

DN DEBATT

DN Debatt. "Polisen måste bli effektivare – mer resurser hjälper inte"



PUBLICERAD 2018-06-01



Minst lika viktigt som resurser är effektivitet. Det kräver fokus på kärnverksamhet, lärande samt att identifiera svaga prestationer och att sprida väl fungerade arbetssätt och rutiner, skriver artikelförfattarna. Foto: Johan Nilsson/TT

DN DEBATT 2/6. Polisarbetet behöver skärpas. Då krävs att man fastställer och jämför prestationer. Och att svaga resultat och försök att manipulera indikatorer följs av konsekvenser. Att ständigt kräva och lova mer resurser är alltför lättvindigt om det inte åtföljs av hårdare krav än hittills på att åstadkomma resultat, skriver forskarna Mats Alvesson och Stefan Holgersson.

Alla tycks vara överens om att det behövs fler poliser. Politiska partier överbjuder varandra om att öka antalet. Vi instämmer i behovet av flera poliser. Men det är ingen självklarhet att ett ökat antal leder till bättre resultat.

Antalet poliser ökade markant för några år sedan från 17.000 till

20.000 år 2012, men detta år var antalet uppklarade brott det lägsta på åtta år. ["Resultaten har inte utvecklats på det sätt som vi har förväntat oss. Vi är väldigt tydliga med att varje myndighet måste klara upp fler brott. Rikspolischefen har med stor tydlighet påpekat detta för länspolismästarna"](#), sade Kalle Wallin, dåvarande kanslichef hos Rikspolisstyrelsen.

Sedan dess har resultaten gått kraftigt nedåt, utlovad tydlighet till trots. Polisen har fört fram olika yttre förklaringar till detta som gjort att diskussionen inte handlat om ansvar att använda nuvarande och tillskjutna extra resurser väl, utan om att lösningen i stället är den klassiska: mer pengar till myndigheten.

Bland annat kan nämnas att det är fler anställda på polisens kommunikationsavdelning (190 personer) än på exempelvis hela Svenska Dagbladet.

Verksamhetens byråkratiska överbyggnad har ökat kraftigt sedan den nya Polismyndigheten skapades. Huvuddelen av de extra tilldelade medlen som regeringen skjutit till har hamnat på de nationella avdelningarna och inte i regionernas kärnverksamhet. Bland annat kan nämnas att det är fler anställda på polisens kommunikationsavdelning (190 personer) än på exempelvis hela Svenska Dagbladet. Jämfört med många av de stora företag i Sverige som säljer produkter, där marknadsföring är centralt, står sig polisen "väl" ifråga om kommunikation och varumärkesaktiviteter.

Minst lika viktigt som resurser är effektivitet. Det kräver fokus på kärnverksamhet, lärande samt att identifiera svaga prestationer och att sprida väl fungerade arbetssätt och rutiner.

Effektivitet och resultat inom polisen visar på stor spridning. Det gäller både på individnivå och mellan polisområden och regioner. Denna vecka [presenteras en studie kring polisens arbete med demokrati- och hatbrott på nätet](#) som visar att 14 procent av anmälningarna i region Stockholm och 34 procent i region Nord hade gått till åtal. I region Bergslagen fanns stora skillnader inom polisregionen. Anmälningar som ledde till åtal var tre gånger högre i Dalarna än i polisområde Örebro och Värmland.

Studien visar också att det inte var ovanligt att anmälningar försvann i hanteringen, men att skillnaderna var stora mellan olika regioner. I regionerna Stockholm, Mitt och Nord handlade det om en anmälan i respektive region. I region Väst var det 22 procent av de inskickade anmälningarna om hets mot folkgrupp på nätet (39 st) och i region Syd 18 procent (22 stycken). Prestationerna är således minst sagt varierande.

I stället för att fastställa prestationer, identifiera

problem och lägga kraft på att utveckla verksamheten läggs dimridåer över verksamheten genom friserad statistik och skyltfönsteraktiviteter. Ett tydligt exempel på detta är Stockholmspolisens demokrati- och hatbrottsgrupp vilken marknadsfört sin verksamhet hårdast men som har sämst resultat.

En ytterligare del i eländet är att chefer ibland är mer intresserade av att förfölja poliser som påtalar problem än att göra något åt missförhållanden (Se [Hanne Kjöllers bok "En svensk tiger"](#)), vilket lett till att det finns en stor rädsla att föra fram problem (Se [Malin Wieslanders rapport "Den talande tystnaden"](#)). Det gynnar inte lärande och verksamhetsförbättring.

Likaså har forskning visat att polisprofessionen är den profession som är mest negativ till att dra nytta av forskning i sitt arbete. På en skala från 100 till -100 hamnade läkare och psykologer strax under 90, ingenjörer och lärare låg mellan värdena 50 och 60, medan Poliskåren fick värde -20. ([Brante med flera: "Professionerna i kunskapssamhället: en jämförande studie av svenska professioner"](#)).

Som försvar vid kritik kan Polismyndigheten givetvis köra med de vanliga utsagorna som utlovar förbättring, som att man arbetar med värdegrunden, att hänvisa till en utbildningsinsats eller uppstartade projekt, eller uttryck som att när den nya organisationen är på plats, då blir allt bättre.

Men viktigare är en helt annan typ av förändring där olika delar noga utvärderas utifrån vad man de facto åstadkommer. Detta måste göras genomtänkt – och kräver en del klokskap och resurser. Pinnräkningsövningar är förödande. I regel fordras en blandning av kvantitativa resultat, kritisk genomgång av dessa för att reda ut felkällor och kvalitativa bedömningar.

[Det finns exempel på att polisen har gjort denna typ av uppföljningar, till exempel vad gäller bedrägeribrott.](#) Det har dock rört sig om en enskild uppföljning och inte en återkommande aktivitet. Hur lätt det är att följa upp olika aktiviteter inom Polismyndigheten varierar, vissa brott är sällsynta och svårbedömda. Men mycket kan bedömas väl och man göra ordentliga jämförelser med enheter med likartade förutsättningar, olika landsortsdistrikt kan jämföras, storstadsdistrikt med visst befolkningsunderlag likaså. De som har sämre resultat än genomsnittet eller sjunkande bör särskilt granskas.

Polisen liksom många myndigheter suboptimerar gärna – man gör sådant som ser bra ut och stödjer "varumärket" som det gärna heter i våra dagar, med en tidsanda överförtjust i yta och att allt ska se bra ut. Det är väl belagt att polisen lägger mycket uppmärksamhet och krut på att förbättra kulissen. ([Holgersson: "Polisen bakom kulisserna"](#)). Det är önskvärt med systematiska

utredningar för fastställande av manipulationstendenser – ibland är dessa medvetna, ibland är de uttryck för slarv och önsketänkande. Det kan noteras att trots att denna problematik lyfts fram under lång tid är det inget som varit föremål för polisens internrevisions granskning.

Dåliga resultat (och manipulationer av dessa) bör leda till konsekvenser. Och om personer inte på ett önskvärt sätt klarar av att inneha en viss position – råd, särskilda insatser, varningar och omplaceringar.

Stora delar av svensk offentlig sektor genomsyras av allt svagare resultat och lösningen är sällan endast en fråga om mer resurser och fler anställda eller genom värdegrunds- eller tillitstro. Minst lika viktigt är att motverka låt-gå-anda, svag arbetsmoral och inkompetens och ha ett starkt tryck mot effektivt resursanvändande och bra resultat. Detta är inte alla gånger så lätt och kan medföra att det urartar i snedstyrning mot pinnräknande.

Men att lägga energi och resurser på att fastställa och jämföra prestationer och låta svaga resultat och försök manipulera indikatorer på dessa följas av konsekvenser skulle medföra en välbehövlig skärpning av polisarbetet. Att ständigt kräva och lova mer resurser är alltför lättvindigt om det inte åtföljs av ett helt annat typ av resultattryck än det som gällt hittills.

DN Debatt. 2 juni 2018

Läs fler artiklar på [DN Debatt](#).

TEXT

Mats Alvesson, professor och organisationsforskare vid Lunds Universitet och har nyligen (med Andre Spicer) utgivit boken "[Dumhetsparadoxen](#)"

Stefan Holgersson, polisinspektör i Botkyrka, professor i polisvetenskap vid polishögskolan i Oslo och docent i Informationssystemutveckling vid Linköpings universitet. Han presenterar i dagarna rapporten "[Polisens utredningsverksamhet. En studie av polisens arbete med demokrati- och hatbrott på nätet](#)".

© Detta material är skyddat enligt lagen om upphovsrätt