



114 14

Engagerade • Tillgängliga • Effektiva



PKC

Polisens kontaktcenter



Polisens långa svarstider

– en organisatorisk kollaps

Johannes Knutsson

Stefan Holgersson

Linköpings universitet

Innehåll

Förord.....	2
Sammanfattning.....	3
Introduktion	4
Studiens fråga.....	5
Etableringen av polisens kontaktcentrum	6
PKC efter polisreformen år 2015	7
Vidgning av uppdraget.....	7
Implementeringsproblemen.....	9
Statskontorets uppföljningar	9
Polismyndighetens granskningar	9
Riksrevisionens granskning.....	10
BRÅ studien om polisens resursfördelning	11
Belastningen på PKC.....	14
Bemanning	16
Kommentar till utvecklingen för stockholmsregionens PKC	16
Polisens budgetramar och personatillväxt.....	17
Noas rapport Målbild framtidens PKC	18
Servicemålet besvarandetid	19
Varför färre operatörer vid PKC?	21
Budskapen i regeringens budgetpropositioner.....	21
Utvecklingen av antal poliser och civilanställda.....	22
Budskapen i polismyndighetens budgetunderlag.....	22
Kritiken från Brottsförebyggande rådet och Riksrevisionen	23
Kommentar till numeriska mål	23
Situationen vid PKC.....	24
Polisen lärande organisation?	24
Polisens förmåga	25
Roten – polisens strukturella problem	26
Referenser	28

Förord

I början av år 2023 uppmärksammades i media att personer som ringde till polisen för att anmäla brott fick vänta i timmar för att komma fram. Många gav till och med upp. Fenomenet är inte nytt, utan långa svarstider har inträffat förut. I detta sammanhang vill vi även nämna polisens haveri när det gäller att hantera passen. Allmänhetens förtroende för polisen kan allvarligt skadas om så viktiga funktioner inte fungerar som de ska. Detta motiverade oss att genomföra denna studie. Frågan har behandlats tidigare i granskningar – senast av Brottsförebyggande rådet och Riksrevisionen. Dessa rapporter klargör mekanismerna som skapar de långa svarstiderna. Men vi vill gå ett steg vidare och diskutera vad det är i polisens organisation som ligger bakom oförmågan.

Vi vill tacka för synpunkter och information från personal vid PKC samt till anställda vid Noa som bistått oss med statistiska uppgifter.

Rapporten har vetenskapligt granskats av professor Bo Wennström och fil.dr. Ann-Christine Andersson Arntén.

Projektet har delvis stöttats med forskningsmedel från Forte.

Ugglarp 17 april 2023

Johannes Knutsson

Norrköping 17 april 2023

Stefan Holgersson

Sammanfattning

För att göra polisen mer tillgänglig skapades år 2004 *Polisens kontaktcenter* (PKC) som nås via telefonnumret 114 14. Ursprungligen bestod uppgiften i att via telefon upprätta anmälningar om enklare brott och om förlorat gods, samt att lämna upplysningar till allmänheten. Målet var att kunna besvara 90 procent av samtalen inom tre minuter. Merparten av personalen vid PKC är civilanställda som tituleras operatörer. För att förstärka polisens brottsutredande verksamhet utvidgades PKC:s uppgifter år 2016. Personalen ska för mindre allvarliga slag av brott vidta inledande utredningsåtgärder. Det handlar om att genomföra målsägandeförhör, vittnesförhör, skriva PM, inhämta videofilmer och annat bevismaterial. Därmed har PKC numera två uppdrag – att ge service till allmänheten och att bidra till polisens utredningsverksamhet. Men det är oklart vilket som skall ha prioritet – service- eller utredningsuppdraget.

Trots vidgade arbetsuppgifter har ledningen under senare år minskat personalen vid PKC. Det har lett till långa väntetider för de som vill anmäla brott. Man kunde få vänta i timmar eller bli bortkopplade för att också vid senare försök kopplas bort. Personalminskningen skedde paradoxalt nog i en resursmässigt gynnsam situation eftersom regeringen beslutat om medel för att tillföra polisen 10 000 fler anställda. Polisledningen satte som mål att 70 procent av personalen ska vara poliser. Då det varit svårt att rekrytera poliser har tillväxten för civilanställda varit mycket högre. Det ledde till att närmare 40 procent av de anställda bestod av civila. För att nå målet med 70 procent poliser införde ledningen därför temporära anställningsstopp av civilanställda. Vakanta tjänster ersattes inte med nya civila. Den höga personalomsättningen av civilanställda beroende på bristerna i deras arbetsförhållanden ledde följaktligen till en minskning av antalet operatörer. Detta är förklaringen till de långa svarstiderna som blev extrema år 2022.

Rikspolischefens påstående om att polisen är en lärande organisation motsägs av utvecklingen. Om det vore sant skulle ledningen tagit till sig budskapen från alla de granskningar som påvisat bristerna i PKC:s verksamhet och vidtagit förbättringar. Det är anmärkningsvärt att ledningen låter polisens viktiga serviceverksamhet fungera så dåligt. Orsaken är grundläggande strukturella problem i polismyndigheten där ledarskapet och tillsättningen av ledare är den absolut avgörande faktorn. Politikerna måste sluta upp med att enbart fixera sig vid polisens resurser. De måste skaffa sig insikter i vad som brister i polismyndigheten och ta itu med det.

Introduktion

I början av år 2023 uppmärksammades de extremt långa svarstiderna för många som ringde 114 14 till polisens kontaktcenter (PKC). Det kunde röra sig om flera timmar och vissa blev bortkopplade och fick ringa flera gånger innan de kom fram¹. Sådana svarstider strider definitivt mot polismyndighetens mål om att majoriteten av uppringningarna ska vara besvarade inom några få minuter.

Hur situationen kunde gestalta sig för en person som ville anmäla ett brott framgår av följande kommenterade beskrivning av en anställd vid en PKC-enhet:

En äldre dam beklagar sig över att inte komma fram på telefon efter flera veckor och får rådet av växel/hemsidan/ att besöka en polisstation för att anmäla ett bedrägeri. Hon går dit men kommer inte in. Hon måste boka tid och den enda tiden hon kan boka är till pass. Hon kan inte boka för hon har inget BankID. Hon smiter med en som har bokat tid och går fram till en lucka där det står anmälan. Hon nämner sitt ärende och blir nekad att göra anmälan och hänvisas till 114 14.

En i mängden av många som råkat ut för samma sak. Till och med poliser som varit lediga och haft ett ärende till en polisstation med hittegods (cykel) och inte fått lämna in cykeln. Värst är det för gamla människor som inte är digitaliserade. Över 1 miljon i detta land har hamnat i ett utanförskap som myndigheten totalt bortser ifrån.

För det första är upplevelser av detta slag – som närmast för tankarna till hur en öststatsbyråkrati bemöter medborgarna – ödeläggande för förtroendet till polisen. Kaoset har också lett till att JO inlett en granskning av polisens bristande tillgänglighet².

För det andra framstår tredje punkten i polisens värdegrund (Polisen, 2015) närmast som ett hån. Poliser ska vara:

Tillgängliga – för allmänheten och för varandra. Vi är hjälpsamma, flexibla och stödjande.

Polismyndigheten har inte varit ovetande om situationen och meddelar i ett pressmeddelande januari 2023 att det nationellt saknas 300 av de 800 operatörer som behövs för att klara PKC:s uppgifter (Dagens Juridik, 2023). Chefen för Nationella Kontaktenheten vid Noa uppger i februari 2023 att man i

¹ <https://www.aftonbladet.se/nyheter/a/76qQy3/114-14-inget-svar-polisen-underbemannade>. Nedladdad 22 mars 2023.

² [JO utreder Polismyndighetens tillgänglighet via telefonnumret 114 14 - JO](#). Nedladdad 23 mars 2023.

ett första skede ska anställa 30 operatörer till stockholmsregionen för att korta kötiderna³.

Men larm om långa svarstider är inget nytt. Även år 2018 var de så långa att många gav upp utan att ha fått kontakt. En krönika i Expressen hade följande rubrik: *”Siffrorna visar – skamligt lång telefonkö till polisen.”*⁴ Som regel, när problemet uppmärksammas, brukar myndigheten meddela att man arbetar med förbättringar.

Möjligen luttrad av erfarenheten visar polismyndigheten på sin hemsida vid sök på polisens telefonnummer nedanstående informationsruta⁵:

Väntetiderna till 114 14 är i nuläget mycket långa

De långa väntetiderna berör polisens kontaktcenter som hanterar anmälningar och tips som rings in via 114 14. Många ärenden kan du hantera själv via polisens e-tjänster istället för att ringa. [Du hittar e-tjänsterna här.](#)

Polismyndigheten verkar ha avlägsnat sig väldigt långt bort från sin ursprungliga målsättning om korta svarstider.

Studiens fråga

Vår övergripande fråga hur det kan komma sig att denna del av polisverksamheten fungerar så illa. Mer specifikt behandlar studien frågorna nedan.

- Vad var ursprunglig uppgift för polisens kontaktcenter?
- Hur har PKC:s verksamhet utvecklats över tid?
- Hur har belastningen förändrats?
- Hur har resurserna vid PKC utvecklats?
- Hur har svarstiderna utvecklats?
- Vilka är de grundläggande orsakerna till den uppkomna situationen?

³ <https://polisen.se/aktuellt/nyheter/2023/februari/forstarkning-till-114-14-ska-korta-va-ntetider/> Nedladdad 24 mars 2023.

⁴ [Skamligt lång telefonkö till polisen \(expressen.se\)](#) Nedladdad 22 mars 2023.

⁵ Hämtad 5 april 2023.

Etableringen av polisens kontaktcentrum

För att öka polisens tillgänglighet inrättades år 2004 *Polisens kontaktcentrum* (PKC) som kunde nås dygnet runt via 114 14. PKC fanns initialt i alla då existerande 21 polismyndigheter, men minskades senare till sju av polismyndigheterna. Ursprungligen bestod uppgiften för PKC att via telefon upprätta anmälningar om enklare brott och om förlorat gods, samt att lämna upplysningar till allmänheten. Merparten av personalen vid PKC var civilanställda som titulerades operatörer, men där fanns även polisiära förundersökningsledare (FU-ledare) som granskade anmälningarna och beslöt om den vidare handläggningen, det vill säga om förundersökning ska inledas eller inte.

År 2006 utökades arbetsuppgifterna till att också ta emot tips och att upprätta anmälningar erhållna via internet avseende stöld, inbrott och bedrägeri. Denna möjlighet var avsedd att öka anmälningsbenägenheten men också effektiviteten.

Av de cirka 800 000 anmälningar som årligen upprättades av PKC vid 2010-talets början bestod en dryg fjärdedel av internetanmälningar. I en intervjustudie av Brå (2013) ifrågasatte dock flera av de intervjuade operatörerna om anmälningar via internet verkligen medförde någon höjning av effektiviteten. Många anmälningar innehöll inte den information som krävdes för den vidare handläggningen och mycket tid gick åt till att komplettera dem.

Flertalet intervjuade både bland personal och ledning var positiva till möjligheten att utöka de civilanställdas uppgifter så att de i samband med anmälan också kunde vidta utredningsåtgärder som att förhöra målsäganden och vittnen per telefon.

Målen för PKC var att 90 procent av inkommande 114 14-samtal skulle besvaras inom tre minuter och 95 procent inom fem minuter. År 2012 besvarades 70 procent av samtalen inom tre minuter och 84 procent inom fem minuter. När det gäller målsättningarna önskade de tillfrågade i Brå:s undersökning att, i stället för fokuset på hur snabbt operatörerna besvarade samtalen, kvaliteten i anmälningarna även skulle beaktas (Brå, 2013).

År 2012 tillkom i arbetsuppgiften upptagning av anmälningar avseende vilto-lyckor och trafikbrott.

PKC efter polisreformen år 2015

I samband med omorganisationen av polisen år 2015 till en myndighet fick Nationella operativa avdelningen (Noa) processansvaret för PKC med motiveringen att det skulle säkerställa en ökad enhetlighet och effektivitet. År 2017 blev *Nationella kontaktenheten* (NKE) processledare för polisens kontaktcenter.

PKC finns i alla sju regioner och är organiserat under de operativa enheterna som en eller fler sektioner. Regionpolischefen ansvarar för utbildning av operatörer, hur arbetsuppgifterna ska organiseras, fördelas, resurssättas och genomföras.

Vidgning av uppdraget

För att förstärka polisens brottsutredande verksamhet utvidgades efter förslag från *Genomförandekommittén för den nya polismyndigheten* PKC:s uppgifter år 2016. Personalen skulle även för mindre allvarliga slag av brott genomföra långtgående initiala utredningsåtgärder. Det handlar om att genomföra målsägandeförhör, vittnesförhör, skriva PM, inhämta videofilmer och annat bevismaterial. PKC skulle därmed, utöver att vara en av polisens främsta kontaktytor mot medborgarna, bli en nyckelaktör inom utredningsverksamheten.

Men utredningsverksamheten har en annan processledare än nationella kontaktenheten, nämligen *utredning och lagföring* (UL) som i sin tur förde över processledningen till *beredningsenheten*. Det innebär att två enheter med olika chefskap vid Noa ansvarar för PKC som därför primärt styrs av två huvudprocesser – den för service och den för utredning och lagföring.

Förändringarna innebär att operatörernas uppgifter gått från att vara administrativa genom att primärt ta upp anmälningar till att innehålla mer polisiärt arbete, som till exempel att hålla inledande förhör. Kärnuppdraget ser således helt annorlunda ut än tidigare. Från att från början ha varit en mottagningssfunktion för polisanmälningar har PKC fått en roll som första linjens brottsutredare. Därmed har arbetsbördan ökat.

Regionerna har därutöver ålagt sina PKC-enheter olika slags tilläggsuppgifter. Det kan handla om receptionstjänst, bemanning av mobila kontor, inregistrering av skrivelser, bevakning av funktionsbrevlådor, hantering av kontaktförbud och registrering av försvunna personer.

Förundersökningsledare (FU-ledare) vid PKC bedriver aktiv förundersökning i sina ärenden. Syftet är att avlasta utredningsverksamheten för så kallade mängdbrott och att överlämna ärenden där det finns förutsättningar att utreda vidare. Man har även helt eller delvis tagit över ärenden som tidigare

hanterats i lokalpolisområden eller av andra organisatoriska enheter. Exempel är parkeringsskador, skadegörelsebrott, katastrofregistrering, digitala tips med mera.

Implementeringsproblemen

Vid reformer och införande av nya arbetsmetoder inträffar vanligen mer eller mindre oförutsebara problem. Uppföljningar är därför centrala för att kunna parera och modifiera för att få genomslag av reformernas intentioner.

Statskontorets uppföljningar

Statskontoret (2017) undersökte polisreformens genomslag och granskade bland annat PKC:s utökade uppdrag. Man fann i sina intervjuer att det fanns stora förhoppningar om att utredningsuppdraget på sikt skulle leda till en förbättrad utredningsverksamhet. Men den höga sjukfrånvaron och personalomsättningen bland operatörerna gjorde det svårt att bygga upp den erforderliga kompetens som utredningsuppdraget kräver. Under år 2016 var sjukfrånvaron 8,6 procent medan personalomsättningen uppgick till 27 procent, vilket är högre än för polismyndigheten totalt sett. Statskontoret pekade även på den potentiella konflikten i att samtidigt upprätthålla en hög tillgänglighet för allmänheten. Nåbarheten var sämre under år 2016 jämfört med perioden 2012–2015. Endast 66 procent av samtalen besvarade inom tre minuter, vilket var lägre än både åren 2015 och 2012.

Även av Statskontorets slutrapport (2018) framgår att svarstiderna för PKC blivit längre, med ungefär hälften (54 procent) som besvarats inom fem minuter. År 2014 var motsvarande värde 78 procent. Försämringen hänfördes till det utökade uppdraget. Man fann även att arbetets innehåll vid PKC skiljde sig mellan regionerna och att Noa:s föresats om enhetlighet inte blivit uppfyllt. Problemet med den höga personalomsättningen kvarstod, även om den minskat något.

Polismyndighetens granskningar

Några år efter att PKC fått sin utvidgade arbetsuppgift genomförde polismyndigheten två interna granskningar av dess verksamhet.

Polismyndighetens internrevision gjorde en översyn av utredningsverksamhetens strategiska styrning för att belysa om den varit effektiv och ändamålsenlig (Polismyndigheten, 2020a). Man granskade PKC:s förändring från att haft ett klart serviceuppdrag till att även ha ett utredningsuppdrag, där PKC blivit utredningsverksamhetens frontlinje.

Vid tidpunkten för genomgången hanterade PKC cirka 60 procent av samtliga polisanmälda ärenden. I intervjuerna framkom bland annat att anmälningsupptagningen, särskilt via e-mail, skapade onödigt merarbete då många av anmälningarna krävde kompletteringar och/eller förtydliganden. Vidare fann man att medarbetare delvis saknade de rättsliga befogenheterna som krävs för ett effektivt genomförande av arbetsuppgifterna. Man framhöll också som svagheter den stora rörligheten bland de civilanställda

operatörerna, att det var svårt att rekrytera spetskompetens och att förundersökningsledare som regel var relativt oerfarna.

För att PKC ska fungera i enlighet med intentionen borde enligt internrevisionen de som genomför första steget i utredningsprocessen ges utökade befogenhet och bli benämnda "utredare" i stället för "operatör". Det skulle dessutom innebära att rollen blev mer attraktiv och skapa möjligheter för dem att utvecklas inom polismyndigheten. Internrevisionen tog dock inte upp frågan om serviceuppdraget och dess konflikt med utredningsuppdraget.

I en tillsyn (Polismyndigheten, 2020b) framkom i intervjuer att den nationella styrningen varit bristfällig och inte tillräckligt förankrad i en dialog med regionerna. Uppdragen upplevdes som delvis motstridiga, och utan nationell vägledning blev det upp till den enskilda regionen att hitta en balans mellan service- och utredningsuppdraget. Ibland gavs tillgänglighet till allmänheten prioritet på bekostnad av utredningsåtgärder eller omvänt. Styrningen vid införandet av det utökade utredningsuppdraget kom uteslutande från processledningen vid NKE. Då NKE i enlighet med sitt processansvar saknar utredningsperspektiv ifrågasattes processledningen för PKC. Enligt tillsynsenheten medför det breda uppdraget att man måste förhålla sig till flera olika processer, primärt med ett nära samarbete mellan processledningarna för NKE och beredningsenheten.

Noa:s utgångspunkt om ökad enhetlighet och effektivitet var således ännu efter flera år inte förverkligad. I båda granskningarna fanns dock tydliga förslag om vad som borde förbättras.

Riksrevisionens granskning

Riksrevisionens revisionsrapport (2023a) har en talande titel: *Polisens hantering av mängdbrott – en verksamhet vars förmåga behöver förstärkas*. PKC har förutom uppgiften att vara polisens primära anmälningsupptagare dessutom en huvudroll i utredning av mängdbrott genom att vidta förstahandsåtgärder. Av revisionen att döma bedrev polisen trots sin stora resurstillförsel en undermålig verksamhet. Sammanfattningsvis fann man en mängd olika problem: otillräckliga resurser hos PKC, hög belastning, genomförande av utredningsåtgärder även för brott som andra enheter ska utreda, brister i kompetens och erfarenhet hos medarbetarna, bristande tillgång till brottsplatsundersökare och otillräcklig samverkan med andra enheter.

Revisionen berörde även PKC:s ursprungliga uppdrag nämligen att ge service åt allmänheten, framför allt genom att per telefon ta upp anmälningar. Liksom i polismyndighetens tillsynsrapport framhåller Riksrevisionen dubbelheten i att Polismyndigheten å ena sidan vill ha korta svarstider vilket faller under serviceuppdraget som nationella kontaktenheten har processansvar

för. Å andra sidan vill Polismyndigheten att förstahandsåtgärder, vilka utredningsenheten på Noa har processansvaret för, ska ske så snart som möjligt. Men konstaterar att det är oklart vilken av processerna som ska ha företräde.

Beträffande svarstiderna fann man att de under år 2022 var längre i jämförelse med föregående år. Köerna till PKC hade uppgått till flera timmars väntetid i olika delar av landet. Somliga av de anställda menade att det ledde till att fler anmälde via e-mail, som beroende på att de tog längre tid att handha, ytterligare minskade möjligheten för korta svarstider. Förklaringen till de långa tiderna var en brist på operatörer, vilken berodde på att polisen under en period bromsade nyrekryteringen av civila i kombination med en relativt hög personalomsättning.

Riksrevisionen framhåller här de negativa konsekvenserna för PKC av polismyndighetens låsning till fördelningen mellan poliser och civilanställda om 70 respektive 30 procent. De tillfälliga anställningsstopp som följde medförde att personalramarna inte kunde fyllas. För hösten år 2022 redovisar Riksrevisionen att PKC-enheterna sammanlagt hade en ram om 832 personer, men bara lyckats anställa 645 operatörer varav dessutom endast 495 svarade i telefon. Övriga var utlånade, sjukskrivna eller tjänstlediga.

Enligt Riksrevisionen borde verksamhetens behov och tillgången på kompetens vara polismyndighetens utgångspunkt för hur många poliser respektive civila som ska anställas.

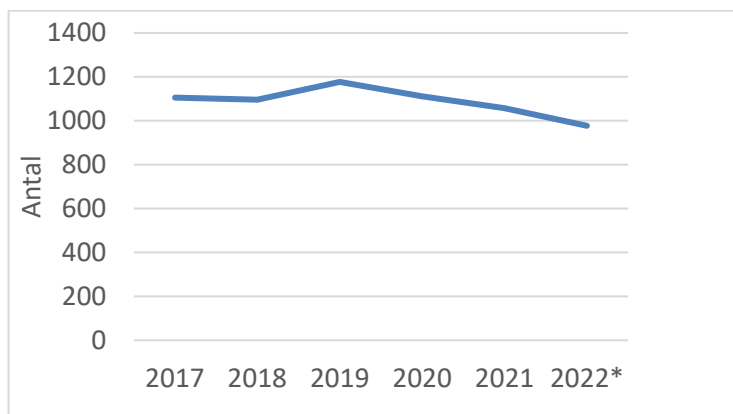
BRÅ studien om polisens resursfördelning

En viktig punkt i Brottsförebyggande rådets granskning (2023a) av polisens fördelning av resurser och hur personaltillväxten gestaltat sig, rör hur polismyndigheten förhållit sig till målet om fördelningen mellan poliser och civilanställda. Målet var att 70 procent av de anställda ska vara poliser och 30 procent civilanställda. Så fördelades personalkategorierna år 2016 när satsningen på att öka antalet anställda påbörjades. För att nå myndighetens tillväxtprognos från år 2018 var rekryteringstakten högre för civilanställda än för poliser. En konsekvens blev att fördelningsmålet inte kunde upprätthållas. Brå konstaterar att för att nå dit måste många tusen fler poliser rekryteras och antalet civilanställda reduceras med något tusental. Polismyndigheten hade insett detta och därför försökt begränsa tillväxten av civilanställda, bland annat med tillfälliga rekryteringsstopp.

Intervjuade i BRÅ-studien uttryckte stark kritik mot målet om fast fördelning. Man menade att en analys av verksamheten i stället borde ligga till grund och att fördelningen bäst skedde utifrån regionernas olika behov. Brå instämmer i denna kritik mot fördelningsmålet och skriver att det har varit skadlig för verksamheten. Bland annat har det inneburit att verksamheter

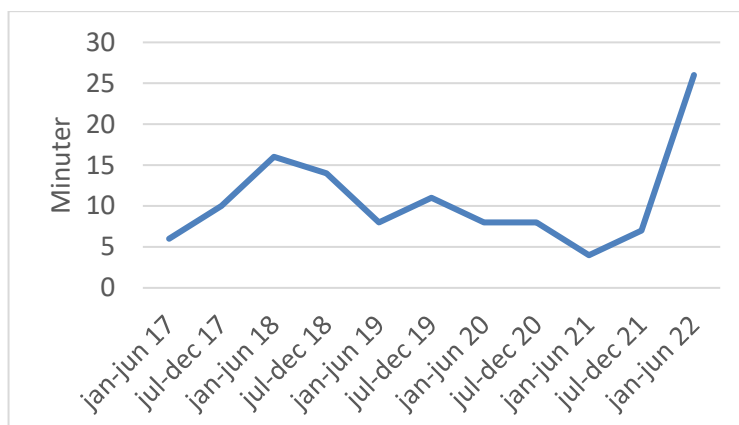
med stor personalomsättning inte fått ersättningsrekrytera och att polisiär personal därför omplacerats för att ersätta civila.

Av Brå-studien framgår att för den del av polisens verksamhet som rör tillgänglighet och service till medborgarna var tillväxttakten lägre än för övriga verksamheter. PCK har till och med fått en personalminskning under perioden 2017–2022. Från högsta värdet år 2019 har en minskning skett med 200 personer. Se figur 1 nedan.



Figur 1. Antal personer vid PKC i december 2017–2021 och augusti 2022. Samtliga regioner.⁶

För det centrala servicemålet kötid redovisar Brå att tiderna, efter en uppgång till 2018, avsevärt minskade till 2021, även i polisregioner med personalneddragningar. Men under senare halvan av år 2021, och framför allt under 2022, steg kötiden kraftigt. Se figur 2 nedan.



Figur 2. Medianvärde i minuter för kötid per halvår 2017 till första halvåret 2022. Samtliga regioner.⁷

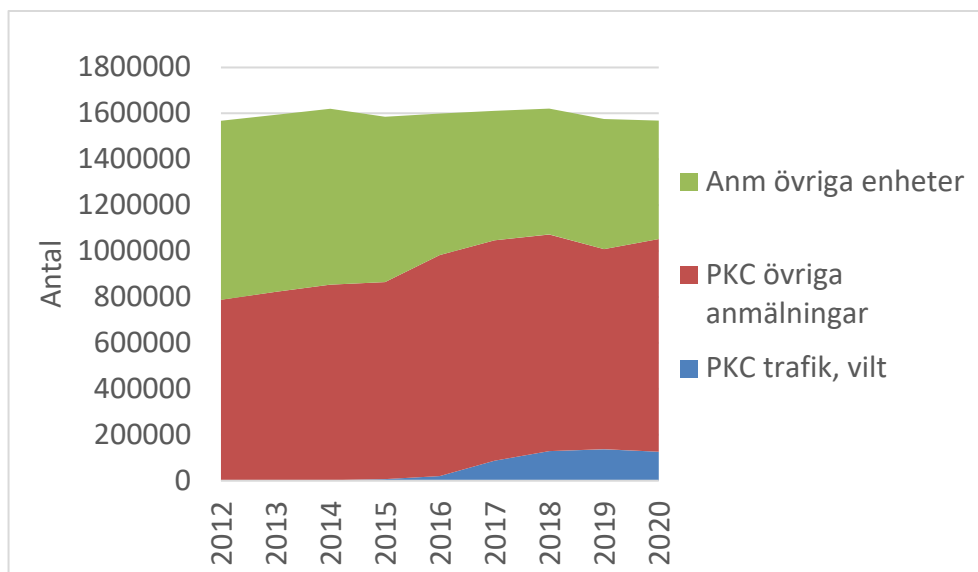
⁶ Källa: <https://bra.se/publikationer/arkiv/publikationer/2023-02-16-polisens-resursfordelning-och-personaltillvaxt.html?lang=sv> "Relaterat material - data per polisregion". Nedladdad 21 mars 2023.

⁷ Källa som ovan.

Värdena som anges är medianen vilket innebär att hälften av samtalen haft kötider understigande värdet och hälften över. Medianen ökade från sju till 26 minuter under första halvåret 2022. Brå pekade här på en stor personalminskning under detta år.

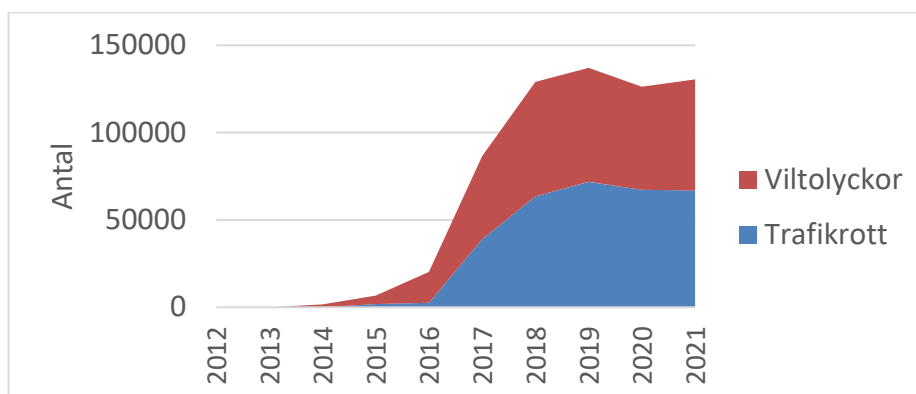
Belastningen på PKC

Totala antalet anmälningar till polisen (inklusive förlustanmälningar) har varit tämligen stabilt mellan åren 2012 och 2021. Genomsnittligt rör det sig om cirka 1,6 miljoner anmälningar per år. Under denna period har dock antalet upptagningar utförda av PKC ökat påtagligt. År 2012 var det knappt 800 000 för att uppgå till drygt en miljon år 2021. Andelsmässigt har de ökat från 50 till 67 procent av alla polisanmälningar. En stor del av förklaringen till ökningen är att PKC från år 2015 fått ta över allt fler anmälningar avseende viltolyckor och trafikbrott. Se figur 3.



Figur 3. Upptagna anmälningar inklusive förlustanmälningar av PKC (viltolyckor och trafikbrott separat) och för övriga enheter, år 2012–2020 (källa VUP).

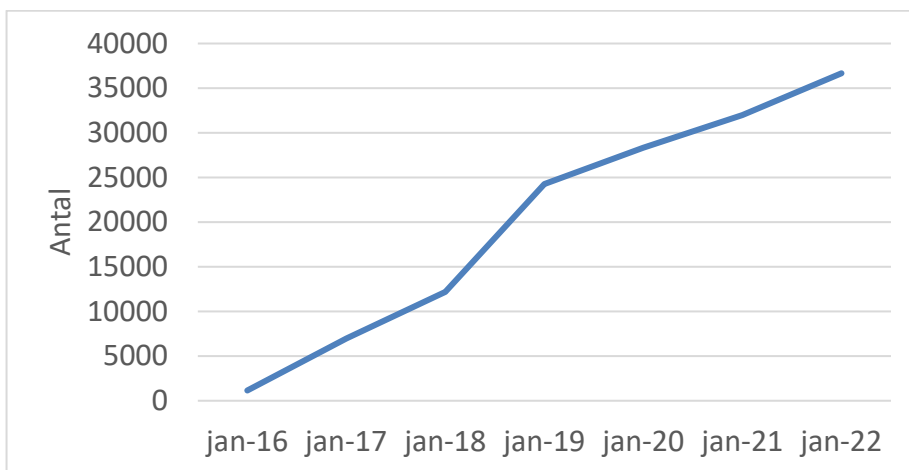
Överföringen framträder tydligt och att den förklarar en stor del av uppgången av de anmälningar som tas upp av PKC. Att det rör sig om ett betydande antal viltolyckor och trafikbrottsanmälningar framgår av figur 4.



Figur 4. Upprättade anmälningar om viltolyckor och trafikbrott av PKC år 2012–2021 (källa VUP).

Från cirka 20 000 år 2016 sker en ökning till omkring 130 000 per år. I absoluta tal rör det sig i det närmaste en sjufaldig ökning. Det innebär att arbetsbördan för PKC ökat betydligt.

Det utökade uppdraget innebär genomförande av en rad utredningsåtgärder. Från inledningsåret 2016 med drygt 1 000 förhör, upprättande av memorior och externa dokument stiger antalet till ungefär 12 000 år 2018 och hamnar på knappt 37 000 år 2022.



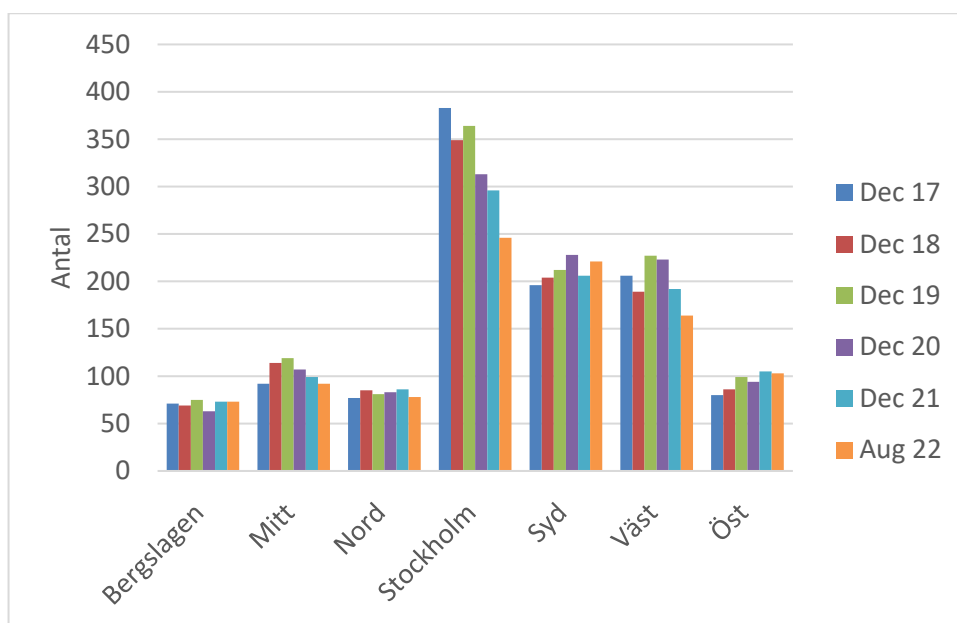
Figur 5. Antalet vidtagna utredningsåtgärder av PKC år 2016–2022 (källa DurTvå).

Det är tydligt att PKC över tid fått en allt ökande arbetsbörda.

Bemanning

Antalet anställda vid PKC har varierat över tid. År 2017 uppgick de till drygt 1 100 och ökade till knappt 1 200 år 2019. Därefter har det skett en nedgång och år 2022 rörde det sig om något under 1 000.

Utvecklingen skiljer sig påtagligt mellan regionerna. Region Stockholm har haft en så gott som kontinuerlig minskning och har år 2022 36 procent färre anställda än år 2017 (Figur 6).



Figur 6. Anställda per region vid PKC i december 2017–2021 samt augusti år 2022⁸.

Även Väst har en minskning som uppgår till 20 procent i jämförelse med år 2017. Öst skiljer sig med en uppgång om 29 procent. För övriga regioner har antalet varit tämligen stabilt.

Kommentar till utvecklingen för stockholmsregionens PKC

Som framgått har personalminskningen varit störst i region Stockholm. Stycket bygger på information lämnad av en person med lång erfarenhet av arbete vid en av PKC-enheterna. Sammanfattningsvis beror enligt denne den stora personalflykten av operatörer (flera hundra under några år) på de dåliga arbetsvillkoren såsom lönen, obekväma arbetstider, tjänstgöringslistorna, nattjänstgöring (Stockholm enda region med tillgänglighet under natt) och en ledning som inte vill lyssna.

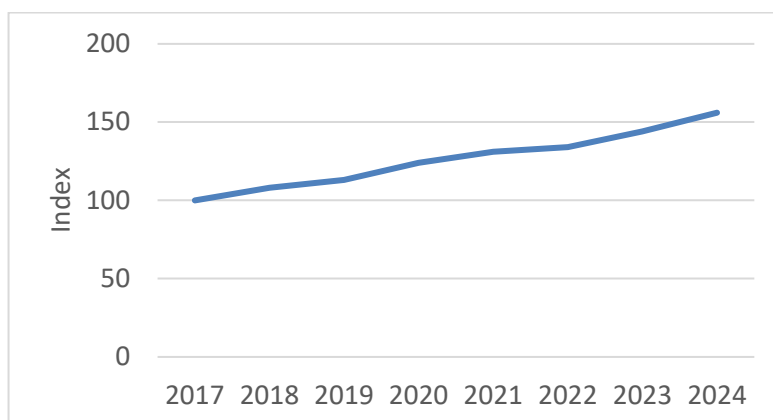
Ersättarna snabbutbildas nu med en förkortad utbildning från tidigare tolv veckor med två examinationer till sex veckor, ingen examination och ingen

⁸ Källa: Tabell B5.6, Brottsförebyggande rådet, 2023.

tingsrättsdag trots att det enligt nationella fastställda krav är obligatoriskt. Denna förkortade utbildning räcker inte för att de snabbutbildade ska klara sina uppgifter, utan ordinarie personal måste lägga tid på att stödja de nya operatörerna. På sikt skapar det även problem för denna kohort med kortutbildade när (om) situationen ändras och nya tillkommer med den ordinarie utbildningen. Hur ter sig då situationen för de snabbutbildade?

Polisens budgetramar och personatillväxt

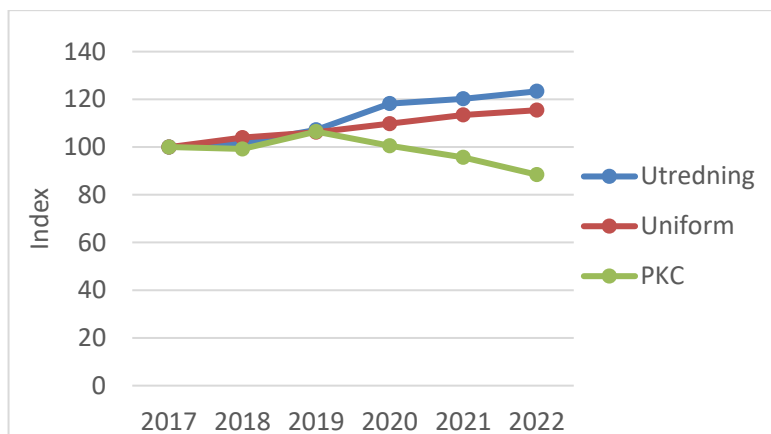
För att öka antalet polisanställda med målet att öka polisens effektivitet har polisens budgetram kontinuerligt ökat sedan år 2017. Den är drygt 50 procent högre år 2024 (Figur 7).



Figur 7. Indexerad utveckling av polisens budgetramar, 2017–2024.⁹

Men, trots budgetökningen, har paradoxalt nog det sammanlagda antalet personer vid PKC minskat med tolv procent. Därmed skiljer sig utvecklingen från andra verksamheter. Se Figur 8.

⁹ Källa: Tabell B4.1, Brottsförebyggande rådet, 2023.



Figur 8. Indexerad förändring av antal poliser i utredningsverksamhet, uniformerat polisarbete (brottsförebyggande och ingripandeverksamhet) och antal personer vid PKC, 2017–2022.¹⁰

Antalet anställda som ägnar sig åt utredningsverksamhet har ökat påtagligt, liksom de i uniformerad verksamhet (BF/IG) som dock inte ökat lika starkt. Förklaringen till uppgångar för just dessa funktioner är den ökade budgeten med målet att öka antalet anställda vid polismyndigheten med 10 000 till år 2024.

Noas rapport Målbild framtidens PKC

Av skriften *Målbild framtidens PKC* från Nationella kontaktenheten vid Noa framgår att verksamheten vid PKC hamnat i en svårartad situation. Å ena sidan vill Noa genom processtyrning fortsätta att höja ambitionsnivån. Å andra sidan skapar större ärendevolymer, krav om korta svarstider och otillräckliga resurser en: "... ohållbar arbetsmiljö där verksamheten ständigt blir otillräckliga eftersom att det i nuläget är näst intill omöjligt att kunna leva upp till samtliga behov och krav." (Polisen, 2022 s. 35).

Det bakomliggande problemet, nämligen varför ledningen, trots ökade budgetar, paradoxalt nog agerar så att personalgruppen som ska sköta denna verksamhet minskar, diskuteras överhuvudtaget inte i dokumentet. För en utomstående betraktare måste det te sig som obegripligt att en myndighet ökar uppgifter och ansvar för en verksamhet samtidigt som den personalmässigt minskar dess möjligheter att klara dem. Bakgrunden till orimligheten analyseras närmre i avslutande avsnitt av denna rapport.

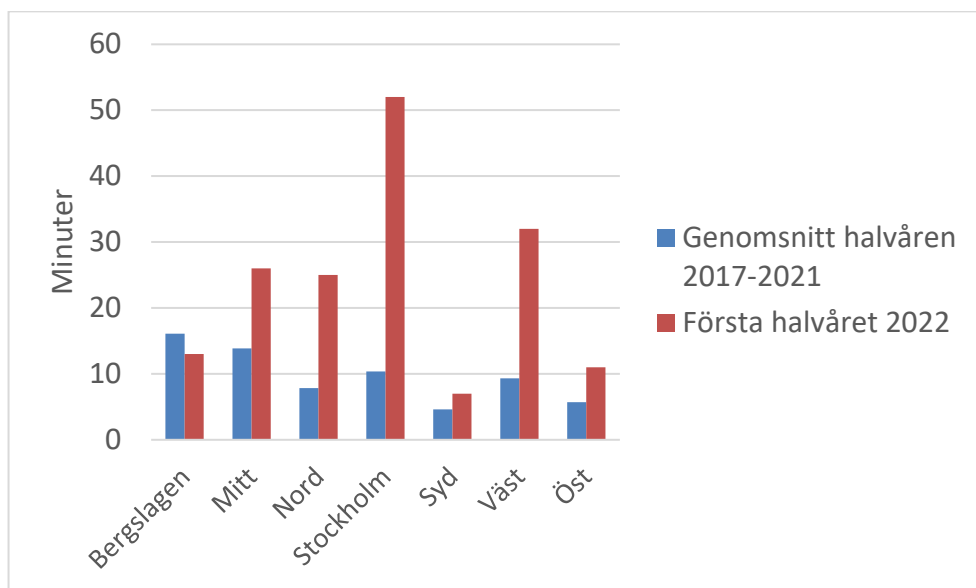
¹⁰ Källa: <https://bra.se/publikationer/arkiv/publikationer/2023-02-16-polisens-resursfordelning-och-personaltillvaxt.html?lang=sv> "Relaterat material - data per polisregion". Nedladdad 21 mars 2023.

Servicemålet besvarandetid

Svarstiden utgör en kriterievariabel för vår undersökning. Hur väl polisen lever upp till sitt mål om korta svarstider är således en indikator på hur serviceverksamheten fungerar.

Den enda nationella dokumenterade målsättningen är att 90 procent av alla samtal ska besvaras inom tre minuter¹¹. Men myndigheten har aldrig kunnat redovisa ett resultat i närheten av målet. Målet följdes upp i årsredovisningarna mellan år 2013–2017, men från och med årsredovisningen år 2018 har myndigheten slutat följa upp denna målsättning.

Svarstiderna har utvecklats olika i regionerna där vissa har varit närmre målsättningen om korta svarstider än andra. Särskilt gäller det region Syd och Öst. Figur 9 visar genomsnittet för medianvärdena mellan första halvåret 2017 till andra halvåret 2021 och första halvåret 2022. Med något undantag inträffar första halvåret 2022 en kraftig försämring som är särskilt påtaglig i region Stockholm med en median om nästan en timme. Ungefär hälften av alla som ringde fick således vänta längre än 52 minuter.



Figur 9. Svarstider. Genomsnittliga medianvärden per region för första halvåret 2017 till andra halvåret 2021 respektive median för första halvåret 2022.¹²

¹¹ Beslut om ett enhetligt arbetssätt i utredningsåtgärder vid Polismyndighetens kontaktcenter (PKC) (A361.550/2016). Direktiv för utveckling av PKC:s förmåga i utredningsprocessen (PM 2019:00).

¹² Källa: <https://bra.se/publikationer/arkiv/publikationer/2023-02-16-polisens-resursfordelning-och-personaltillvaxt.html?lang=sv> "Relaterat material - data per polisregion".

Av figuren framgår att region Bergslagen och region Mitt haft de högsta genomsnittliga medianvärdena för regionerna under halvåren 2017–2021. Medelvärdena döljer dock att det under några perioder varit långa svarstider i en del regioner. Men det som hände första halvåret 2022 är extremt där svarstiderna skjuter i höjden i alla regioner utom Bergslagen.

Varför färre operatörer vid PKC?

Denna studies utgångspunkt har varit de långa svarstiderna för de som ringde 114 14 under år 2022. De extrema svarstiderna kan ytterst härledas till polismyndighetens målbild om en fast fördelning mellan poliser och civila som formulerades med anledning av skrivningar i regeringens budgetpropositioner. Här finns den viktigaste förklaringen till minskningen av antalet operatörer vid PKC.

Budskapen i regeringens budgetpropositioner

För att kunna följa förloppet har vi sammanställt formuleringar i budgetpropositionerna sedan år 2015¹³, det vill säga från den första budgeten efter reformen till "en myndighet". I budgeterna de första tre följande åren lämnades ingen synpunkt på fördelningen mellan poliser och civilanställda utom att polismyndigheten själv bäst kunde avgöra den.

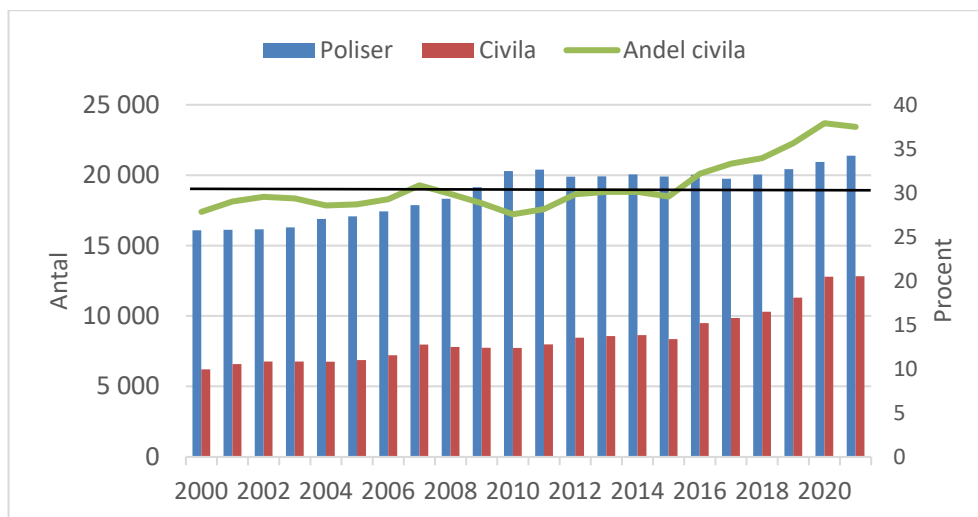
Budgetproposition	Fördelning mellan polis och civilanställda
2015/16	Regeringen anser därför att verksamhetens behov ska styra sammansättningen
2016/17	Okommenterad.
2017/18	Det är hos Polismyndigheten som den bästa kunskapen finns om vilken sammansättning av kompetenser som krävs, nu och i framtiden, för att myndigheten ska klara sina uppgifter.
2018/19	Okommenterad.
2019/20	Satsningen på Polismyndigheten innebär att myndigheten till 2024 ska ha ökat antalet anställda med sammantaget 10 000 personer jämfört med hur många anställda som fanns vid ingången av 2016. <i>Ambitionen är att upprätthålla fördelningen mellan civilanställda och poliser. (vår kursivering)</i>
2020/21	Ambitionen är att fördelningen mellan civilanställda och poliser upprätthålls.
2021/22	Även fortsatt har regeringen ambitionen att den fördelning som fanns mellan poliser och civilanställda då utbyggnaden inleddes ska upprätthållas.
2022/23	Satsningen på att öka antalet anställda med sammantaget 10 000 personer från 2016 t.o.m. 2024 löper vidare som grund för den stärkta och utvecklade polisverksamheten. <i>(Fördelningen okommenterad, vår anmärkning)</i>

Men i 2019 års proposition kommer en kritisk formulering om en ambition att upprätthålla fördelningen polis-civilanställd som den var år 2016. Det kan tolkas så att den som då rådde ska vara styrande. Sammansättningen var då 70 procent poliser och 30 procent civilanställda.

¹³ Åberopade budgetpropositioner återfinns i listan med referenser.

Utvecklingen av antal poliser och civilanställda

Utvecklingen av antalet anställda poliser och civila sedan år 2000 framgår av Figur 10 där även 30-procentvärdet markerats. Sedan år 2010 sker en uppgång av andelen civila som i början av år 2016 uppgår till 30 procent, vilket bildar ett riktvärde. Därefter ökar tillväxten och blir avsevärt högre än för poliser. Som högst är den resulterande andelen 38 procent år 2020.



Figur 10. Antalet poliser och civilanställda och andel som utgörs av civila år 2000–2021.¹⁴

Utvecklingen hänger samman med svårigheter att rekrytera poliser. Formuleringen i 2019 års budget kan uppfattas så att nivån ska ligga på 70 procent polis. I budgeterna för åren 2020 och 2021 återkommer formuleringen om ambitionen att upprätthålla fördelningen mellan polis och civila. Först i propositionen från år 2022 försvinner skrivningen.

Budskapen i polismyndighetens budgetunderlag

I polismyndighetens budgetunderlag¹⁵ fram till och med 2018–2020-års underlag finns inga skrivningar om fördelning mellan civilanställda och poliser. Men i budgetunderlaget 2019–2021 efter formuleringen i propositionen om ambitionen med bibehållen fördelning mellan civila och poliser står:

Polismyndigheten bedömer att med utgångspunkt i den maximala kapacitet som finns i antagningsprocessen uppskattar myndigheten att antalet anställda vid utgången av 2021 bör uppgå till ca 22 600 poliser och 11 300 civilanställda. Vid utgången av 2024 kan antalet anställda uppgå till drygt 26 000 poliser och ca 12 000 civilanställda.

¹⁴ Källa: https://sv.wikipedia.org/wiki/Polisen_i_Sverige. Nedladdad 15 april 2023.

¹⁵ Åberopade budgetunderlag återfinns i listan med referenser.

Polismyndigheten överger nu en öppen hållning och accepterar en låst fördelning. Det framgår av hur man räknar fram antal poliser respektive civilanställda.

Således, omräknat i andelar resulterar siffervärdena i en 70–30-fördelning. Men i och med att rekryteringstakten för civilanställda är högre än för polis ökar allteftersom andelen civila långt över 30-procent och uppgår till 38 procent år 2020. Det medför att myndigheten måste finna på mekanismer som kan hejda och motverka denna tillväxt för att nå målet där 70 procent av de anställda utgörs av poliser. Som ett medel inför polismyndigheten temporära anställningsstopp av civilanställda. Vakanta tjänster kan därmed inte ersättas med nya civila. Hög personalomsättning skapar därför luckor. Detta är den centrala faktorn bakom minskningen av antalet anställda vid PKC som primärt utgörs av civilanställda. Denna personalminskning ger i sin tur återverkningar i svarstiderna.

Kritiken från Brottsförebyggande rådet och Riksrevisionen

I Brås: rapport om resursfördelning och personaltillväxt riktas kritik mot fixering av fördelningen: *”Skarpa antalsmål riskerar att skapa felaktiga incitament och att flytta fokus från verksamhetens innehåll, metodutveckling och effektivisering.”* (Brottsförebyggande rådet, 2023a s. 12).

Riksrevisionen är också kritisk till lösningen och pekar på negativa följder för polisverksamheten: *”Polismyndigheten har genom ett internt beslut begränsat anställningen av civilanställda. Detta trots att civil personal är viktig för att effektivt kunna ta emot anmälningar, utreda, genomföra forensiska undersökningar och stödja både yttre och inre personal administrativt.”* (Riksrevisionen, 2023a s. 4).

Kommentar till numeriska mål

Numeriska mål för organisationer brukar förknippas med New Management Policyn (NMP). Angivna mål inom denna filosofi bygger emellertid på en analys av vad det uppnådda målet resultatmässigt skulle innebära. Men polismyndighetens 70–30-fördelningsmål bygger inte på någon som helst analys, utan är en bokstavstrogen tolkning av regeringens skrivningar om fördelningen mellan poliser och civila. Det är inte verksamhetens bästa som styr ledningen utan att vara hörsam. Polismyndighetens förhållningssätt liknar i själva verket närmast ett planekonomiskt tänkande. Köerna utanför brödbu tikerna i gamla sovjetunionen har en trist motsvarighet i svenska medborgares telefonkö för att anmäla brott.

Situationen vid PKC

I Noa:s dokument om målbilden för PKC beskrivs situationen för operatörerna på följande sätt:

Som läget ser ut nu förväntar vi (både Noa, regionerna och granskningsinsatser) oss att PKC ska agera som superkvalificerade multihandläggare med både bredd och djup, samtidigt som dom ska svara snabbt i telefon och dessutom göra allt med en begränsad resurs. Dessutom vill vi ha ut ännu mer av PKC. Låg lön, kort utbildning och avsaknad av naturliga karriärvägar ska inte påverka produktivet eller kvalitet. (Polisen, 2022 s. 37)

En rimlig fråga blir då – hur kan en myndighet behandla en viktig yrkesgrupp så styvmoderligt att dess faktiska möjlighet att göra sitt jobb eroderas? Ledningen agerar inte i en budgetmässig bristsituation, utan tvärtom i ett förmånligt läge. Och ändå fattar man beslut som gör att polisen inte klarar av en så viktig funktion som att vara tillgänglig för allmänheten. Många medborgare med trista erfarenheter måste med rätta undra över hur det står till med polisen och dess ledning.

Polisen lärande organisation?

Noa har sedan de fick processansvaret år 2015 således inte lyckats i föresatsen att öka enhetlighet och effektivitet hos PKC. Man verkar inte ens ha förmågan att skydda dess verksamhet. Det skulle ha skett om det vore sant vad rikspolischefen hävdade i en debatt: *”Vi är en lärande organisation där egna granskningar är en självklar del av verksamheten.”*¹⁶

En fundamental avsikt med granskningarna från Statskontoret, Brottsförebyggande rådet och polismyndighetens interna uppföljningsenheter – *Tillsynsenheten* och *Internrevisionen* – var att ge anvisningar om hur PKC skulle kunna förbättra sin verksamhet. Men Noa och dess processledare har synbarligen inte vidtagit några åtgärder alls för att förbättra situationen för de civilanställda. I synnerhet var förslaget från internrevisionen tydligt om att ändrad status för operatörerna till utredare skulle bidra till att lösa problemet med att behålla och rekrytera civilanställda. Om polisen varit en lärande organisation hade ledningen tagit till sig synpunkterna för att värna om och utveckla verksamheten.

Ett annat exempel är Riksrevisionens granskning av polisens insatser vid särskilda händelser där man konstaterar att polismyndigheten inte agerar som en lärande organisation. Att inte vare sig kunna utvärdera eller sprida positiva erfarenheter är tydliga tecken på denna otillräcklighet (Riksrevisionen, 2023b).

¹⁶ Replik till Stefan Holgersson i DN-debatt 20 jan 2023. [”Inte sant att polisen lider av strukturella problem” - DN.SE](#). Nedladdad 31 mars 2023.

Signumet för en lärande organisation är att kunna genomföra regelrätta utvärderingar. Visserligen tillskapades efter regeringens krav en utvärderingsfunktion vid rikspolisstyrelsen år 2009, men den blev motarbetad av ledningen och löstes efter polisreformen upp (Knutsson, 2015, 2022). I själva verket innebär polisens hierarkiska och auktoritära organisationsfilosofi (Andersson Arntén, 2013) och därmed förknippade ledarstilar (Andersson Arntén m.fl., 2017, 2018) oöverstigliga hinder för polisen att överhuvudtaget vara en lärande organisation.

Rikspolischefens påstående om polisens lärande är tomt prat och inget annat¹⁷.

Polisens förmåga

Att göra sig tillgänglig för allmänheten är en uppgift som inte är särskilt komplex. Ändå lyckas polismyndigheten inte klara av det på ett tillfredsställande sätt, trots gynnsamma förutsättningar. Orsaken är vad vi kallar organisatorisk kollaps. De som fattade besluten som gett upphov till kvarvarande operatörers svåra arbetssituation och i förlängningen till frustrationen hos personer som vill anmäla brott, förstod de konsekvenserna av sina ageranden? Det är illa om de gjorde det. Men det är till och med värre om de inte insåg vad följderna skulle bli.

Gång på gång visar sig polisen ha svårt att handha verksamheter som inte borde innebära stora organisatoriska utmaningar. Hanteringen av pass med de långa väntetiderna är ett exempel (Holgersson, 2022). En retorisk fråga blir då hur polismyndigheten lyckas med andra mer komplexa verksamheter. Den låga brottsuppleringen har till exempel förföljt polisen under årtionden. För jämnan förklarar polisen att upplklaringsprocenten blivit bättre, medan statistiken inte visar några förbättringar alls (Brottsförebyggande rådet, 2023b).

Vad är det egentligen som brister? Vårt svar är att det är följder av polisens strukturella problem.

¹⁷ <https://polistidningen.se/2023/01/polisen-lider-visst-av-strukturella-problem/> Nedladdad 31 mars 2023.

Roten – polisens strukturella problem

Bakom PKC:s långa svarstider finns en rad samverkande förhållanden. Vissa av dem har varit kända sedan lång tid såsom exempelvis den stora personalomsättningen. Ledningen verkar ha förhållit sig passiv och inte försökt lösa de bakomliggande problemen. Men den utslagsgivande faktorn för de långa svarstiderna var de temporära anställningsstoppen för civilanställda.

De olika faktorerna hänger samman med varandra och bottnar i polismyndighetens strukturella problem. Med strukturella problem avses grundläggande förhållanden i polisorganisationen som har negativa konsekvenser för polisverksamheten.

Vi har listat tio sådana som finns inom polisen (Holgersson, 2023) och angivit vilken betydelse de haft för PKC:s svårighet att uppnå sina servicemål. Innehållet i varje problem baseras på upplysningar vi fått av personal med mångårig anställning vid PKC.

- **Tjänstetillsättningar inom polismyndigheten**
Vilka som gynnas eller missgynnas vid tjänstetillsättningar påverkar omfattningen av andra strukturella problem. Tjänstetillsättningar hänger således samman med tystnads- och repressaliekulturen då anställda som kommit med kritik missgynnas. Tillsättningarna har en indirekt koppling till bland annat den förhärskande hierarkiska organisationsfilosofin inom polismyndigheten eftersom anställda med goda förutsättningar att utmana denna inte befordras. Förekomst av vänskapskorruption innebär också att tillsättningar inte baseras på kvalifikationer.
- **Intern tystnads- och repressalie kultur**
Hämmar att problem kommer upp till ytan i tid och att anställda som betonar kritiska förhållanden för personalkollektivet uppfattas som bråkiga med synpunkter som inte är representativa.
- **Organisationsfilosofi och verksamhetskultur**
Den hierarkiska organisationsfilosofin får genomslag via ledare som bland annat tillämpar härskartekniker för att hantera personal som påpekat problem.
- **Frånvaro av eller bristfälliga analyser**
Underlag för att bedöma behövlig kompetens hos PKC-personal håller inte måttet.
- **Bristande planeringsförmåga**
Polismyndigheten har bland annat inte tagit höjd för att personalen på PKC fått fler uppgifter.

- **Bristfällig strategisk förmåga**
Beslut som har fattats och fortfarande fattas är inte genomtänkta med avseende på vilken effekt de får på längre sikt som exempelvis beslutet i stockholmsregionens PKC enhet att halvera utbildningstiden för operatörer.
- **Personalen behandlas inte som organisationens viktigaste resurs**
Den höga personalrörligheten vid PKC är en effekt av brister i personalpolitiken.
- **En bristande respekt att följa lagar och regler**
Att verksamheten organiserats så att människors möjligheter att göra anmälningar har åsidosatts och att särskilt internetanmälningar inte hanteras på ett rättssäkert sätt.
- **Kunskapssynen**
Utvärderingar och relevant forskning påverkar inte i tillräcklig utsträckning beslutsfattandet eller sättet att arbeta.
- **Bristande transparens och tillämpandet av kontraproduktiva kommunikationsstrategier.**
Polismyndigheten har upprepade gånger gått ut med information som gett sken av att man tagit tag i problematiken på PKC trots att så inte varit fallet.

För att komma till rätta med de strukturella problemen är ledarskapet och tillsättningen av ledare den absolut avgörande faktorn. Våra politiker måste sluta upp med att endast se bristande polisresurser som nyckeln till effektivare polisverksamhet. Vad skulle kravet om en polistäthet motsvarande genomsnittet i Europeiska unionen (EU) egentligen betyda? För det första är det ytterligt svårt att få fram vad det egentligen innebär talmässigt. Och för det andra i vilka avseenden skulle det förbättra situationen? Politikerna måste skaffa sig insikter om vad det är som brister i polismyndigheten och ta itu med det.

Referenser

Andersson Arntén, A-C (2013) *Är Polisen en lärande organisation? En intervjustudie om polisens ledningsstruktur*, Rikspolisstyrelsens utvärderingsfunktion, Rapport 2013:6.

Andersson Arntén, A-C.; Jansson, B.; Olsen, K. och Archer, T. (2017) Self-reported Attributes of Police-chiefs Compared to Civil Leadership: Inner drive, Tolerance to stress and Enterprise, *J Forensic Res*, 8:1, DOI: 10.4172/2157-7145.1000367.

Andersson Arntén, A-C.; Jansson, B.; Olsen, K. och Archer, T. (2018) Variations in Police Leadership: Experiential Ambiguity, *J Crim Forensic studies*, 1(4): 180017.

Brottsförebyggande rådet (2023a) *Polisens resursfördelning och personaltillväxt Delredovisning: Utvärdering av satsningen på 10 000 fler polisanställda*, Rapport 2023:2. https://bra.se/download/18.115cd27b1864baa5282241a/1676561447050/2023_2_Polisens_resursfordelning_och_personaltillvaxt.pdf (Nedladdad 2 april 2023)

Brottsförebyggande rådet (2023b) *Kriminalstatistik 2022 Handlagda brott Slutlig statistik*. Sveriges Officiella Statistik. https://bra.se/download/18.6fec8f2c18721f5cc891e5f/1680599512760/Statistikrapport_handlagda_2022.pdf (Nedladdad 8 april 2023)

Brottsförebyggande rådet (2013) *Polisers syn på utredning av mängdbrott*, Rapport 2013:20. https://bra.se/download/18.45e874ba14203f9b5564972/1387188061538/2013_20_Polisers_syn_pa_utredning_av_mangdbrott.pdf (Nedladdad 25 mars 2023)

Dagens Juridik (2023) *Polisen: 114 14 saknar 300 operatörer nationellt*. <https://www.dagensjuridik.se/nyheter/polisen-114-14-saknar-300-operatorer-nationellt/> (Nedladdad 18 mars 2023).

Holgersson, S. (2023). *Polismyndigheten offer för sina egna beslut - summering utmaningar och möjligheter, mars 2023*. Linköping: Linköpings universitet. <https://polisforskning.se/ws/media-library/26e1f13cba5747a29e13bedfda182cf8/en-summering-av-polismyndighetens-utmaningar-och-mojligheter.pdf> (Nedladdad 9 april 2023)

Holgersson, S. (2022) *Polisens hantering av passansökningar - Ännu ett exempel på konsekvenser av polisens strukturella problem*. Linköpings universitet. <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1653800/FULLTEXT01.pdf> (Nedladdad 7 april 2023).

Knutsson, J. (2022) Polisforskning – en olustig historia. *Kvartal*, <https://kvartal.se/artiklar/polisforskning-en-olustig-historia/> Nedladdad 31 mars 2023.

Knutsson, J. (2015) Politics, promises and problems: The rise and fall of the Swedish police evaluation unit. E. Cockbain och J. Knutsson (red) *Applied Police Research – challenges and opportunities*. London: Routledge, sid. 95–105.

Polisen (2022) *Målbild framtidens PKC*, Nationella operativa avdelningen, Nationella kontaktenheten, A729.716/2021

Polisen (2015) *Polismyndighetens Värdegrund*. PM 2015:2. <https://polisen.se/siteassets/dokument/riktlinjer/pm-2015-2-polismyndighetens-vardegrund.pdf> (Nedladdad 5 mars 2023)

Polismyndigheten (2020a) *Systemgranskning av polisens utredningsverksamhet*, Internrevisionsrapport, A058.733/2018. <https://polisen.se/siteassets/dokument/internrevision/systemgranskning-av-polisens-utredningsverksamhet.pdf> (Nedladdad 2 april 2023)

Polismyndigheten (2020b) *PKC Polisens kontaktcenter*. Tillsynsrapport 2020:6, Rikspolischefens kansli, augusti, 2020. <https://polisen.se/siteassets/dokument/tillsynsrapporter/tillsynsrapport-2020-6-polisens-kontaktcenter.pdf/download?v=dbaf60ff410aa7c95f1bd1b8e1faec8c> (Nedladdad 31 mars 2023)

Riksrevisionen (2023a) *Polisens hantering av mängdbrott – en verksamhet vars förmåga behöver förstärkas*, Granskningsrapport RiR 2023:2. https://www.riksrevisionen.se/download/18.ccc1e75186925e1ac8234f/1677506875531/RiR_2023_2_rapport.pdf Nedladdad 31 mars 2023.

Riksrevisionen (2023b) *Att släcka bränder – Polismyndighetens arbete med särskilda händelser riktade mot grov brottslighet*. RiR 2023:5. <https://polisen.se/aktuellt/nyheter/2023/mars/riksrevisionsrapport-om-arbetet-med-sarskilda-handelser/> Nedladdad 31 mars 2023.

Statskontoret (2017) *Ombildningen till en sammanhållen polismyndighet, Delrapport 2: om den nya organisationens genomslag*, Statskontoret, 2017:10. <https://www.statskontoret.se/siteassets/rapporter-pdf/2017/201710.pdf> (Nedladdad 30 mars 2023)

Statskontoret (2018) *Ombildningen till en sammanhållen polismyndighet Slutrapport*, Statskontoret, 2018:18. <https://www.statskontoret.se/siteassets/rapporter-pdf/2018/2018-18.pdf> (Nedladdad 30 mars 2023)

Budgetpropositioner

Finansdepartementet (2015) Förslag till statens budget för 2016 Rättsväsendet.

Finansdepartementet (2016) Förslag till statens budget för 2017 Rättsväsendet.

Finansdepartementet (2017) Förslag till statens budget för 2018 Rättsväsendet.

Finansdepartementet (2018) Förslag till statens budget för 2019 Rättsväsendet.

Finansdepartementet (2019) Förslag till statens budget för 2020 Rättsväsendet.)

Finansdepartementet (2020) Förslag till statens budget för 2021 Rättsväsendet.

Finansdepartementet (2021) Förslag till statens budget för 2022 Rättsväsendet

Finansdepartementet (2022) Förslag till statens budget för 2023 Rättsväsendet

Polisens budgetunderlag

Polismyndigheten (2015) *Polismyndighetens budgetunderlag 2016-2018*, Ekonomiavdelningen, Dnr: A.516.999

Polismyndigheten (2016) *Polismyndighetensbudgetunderlag 2017 – 2019*, Ekonomiavdelningen, Dnr: A383.968

Polismyndigheten (2017) *Polismyndighetens budgetunderlag 2018-2020*, ekonomiavdelningen, Dnr: A384.582

Polismyndigheten (2018) *Polismyndighetens budgetunderlag 2019–2021*, Ekonomiavdelningen, Dnr: A012.751

Polismyndigheten (2019) *Polismyndighetens budgetunderlag 2020–2022*, ekonomiavdelningen, Dnr: A116.574

Polismyndigheten (2020) *Polismyndighetens budgetunderlag 2022–2024*, Ekonomiavdelningen, Dnr: A610.496