

Snacka om brott – en podd från Brå

## Hur många brott är möjliga att klara upp? (1 april 2015)

Medverkande: Anna Eksten, utredare på Brå. Jakob Svensk, polisinspektör på Norrmalmsenheten i Stockholm

Programledare: Johannes Rosenberg

**JAKOB:** Det var många som var skeptiska. Många var oroliga att en redan ansträngd arbetsgrupp skulle få mer att göra. Att vi inte skulle ha tid till huvuduppdragen som att åka när allmänheten ringer 112.

**JOHANNES:** Det säger Jakob Svensk, polisassistent vid Norrmalmspolisen i Stockholm om försöksprojektet med en annorlunda arbetsmodell. Försöket handlade om att samarbeta mer över sektionsgränserna när det gäller mängdbrott för att se om det kan leda till uppkläring av fler brott. Hör om hur det gick. Det här är *Snacka om brott*, en podd från Brå, Brottsförebyggande rådet.

Det är aldrig lätt att vara polis men extra tufft har det nog varit de senaste åren, då polisen fått kritik för att man inte lyckats klara fler brott trots fler poliser. Därför genomförde Brå tillsammans med Citypolisen och Åklagarmyndigheten i Stockholm försöksprojektet *Brå-Lean*, där Norrmalmspolisen fick pröva en ny arbetsmodell. Anna Eksten, utredare på Brå, berättar.

**ANNA:** Vi fick i uppdrag av föregående regering att titta på satsningen som regering gjorde på polisen som ledde fram till att vi idag har 20 000 poliser i Sverige. Där såg vi brister och problem som finns i utredningsarbetet och som också är orsak till att personuppkläring inte ökar i Sverige.

**JOHANNES:** Ett konkret problem var bristen på kommunikation när ett ärende vandrar mellan olika funktioner. Anna Eksten igen.

**ANNA:** I vanliga fall inom polisen går det till så att är det till exempel frågan om ett brott så kommer en patrull till platsen, tar upp anmälan, sedan lämnar dom över det till en granskande funktion – i

Stockholm heter det stationsbefäl – som sedan lämnar ärendet till jourutredare, som sedan lämnar ärendet till en utredningsgrupp och som då eventuellt lämnar det till åklagare. Alla dom här olika funktionerna kommunicerar väldigt lite med varann, i synnerhet på en stor polisstation som Norrmalm.

JOHANNES: Som polis upplevde polis Jakob Svensk detta som ganska frustrerande.

JAKOB: Tidigare när man hade ett ärende som man avrapporterade hade man ingen aning om vart det tog vägen. Man skrev in det och sedan var det som att slänga in det i ett svart hål. Sedan såg man det aldrig mer.

JOHANNES: Den nya modellen byggde istället på att man samarbetade mer med en förundersökningsledare under hela processen. Anna Eksten igen.

ANNA: Det som vi försökte skapa var team där några från varje funktion jobbade på samma tid med samma ärende och bildar team som gärna skall umgås och fika ihop, men också ha möten tillsammans som olika återkopplingsträffar och där vi jobbar mycket med feedback – att man måste ge varandra feedback. Det är för att öka dels informationen, att det inte skall bli informationsförlust men också motivationen genom feedbacken och förhoppningsvis skall också kunskapsluckor fyllas igen.

JOHANNES: Projektet pågick fyra månader under 2014 och omfattande utredningar av mängdbrott. Jakob Svensk som jobbar på ingripandesektionen var en av dom 50 personer som deltog i projektet. Han tyckte att arbetsmodellen fungerade bra.

JAKOB: Det var ett enkelt sätt att förändra arbetsmetoden. Att arbeta i team var väldigt lärorikt. Det var kul, man lärde känna den inre personalen och den inre personalen lärde känna oss. Man lärde känna andra befäl som man tidigare inte kommunicerat med. Det var mycket lättare att ge varann feedback och återkoppling i vilka

ärenden vi hade. Någoting man kanske trodde var enkelt, att man hade gjort allt rätt i, kunde man få feedback på dagen efter att *det här var kanske inte så bra, eller det här behöver ni tänka på nästa gång, eller det här var bra*. I början var många tveksamma då vi skulle ringa in till förundersökningsledaren även på enklare brott som snatterier. Initialt blev det kanske mer att göra då vi fick lite nya uppgifter men efterhand lärde vi oss vad förundersökningsledaren ville ha och det blev effektivare med tiden.

JOHANNES: Visst kan man förstå att poliserna var skeptiska. Att alltid behöva ringa in till förundersökningsledaren från brottsplatsen, även vid snatteri, kan låta ganska byråkratiskt. Men tvärtom var det den ökade kommunikationen som gjorde utredningarna mer effektiva. Jämfört med åren innan ökade personuppläringar med 20% under projektets gång bara för att ta ett exempel. Anna Eksten igen.

ANNA: Den största ökningen gällde det som vi kallar för målsägandebrott, det vill säga brott där det finns ett brottsoffer, t.ex. stöld och misshandel. Där ökade andelen upplärade brott från 11% tidigare år till 20% i projektet, vilket är en ökning med dryga 80%.

JOHANNES: Fler upplärade brott alltså, genom mer samarbete. Men den ökade uppläringen beror troligen också på ökad feedback av den individuella prestationen och återkoppling till poliserna hur det gick i olika ärenden. Det ser både Jakob Svensk och Anna Eksten som en viktig framgångsfaktor.

JAKOB: Innan det existerade ingen feedback i ärendena. Man fick sällan veta vad som var bra eller dåligt. Nu när vi arbetade i team fick vi personlig feedback, både enskilt och i grupp. I och med att vi fick feedback och återkoppling i ärendena ökade motivationen att arbeta med mängdbrott. Utan feedback är det lätt att köra på i gamla hjulspår utan att veta vad man skall förbättra.

ANNA: Förundersökningsledarna var tvungna att ge någon feedback i varje ärende. Var 14:de dag kom åklagaren som fick alla nerlagda ärenden, inte bara de som redovisats till åklagaren utan alla ärenden som det här teamet hade jobbat med, och gav konstruktiv kritik till gruppen kring vad dom kunde göra bättre. Där blev vi förvånade över vilken stor respons det blev av att ha den här ökade dels feedbacken på den individuella prestationen, men också återkoppling av hur det har gått senare i dom ärendena man jobbat med. Det ökade både motivationen och att folk upplevde att de fick kunskap som man tidigare inte hade haft.

JOHANNES: Att arbets sättet uppskattades av poliserna själva visades inte minst av att andelen medarbetare som var nöjda med samarbetet mellan inre och yttre personal ökade från 36% till 85%. 90% av de som deltog tyckte att de fick mer stöd än förut i utredningsfrågor.

ANNA: Det som gjorde mig mest förvånad var hur snabbt vi fick effekt av arbetsmetoden, att uppklaringsprocenten ökade så pass mycket och att medarbetarna blev väldigt snabbt positiva till arbets sättet.

JOHANNES: Betyder de goda erfarenheterna från Citypolisens projekt att den här arbetsmodellen *Brå-Lean* skulle kunna användas av polisen i hela landet? Anna Eksten.

ANNA: Jag tror absolut att man skulle kunna ha nytta av den här modellen och att den skulle kunna gå att använda över hela landet. Där man har störst effekt är i storstadsområdena, för det är där man har minst kommunikation. På mindre orter kan det ske kommunikation mellan funktionerna naturligt, kring fikabordet. Det är också i storstäderna som man p.g.a. anonymitet, där det är okända gärningsmän, man har lägst andel uppklarade brott.

JOHANNES: Arbetsmodellen har alltså visat sig framgångsrik inom mängdbrott. Kan den fungera även för andra typer av brott?

- JAKOB: Det kan man nog absolut införa även gällande fler brott – så som sexualbrott eller grova våldsbrott – där man skulle arbeta i team med utredare från de enheterna också.
- JOHANNES: Kan man då dra slutsatsen att det inte behövs fler poliser utan att det är arbetssättet som är avgörande?
- JAKOB: Det behövs ju alltid fler poliser i yttre tjänst framförallt, och tillsammans med den här arbetsmodellen tror jag det är ett vinnande koncept.
- ANNA: Fler poliser betyder inte alltid fler uppklarade brott. Det är viktigt med arbetssätt och var man placerar de poliserna som man har. Vi är av den åsikten att man bör ha fler poliser i yttre tjänst för att kunna åka på fler brottsplatser och på det sättet göra mer långtgående utredningsåtgärder på platsen. Men då behövs också en ledning, särskild då första ledets chefer som har det mandatet och styrkan att prioritera förstahandsåtgärder vid mängdbrott.
- JOHANNES: Att betydligt fler brott skulle kunna klaras upp är de flesta ense om, även inom polisen. Men oavsett arbetssätt kanske har vi orimliga förväntningar och krav på polisen, och vad är rimligt? Hur stor andel av brotten borde polisen kunna klara upp?
- ANNA: Till att börja med skall man känna till att Sverige inte är sämre än andra att klara upp brott. Ofta framställs det så i media men det handlar om att man jämför äpplen om päron. Dessutom är det så att dom flesta brott inte går att klara upp.
- JAKOB: Vissa brott som begås är svårlösta och det beror på vilka förutsättningar man har inför brottet. Finns det inga vittnen som har sett vad som har hänt, finns det inga spår att säkra, eller är det en okänd gärningsman från början så är förutsättningarna mycket sämre.
- ANNA: I den här undersökningen som vi gjorde där åklagaren fick titta på alla ärenden, gjorde han bedömningen att 51% av dom här brotten

skulle kunna gå att klara upp. Det handlar om, de är upptagna av patrull på plats och då är det en högre andel av brotten som går lösa. När man har den vetskapen, att 51% går att klara upp, då förstår man att 6% uppklarade brott är en väldigt bra siffra, men om man bara skulle ha fått 6% skulle man kanske ha tyckt *Jaha, det var inte så bra*, för att man inte klarade upp hälften av alla brott. Så egentligen skulle man ju vilja relatera till dom här 51% möjliga brott att klara upp – om det hade varit 100%, så att säga, om det skulle ha varit maxtaget hade man ju sett att polisen i det här projektet löste 90 % av dom brotten som var möjliga att lösa.

JOHANNES: Försöksprojektet hos Citypolisen verkar alltså vara en succé. Arbetsmodellen bygger också på att fler i ärendekedjan, t.ex. förundersökningsledare, är beredda att jobba på samma tider som poliserna i yttre tjänst, dvs fler nätter, kvällar och helger. Det ställer höga och kanske nya krav på ledarskap.

JAKOB: Det kräver ju att cheferna ställer krav på medarbetare, att man kanske måste jobba obekväma arbetstider och helger såsom övriga teamet jobbar. Sedan tror jag att det behövs en chef som håller ihop teamet. I projektet så var cheferna väldigt engagerade och drivande, vilket motiverade personalen att arbeta efter den här arbetsmodellen.

ANNA: Ledarskap är en väldigt central faktor för att lyckas med en arbetsmodell av den här typen. Det måste finnas en funktion som håller ihop teamet och som ser till att man följer rutinerna som man har kommit överens om. Att införa någonting handlar inte bara om att bestämma att nu skall vi jobba så här, utan det är en kontinuerlig process där någon hela tiden måste följa upp arbetet. Det ställer helt enkelt krav på att cheferna skall våga vara chefer.

JOHANNES: Ja, Brås och Citypolisens projekt har både varit framgångsrikt och lärorikt. Den som vill veta mer, kan läsa om projektet i rapporten *Varför gav inte fler poliser högre personuppläring*, rapport

nummer 17/2014. Den kommer också komma som kortversion. Du hörde Anna Eksten utredare på Brå, Jakob Svensk vid Norrmalmspolisen i Stockholm, och jag, jag heter Johannes Rosenberg. Dela gärna podden i sociala medier. Du kan också prenumerera på Brås nyhetsbrev. Tills vi hörs igen, ha det så bra.