättstrygghet<sup>113</sup>.

## **9.2 Utnyttjandet av IT har inte rationaliserat dokumentationsarbetet**

Tyvänn har införandet av IT beträffande anmälningsupptagning, avrapportering och dokumentation av ingripanden snarare påverkat organisationens effektivitet i negativ riktning än positiv. Sättet att utnyttja IT har hitintills inneburit att gamla blanketter och rutiner datoriserats utan nämnvärd reflektion.

Om man betänker de stora ekonomiska satsningar som skett rörande investering i utrustning, programutveckling, drift och utbildning kan man ifrågasätta – särskild med tanke på de produkter som erhållits – om det inte både kvalitetsmässigt och ekonomiskt hade varit fördelaktigt att lägga pengarna på civilanställd personal istället. De kunde ha fortsatt med att skriva in konceptanmälningar, konceptförhör, bandförhör mm.

Förutom kostnad för utrustning, programvara och drift måste polispersonal numera också utbildas i data och sitta och knappa in uppgifter i datasystemen istället för att exempelvis vara ute och arbeta på fältet. Polispersonalen har för närvarande tillgång till många bra programvaror såsom exempelvis Excel, men att utveckla och upprätthålla en tillräcklig hög kunskapsnivå står inte i rimlig proportion till nyttan. Hur ofta har t ex en utryckningspolis eller närpolis nytta av Excel?

Om man tar hänsyn till inloggningstid och tiden att få fram utskriften mm så går många gånger därtill de gamla manuella rutinerna lika snabbt eller snabbare jämfört med den datoriserade varianten.

Det hela förbättras inte av att de uppgifter som läggs in i datasystem dessutom sällan kan användas för att få ut exempelvis kvalitativ brottsinformation/sammanställningar<sup>114</sup>. Det gör att fördelen med att ha uppgifterna i datoriserad form jämfört med papper inte kan utnyttjas.

---

<sup>112</sup> En mycket kort förklaring skulle kunna vara medborgarnas skydd mot övergrepp från statens sida, t.ex. att om polisen frihetsberövar någon skall det finnas lagstöd för detta och ingreppet skall dokumenteras.

<sup>113</sup> En mycket kort förklaring skulle kunna vara medborgares/organisationers skydd mot övergrepp begångna av andra medborgare/organisationer, dvs. att staten bland annat skall se till att brottslingar skall förhindras att kränka andra medborgare.

<sup>114</sup> se datastudie, del 1 Idéer från verksamheten analyserade och sammanställda av Stefan Holgersson



Den förbättring som skett beträffande avrapportering mm är att det går lättare för personalen att radera och ändra uppgifter när de exempelvis gjort ett felslag på tangentbordet jämfört med en skrivmaskin. Det finns därigenom till exempel möjligheter att göra mer lättlästa och snygga anmälningar. I gengäld så spottar anmälningssystemet (RAR-systemet) ut papper. Istället för ett fåtal papper så erhålls en mängd papper, vilket försvårar överblickbarheten och läsbarheten.

Det går att rikta mycket kritik mot olika system, men många av de system som konstruerats har dock utgjort nödvändiga steg för att komma framåt i utvecklingen och i efterhand är det alltid lätt att säga hur man skulle ha gjort eller inte skulle ha gjort. I dagsläget finns också helt andra möjligheter att utnyttja IT än som var fallet när exempelvis RAR konstruerades. Det allvarliga är dock att man även vid utveckling av nya system fortsätter i de gamla fotspåren. Ett exempel på detta är DurTvå<sup>115</sup> vars grundidé är bra. Man har dock i allt för liten grad tittat på hur de olika processerna ser ut. Det innebär att de långt gående förstahandsåtgärderna tar ännu längre<sup>116</sup> tid jämfört med när förhör skrevs i Jetform<sup>117</sup>. Dessutom är det inte tänkt att information som redan finns registrerade skall utnyttjas (STORM-systemet) – utan informationen får skrivas om igen. Problemet har egentligen inte att göra med projektet DurTvå utan på att anmälningssystem (RAR)<sup>118</sup> samt händelserapporteringssystem (STORM)<sup>119</sup> är två skilda system med bristfälliga kommunikationsmöjligheter med andra system.

### 9.3 Framtiden

I samband med fortsatt IT-utveckling av anmälningsupptagning/avrapportering/dokumentation av ingripande är det viktigt att se över nuvarande regler (t ex FAP:ar) och rutiner inom området. På så sätt skapas större förutsättningar att kunna dra nytta av de möjligheter som informationstekniken erbjuder.

Det är viktigt att inte bara fokusera på exempelvis en enskild blankett utan att fundera på hur användningen av IT skulle kunna stödja de olika processerna på ett så effektivt sätt som möjligt?

Ett första steg blir att definiera och rita upp en processkarta<sup>120</sup>

När en processkarta ritas upp är det synnerligen viktigt att iaktta verksamheten ur ett helhetsperspektiv. Det är annars lätt att missa att uppgifter läggs in i parallella processer. I nuläget dokumenteras till exempel i de flesta fall ingripanden både av LKC/KC<sup>121</sup> och av den patrull som utfört åtgärden. Det finns anledning att ställa frågan varför patrullen skall åka till polisstationen och skriva in uppgifter som till stora delar redan finns registrerade? Att nyttja

---

<sup>115</sup> Datoriserad utredningsrutin och dokumentation av tvångsåtgärder.

<sup>116</sup> Bygger på tidsstudier i samband med avrapportering med hjälp av DurTvå.

<sup>117</sup> Blankettsystem som fungerar ungefär som en ordbehandlare.

<sup>118</sup> Även om det i teorin är tänkt att uppgifter skall föras över från RAR till DurTvå så görs oftast inte detta i samband med avrapporteringen. Patrullen skriver in samma uppgifter både i RAR och DurTvå.

<sup>119</sup> För närvarande sker en dubbelregistrering med hjälp av systemet Jetform eller med hjälp av skrivmaskin. Dokumentation av tvångsåtgärder är inte införda i DurTvå ännu, men som det ser ut i dagsläget är det inte tänkt att polispersonalen skall använda redan registrerade uppgifter i Storm – vilket vore önskvärt.

<sup>120</sup> Ett förslag till processkarta gjordes 1998, ”Kartan”, Stefan Holgersson

<sup>121</sup> Kommunikationscentralen

uppgifter som redan LKC/KC skrivit in i ett datasystem vore eftersträvansvärt. Om man vid processkartläggningen till att börja med koncentrerar sig på enskilda processer, t.ex. utredningsprocessen och inte ser till helheten kommer inte möjligheterna till rationalisering att utnyttjas i önskvärd omfattning. IT-utveckling måste ske i kombination med en förändring av både lagstöd och rutiner för att en god effekt skall kunna uppnås.

IT-systemet för anmälningsupptagning/avrapportering/dokumentation av ingripanden bör ha ett enkelt användargränssnitt och stödja personal i samband med att de exempelvis skriver en anmälan. IT-systemet bör både bidra till en kvalitetssäkring och till att skapa en inläringssituation<sup>122</sup>.

Det finns också möjligheter att skapa bättre manuella stöd. Ett lathund i fickformat alternativt en fickdator vore önskvärt. Förutom möjligheten till en bättre kvalitetssäkring och att personal kunde få ett bra stöd i samband med bl.a. uppgiftsinsamling på brottsplats vore det även möjligt att scanna in (beträffande ev. förtryckta blanketter) respektive föra över uppgifter (ifall det rör sig om en fickdator) till datasystemen.

I de myndigheter i Sverige där det är ”stora avstånd” vore det önskvärt att kunna göra LA-tester på plats för ingripandet. Detta skulle spara mycket tid.

Det finns även möjligheter att kombinera lagstödsförändringar med utvecklingsmöjligheter för personal (se kapitel 7, Rekrytering, personalutveckling och personalavveckling). Viss personal med särskilda befogenheter (viss antal års erfarenhet, särskild utbildning och lämplighet) skulle exempelvis kunna ha möjlighet att enbart dokumentera ett brott på HR/IM<sup>123</sup> om en bedömning gjordes att det inte var försvarbart att genomföra långt gående förstahandsåtgärder. På detta sätt skulle både rättssäkerheten<sup>124</sup> och rättstryggheten<sup>125</sup> öka jämfört med nuläget.

Detta kapitel berörde bara till viss del olika lösningsförslag och problem beträffande anmälningsupptagning, avrapportering och dokumentation av ingripanden<sup>126</sup>.

---

<sup>122</sup> Se datastudie, del 1. Idéer från verksamheten sammanställda av Stefan Holgersson

<sup>123</sup> Det datasystem som kommunikationscentralen skriver in patrullernas åtgärder och för in olika typer av andra uppgifter som har att göra med ingripandet.

<sup>124</sup> I många fall så dokumenteras inte brott/ingripande överhuvudtaget på grund av att personalen tycker det tar för lång tid.

<sup>125</sup> Polispersonal kan inrikta sig på att förebygga brott istället för att lägga ner tid på meningslöst pappersarbete.

<sup>126</sup> För en ytterligare redovisning hänvisas till en muntlig presentation.

## 10. Service till allmänheten

### 10.1 Ökad servicenivå genom utnyttjande av IT<sup>127</sup>

Det finns goda förutsättningar för att utnyttja allmänhetens förmåga för att på så sätt förbättra servicegraden för vissa typer av tjänster. På detta sätt avlastas också personalen så att en högre servicegrad kan uppnås. Informationsteknologin öppnar en möjlighet i detta avseende som redan många andra organisationer utnyttjar.

Det går att ha så kallade ”pektdatorer” i receptionen på vissa polisstationer och exempelvis även på stadsdelskontor/kommunkontor. Dessa ”pektdatorer” skulle kunna göra det möjligt att på ett enkelt sätt både söka efter information och lämna information.

Andra sätt att utnyttja IT för att höja servicenivån är genom att bygga ut möjligheten för allmänheten att använda sig av internet/e-mail vid kontakt med polisen. Enklare typer av anmälningar, såsom förlustanmälningar borde gå att göra via Internet.

I Stockholm och på vissa andra ställen är det ett stort problem med långa svarstider i polisens växel. Att nyttja en dataväxel och att förutom telefonisttjänsten erbjuda ”självval” skulle kunna minska belastningen på växeltelefonisterna. Allmänheten kunde därigenom också få snabb hjälp beträffande exempelvis svar på olika typer av vanligt förekommande frågor.

Andra problem som gör att servicenivån sjunker är att det är svårt för personal på närpolisstationerna och i receptionerna att veta vilken turordning som gäller rörande de samtal som står i kö att bli besvarade.

Funktionaliteten i datasystemen gör också många gånger att servicenivån blir låg. Det är till exempel inte ovanligt att det är svårt eller till och med omöjligt att härleda upphittat eller beslagttaget gods till en målsägande. Samma förhållande råder – även om det inte är lika vanligt – i samband med att allmänhet efterfrågar diarieförda handlingar. Datasystem stödjer inte i tillräcklig utsträckningen en enhetlig ifyllning av uppgifter som underlättar sökning. Det är vanligt att kvalitén och sättet att fylla i uppgifter varierar mellan personal och enheter. Datasystemen bör bidra till att kvalitetssäkra uppgifter som registreras<sup>128</sup>. Om detta uppnås ökar möjligheterna att finna efterfrågade handlingar och målsäganden till beslagttaget/inlämnat gods. Allmänheten kan därigenom få en bättre service.

---

<sup>127</sup> Se ”Studie i syfte att effektivisera kärnverksamheten och erbjuda allmänheten bättre kvalitet till lägre resurstidskostnad i kontakt med polisen, genom att tillhandahålla elektroniska tjänster (internet, telefoni och polisterminal) för självbetjäning som komplement till traditionella tjänster”, av Philip Jansson och Rolf Åkerström.

<sup>128</sup> Se datastudie, del 1. Idéer och förslag från verksamheten analyserade och sammanställda av Stefan Holgersson.

## **10.2 Ökad servicenivå genom organisationsförändringar**

Det var tänkt att närpolisorganisationen skulle medföra en ökad servicenivå genom att närpolisstationer utlokaliseras i olika områden. På grund av personalbrist och därigenom starkt begränsade öppettider har dock denna målsättning bara uppfyllts till viss del. Detta gäller inte bara Söderort utan hela Stockholms län.

Det blir svårt för allmänheten att kunna få en bra kontakt med närpolisen om närpolisstationerna bara är öppna någon enstaka dag i veckan eller ett fåtal timmar per dag.

I de fall närpolisstationerna till största delen fungerar som omklädningsrum utlokaliserade i olika områden är det inte ekonomiskt och verksamhetsmässigt försvarbart att behålla dem. En samlokalisering beträffande receptionstjänsten med medborgarkontoren<sup>129</sup> och att personalen utgår från större stationer, men jobbar ute i områdena, kan vara ett tänkbart alternativ för att både öka servicenivån och effektiviteten.

I Söderort ligger den reception med störst bemanning i ett industriområde dit allmänheten både har svårt att hitta och ta sig till. Det kan ifrågasättas om det inte är bättre att satsa resurser på att ha längre öppettider i Farsta och Skärholmen vars centra frekventeras av mycket människor.

I samband med en annan studie<sup>130</sup> framkom att det vore önskvärt med en central anmälningsupptagning för att öka servicenivån och avlasta andra delar av organisationen. Många företag har 020-nummer såsom exempelvis SJ. Det skulle till exempel gå att lokalisera denna verksamhet till glesbygdsområden<sup>131</sup>. Anmälningsupptagning mm är dock inte lika oproblematiskt som en beställning av en tågbiljett. Det finns också givetvis flera risker och nackdelar med en central anmälningsupptagning – där en är att lokalkännedom och personkännedom givetvis blir sämre jämfört med om allmänheten vänder sig till en ”lokal” polis. Genom ett väl genomtänkt IS-system kan dock kunskapsbristen till viss del minskas.

## **10.3 Ändrad servicenivå genom förändringar av rutiner/lagar**

Olika intressenter konkurrerar om polisens resurser. Om resurstid åtgår till viss verksamhet finns det mindre tid för annan verksamhet.

Det händer relativt ofta att psykiskt sjuka människor och allmänhet påverkade av alkohol initierar anmälningar. Ibland blir det långa anmälningar. Beträffande så kallade ”fyllerbråk” så är det inte ovanligt att de inblandade inte vill medverka i utredningen när de nyktrat till och blir kontaktade av polisen. Omfattande rutiner vid anmälingstillfället (se kapitel 9, Anmälningsupptagning, avrapportering och dokumentation av ingripanden) i kombination med att dessa ”fyllerbråk” ofta inträffar på tidpunkter när det är av stor vikt att polispersonal förebygger brott och inte ägnar sig åt utredningsverksamhet medför ett bekymmer och som jag tidigare varit inne på en målkonflikt: ”Polisen skall först och främst förebygga brott samtidigt skall polisen också kunna erbjuda en god servicenivå.”

---

<sup>129</sup> Se exempelvis medborgarkontoret i Fittja.

<sup>130</sup> Datastudie, del 1. Idéer och förslag från verksamheten analyserade och sammanställda av Stefan Holgersson.

<sup>131</sup> Sandhamn, Arholma, callcenter har nu tillkommit/är på gång att tillkomma.

En adekvat fråga att ställa är vilken servicenivå som måste kunna erbjudas för att inte rättssäkerheten skall påverkas? I detta sammanhang bör också ytterligare en fråga ställas: Hur hög skall servicenivån tillåtas få vara för att inte påverka rättstryggheten i för hög grad? Dessa frågeställningar har koppling till kapitel 9, ” Anmälningssupptagning, avrapportering och dokumentation av ingripanden”.

Nuvarande regler och rutiner gör att både rättssäkerheten och rättstryggheten blir lidande.

## 11. Polisen uppgifter, användning av polisresurser



**Figur 43.** Givetvis får polisen vara beredd att ryck in i många varierande situationer, men det får inte vara så att andra aktörer i samhället till stora delar lägger över vissa uppgifter på polisen - utan att själva bygga upp en organisation för att klara av dessa problem.

Polisverksamheten är av en sådan natur att en mängd arbetsuppgifter kan komma ifråga.

Polisväsendets övergripande mål är att öka tryggheten hos medborgarna och minska brottsligheten i samhället. Polisens resurser är begränsade. Om polisen utför arbetsuppgifter som inte bidrar till vare sig ökad trygghet för medborgarna eller minskad brottslighet blir den logiska slutsatsen att detta resursuttag motverkar utsikten för måluppfyllelse<sup>132</sup>.

SJÄLVKLART skall dock polisen kunna hjälpa allmänheten när det uppkommer ett problem, MEN det får inte vara så att andra AKTÖRER som har ansvaret för ett visst verksamhetsområde bygger upp sin verksamhet på att polisen skall lösa deras arbetsuppgifter.

I vissa fall – särskilt på mindre orter – kan det ur ett samhällsekonomiskt perspektiv vara lämpligt att personal som är anställda inom polisen utför vissa arbetsuppgifter som egentligen åligger andra aktörer<sup>133</sup>. Polisen borde dock vanligen i sådana fall tilldelas resurser för denna extra arbetsuppgift, eftersom möjligheten att lösa kärnverksamheten med nuvarande resurstilldelning är problematisk.

<sup>132</sup> RenOdlat PolisArbete (Dnr AA 160-10368-98)

<sup>133</sup> För att förklara detta närmare hänvisas till en muntlig presentation.

## 12. Sammanställningar, uppföljningar och statistik.

Det finns stora brister rörande både verksamhetsstatistik och olika slags brottsstatistik. Det är också något som RRV har tagit upp i samband med att man granskade polisen 1996<sup>134</sup>.

Vad gäller verksamhetsstatistiken redovisade RRV<sup>135</sup> vid en ytterligare granskning några år senare att:

*”Den modell för redovisning av polisens resultat som idag används är huvudsakligen konstruerad för rapportering till regering och riksdag. För att modellen på ett bra sätt ska kunna användas även för styrning och planering av den polisiära verksamheten behöver den förenklas ordentligt.*

*Även de mått som modellen bygger på bör ses över, så att de får tydligare koppling till verksamheten. Så länge det inte känns meningsfullt för den enskilde polisen att redovisa hur och till vad tiden har använts kommer ambitionen att vara låg när det gäller att redovisa på ett korrekt sätt.”*

Inom polisväsendet har det skett flera förändringar beträffande verksamhetsstatistiken. Fortfarande pågår ett arbete med att se över denna, men inga radikala förändringar har skett utan statistikredovisningen är hela tiden upplagd på ungefär samma sätt. Ett sätt som har visat sig fungera dåligt i praktiken. Under den studie jag har genomfört har det framförts flera förslag vad gäller utformningen av verksamhetsstatistiken<sup>136</sup>.

Det finns även annan typ av statistik som har stora brister. RRV framför angående brottsstatistik att:

*”Mörkertalet för vissa brottstyper är så pass stort att det inte enkelt går att uttala sig om huruvida brottsligheten har ökat eller minskat. Det finns heller ingen kontinuerlig brottsofferstatistik i Sverige som gör det möjligt att på ett bättre sätt än för närvarande följa den reella brottsutvecklingen”<sup>137</sup>*

Brottsstatistiken har klara brister. Att kunna få reda på olika former av tillvägagångssätt, t.ex. om inbrotten sker i bilar som står på gator, på parkeringsplatser eller i parkeringsgarage, vilka båtklubbar som blivit föremål för mest stölder och om personrån i huvudsak utförs på tåg som är på väg till/från stan är i dagsläget många gånger omöjligt/svårt att få reda på – även om man till och med läser anmälan för anmälan.

Möjligheten att kunna få ut kvalitativ brottsinfo enkelt och snabbt saknas på alla nivåer rörande de flesta brottstyper. Problemet med bristfällig automatisk genererad uppföljning/information inom området verksamhetsstatistik och brottsstatistik gör att omfattande resurser läggs ner på att ta fram och sammanställa uppgifter. Trots omfattande statistikarbete är det vanligt förekommande att viktig brotts-/problem-/verksamhetsstatistik inte är lätt tillgänglig/inte går att få fram. Statistiken används oftast dessutom för att titta bakåt och inte för att planera verksamheten framåt. En automatisk genererad uppföljning/statistik<sup>138</sup> skulle inte bara frigöra resurser utan är också nödvändigt för att det problemorienterade polisarbetet skall kunna slå igenom i organisationen.

---

<sup>134</sup> RRV 1996:64 del 1 och 2

<sup>135</sup> RRV 2000:9

<sup>136</sup> Berörs inte i rapporten. Om behov finns kan lösningsförslag redovisas i en muntlig presentation.

<sup>137</sup> RRV 1996:64 del 1

<sup>138</sup> Se datastudie, del 1. Idéer från verksamheten sammanställda och analyserade av Stefan Holgersson

### 13. Projekthantering, verksamhetsutveckling

Det finns ett stort behov av att fånga upp behov/problem/möjligheter i verksamheten på ett bättre sätt. Spännande teknikprojekt har ofta varit mer intressant att studera och arbeta med än att lösa grundläggande problem/behov i verksamheten. Inom vissa områden, t ex rörande lagstiftningen – polismannens viktigaste instrument – har definitivt inte verksamhetens krav och önskemål beaktats<sup>139</sup>.



**Figur 44.** Det har varit intressantare att ägna sig åt teknik än att försöka lösa grundläggande problem ute i verksamheten. Respektive verksamhetsprocess borde ha varit i fokus - istället har de olika projekten varit det centrala. Verksamhetens behov har inte tillgodosetts p.g.a att man inte sett konsekvenser av förslag/projekt/lösningar och möjligheterna till effektivisering ur verksamhetens perspektiv.

Det finns ett behov av att samordna<sup>140</sup> bland annat lagstöd förändringar, förändringar av rutiner och IT-utveckling och att se förändringsbehoven från verksamhetens perspektiv. Inrättandet av Akutgruppen på RPS är ett steg i rätt riktning.

Att i högre grad lägga ut projekt på olika myndigheter kan bidra till att verksamhetens krav och behov fokuseras på ett bättre sätt. Det bör dock nämnas att det på varje myndighet – liksom på RPS - finns personal som är ”långt från verksamheten”. Det föreligger en ganska stor risk att det är just dessa personer som kommer att ingå i projekten. En av orsakerna till detta är den bristfälliga plan som finns rörande avveckling av chefer och högre tjänstemän. Det har blivit naturligt att de ingår i olika projekt (Se kapitel 7, personalavveckling). Om detta inträffar så blir vinsten med att lägga ut projekt på olika myndigheter i landet obefintlig. Det finns ett stort behov av att definiera vilka personalkategori som bör ingå i de olika projekten.

I samband med att olika verksamhetsområden ses över är det viktigt med ett helhetsperspektiv där en överblickbar processbeskrivning<sup>141</sup> kan spela en central roll för att underlätta denna analys.

<sup>139</sup> I detta sammanhang bör dock nämnas Ulla Lid, polisintendent, Stockholms län som på ett professionellt och målinriktat sätt arbetat för att påverka lagstöd inom området ”godtrosvärvar”.

<sup>140</sup> Viktigt att det finns en väl genomtänkt projektkatalog.

<sup>141</sup> Ett förslag till processkarta gjordes 1998 ”Kartan”, Stefan Holgersson.



RRV<sup>142</sup> skriver in sin granskning av polisen att:

*”Ansvarsfördelningen inom RPS måste bli tydligare. Detta kan ske genom att beställar- och leverantörsrollerna renodlas.”*

Det pågår/har pågått en omfattande omorganisation på RPS i syfte att komma tillrätta med bland annat ovanstående problem. Liknande förhållande råder inom polismyndigheten i Stockholms län. Beställarrollen har många gånger kommit alltför långt från verksamheten och det gäller både beträffande Polismyndigheten i Stockholms län och RPS. Ekonomiska resurser har tilldelats/tilldelas beställaren i för liten omfattning istället har leverantören varit den som tilldelats resurser. Beställaren har därmed fått för lite att säga till om i förhållande till leverantören.

---

<sup>142</sup> RRV 1964:64

## 14. Slutord

Den skriftliga rapporten omfattar relativt många sidor i förhållande till den resurstid som fanns tillgänglig för arbete med utformningen av denna. Det betyder att det finns en risk att vissa områden inte belysts i tillräckligt hög grad och att vissa meningar utformas på ett sätt som lätt leder till missuppfattningar. Jag ber Er ha överinseende med detta.

Jag har inte haft i uppdrag att redovisa en framtida organisationsskiss över Söderorts polismästardistrikt. Rapportens syfte – vilket beskrevs i inledningskapitlet – har varit att belysa för- och nackdelar med att lägga ut utryckningsstyrkan på närpolisen och att redovisa andra faktorer som är viktiga för att uppnå effektivitet.

Det finns dock givetvis en möjlighet att föra en muntlig dialog rörande förslag på framtida organisationsformer och jag skall i sådana fall försöka svara på frågor efter bästa förmåga.

Det är viktigt att se verksamheten ur ett helhetsperspektiv för att det skall gå att komma tillrätta med problem och utnyttja möjligheter i önskvärd omfattning. Jag kände därför på ett tidigt stadium att det var viktigt att redovisa de största förändringsbehoven – oavsett beslutsnivå. Det betyder att det är fler aktörer än ledningsgruppen i Söderort som måste ta sitt ansvar för att polisverksamheten i bland annat Söderort skall kunna fungera på ett effektivt sätt.

I kapitel 2.1 redovisades en trappa beträffande olika nivåer på personalstyrkan och att tillgången på personal bör ha en påverkan på hur närpolisorganisationen utformas. Givetvis är det önskvärt att organisationen planerar och strävar efter att nå ett alternativ så högt upp i trappan som möjligt, men valet rörande strukturen på närpolisorganisationen måste anpassas efter nuvarande/beräknad personaltillgång och inte önskad.

## Litteraturförteckning

**Abrahamsson och Anderssen (1996):** *Organisation – att beskriva och förstå organisationer*, Liber-Hermods AB, Malmö

**Ahlberg, J (1992):** *Myten om en minskande ungdomsbrottslighet*

**Albinsson, P (1998):** *Den lärande organisationen – från vision till verklighet*, Brain books, Jönköping.

**Andersson, G (1991),** *Kalkyler som beslutsunderlag*, Studentlitteratur, Lund

**Angelöw, B (1991),** *Det goda förändringsarbetet, om individ och organisation i förändring*, Studentlitteratur, Lund

**Brottsförebyggande rådet (1993):** *Konsten att läsa statistik.*

**Bruzelius & Skärvad (1989):** *Integrerad organisationslära*

**Carlström, A (1999):** *På spaning i Stockholm. En studie av polisarbete. Doktorsavhandling vid Institutionen för folklivsforskning, etnologiska institutionen, Stockholms universitet*

**Cumming, E (1965):** *Policeman as Philosopher, Friend and guide.*

**Davenport, T.H (1993):** *Process Innovation – Reengineering Work Through Information Technology*, Harvard Business School Press, Boston

**Ekman, G (1999):** *Från text till batong – Om poliser, busar och svennar. Doktorsavhandling vid Ekonomiska Forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm*

**Follestad, D. Walloe, L och Elster J (1993):** *Argumentationsteori, språk och vetenskapsfilosofi*, Thales, Stockholm

**Goldkuhl, G och Röstlinger, A (1988):** *Förändringsanalys – Arbetsmetodik och förhållningssätt för goda förändringsbeslut*, Studentlitteratur, Lund

**Goldkuhl, G (1993):** *Verksamhetsutveckla datasystem*, Intention AB, Linköping

**Goodstein, L (1978):** *Consulting with human service systems*

**Goldstein, H (1990):** *Problem-Oriented Policing*, McGraw-Hill Publishing Company, New York

**Granath, S och Lindström, P (2000):** *Påföljdssystemet för unga lagöverträdare, BRÅ 2000:7*

**Granér, R (1995):** *Personalgruppens psykologi*, Studentlitteratur, Lund

**Granér, R och Knutsson M (2000):** *Etik i polisarbete*

- Gummesson, E** (1985): *Forskare och konsult – om aktionsforskning och fallstudier i företagsekonomi*, Studentlitteratur, Lund
- Gustavsson, M och Svernlöv, M** (1993): *Ekonomi och kalkyler*
- Hammer, M och Champy, J** (1993): *Reengineering the Corporation*, ISL Förlag, Göteborg
- Holgersson, S** (1998): "Kartan", *processbeskrivning rörande polisverksamheten*, CD-skiva, Forsknings- och utvecklingsenheten, Polismyndigheten i Stockholms län
- Holgersson, S** (1999): *Datastudie, del 1 Idéer & förslag från verksamheten analyserade och sammanställda av Stefan Holgersson*, CD-skiva, Forsknings- och utvecklingsenheten, Polismyndigheten i Stockholms län
- Kelling et al** (1974): *The Kansas City Preventive Patrol Experiment. Summary Report*, Police Foundation, Washington DC
- Knutsson, J och Partanen, P** (1986): *Vad gör polisen? En jämförelse mellan kvarterspolistjänst och ordningspolistjänst*. BRÅ 1986:2
- Knutsson, J** (1984): *Polisen och brottspreventionen*. Stockholms Universitet, Kriminologiska Inst. Stockholm
- Knutsson, J** (1995): *Polisen i parken: En studie i konsten att upprätthålla ordning*. PHS Rapport 1995:3, Solna. Polishögsskolans forskningsenhet
- Laurén, P-Å** (1994): *Förändring av svensk polisverksamhet – grundidé och arbetssätt*, PHS Rapport 1994:3
- Lennerlöf, L** (1987): *Arbetsledning i förändring*, Liberförlag, Stockholm
- Länsstyrelsen i Stockholms län** (1993) *Polisen i Stockholms län*, Rapport 1993:15
- Melin, U** (1998): *Informationssystem vid ökad affärs- och processorientering – egenskaper, strategier och utveckling*
- Mintzberg, H** (1983): "Five P:s for Strategy", *Designing Effective Organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs
- Molander, B** (1996): *Kunskap i handling*, Daidalos, Göteborg
- Persson, Leif G-W** (1976): *Inbrottstjuvar i Stockholm*. Svensk juristidning
- Reiss, A** (1971): *The Police and the Public*. Yale University Press. New Haven & London
- Reiss Jr A** (1992): *Police Organization in the Twentieth Century*. The University of Chicago press, Chicago
- Repstad, P** (1993): *Närhet och distans*

**Riksrevisionsverket** (1996): *RRV granskar polisen. Hinder för ett effektivt resursutnyttjande. RRV 1996:64 del 1 och 2*

**Riksrevisionsverket** (2000): *Fortsatt utveckling av Polisen – en uppföljande granskning*

**Rikspolisstyrelsen** (1998): *Problemorienterat polisarbete och närpolisverksamheten – Utvecklingen inom polisväsendet.*

**Sarnecki, J** (1993): *Samhällets reaktion på brott av unga, SOU 1993:35, Reaktion mot ungdomsbrott, del B. Justitiedepartementet, Stockholm*

**Sarnecki, J** (1993): *Skolan och brottsligheten. Carlssons bokförlag, Stockholm*

**Sannerstedt, A** (1997): *”Implementering- hur politiska beslut genomförs i praktiken”, Politik som organisation, SNS förlag, Stockholm*

**Scott E.J.** (1981): *Calls for service: Citizen Demand and Initial Police Respons. US Department of Justice. Wahington DC.*

**Torstensson, M** (1990): *Polisarbete i Statsmiljö. I Wikström, P-O (red). Brotts och åtgärder mot brott i stadsmiljön. BRÅ-rapport 1990:5.*

**Torstensson, M** (1994): *Problemorienterat polisarbete, Rikspolisstyrelsen, Stockholm*

**Torstensson, M och Wikström P-O** (1995): *Brottsprevention och problemorienterat polisarbete, Rikspolisstyrelsen, Stockholm*

**Utvärdering av Häleriprojektet** (2000), *Skärholmens närpolisområde, Polismyndigheten i Stockholms län*

**Wikström** (1990): *Brott och åtgärder mot brott i stadsmiljö. BRÅ-rapport 1990:5*

**Överbefälhavaren** (1986): *Chefen och ledarskapet, Försvarets läromedelcentral, Stockholm*

## Bilaga 1. Definitioner.

Närpolisverksamhet, Sthlm:s län	Den verksamhet som bedrivs i närpolisområdet skall redovisas i en handlingsplan. Personalen skall arbeta mot brotts- och trygghetsrelaterade målsättningar. All personal fördelas på respektive mål. Målsansvarig polis planerar sin arbetstid tillsammans med övrig personal som ingår i det aktuella målet. Av den totala resurstiden på närpolisområdet skall 50% avsättas till att arbeta med de prioriterade målen. Flödesschemat enligt det problemorienterade polisarbetet skall följas. Kring varje målsättning skall det bildas en externa samverkansgrupp.
Närpolisverksamhet, RPS	Verksamheten skall bedrivas problemorienterat i nära samverkan med dem som bor och verkar i området. Verksamheten skall organisatoriskt bedrivas inom ett geografiskt avgränsat område inom polisdistriktet (närpolisområde). De poliser som arbetar i närpolisområdet skall arbeta mot brotts- och trygghetsrelaterade mål. Varje polis bör tilldelas ett personligt ansvarsområde, ett sådant ansvarsområde kan vara geografiskt eller funktionellt. Arbetet skall inriktas på vardagsbrottsligheten inom närpolisområdet och mot de förekommande ordningsproblemen. Ungdomsbrotten skall så långt det är möjligt handhas av närpoliserna. De prioriterade områdena våldsbrott och narkotikabrottslighet skall särskilt beaktas, liksom brott med rasistiska inslag. Ansvar för utryckningsverksamheten skall vara begränsat. Närpolisernas medverkan i utryckningsverksamheten skall organiseras så att planerade aktiviteter kan genomföras på ett effektivt sätt. Inom ramen för det problemorienterade arbetssättet och med en noggrann analys av behoven skall närpoliserna själva i stor utsträckning planera sin arbetstid.
Närpolisverksamhet, budgetpropp.	Refererar till RPS:s definition, se ovan. Närpolisverksamheten utgör basen i polisverksamheten. Skall sköta alla de uppgifter som åläggs polisen i 2 § polislagen. Huvuduppgiften är att bekämpa den brottslighet som sänker livskvaliteten för dem som bor och verkar i området.

Närpolis	En polis som arbetar med närpolisverksamhet och som är placerad, och som finns på plats, i ett visst geografiskt område.
Problemorienterat polisarbete	Det problemorienterade polisarbetet är en övergripande strategi som skall gälla alla typer av brott och riktas mot precisa brotts- och trygghetsrelaterade mål. Skall ske i samverkan – särskilt beträffande extern samverkan och i grunden vara förebyggande. Problemorienterat polisarbete bedrivs systematiskt (identifiering, kartläggning, analys och åtgärdskalender med tidsaxel i samverkan med externa aktörer. Uppföljning och utvärdering).
IT	InformationsTeknologi.
IS	InformationsSystem. Ett informationssystem utnyttjar informationsteknologi i form av hårdvara och programvara. IT utgör därmed en del av informationssystemet. Ett informationssystem är en mänsklig konstruktion, är knutet till en viss arbetsuppgift, förmedlar information från vissa personer till andra personer, tar emot information samt utför informationsbehandling som både kan vara manuell och maskinell.
Situationell brottsprevention	Omfattar tillfällesreducerande åtgärder och syftar till att minska förekomsten av brottsalstrande situationer genom att försvåra genomförandet av brott, öka upptäcktsrisken och minska utbytet av brott.

## **Bilaga 2. Utvärdering av utryckningsverksamheten vid Söderorts polismästardistrikt**

### ***Bakgrund***

I Söderorts polismästardistrikt i Stockholms län periodplanerar utryckningsverksamheten sin arbetstid. Söderort är det första område i Stockholms län där utryckningsverksamheten lagts ut på närpolisen. Det finns ett behov av att utvärdera försöksverksamheten och att denna utvärdering sker på ett objektiva och förutsättningslöst sätt. Andra områden har visat intresse av att ta del av utvärderingen.

### ***Syfte***

Syftet med utredningen är att analysera olika effekter av att placera ut utryckningsverksamheten på närpolisen jämfört med att inte göra detta. Att belysa hur olika verksamhetsområden fungerar och utfallet av att ha en periodplanerad arbetstid för utryckningsstyrkan. Även andra viktiga framgångsfaktorer för att uppnå kvalitet och effektivitet kommer att beröras. Uppläggningsen av utvärderingen skall vara så att även andra områden kan använda detta som ett beslutsunderlag.

### ***Genomförande***

Polismyndigheten tar i anspråk Stefan Holgersson<sup>143</sup> för att utvärdera verksamheten i Söderort.

vecka 13 (31/3)	Utvärderingen påbörjas
vecka 23	Presentation av utvärdering (muntlig) <sup>144</sup>
vecka 39 (1/10)	Konsekvens av beslut/Genomförande

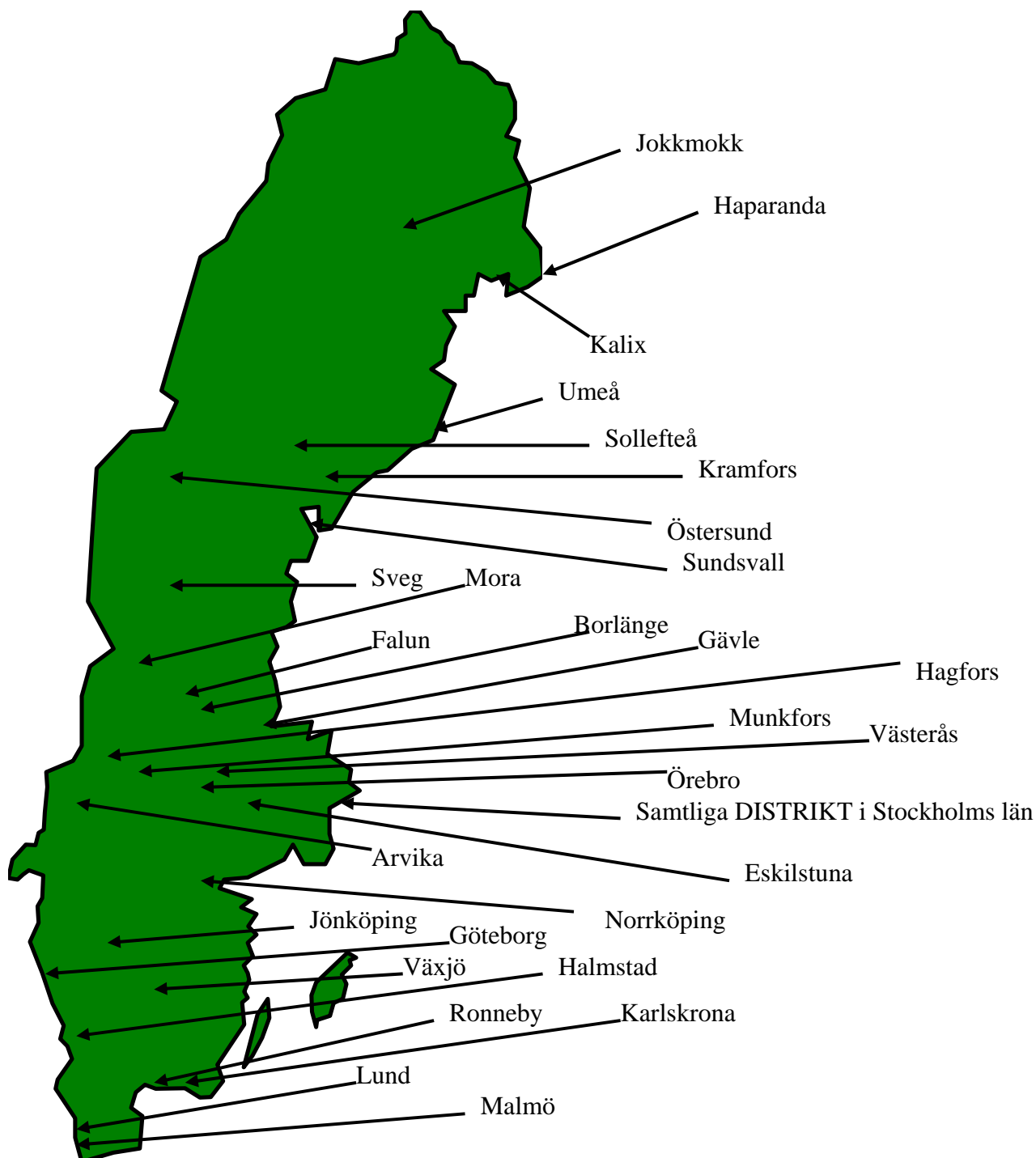
---

<sup>143</sup> Stefan Holgersson tillhör polisoperativa avdelningen och har under drygt ett och ett halvt år studerat och deltagit i yttre verksamhet både inom Stockholms län och ute på ett stort antal polismyndigheter i landet. Vid en granskning av verksamheten i Söderort finns därför stora möjligheter att relatera resultatet till andra områden.

<sup>144</sup> Eftersom det är av största vikt att snabbt kunna presentera ett beslutsunderlag kommer redovisningen att delas upp i en muntlig presentation och en skriftlig rapport (vecka 33).



**Bilaga 3. Kommuner där jag har genomfört intervjuer SAMT arbetat som polis<sup>145</sup>. (De kommuner där jag enbart intervjuat personal redovisas ej på kartan)**



<sup>145</sup> Jag har varit 1-3 veckor på varje myndighet och tjänstgjort på utryckningsstyrkan, närpolis, trafiken, gatulangningsgruppen, insatsgruppen, span alternativt med utredningar.