



## Brå-Lean

*Försöksprojekt för ökad  
upplärning av mängdbrott*

ISSN 1100-6676  
ISBN 978-91-87335-43-3  
URN:NBN:SE:BRA-593

© Brottsförebyggande rådet 2015  
Författare: Anna Eksten  
Omslag: Lotta Sjöberg  
Produktion: Ordförandet AB  
Tryck: Lenanders Grafiska AB 2015

Brottsförebyggande rådet, Box 1386, 111 93 Stockholm  
Telefon 08-527 58 400, fax 08-411 90 75, e-post [info@bra.se](mailto:info@bra.se), [www.bra.se](http://www.bra.se)

# Förord

Brå har haft regeringens uppdrag att utvärdera den satsning på polisen som skedde mellan åren 2006 och 2010 och som resulterade i att antalet poliser blev 20 000 i Sverige. Studien skulle belysa vad de extra resurserna användes till och hur detta påverkade polisens resultat. Inom ramen för uppdraget har Brå bedrivit ett försöksprojekt för ökad uppkläring av mängdbrott för att få en bild av vad som är rimligt att förvänta sig av polisens utredningsresultat. Projektet som kom att kallas Brå-Lean genomfördes på sidoenheten Norrmalm i Stockholms City polismästar-distrikt.

Detta är en fördjupad rapport av ett kapitel om försöksprojektet som finns i slutrapporten av uppdraget (Brå 2014:17). I denna rapport utvecklas texten något, och en större tyngd läggs på hur arbetsmodellen skulle kunna se ut i den nya polisorganisationen. Syftet med rapporten är dock främst att redovisningen ska bli mer lättillgänglig för den som specifikt är intresserad av arbetsmodellen.

Anna Eksten, biträdande enhetschef, har varit Brås projektledare. Även Anna-Lena Beutgen, utredare på Brå, har arbetat i projektet.

På Norrmalmspolisen tillsattes en projektledningsgrupp bestående av Catrine Kimerius Wikström, projektledare, Hanna Bjäregård, chef för ingripandeverksamheten, Wenche Deas Moberg, chef för jourverksamheten, Thomas Mileborn, Lean-coach. Samtliga är poliser anställda på Norrmalm. I gruppen ingick även Marie Wallin, åklagare som vid tillfället arbetade inom Citypolisen. Därutöver har ett 50-tal poliser och civilanställda vid Norrmalmspolisen samt två åklagare vid City åklagarkammare i Stockholm, ingått i projektet.

Den version av texten som ingick i rapporten till regeringen granskades vetenskapligt av Rolf Granér, lektor vid Linnéuniversitetet i Växjö, och sakgranskades av Rikspolisstyrelsen.

Ett stort tack riktas till de polisanställda som med stort engagemang deltog i projektet samt till projektledningsgruppen som fick arbeta under stor tidspress för att förverkliga det. Ett särskilt tack riktas till dem i projektet som hjälpt till att sprida resultaten genom att berätta om sina upplevelser vid olika studiebesök och föredrag. Brå vill även tacka ledningen i City polismästar-distrikt för deras positiva inställning och för möjligheten att genomföra projektet och ledningen för City åklagarkammare samt de två engagerade åklagarna vi fick låna av kammaren.

# Innehåll

<b>Förord</b> .....	3	<b>Resultat</b> .....	24
<b>Sammanfattning</b> .....	5	Personuppleringen ökade .....	24
<b>Arbetsmodellen</b> .....	6	Teamet gjorde i huvudsak "rätt" .....	26
Arbetsmodellen i punkter.....	8	Personalen är överlag nöjd med projektet.....	29
Modellen har störst effekt på ärenden där patruller är på plats .....	11	Målsägandena uppskattar att bli uppringda.....	31
<b>Modellens utformning hos Citypolisen</b> .....	12	<b>Teamarbete i den nya polisorganisationen</b> .....	33
Projektets förutsättningar.....	12	Indelning i team på lokalpolisområdesnivå.....	33
<b>Från teori till praktik</b> .....	17	Teamen kan utvidgas till polisområdesnivå .....	35
Skiften och de styrda arbetstiderna avskräckte både FU-ledare och utredare.....	17	Fler brott bör tas upp av yttre personal.....	36
Teamarbete tar bort hinder för muntlig individuell feedback . . . ..	18	Modellen behöver anpassas till polisområdets inflöde och resurser .....	37
De initiala utredningsåtgärderna förbättrades snabbt .....	19	Ökad upplklärung kräver mer än organisatoriska förändringar .....	38
Även andra personalfunktioner utvecklades..	21	<b>Bilaga</b> .....	39
För att realisera modellen krävs en synlig, aktiv ledning .....	22	<b>Referenser</b> .....	42
Resursfrågor.....	22		

# Sammanfattning

Polisen kritiseras från många håll – från politiker, media och allmänhet – för att för få brott klaras upp. Det gäller inte minst uppkläringen av det som kallas mängdbrott, till exempel stöld och misshandel. Men förväntningarna på hur stor andel av brotten som polisen egentligen borde klara upp är ofta ganska diffusa. Det sägs främst att andelen är för låg. Vad är då rimliga förväntningar på polisens utredningsresultat? Hur mycket bättre kan resultaten bli och hur ska det gå till?

För att försöka besvara dessa frågor har Brå genomfört ett försöksprojekt för ökad uppkläring av mängdbrott i samarbete med Polisen och Åklagarmyndigheten. Försöksprojektet, som kom att kallas *Brå-Lean*, genomfördes i City polismästartrikt i Stockholm vid sidoenheten Normalm under våren 2014.

Arbetsmodellen i försöksprojektet är framtagen med utgångspunkt i de brister och problem som identifierades i en tidigare Brå-rapport, som behandlade polisens utredningsarbete med mängdbrott (Brå 2013:20). I många delar är modellen ett sätt att konkretisera PNU (Polisens nationella utredningskoncept, RPS 2004), med fokus på tidiga utredningsinsatser, en aktiv FU-ledning och rutiner för återkoppling. Förutsättningar för att arbeta på det sättet skapas i modellen genom teamarbete över hela ärendeprocessen i mängdbrottsärenden. Personal från olika sektioner arbetar på samma tider med samma polisiära förundersökningsledare (FU-ledare) genom hela processen, och ärendena överlämnas

till en och samma åklagare. FU-ledaren är med från start genom kontakt med patrullerna på brottsplatsen. Arbetsmodellen innebär också en motiverande mätteknik av resultatet.

Målsättningen är att arbetssättet ska öka kunskapen och motivationen kring utredningsarbetet hos personalen samt minska informationsförlusten mellan sektionerna. Tanken är att personalkategorierna ska lära av varandra genom ett kontinuerligt användande av feedback och en återkoppling av hur det gått för de ärenden som personalen har arbetat med. I försöksprojektet ledde arbetet med feedback förutom till ökad uppkläring också till att personalen tyckte att arbetet med mängdbrott blev mer givande.

Personuppkläringen i Brå-Lean ökade från mellan 38 och 39 procent under tidigare år till 46 procent i försöksprojektet, det vill säga en ökning med 7–8 procentenheter, motsvarande en ökning med cirka 20 procent relativt tidigare nivå. En åklagares bedömning av samtliga avslutade ärenden i projektet visade att personuppkläringen som bäst skulle kunna vara 51 procent för denna sammansättning av brott på Normalm. En stor andel av de anmälda brotten går helt enkelt inte att klara upp eller ska inte utredas. Mot den bakgrunden framstår Normalmspolisens resultat för tidigare år som relativt bra men det blir också tydligt att det finns en påtaglig förbättringspotential. Genom försöksprojektet visas också att en förbättring i denna storleksordning är fullt möjlig att realisera.

# Arbetsmodellen

Utifrån brister och problem som togs upp i Brås rapport *Polisers syn på utredning av mängdbrott* (Brå 2013:20)<sup>1</sup>, har Brå utvecklat en arbetsmodell med syfte att öka uppkläringen av dessa brott.<sup>2</sup> Som underlag för modellen har vi också använt resultat från två andra studier med fokus på polisens utredningsarbete av mängdbrott: Brås rapport *Misshandel mellan obekanta – Kan fler brott klaras upp?* (Brå 2009:1) och Riksrevisionens rapport *Hanteringen av mängdbrott – en kärnuppgift för polis och åklagare* (RiR 2010:10). Vi har slutligen även inspirerats av två tidigare försöksprojekt inom Polisen som bedrivits dels i Skåne (Fredin och Gustafsson 2013), dels i Uppsala (Polisen 2013). De olika källorna ger i mångt och mycket en samstämmig bild av vilka problem som finns och hur de bör lösas.<sup>3</sup>

De problem som modellen vill råda bot på är belysta flera gånger tidigare. Olika källor pekar på samma brister. I mångt och mycket är förslagen till lösningar också ganska lika. Det Brå gör i den här modellen är att sätta samman olika framgångsfaktorer och ge ett konkret exempel på hur de kan realiseras under ett och samma tak.

Även om synen på hur uppkläringen ska höjas är relativt samstämmig kan givetvis olika tillvägagångssätt diskuteras. Detta är *Brås* tolkning av vad som skulle vara

ett optimalt arbetssätt där teamarbete står i centrum. Att utveckla någon modell av detta slag och pröva den i praktiken är viktigt av två skäl, dels för att visa att uppkläringen kan öka, dels för att visa vad som är rimliga förväntningar på förbättringspotentialen.

I många delar kan den modell som Brå tagit fram ses som en konkretisering av Polisens nationella utredningskoncept (PNU, RPS 2004). Fokus ligger på att öka förutsättningarna för att få till stånd det som i PNU beskrivs som "tidiga adekvata utredningsinsatser", "aktiv förundersökningsledning", "få överlämningar", "rutiner för återkoppling" och "arbete med färskare ärenden". För att ge förutsättningar att arbeta på detta sätt har Brå i sin modell valt att skapa team bestående av poliser med de olika funktioner som ingår i de olika stegen i ärendekedjan. Dessa olika funktioner arbetar alla med samma mängdbrottsärenden. Teamet arbetar på samma tider med samma polisiära förundersökningsledare (i fortsättning FU-ledare) genom hela processen. Det innebär att patrullerna redan på brottsplatsen kan diskutera utredningsåtgärder med den FU-ledare som ska hålla i förundersökningen. I teamet ingår också en åklagare som får teamets samtliga ärenden. Detta ger en struktur som underlättar informationsutbyte och feedback.

<sup>1</sup> En kortfattad beskrivning av rapporten ges i bilagan.

<sup>2</sup> Citypolisen var ett av de studerade områdena i rapporten.

<sup>3</sup> I bilagan ges en kortfattad beskrivning av de resultat i Riksrevisionens rapport och försöksprojekten i Skåne och Uppsala som påverkat modellens utformning.

Feedback på den individuella arbetsinsatsen *ska* i modellen ges regelbundet från andra i teamet inklusive från åklagaren. I modellen ingår också rutiner för *återkoppling* till personalen av hur det gått i de ärenden de varit involverade i<sup>4</sup> samt ett motiverande sätt att mäta utredningsresultaten. För att underlätta informationsutbyte och feedback har teamet gemensamma utsättningar<sup>5</sup> och gemensamma återkopplingsdagar. Det skapas även tillfällen att träffas mer informellt.

Modellen i sig inriktar sig inte på direkta metodfrågor, som hur och vad ingripande poliser ska göra på brottsplatsen. Utredningsåtgärdernas innehåll ska i stället förbättras genom att det skapas en struktur som bidrar till att Polisen blir en lärande organisation i större utsträckning än i

dag – med mer kunskapsutbyte mellan olika personalgrupper där lärandet i högre grad sker i det dagliga arbetet i stället för genom specifika utbildningar.

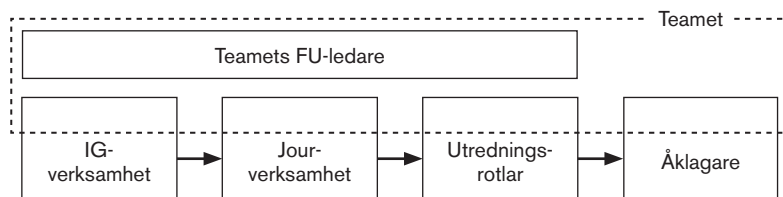
*Figur 1* visar hur arbetet i ärendekedjan ofta beskrivs av de polisanställda som ingick i Brås förra studie – i synnerhet av anställda på större polisstationer som Norrmalm. De menade att det finns "vatentäta skott" mellan de olika sektionerna i ärendekedjan, både organisatoriskt och socialt.

*Figur 2* illustrerar hur arbetet i ärendekedjan ser ut i Brås modell. I modellen ingår några från varje sektion i samma team. I teamet arbetar personal med olika funktioner med samma ärenden och samma FU-ledare som följer hela processen.

**FIGUR 1** Utredningsverksamheten i vanliga fall<sup>6</sup>



**FIGUR 2** Utredningsverksamheten i försöksprojektet



<sup>4</sup> I rapporten används begreppen feedback och återkoppling i olika sammanhang utifrån hur de användes i försöksprojektet. Feedback avser här att ge och få synpunkter på den individuella prestationen, och återkoppling avser information till personalen om hur det gått i ett ärende de varit involverade i.

<sup>5</sup> Vid utsättningen, som sker inför varje pass, samlas alla för att gå igenom dagens förutsättningar och uppgifter.

<sup>6</sup> IG-verksamhet står för ingripandeverksamhet, det vill säga det arbete som utförs av den yttre händelsestyrda personalen.

# ARBETSMODELLEN I PUNKTER

*Nedan beskrivs huvuddragen i arbetsmodellen i punktform*

## **Teamet som grund**

- Personalen arbetar i team utifrån ärenden, över sektionsgränserna. Det innebär att varje turlag<sup>7</sup> har sina "egna" utredare och "egna" FU-ledare som utreder de mängdbrottsärenden som turlaget tar upp.
- Teamet har också en särskild utsedd åklagare som deras mängdbrottsärenden redovisas till.
- Hela teamet arbetar på samma tider för att ärendena ska kunna utredas när de är färska och för att öka informationsutbyte och möjligheterna till feedback.
- För att uppnå en teamkänsla skapas gemensamma forum för hela teamet, både formella och informella. Syftet är att funktionerna ska bli mindre anonyma för varandra.

## **Patrullerna får bättre förutsättningar i det initiala utredningsarbetet**

- Patrullerna motiveras och ges tid och kunskap att vidta långtgående initiala utredningsåtgärder på brottsplatsen vid mängdbrott.
- Patrullerna kan från brottsplatsen ringa till den FU-ledare som senare ska leda förundersökningen.
- Patrullerna har relevant teknisk utrustning för att kunna vidta utredningsåtgärder på bästa sätt.
- I möjligaste mån underlättas patrullernas avrapportering så att de snabbare kan komma ut igen.

---

<sup>7</sup> En grupp ingripandepolis som jobbar på samma tider och tillsammans täcker ett pass.



### **FU-ledarens roll förstärks**

- FU-ledaren har en central roll och ska vara motiverad och kunnig.
- Det är samma FU-ledare över hela den polisiära processen.
- FU-ledaren arbetar nära sina utredare och är tillgänglig för dem. FU-ledaren sitter även rent fysiskt nära dem.
- Ärenden kvalitetssäkras av FU-ledaren innan de skickas till åklagaren.
- Även åklagaren ska vara kunnig i mängdbrottsärenden och dessutom vara beredd att arbeta med feedback till polisen.

### **Betoning på feedback i alla led**

- Alla led/funktioner får individuell, regelbunden, konstruktiv feedback på sitt arbete av nästa led i ärendekedjan (även från åklagarledet).
- Teamet som helhet får feedback från åklagaren och FU-ledaren, dels på det utförda arbetet i teamet, dels återkoppling på hur det har gått för teamets ärenden senare i rättsprocessen och varför.
- Utredningsarbetet mäts på ett motiverande sätt där inte endast redovisade ärenden till åklagare räknas som ett positivt resultat utan alla ärenden/brott som avslutats efter att "rätt" utredningsåtgärder vidtagits och/eller beslut fattats.<sup>8</sup>

### **Tillräckliga resurser**

- Det ges totalt sett tillräckliga resurser för att kunna följa arbetsmodellen. Det innebär
  - att det vid alla tider på dygnet finns tillräckligt många patruller för att hinna vidta långtgående utredningsåtgärder på brottsplatsen vid mängdbrott
  - att det finns tillräckligt många utredare för att inte skapa balanser<sup>9</sup> och att utredarna inte tas till annat
  - att teamets FU-ledare arbetar på obekväma arbetstider.

### **Bättre återkoppling till målsäganden**

- Målsäganden ska alltid få muntlig information om ärendet läggs ned.

<sup>8</sup> Vad som här avses förtydligas nedan under rubriken Motiverande mätteknik.

<sup>9</sup> Balanser är ärenden som blir liggande i väntan på utredning till följd av för hög arbetsbelastning.

### **Arbetsmodellen fördjupades av Citypolisens Lean-arbete**

När Brå tog kontakt med Citypolisen pågick där redan ett så kallat Lean-arbete<sup>10</sup> med målet att det skulle leda till ett försöksprojekt på Norrmalms arrest. Mycket av det som man kommit fram till att behövde förändras var sådant som ingår i den arbetsmodell som Brå ville prova. Därför beslöt Citypolisens ledning i samråd med projektledningsgruppen och Lean-gruppen att slå ihop Brå-projektet och Lean-projektet. Inom Lean-projektet hade man bland annat arbetat fram ett förslag om att jourutredare ska ta emot patrullerna när de kommer in på arresten och vara med redan vid avrapporteringen. Syftet är att jourutredarna ska få "färsk" information om ärendet, kunna ställa eventuella följdfrågor och ha möjlighet att direkt ge individuell feedback på patrullens arbete. Utredarna som då är insatta i ärendet hjälper sedan i mån av tid patrullen med avrapporteringen, så att den snabbare kan komma ut igen. Detta inkluderades i Brås modell och utökades till att även gälla ärenden utan frihetsberövade. När patruller kommer in till stationen för avrapportering ska de alltid mötas av de utredare som ska utreda ärendet.

Genom sammanslagningen med Lean-projektet tillkom följande punkter till arbetsmodellen:

- Utredarna som ska utreda ärendet tar emot patrullerna för en muntlig dragning när de kommer in för avrapportering.
- Utredarna engageras i sitt arbete genom att själva ge förslag på direktiv i ärendena som sedan diskuteras med FU-ledaren.<sup>11</sup>
- Tavlor sätts upp där det visualiseras var pågående ärenden befinner sig i processen.

Projektet fick efter sammanslagningen namnet *Team Brå-Lean*.

Nedan beskrivs en del av punkterna i Brå-Lean-modellen närmare.

### **Motiverande mätteknik**

I Brås tidigare studie (Brå 2013:20) framgick att många inom polisen anser att deras arbetsinsatser inte mäts på ett bra sätt. Mätmetoderna sågs som orättvisa och omotiverande både när det gäller brottsförebyggande arbete och utredning. För att ge en mer rättvis bild och för att allmänheten ska kunna förstå polisens utredningsresultat vill Brå också illustrera vad de brott som inte klarats upp består av och hur de fördelar sig. Mot denna bakgrund har Brå sett det som viktigt att utveckla resultatmåttan i projektet, så att de inte bara fokuserar på antal och andel redovisade ärenden till åklagare. I arbetsmodellen ingår därför att den utsedda åklagaren i varje enskilt ärende gör en bedömning av om teamet har vidtagit "rätt" utredningsåtgärder och bedömningar av brottet oavsett vad slutresultatet blev. Åklagarens bedömning utgår från åtta kategorier som tagits fram av Brå. Hälften av dessa bedöms som att polisen gjort "rätt". Resultatet redovisas sedan på en tavla, placerad så att alla kan se.

<sup>10</sup> Lean brukar beskrivas som en strategi för att skapa flödes- och resurseffektivitet i en verksamhet.

<sup>11</sup> I vanliga fall skrivs direktiven av FU-ledarna.

De blåa kategorierna nedan är de som betraktas som "rätt" (nummer 1 till 4) och de svarta som "fel" (5 till 8):

1. Personupklarade brott.
2. Korrekta FU-begränsningar.
3. Andra brott som lagts ned av legala skäl, t.ex. fall där den misstänkte är minderårig (så kallade tekniskt upklarade brott).
4. Brott där polisen vidtagit rimliga utredningsåtgärder men som inte gick att klara upp (åklagaren bedömer att det inte finns lösa trådar).
5. Brott som lagts ned trots att det finns tillsynes givande utredningsåtgärder som inte har vidtagits.
6. Brott som inte klarats upp och där man gjort "för mycket".
7. Brott som blivit nedlagda, men som åklagaren bedömer borde ha redovisats till åklagare. Inklusive brott som felaktigt FU-begränsats.
8. Brott som redovisats till åklagare, men som åklagaren bedömer borde ha lagts ned. Inklusive brott som borde ha FU-begränsats.

Det bör här framhållas att vad som är "rätt" och "rimligt" att göra i ett ärende inte är en bedömning med vetenskaplig exakt-het. Det kan finnas fall där olika åklagare skulle göra olika bedömningar. I synnerhet gäller detta för kategori 4, 5 och 6. Brå menar dock att värdet med att illustrera en ungefärlig bild av hur brott som anmälts till polisen fördelar sig gällande förutsättningar att utreda dem överväger bristerna. Det är värdefullt både för de poliser som arbetar med utredningar och för allmänhetens förståelse för polisens arbete och resultat.

### ***Målsäganden kontaktas per telefon när ärendet läggs ned***

I en tidigare Brå-rapport (Brå 2009:16) undersöktes hur nöjda de målsägande var med polisens arbete med deras anmälan. Vid enklare brott visade undersökningen att målsägandens nöjdhet hänger mer

sammans med hur mycket information om utredningen hen fått av polisen än med om ärendet lagts ned eller inte. I modellen ingår därför att FU-ledaren eller utredaren ska ringa till målsäganden vid varje nedlagt ärende och berätta vad som gjorts i ärendet och varför det läggs ned.

### **Modellen har störst effekt på ärenden där patruller är på plats**

Störst förändring innebär modellen för de ärenden som tas upp av polis på plats. Där blir det nya samarbetet över sektionerna i ärendekedjan mest markant. Men modellen skulle också kunna ge vinster i arbetet med ärenden som kommer in till Polisens kontaktcenter (PKC) eller polisstationens reception. I de fallen skulle det handla om ett förstärkt samarbete mellan utredare, FU-ledare och åklagare.

# Modellens utformning hos Citypolisen

Inom ramen för arbetet med regeringsuppdraget att utvärdera satsningen på Polisen kontaktade Brå under hösten 2013 ledningen i City polismästardistrikt i Stockholm för att höra om de var intresserade av att delta i ett försöksprojekt enligt ovan beskrivna arbetsmodell. Efter att Brå presenterat arbetsmodellen i olika beslutsforum inom Citypolisen beslutades att försöksprojektet skulle starta som en del av linjeverksamheten på Norrmalm, men att det inte fick medföra några extra kostnader till följd av de besparingskrav som fanns.

Ingripandeverksamheten och jousen på Norrmalm involverades i projektet. För att kunna omsätta arbetsmodellen till ett försöksprojekt tillsatte Citypolisen en projektledningsgrupp bestående av en projektledare, chefen för ingripandeverksamheten, chefen för jourverksamheten, en representant från Citypolisens så kallade Lean-grupp (se ovan) samt en tillfälligt anställd åklagare inom Citypolisen. Även två utredare från Brottsförebyggande rådet ingick i projektledningsgruppen.

I slutet av 2013 inledde gruppen diskussioner om hur arbetet konkret skulle utformas under försöksprojektet. Att tillfälligt omorganisera en del av verksamheten för att bilda ett team av inre och yttre personal innebär vissa svårigheter, och

modellen fick anpassas till vad som var möjligt att genomföra. För att arbetssättet skulle hinna utvärderas och vara med i Brås slutrapport av regeringsuppdraget om satsningen på polisen var det viktigt att projektet kom i gång så snabbt som möjligt. Försöket satte i gång i början av februari 2014 och pågick i full skala till mitten av juni våren 2014, det vill säga i fyra och en halv månad. Därefter fortsatte utredningsgruppen att utreda inkomna ärenden i ytterligare en och en halv månad.

## Projektets förutsättningar

Vid utformningen av projektet på Norrmalm beslutades om följande förutsättningar för arbetet.

### ***Försöket rörde mängdbrott där polisen leder förundersökningen***

De brottstyper som ingick i projektet var mängdbrott där polisen leder förundersökningen. Det kan röra sig om fall både med och utan frihetsberövade.<sup>12</sup> En avgränsning var att det endast gällde mängdbrott som inte brukar utredas på någon specialrotel utan utreds på jousen/dagtidgruppen eller i närpolisområdena på Norrmalm. Trafikbrott, bedrägeri och bostadsinbrott, som utreds på särskilda rotlar, uteslöts till stor del ur projektet även om de brukar räknas

<sup>12</sup> Sitter en misstänkt anhållen mer än 24 timmar blir ärendet dock åklagarlett även vid mängdbrott.

som mängdbrott, eftersom rotlarna själva vill ha dessa ärenden.<sup>13</sup> De brottstyper som ingick i projektet var således:

1. snatteri
2. stöld (ej i/ur bostad)
3. misshandel (ej i nära relation)
4. våldsamt motstånd
5. våld, hot och förgripelse mot tjänsteman
6. olaga hot (ej i nära relation)
7. ofredande
8. skadegörelse
9. ringa narkotikabrott
10. häleri
11. bedrägligt beteende
12. olaga intrång
13. brott mot knivlagen
14. rattfylleri.

### ***Endast anmälningar som tas upp på brottsplatsen ingick***

Som tidigare beskrivits kan arbetsmodellen utgå både från anmälningar som polisen tar upp på brottsplatsen och sådana anmälningar som tas upp i receptionen på polisstationen och av PKC. Detta gick inte att genomföra på Norrmalm eftersom det bedömdes att det skulle leda till för

hög arbetsbelastning för den begränsade utredningsresurs som tilldelades teamet. I projektet ingick därför endast anmälningar som tagits upp på brottsplatsen. Det är bland dessa brott som Brå bedömer att modellen kan göra störst skillnad eftersom fokus i stor utsträckning ligger på att förbättra patrullernas utredningsåtgärder på brottsplatser.

### ***Team Brå-Lean bestod av 50 personer***

En grundtanke i arbetsmodellen är att team bildas över ärendekedjan med både yttre och inre personal utifrån gemensamma mängdbrottsärenden. På Norrmalmspolisen skapades Team Brå-Lean.

Team Brå-Lean bestod av ungefär 50 personer med följande befattningar:

- Från ingripandeverksamheten (IG) ingick ett periodplaneringslag (PP7)<sup>14</sup> bestående av 3 yttre befäl och cirka 25 ingripandepoliser. (För enkelhetens skull kommer PP7 härnäst kallas "patrullerna".)
- 5 stationsbefäl (SB)<sup>15</sup>
- 8 jourutredare
- 2 förundersökningsledare (de som härnäst kallas teamets FU-ledare)<sup>16</sup>
- 4 mängdbrottsutredare
- 1 åklagare.

<sup>13</sup> Till arresten på Norrmalm förs heller inga kvinnliga gripna. Detta gör att inga ärenden med en gripen kvinna finns med i urvalet. Dock finns kvinnor med som misstänkta vid ärenden utan frihetsberövade.

<sup>14</sup> I Polismyndigheten i Stockholms län (och även på flera andra håll runt om i Sverige) använder man sig av periodplaneringslag i stället för turlag. Skillnaden är att det inte är bestämt vem i turlaget som ska jobba vilka pass utan de kan själva lägga upp sin arbetstid mot periodplaneringslagets pass.

<sup>15</sup> De som i Polismyndigheten i Stockholms län kallas för stationsbefäl har andra benämningar inom andra polismyndigheter. I vissa myndigheter heter de inre befäl och i vissa myndigheter har vakthavande befäl deras uppgifter. I utredningsarbetet har stationsbefälen i Polismyndigheten i Stockholms län uppgiften att granska och godkänna anmälningarna som patrullerna skriver (arrestbefälet) samt att ge direktiv i utredningsarbetet till jourutredarna (utredningsledaren).

<sup>16</sup> En av dessa hade befogenhet att besluta om förundersökningsbegränsning.

### ***Samma FU-ledare över nästan hela processen***

Grundtanken i arbetsmodellen är att det ska vara samma FU-ledare över hela den polisiära utredningsprocessen. I projektet bestämdes att patrullerna *alltid* vid mängdbrott skulle ringa teamets FU-ledare från brottsplatsen för att diskutera utredningsåtgärder.

Detta bestämdes som en regel utan undantag för att det annars fanns en risk att patrullerna inte tyckte att de hade något behov av att ringa FU-ledarna.

Det är samma FU-ledare som sedan ledde mängdbrottsutredarna i dessa ärenden. Tanken var också att teamets FU-ledare skulle ta över stationsbefälens FU-ledande uppgift i mängdbrottsärenden, nämligen att granska anmälan som patrullerna skrivit och vid frihetsberövade ge direktiv till jourutredarna i ärendet. Detta gick dock inte att realisera i projektet eftersom nuvarande organisation inte tillåter detta. Därför inkluderades stationsbefäl i stället i teamet men det beslutades att de skulle ha en nära dialog med teamets FU-ledare.

### ***Teamet fick en egen åklagare***

Utifrån en överenskommelse mellan Citypolisen, Brå och City åklagarkammare i Stockholm tilldelades teamet en särskild åklagare som har stor erfarenhet av mängdbrottsärenden. Åklagaren fick i uppgift att löpande granska utredningsarbetet med brotten i teamets samtliga avslutade ärenden oavsett om ärendena hade lagts

ned eller slutredovisats utifrån de åtta kategorierna ovan.<sup>17</sup>

Åklagaren träffade sedan teamets FU-ledare och mängdbrottsutredare var 14:e dag för att ge feedback på polisens utredningsarbete som FU-ledaren sedan skulle ge vidare till berörda. Åklagaren fick också i uppgift att till speciella återkopplingsdagar sammanställa feedback som alla i teamet kunde dra lärdom av.

### ***Alla arbetade på samma tider som patrullerna***

En central komponent i arbetsmodellen är att alla i teamet ska arbeta samtidigt.<sup>18</sup> I projektet styrde patrullernas arbetspass när de övriga i teamet arbetade. Det innebar att stationsbefälen, jourutredarna och FU-ledarna följde patrullernas tider.

Mängdbrottsutredarna följde patrullernas dags- och kvällspass, men arbetade inte på nattpassen. Om teamets patruller arbetade natt så arbetade mängdbrottsutredarna under dagtid dagen efter inklusive veckoslut och helger. I och med att det på nätterna både fanns FU-ledare och jourutredare bedömde projektledningsgruppen att det var bättre att de rena mängdbrottsutredarna arbetade dag och kväll när det går lättare att till exempel få tag på vittnen i utredningarna.

För att FU-ledarfunktionen skulle kunna finnas på stationen både när patrullerna arbetade och resterande tider när mängdbrottsutredarna arbetade, fick funktionen i

<sup>17</sup> Detta var inte den åklagare som i realiteten fick teamets förundersökningsprotokoll till följd av svårigheter att förändra i det lottningsssystem som finns.

<sup>18</sup> Åklagaren behöver dock inte arbeta på samma tider som det övriga teamet bortsett från återkopplingstillfällena.

praktiken bestå av två personer som hade ett nära samarbete. Båda FU-ledarna arbetade dock över hela ärendeprocessen och hade sina egna ärenden.

### ***Teamet ingick i linjeverksamheten***

Teamet var under försöksprojektet en del av den ordinarie utredningsverksamheten, och utredarna i teamet förutsågs ta samma andel ärenden som övriga utredare. Projektet fick inte kosta något i form av extra resurser.

Patrullerna i teamet fortsatte att ingå i den vanliga linjeverksamheten där de har många varierande arbetsuppgifter och står till länskommunikationscentralens (LKC) förfogande, men de mängdbrottsanmälningar de tog upp ingick i projektet och gick till teamets utredningsgrupp.

Även stationsbefälen och jourutredarna arbetade som vanligt med andra arbetsuppgifter och brottstyper än bara de som ingick i Brå-Lean. Teamets mängdbrottsutredare och teamets FU-ledare arbetade enbart med de mängdbrott som kom in i projektet.

### ***Åtgärder för att förstärka teamkänslan***

För att få de olika funktionerna i projektet att känna sig som ett team skapades regelbundna tillfällen där teamet kunde träffas över sektionsgränserna. Det skedde bland annat i form av de gemensamma återkopplingsdagarna en gång i månaden.

Då fick alla deltagare i teamet återkoppling från åklagaren, och alla fick tillfälle att lära känna varandra bättre. Det beslutades också att stationsbefälen, jourutredarna,

mängdbrottsutredarna och FU-ledarna skulle vara med på patrullernas utsättning. Patrullerna skulle då bland annat kunna få återkoppling på vad som hade hänt med de ärenden de lämnat in under tidigare pass.

Tanken från början var att teamet skulle få egna lokaler för att öka teamkänslan och skapa tillfällen för att diskutera ärenden och ge feedback till varandra. Det gick inte att ordna. Men teamet fick ett eget arbetsrum, där mängdbrottsutredarna och FU-ledarna skulle sitta, och där det fanns plats att slå sig ned för en fika eller ha möten. På en tavla i rummet åskådliggjordes var alla inkomna ärenden befann sig i processen. På en annan tavla redovisades åklagarens bedömning av polisens arbete i de avslutade ärendena utifrån de åtta kategorierna ovan. Rummet låg strategiskt där alla passerar under ett pass, och det blev då lätt att titta in och se hur teamet låg till.

### ***Inga extra resurser – men deltagarna fick inte tas till andra uppgifter***

Enligt modellen ska det finnas tillräckliga resurser för att kunna genomföra långtgående utredningsåtgärder på brottsplatsen. I normala fall är detta inte alltid möjligt, särskilt inte under kvällspassen. Patrullerna måste i stället användas för grövre brottslighet eller andra större händelser som bränder, trafikolyckor, bevakningar eller hastigt uppkomna demonstrationer. Alternativt måste de åka på så många ärenden att utrymmet för mer omfattande utredningsinsatser utöver det absolut nödvändigaste blir mycket litet.

Projektledningsgruppen fick inte tillgång till fler ingripandepoliser än de som fanns i periodplaneringslaget. Å andra sidan bestämdes att ingripandepersonal inte skulle tas till andra luckor i verksamheten under Brå-Lean-passen. Det är annars vanligt att poliser tas från ingripandeverksamheten för att till exempel sitta i receptionen på polisstationen ifall de under ett pass överstiger den absoluta minimibemanningen.<sup>19</sup>

LKC fick också instruktioner om att de i möjligaste mån inte skulle avbryta patrullerna i Brå-Lean när de arbetar med mängdbrottsärenden. De skulle få arbeta färdigt om det inte var absolut nödvändigt att ta dem till annat. Givetvis prioriteras pågående brott och allvarliga brott, men till exempel en handräkning kan många gånger vänta tills patrullerna är färdiga.

Inte heller mängdbrottsutredarna fick tas till andra luckor i verksamheten under sina arbetspass i Brå-Lean, vilket annars är vanligt för dessa funktioner. Utredare som arbetar med mängdbrott används ofta som en resursbank som får rycka in där det finns luckor i verksamheten. Utredare som arbetar med grova brott eller mer specifika brottstyper utnyttjas mycket mer sällan på det sättet.

### ***Brottssamordningen har kringgåts i projektet***

Brottssamordningen<sup>20</sup> uppfattas allmänt vara en viktig funktion för att uppnå en hög uppkläring av mängdbrott (se t.ex. PNU, RPS 2004). Ett problem är dock att brottssamordningsfunktionen endast arbetar under kontorstid och att ärendena blir liggande. För att mängdbrottsutredarna och teamets FU-ledare skulle kunna arbeta med så färska ärenden som möjligt bestämdes att de inte skulle vänta på att ärendena skulle gå via Brottssamordningen utan ärendena lämnades direkt från stationsbefälen till mängdbrottsgruppen. Brottssamordningen fick dock vetskap om ärendena som vanligt, men man ville inte riskera att ärendena blev liggande på Brottssamordningen till exempel över helgen.

*"Ett stort problem är att ärendena 'dör helgdöden' eftersom de fastnar på samordningen."*

(En chef på Norrmalm om hur det fungerar i vanliga fall)

<sup>19</sup> Minimibemannning är det absolut minsta antal ingripandepoliser som det får vara under ett visst pass.

<sup>20</sup> Brottssamordningsfunktionen har i uppgift att samordna ärenden med samma gärningsperson eller målsägande (ärendesamordning) och se till att brott utan misstänkt analyseras, bland annat för att upptäcka brott av seriebrottskaraktär (brottsanalys) samt forensisk analys.



# Från teori till praktik

Det är en sak att planera ett projekt och en annan att genomföra det. I stora drag har projektet fungerat väl, men svårigheter har också dykt upp. Tidigare i kapitlet redovisades hur modellen planerades fungera i projektet vid Citypolisen på Norrmalm i Stockholm. I avsnittet nedan beskrivs hur arbetet genomfördes i praktiken. Vilka var svårigheterna och vad fungerade bra? Avsnittet bygger på deltagande observationer, gruppintervjuer på återkopplingsdagarna och samtal med inblandad personal på alla nivåer.

## Skiften och de styrda arbetstiderna avskräckte både FU-ledare och utredare

Brås enda krav när det gällde urvalet av medarbetare var att de två FU-ledarna i teamet skulle vara motiverade och kunniga och ha utredningsvana. Detta eftersom tidigare erfarenheter tyder på att det är avgörande för utredningsprocessen.

Projektledningsgruppen tog därför kontakt med FU-ledare som uppfattades som lämpliga. Trots att många av de tillfrågade var positiva till konceptet, var det svårt att hitta någon som ville delta. Orsaken var kravet på att de skulle arbeta skift. Till slut blev lösningen att den enda av de tillfrågade FU-ledarna som kunde tänka sig att arbeta skift tog alla de obekväma arbetstiderna och en annan FU-ledare arbetade dagtid.

Samma svårigheter uppstod när man sökte jourutredare, mängdbrottsutredare och stationsbefäl till projektet. Även dessa grupper tyckte överlag att arbetsmodellen var bra, men ville själva inte ändra sin arbetstid. Stationsbefälen och jourutredarna var negativa trots att de även normalt arbetar tre-skift med nattjänstgöring. För dem låg motståndet i att de inte skulle kunna få samma inflytande över vilka pass de skulle arbeta. En jourutredare sade till exempel:

*"För verksamheten är det här arbetssättet klart bäst men inte för mina barns fotbollsträning."*

Även mängdbrottsutredarna var svåra att rekrytera, trots att de inte skulle behöva arbeta natt. De skulle behöva arbeta ett par veckoslut under våren samt kvällar.

Motståndet minskade dock när de två FU-ledarna bestämt sig för att delta, och till slut kunde alla funktioner bemannas.

Patrullerna i projektet, slutligen, sammansattes inte speciellt för Brå-Lean-projektet utan var ett av de fyra ordinarie periodplaneringslagen på Norrmalm. Där ingick både medarbetare som tyckte det skulle bli roligt att ingå i projektet och medarbetare som var mer skeptiska.

## Teamarbete tar bort hinder för muntlig individuell feedback ...

När Brå före starten presenterade projektet i olika forum för chefer och FU-ledare i Citypolisen fanns det en viss skepsis mot att ge individuell feedback. Dels såg man problem med att ge feedback till yttre personal som man inte känner. Dels ansåg man att möjligheterna till muntlig feedback försvåras av att det kan dröja länge innan FU-ledaren arbetar på samma tid som till exempel ingripandepoliser. Det innebär att FU-ledaren måste ge feedbacken per e-post till en okänd person. Dessa problem avsåg Brå undanröja så mycket som möjligt i projektet genom att deltagarna skulle arbeta på samma tider och lära känna varandra. Deltagarna tog även själva initiativet till att träffas informellt. De bestämde att de olika funktionerna i teamet skulle fika tillsammans när tillfälle gavs, och till exempel äta gemensam frukost när teamet arbetade dagspass.

### *... men det behövs också en attitydförändring ...*

Men det räcker inte att bara ändra arbetstiderna och möjligheten att mötas för att feedbacken ska komma igång. När projektet presenterades vid olika forum i Citypolisen, fanns det också ibland ett motstånd mot individuell feedback i sig. Flera FU-ledare tyckte att man inte ska peka ut enskilda individer. Man ville hellre ge generell feedback till exempel på utsättningar om sådana utredningsåtgärder som många gör fel eller att ta upp det med vederbörandes chef. Chefen får sedan avgöra om det ska tas upp med personen. Resultatet av ett sådant förhållningssätt till feedback har blivit att ingripandepersonalen nästan aldrig får feedback på utredningsåtgärder,

trots att tidigare studier visat att det finns en stor efterfrågan både i Citypolisen och på andra håll inom polisen. (Brå 2013:20, Holgersson 2005).

För att få deltagarna i projektet att börja våga ge varandra feedback bestämdes initialt att åklagaren och FU-ledarna var tvungna att ge feedback i alla ärenden till någon berörd medarbetare i teamet. För att övriga funktioner skulle komma igång med att ge feedback enades teamet i ett muntligt avtal om att alla skulle ge feedback minst tre gånger i veckan till andra i teamet.

### *... och en attitydförändring blev det*

Efterhand vände sig deltagarna i teamet både vid att ge och få feedback. Den initiala rädslan mot att peka ut individer försvann successivt och deltagarna gav en positiv bild både av att ge men främst av att få feedback på återkopplingsdagarna. Från början var tanken att feedback, där individer kan identifieras, skulle ges enskilt. På återkopplingsdagarna skulle åklagaren bara ge feedback på en övergripande nivå av sådant som många bör tänka på. Efterhand som deltagarna vände sig vid att ge och få feedback luckrades detta upp, och både positiv och konstruktiv feedback till hela teamet gavs utifrån individuella exempel.

Det som FU-ledarna och utredarna tog upp som negativt med den individuella feedbacken var att den tog tid. Trots detta klagade de emellertid inte på tidsbrist. Det kan hänga samman med att feedbacken till patrullerna ledde till att FU-ledarna och utredarna fick mer tid till följd av att patrullerna gjorde bättre utredningsåtgärder på brottsplatsen och utredningsarbetet för

den inre personalen därmed gick snabbare (vilket beskrivs nedan).

### **Lärande organisation mer effektivt än utbildning**

Under en gemensam reflektion kring teamets goda resultat på en återkopplingsdag gav gruppen en samstämmig bild av att den viktigaste framgångsfaktorn i projektet var den individuella feedbacken utifrån specifika ärenden både från utredare, FU-ledare och åklagaren. På frågan om det skulle gå lika bra att få kunskap via utbildning var gruppen enig om att det är mer effektivt att lära sig genom exempel från sitt eget eller kollegernas arbete.

### **Att teamet hade en egen FU-ledare sågs som värdefullt**

Många lyfte också fram att det var ett värde i sig att teamet hade en egen FU-ledare. Det gav en trygghet att veta vem som hade ansvar för ens ärenden och få möjlighet att lära sig vad denne förväntade sig av patruller och utredare. Så här beskrev en ingripandepolis fördelarna med team:

*"Det är skönt att jobba med samma FU-ledare som man vet vad den vill ha. Problemet är normalt sett inte bara att vi har många chefsnivåer på höjden utan också på bredden. Många funktioner och alltid olika människor på funktionerna."*

En annan sade en tid efter det att projektet slutat:

*"Det jag saknar mest med Brå-Lean är teamgrejen. Att man visste hos vem ärendena landade. Det gjorde att man ansträngde sig lite mer. Nu är man tillbaka i känslan av att anmälan bara försvinner i ett svart hål när man är klar med den."*

### **De initiala utredningsåtgärderna förbättrades snabbt**

Vissa i yttre tjänst var i början skeptiska till att de alltid skulle ringa in till teamets FU-ledare från brottsplatsen, även vid enkla brott som snatteri. Men vid den första återkopplingsdagen tre veckor senare hade dock flera av dem goda erfarenheter av detta:

*"Man trodde ju inte att man hade något att lära i detta fallet men vi fick faktiskt flera saker vi kunde göra som vi inte hade tänkt på."*

*"Jag ville verkligen inte ringa in för jag trodde att om teamets FU-ledare får säga vad han tycker vi ska göra, så kommer vi väl aldrig härifrån. Men han tyckte vi hade så bra vittnesuppgifter att vi inte behövde titta på filmen utan kunde åka vidare."*

Att patrullerna skulle ringa in till den FU-ledare som sedermera skulle hålla i en eventuell förundersökning tyckte deltagarna efter ett tag var en av de största framgångarna i projektet. FU-ledarna beskrev hur yttre personal fick ökad förståelse för utredningsarbetet och bättre förståelse för vad de behövde göra. Det ledde till att telefonsamtalen med patrullerna generellt blev allt kortare och att patrullerna i allt större utsträckning redan innan de ringde hade gjort det som borde göras.

*"Från början fick jag leda samtalen med patrullerna och leda dem i vad de skulle göra. Nu berättar de vad de har gjort och frågar om något ska kompletteras. Och ofta behöver jag bara säga att det är bra så."*

Åklagaren upplever en stor skillnad i jämförelse med ärenden från andra patruller när det gäller de initiala utredningsåtgärderna.

*"De går längre på brottsplatsen än normalt och gör det lilla extra som är avgörande i slutändan men som man sällan ser i dessa ärenden, som att ta bild på en avdragen prislapp eller ett exempel där de testade om ett larm gick att dra sönder."*

Ett stationsbefäl säger:

*"De tar mer ansvar för produkten som de lämnar över, vilket jag tror hänger ihop med att de synliggörs."*

Lärdomar utifrån förstärkt feedback är en av de viktigaste komponenterna i arbetsmodellen. En farhåga i försöksprojektet var initialt att man inte skulle hinna se effekterna av detta under den ganska korta tiden som projektet skulle pågå (fyra och en halv månad). Det visade sig dock att man kunde se positiva resultat redan efter ett par månader. Mängdbrottsutredarna upplevde att de i många ärenden nu sparade tid som de kunde använda för noggrannare utredning i andra ärenden, eftersom patrullen hade gjort det mesta redan på brottsplatsen. En mängdbrottsutredare uttryckte det så här:

*"Det är ju en helt sjuk skillnad mot i början. Nu görs ju aldrig den typen av missar att man inte har frågat om målsäganden har ersättningsanspråk som innan kunde göra att det tog flera veckor innan man jagat rätt på målsäganden och är sådant som gör att ärenden blir liggande."*

Sammantaget gav patrullerna under återkopplingsdagarna bilden av att de lärt sig att göra bättre initiala utredningsinsatser, dels genom telefonsamtalen till FU-ledarna, dels genom exemplen som åklagaren tog upp på återkopplingsdagarna.

### **Bättre arbete med uppsåtsfrågan och att "frysa läget"**

Det som FU-ledarna och utredarna främst tyckte blev bättre, var att patrullerna fokuserade mer på uppsåtsfrågan. På en av återkopplingsdagarna tidigt i projektet tog åklagaren upp flera exempel där patrullerna kunde ha gjort mer redan på brottsplatsen för att täcka uppsåtsinvändningar från den misstänkte. En polis i yttre tjänst sade efteråt:

*"Man fattar ju bättre nu varför ärenden man innan tyckte var solklara ändå lades ner."*

Mycket av feedbacken till teamet från åklagaren rörde just att täcka uppsåtsinvändningar från den misstänkte redan på brottsplatsen, det vill säga att inte missa att fråga eller kontrollera sådant som gör att den misstänkte senare i processen kan hävda att brottet inte var uppsåtligt.

Ett annat exempel på feedback från åklagaren kring utredningsåtgärderna på brottsplatsen rör att emellanåt "frysa läget". Det innebär att poliserna på plats bryter sitt arbete för att prata med varandra om situationen. När patrullen hör olika personer kan det till exempel vara lämpligt att stämma av de olika personernas berättelser med varandra och sedan göra kompletterande förhör. Ett exempel som åklagaren tog upp var ett snatteri där den ene polisen hörde den misstänkte och den andre hörde vittnet, som var en butikskontrollant. Butikskontrollanten berättade i sitt förhör att han såg hur den misstänkte lade det snattade föremålet i fickan. Den misstänkte sade i sitt förhör att han lade det där för att kunna svara i sin telefon som ringde. Om poliserna då hade "frysat läget" och pratat med varandra hade de kunnat hålla ett kompletterande förhör med

butikskontrollanten om huruvida denne såg att den misstänkte svarade i telefon/ tog upp mobilen. Nu fick i stället den frågan ställas i efterhand när utredarna kom i kontakt med butikskontrollanten. I det här fallet, där vittnet var en butikskontrollant med flera snatterifall om dagen, innebar det att vittnet inte mindes det enskilda fallet och ärendet fick läggas ned.

I ett annat exempel gav åklagaren positiv feedback på ett ärende där polisen hade "fryst läget" och redan på brottsplatsen ställt olika utsagor mot varandra, innan de inblandade har haft chans att prata ihop sig. Exemplet gällde ett langningsbrott där den som köpte ut alkohol från systemet till en minderårig påstod att han inte kände henne och därför inte kunde veta hur gammal hon var. Poliserna som hade hört var och en av de inblandade en bit ifrån varandra, lät de inblandade stå kvar på sina platser för att stämma av med varandra. Därefter ställde den ena polisen kompletterande frågor till den 17-åriga flickan om hennes relation till den misstänkte innan den misstänkte hade hunnit prata med henne, och det visade sig då att de var ett par.

En ingripandepolis sade på en återkopplingsdag:

*"Mitt tankesätt har ändrats. Inte bara för dessa brott utan för alla brott kring vad det är jag ska göra på brottsplatsen."*

En annan sade:

*"Feedbacken gör att det inte känns som skitbrott längre eftersom FU-ledaren och åklagaren visar att de tar brotten på allvar och poängterar vikt av uppsåt och annat."*

## Även andra personalfunktioner utvecklades

Det var inte bara personal i yttre tjänst som tyckte att de utvecklades av att få feedback på den individuella prestationen. Även de andra funktionerna tog upp att de utvecklades. De tyckte framför allt att det var utvecklande att få ha en egen åklagare som alla ärenden gick till och som gav feedback. Åklagaren i sin tur förvånades över teamets snabba utveckling och kvalitetskillnaden i jämförelse med mängdbrottsärenden från övriga delar av Citypolisen och Stockholmspolisen i stort:

*"Från denna grupp kommer bättre förhör och bättre PM. Det man gjort på brottsplatsen är mer genomtänkt och det är mindre felaktiga beslut i ärendena. Utredarna har också gått längre i sina frågor vid förhör och allt är generellt mer färdigt."*

Mängdbrottsutredarna och FU-ledarna uppgav också att resultattavlan, som visade åklagarens bedömning av polisens arbete utifrån de åtta kategorierna<sup>21</sup> var viktig för motivationen. De andra i teamet uppgav dock att de inte använde den i någon större omfattning.

## Inte så stor skillnad för jourutredarna i teamet

Den grupp som minst kom att beröras av modellen var teamets jourutredare. Under gruppreflektonerna framkommer att det i praktiken sällan blev så att de arbetade med de mängdbrottsärenden som teamets patruller tog upp även om de arbetade på samma tider som dessa. Ofta är de gripna personerna som patrullerna kommer in med så berusade att de måste ligga

<sup>21</sup> De åtta kategorierna redovisas under rubriken Motiverande mätteknik.

flera timmar för tillnyktring innan teamets jourutredare kan förhöra dem. Teamets jourutredare fick därmed i stor utsträckning ägna sig åt att utreda ärenden som tidigare patruller initierat. Det ledde under projektet ofta till att förhørsarbetet gick över till de jourutredare som arbetade på nästa pass och inte tillhörde teamet. När det gäller ärenden utan gripna avrapporterar patrullerna ofta dessa ärenden på övertid efter passets slut när jourutredarna redan gått av sitt pass. Totalt sett gick alltså många "Brå-Lean-ärenden" över till nästa pass med andra jourutredare som inte ingick i teamet. Därmed förlorar man de vinster som teamarbetet är tänkt att ge. En lösning som tas upp från jourutredare är att man skulle kunna göra så att några av teamets jourutredare börjar sina pass med till exempel tre timmars förskjutning framåt för att kunna inleda utredningsarbetet med de mängdbrottsärenden patrullerna kommit in med under sina pass.

### **För att realisera modellen krävs en synlig, aktiv ledning**

När projektet startat blev det snart tydligt att det faktum att något beslutats inte alltid är detsamma som att det genomförs. Ingripandepersonalen ringde inte alltid från brottsplatsen till FU-ledaren, stationsbefälen tillkallade inte alltid jourutredare till den muntliga avrapporteringen, och vissa funktioner dök inte alltid upp på de gemensamma utsätningarna eller på de gemensamma återkopplingsdagarna. Feedback gavs inte heller i den utsträckning som bestämts. Orsaken kunde vara allt från ren glömska till medveten överprovning av vad som beslutats. Det visade sig att personer från projektledningsgruppen ofta behövde

vara närvarande och påminna om vad som gällde för att hålla projektet på banan.

I mångt och mycket fick också teamets båda FU-ledare vara spindlarna i nätet, och de var centrala personer i att upprätthålla modellen och påminna andra om deras roll.

### **Resursfrågor**

En aspekt som också påverkade projektet var resurserna. I första hand rörde det resurser för personal, men även i viss mån utrustning. Detta utvecklas kort nedan.

#### ***Lite tid till mängdbrottsärenden för patrullerna***

När det gäller resursfrågan var grundtanken att deltagarna i teamet i huvudsak inte skulle användas till annat än sina ordinarie uppgifter. I stora drag lyckades detta, men inte helt. Det blev tydligt att modellen inte gick att upprätthålla när personal togs till annat och personalstyrkan blev mindre än planerat. Det kunde till exempel leda till att jourutredare inte hade tid att möta upp patrullerna och att patrullerna inte hade tid att åka på mängdbrottsärenden.

Att patrullerna inte hade tid att åka på mängdbrottsärenden var ett problem även när personal inte togs till annat. Betydligt färre mängdbrottsärenden togs upp av patruller än vad man kunde tro utifrån Citypolisens stora inflöde av mängdbrott. Det är främst på kvällspassen, tidig natt och veckoslut som mängdbrott rings in till LKC, men vid den tiden begås också flest grövre brott och andra händelser som kräver poliser. Det ledde till att mängdbrotten

prioriterades ned och att ärendeinflödet till teamet inte blev så stort som förväntat. Det blev tydligt att det i många fall inte skickas bilar trots att initiala utredningsåtgärder hade kunnat vara givande.

Patrullerna ansåg dock att de nu i högre utsträckning fick vidta de initiala utredningsåtgärderna utförligt till följd av att personalen på LKC ansträngde sig mer för att låta dem arbeta färdigt, vilket patrullerna uppskattade:

*"Även om snatteri inte är jättekul så är det roligare som vi gör nu att göra ett snatteri bra än flera halvdana."*

### ***Avrapporteringen tar i många fall påfallande lång tid***

Under Brå-Lean-projektet observerade Brå att tiden det tar från det att patrullen kommer till stationen med eller utan gripen till dess att patrullen är ute igen många gånger är påfallande lång. Ett exempel var en mopedstöld med en gripen, där fem polistimmar togs i anspråk för avrapportering. Ärendet FU-begränsades sedan. Ett annat exempel var ett snyltningsbrott på en restaurang. Ärendet tog sammanlagt 12 polistimmar att avrapportera uppdelat på tre patruller.

Redan i den tidigare rapporten (Brå 2013:20) tog Brå upp att polisens avrapportering borde ses över för att undersöka om det går att spara tid. Därför bedriver Brå nu en studie i Söderort i Stockholm där avrapporteringstider studeras.

### ***Rätt teknisk utrustning***

Vid återkopplingarna framkom hur viktigt det är att patrullerna har tillgång till kamera eftersom åklagarna ofta önskar bilder. En av åklagarna gav till exempel beröm för att en patrull tagit bilder dels på klotter, dels på den misstänktes handskar med färg på som överensstämde med färgen på klottret. Patrullerna saknar dock ofta kamera, och de får inte heller använda sina egna mobilkameror.

# Resultat

Resultaten som uppnåddes i projektet var positiva:

- andelen personupplarade brott ökade
- andelen brott där åklagaren bedömer att polisen gjort "rätt" var mycket hög
- personalens syn på genomförande och effekter var positiv
- de målsägande vilkas ärende lagts ned var nöjda med polisen tack vare information.

## Personuppleringen ökade

Personuppleringen blev påtagligt högre under projektet jämfört med åren 2012 och 2013. Jämförelsen avser samma sammansättning av brottstyper som togs upp av patrull på Norrmalm i Stockholm under samma tidsperiod på året.<sup>22</sup> Personuppleringen var 46 procent i försöksprojektet jämfört med 39 respektive 38 procent de två tidigare åren.<sup>23</sup> Personuppleringen ökade alltså med 7–8 procentenheter, vilket motsvarar en ökning med cirka 20 procent.<sup>24</sup>

## Stora förbättringar rörande målsägandebrotten

Materialet är för litet för att förbättringar på enskilda brottstyper ska vara statistiskt säkerställda. Brottstyperna har därför slagits ihop till två kategorier utifrån deras förutsättningar att klaras upp: *ingripandebrott* och *målsägandebrott*.<sup>25</sup> Det framgår då att förbättringarna i personupplering främst avser målsägandebrotten. Som framgår av tabellen fördubblades personuppleringen – från 10–11 procent till 20 procent under försöksprojektet.<sup>26</sup>

**TABELL 1** Personuppleringsprocenten för samtliga brott i urvalet (%)

	2012 (n = 1654)	2013 (n = 1730)	Försöksprojektet (n = 295)
Samtliga brott	39	38	46*

\* p < 0,05

<sup>22</sup> Se bilaga för utförligare beskrivning av hur resultaten för tidigare år tagits fram.

<sup>23</sup> I materialet ligger personuppleringen något högre för de flesta brottstyper 2012 än 2013 vilket går i linje med riket i stort. Det fanns något större förutsättningar för hög personupplering 2012 eftersom polisen då fortfarande inte fick FU-begränsa. Rätten för polisen att FU-begränsa har lett till att färre brott blir personupplarade genom att färre brott leder till åtalsunderlåtelse, vilket vi kunnat se i Brå-rapport

<sup>24</sup> Ökningen är statistiskt säkerställd.

<sup>25</sup> Ingripandebrott är brottstyper där gärningspersonen typmässigt tas på bar gärning, och de har därför generellt hög upplering. I försöksprojektet utgörs dessa brott främst av brott mot knivlagen, eget bruk och innehav av narkotika, rattfylleri, våldsamt motstånd och snatteri. Med målsägandebrott avser Brå här brott mot person och brott mot förmögenhet. I försöksprojektet handlade det främst om stöld, skadegörelse, olaga hot och misshandel.

<sup>26</sup> Ökningen är statistiskt säkerställd.



**TABELL 2** Personupplklaringsprocenten för målsägandebrotten (%)

	2012 (n = 802)	2013 (n = 806)	Försöksprojektet (n = 140)
Målsägandebrott	10	11	20*

\* p &lt; 0,05

**TABELL 3** Personupplklaringsprocenten för ingripandebrotten (%)

	2012 (n = 815)	2013 (n = 882)	Försöksprojektet (n = 144)
Ingripandebrott	67	63	70

Bland målsägandebrotten var det dock stora skillnader mellan brott mot person och förmögenhetsbrott. För förmögenhetsbrotten, det vill säga främst stöld och skadegörelse, ökade personupplklaringsprocenten markant – från 11–14 procent till 33 procent i försöksprojektet.

När det gäller brott mot person förblev personupplklaringsprocenten däremot på samma låga nivå som tidigare. Den var cirka tio procent alla tre åren. Brott mot person består i det här materialet till stor del av olaga hot och misshandel utomhus mellan obekanta män på fredags- och lördagskvällar, en typ av brott mot person som generellt har låg personupplklärung. Det rör sig ofta om röriga ärenden med berusade inblandade och inte sällan okända gärningspersoner.

Projektets åklagare som granskat polisens arbete med brotten i alla nedlagda ärenden i försöksprojektet bedömer endast i några enstaka fall att patrullerna eller senare led i utredningskedjan har gjort några missar i dessa ärenden. Den bedömningen görs trots att personupplklaringsprocenten på Norrmalm är lägre än genomsnittet för dessa brottstyper i landet. Det torde

förklaras av att brotten är särskilt svåra att klara upp i ett område som Stockholm City där en okänd är mer okänd än på många andra platser.

I en tidigare studie om misshandel mellan obekanta (Brå 2009:1) gjorde Brå bedömningen att obekant inte alltid är så obekant utan att det finns trådar att dra i för att få fram den misstänkte om denne är okänd. I Stockholms city betyder obekant dock ofta just obekant. Grips inte gärningspersonen på brottsplatsen är brottet svårt att lösa, vilket var tydligt för Stockholm City redan i den tidigare studien. Det skulle därför vara intressant att prova arbetsmodellen någon annanstans. Det är inte uteslutet att man då skulle se positiva effekter även när det gäller brott mot person.

### **Mindre förbättringar rörande ingripandebrotten**

För ingripandebrotten finns ingen statistiskt säkerställd skillnad mellan försöksprojektet och tidigare år. Det rör sig om en ökning på mellan 3 och 7 procentenheter vilket motsvarar en procentuell ökning på mellan 4 och 11 procent.

En stor del av ingripandebrotten personupplärdades redan tidigare, och potentialen för att öka upplärdningen var inte lika stor. I enkäten till deltagarna i försöksprojektet beskriver utredare och FU-ledare dock stora förbättringar när det gäller patrullernas initiala utredningsåtgärder vid ingripandebrott. Den största vinsten uppges dock inte varit att fler ärenden går att redovisa till åklagare utan en besparing av tid. Utredarna och FU-ledarna uppges att de sparat mycket tid på att patrullerna inte missat att ta upp information på brottsplatsen. En utredare i projektet säger:

*"I vanliga fall kan något som endast skulle vara en ytterligare fråga på brottsplatsen ta veckor för oss på insidan att få svar på i efterhand."*

### Teamet gjorde i huvudsak "rätt"

I försöket ingick också att tillämpa ett kompletterande sätt att mäta polisens utredningsarbete som är mer "rättvisande" än personupplärdning. Med den mätmetoden ger inte bara personupplärdade brott "poäng" utan alla fall där polisen har gjort adekvata bedömningar och utredningsåtgärder.

I projektet fick åklagaren som brukar arbeta med mängdbrott på City åklagarkammare i Stockholm granska och bedöma polisens utredningsarbete med brotten i alla avslutade ärenden som teamet arbetat med, både dem som redovisats till åklagare och dem som lagts ned.

Åklagaren bedömde brotten i ärendena utifrån de kategorier som Brå tagit fram.<sup>27</sup> Bedömningen av polisens arbete med brotten gav följande fördelning<sup>28</sup> (se figur 3). Alla gråa kategorier är sådana där polisen gjort "rätt" åtgärder och bedömningar och de vita är kategorier där något missats eller kunde ha gjorts bättre.

Av figur 3 framgår att 94 procent av brotten bedömdes tillhöra de grå kategorierna (kategori 1–4). Deltagarna i försöksprojektet har alltså i nästan samtliga fall gjort korrekta insatser och bedömningar, något som inte framgår endast utifrån vetskapen om att personupplärdningen var 46 procent. De brott som inte var personupplärdade var främst sådana *där polisen gjort rimliga utredningsåtgärder men som inte gick att klara upp*. Det handlade således om svårutredda brott där polisen har vidtagit adekvata åtgärder men som ändå inte gick att lösa. En hel del av de övriga brotten bestod också av brott som polisen inte ska/bör utreda. Det gäller till exempel anmälningar som visar sig inte vara något brott, brott där den misstänkte är minderårig samt brott som ska förundersökningsbegränsas.

### Vilka var missarna i de fall där polisen inte gjort "rätt"?

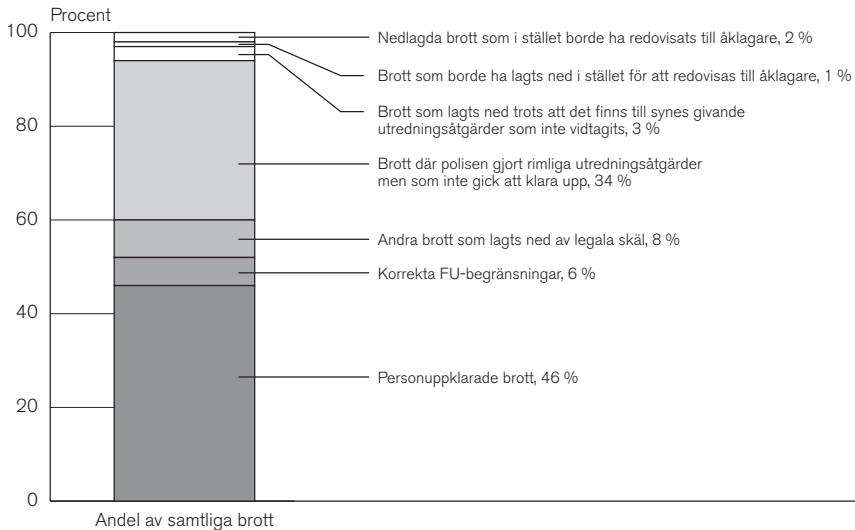
Vilka är då bristerna i de sex procent av fallen där polisen inte gjort "rätt"? En procent är brott som borde ha lagts ned i stället för att redovisas till åklagare. Alltså inget som hade kunnat leda till ökad personupplärdning.<sup>29</sup>

<sup>27</sup> De åtta kategorierna redovisas under rubriken Motiverande mätteknik.

<sup>28</sup> Här bör åter erinras om att åklagarnas bedömningar just är bedömningar och inga exakta utsagor (se under rubriken Motiverande mätteknik).

<sup>29</sup> Av de fyra brott som det i praktiken rör sig om gäller ett av dem ett brott som borde ha FU-begränsats.

**FIGUR 3** Åklagarens bedömningar av polisens arbete för samtliga brott i försöksprojektet, % (N = 290)<sup>30</sup>



Två procent avser brott där åklagaren bedömde att ärendet var färdigt att redovisas till åklagare, men som polisen i stället lade ned. Dessa brott kunde alltså ha personupplarats utan extra insatser från polisen. Hälften av dessa är fall som polisen har förundersökningsbegränsat men där åklagare bedömer att beslutet var felaktigt och att fallen i stället borde ha redovisats till åklagare.

De sista tre procenten är brott som återfinns i kategorin *Brott som lagts ned trots att det finns till synes givande utredningsåtgärder som inte vidtagits*. Om man antar att även dessa tre procent hade gått att personupplara om polisen arbetat vidare med dem hade personuppleringen i projektet ökat med fem procentenheter och uppgått till 51 procent.<sup>31</sup> Det är således

den nivå som polisen i försöksprojektet maximalt hade kunnat uppnå. Projektets personupplaring på 46 procent ligger alltså mycket nära den nivån.

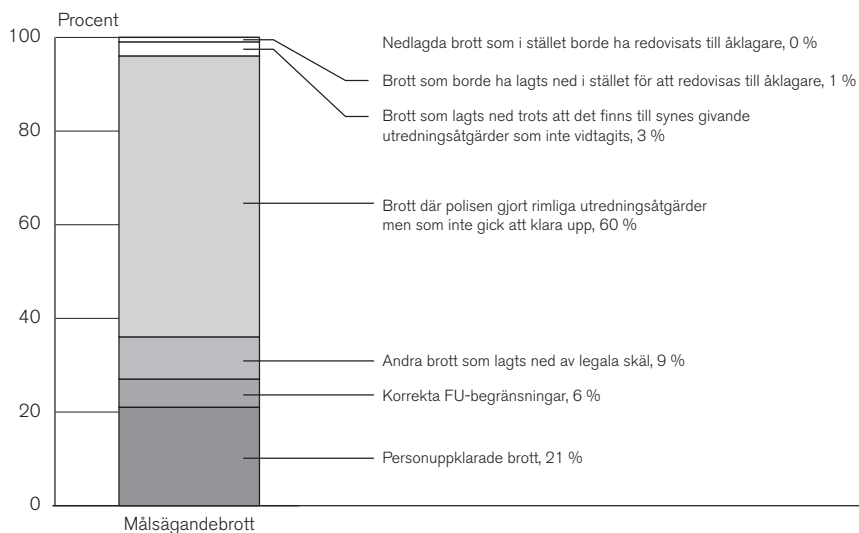
### ***”Rätt” insatser både för målsägandebrotten och för ingripandebrotten***

Brå har också jämfört hur åklagaren kategoriserat polisens arbete med målsägande- respektive ingripandebrott i försöksprojektet. Även om personuppleringen skiljer sig markant mellan grupperna (70 respektive 21 procent upplarade brott) så har polisen gjort ”rätt” åtgärder och bedömningar i nästan samtliga fall även när det gäller målsägandebrotten. Det blir tydligt att målsägandebrotten består av en mycket stor andel svårutredda brott.

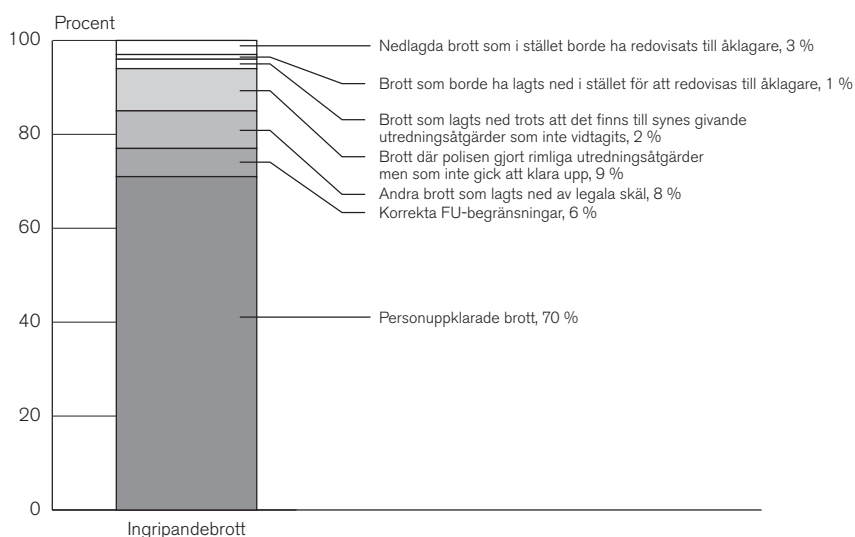
<sup>30</sup> Åklagaren bedömde inte att några brott tillhörde kategorin *Brott som inte klarats upp där polisen gjort ”för mycket”*.

<sup>31</sup> 46 procent personupplarade plus 2 procent som borde ha slutredovisats plus 3 procent som åklagaren bedömer att det skulle vara givande att arbeta vidare med.

**FIGUR 4A** Åklagarens bedömningar av polisens arbete för målsägandebrott (N = 140) i försöksprojektet, %



**FIGUR 4B** Åklagarens bedömningar av polisens arbete med ingripandebrott (N=144) i försöksprojektet, %



För målsägandebrotten skulle personuppleringen enligt åklagarens indelning av brotten som högst kunna vara 24 procent.<sup>32</sup>

Det är lätt att tro att personuppleringen för ingripandebrott skulle kunna vara upp emot 100 procent. Åklagarens bedömning i projektet är dock att andelen personupplarade ingripandebrott skulle kunna höjas med som mest 5 procentenheter till 75 procent. Hälften av de brott som inte personupplarats består till exempel av brott som korrekt har förundersökningsbegränsats samt brott som lagts ned av andra legala skäl, som att gärningen visade sig inte vara ett brott eller att den misstänkte var minderårig.

#### Hur mycket bättre kan resultaten bli?

Vad ger försöksprojektet för indikationer om polisens resultat? Hur ska personuppleringen de tidigare åren värderas? Det blir tydligt att en stor andel av de anmälda brotten inte kan eller ska utredas. Bedömningen i försöksprojektet är att personuppleringen som bäst skulle kunna vara cirka 50 procent för dessa brott. Då framstår en personupplaring på strax under 40 procent tidigare år som relativt bra.<sup>33</sup> Men det blir också tydligt att det finns en potential till förbättring. Genom försöksprojektet visas också att en påtaglig förbättring är möjlig att realisera.

Mycket talar för att det är så här det ser ut på de flesta håll runt om i landet och för de flesta brottstyper.

Det skulle innebära att resultaten är ganska bra redan i dag men att det också finns en påtaglig förbättringspotential.

## Personalen är överlag nöjd med projektet

För att få en bild av hur personalen tycker att projektet fungerat lät Brå samtliga deltagare fylla i en enkät strax innan projektet startade samt i slutet av projektet. Enkäten innehöll frågor om bland annat samarbete, stöd, feedback och lärande. Den generella bilden är att de flesta tycker att arbetsmodellen varit positiv och förbättrat arbetet.

En stor majoritet av de svarande anser att det blivit

- bättre samarbete i utredningskedjan
- mer stöd i det initiala utredningsarbetet
- mer återkoppling och feedback – men feedbacken minskade när kunskapen ökade
- bättre mått på kvaliteten i arbetet.

Andelen som svarade att samarbetet mellan yttre och inre personal fungerar bra i ärendekedjan ökade från 36 procent före projektet till 85 procent i slutet. Andelen som tycker att de fått det stöd de behöver från sin närmaste arbetsledare har också ökat tydligt – från 60 till 86 procent. 90 procent tycker att de under projektet fått mer stöd i utredningsfrågor än tidigare.

<sup>32</sup> De 21 procenten som personupplarades plus de 3 procenten som lagts ned trots att det finns till synes givande utredningsåtgärder som inte vidtagits.

<sup>33</sup> Eftersom urvalen mellan åren rör sig om samma andelsmässiga sammansättning av brottstyper, med samma upptagningssätt, i samma område, under samma period på året borde den högsta möjliga uppläringsnivån vara ungefär densamma för alla tre åren. Att det är liknande förutsättningar att klara upp brotten i de tre urvalen stärks också av att uppläringsprocenten är nästan densamma de två tidigare åren.

### **Mer feedback – men man skulle vilja ha ännu mer**

Individuell feedback och återkoppling i ärendena är centrala komponenter i projektet. Personalens syn på om detta ökat eller inte är en viktig indikator på om grundtankarna i projektet realiserades. Resultatet visar att de flesta upplevde en förbättring när det gäller individuell feedback på utredningsåtgärder, och runt två tredjedelar av de svarande tyckte att de fått **betydligt** mer feedback.

Men det framkommer också att personalen i yttre tjänst hade önskat och hoppats få ännu mer feedback än de fått. Vid intervjuer och i enkäten tar flera av dem upp att de fick mer feedback i början av projektet, men att den senare mattades av.

*"I början av projektet kom det omedelbar feedback på arbetsuppgifterna som utförts. Men det har sen minskat och nästan återgått till tidigare nivåer, d.v.s. i princip ingenting. Kvalitetssäkringen och motivationen är så tätt knutna till återkoppling så det måste fungera."*

Enligt enkäten som gjordes i slutet av projektet var det bara en tredjedel av de svarande som tyckte att de **ofta** fick feedback på sitt arbete, även om majoriteten tyckte det var mer än innan projektet startade.

FU-ledarna och utredarna håller vid intervjuer med om att de gav mindre feedback i slutet av projektet. Enligt dem berodde det främst på att patrullernas arbete med initiala utredningsåtgärder löpte så mycket bättre i slutet av projektet att de inte kände samma behov av att ge feedback i varje enskilt fall.

### **Deltagarna är nöjda med återkopplingen**

Som nämnts tidigare har man i projektet valt att skilja mellan begreppen feedback och återkoppling. Med feedback avser man det som tagits upp ovan, alltså responsen man får på sitt arbete. Förenklat handlar det om vad man gjort bra och vad man missat. **Återkoppling** avser information om vad som händer med ett ärende, om och varför det senare lagts ned eller redovisats till åklagare samt om det gått till åtal och om det har blivit en dom. Det handlar då om ärendena och inte individerna.

När det gäller återkopplingen under projektet ser en stor majoritet en förbättring. Drygt 60 procent instämmer dessutom i att de får **betydligt** mer återkoppling om hur det har gått i ärenden som de har arbetat i.

*"Man blir mer motiverad nu i och med att man vet vad som händer i ärendet."*

### **Projektet uppfattas ha gett positiva resultat**

Patrullerna anser att de lärt sig mycket av det nya arbetssättet. Nästan alla som besvarade enkäten höll med om att de genom Brå-Lean ökat sina kunskaper om utredningsarbete betydligt.

*"I början var det så att man ringde och FU-ledaren sa 'Gör det här och det här!'. Nu ringer vi och säger 'Vi har tagit bilder och ställt de här frågorna.' och FU-ledaren säger 'Vad bra!'"*

Att patrullerna lärt sig mycket bekräftas också av utredarnas svar. Utredarna var i och för sig i stor utsträckning nöjda med underlaget från patrullerna i mängdbrotts-

ärenden redan innan – drygt 70 procent var nöjda före projektet. I slutet av projektet var emellertid samtliga nöjda med underlaget från patrullerna.

Vid intervjuer under och i slutet av projektet framkom många positiva synpunkter från utredarna:

*"Vi får mycket bättre och utförligare förhör. Inte bara längre, utan fylligare, det finns mer information och de håller bättre."*

### **De flesta tycker det är roligare att arbeta med mängdbrott under Brå-Lean**

Det nya arbetssättet påverkade inte bara kvaliteten på de initiala utredningsinsatserna. Deltagarna i projektet tycker också att det gjort arbetet med mängdbrott roligare. Två tredjedelar av de svarande höll vid eftermätningen med om påståendet:

*"Det är roligare att arbeta med mängdbrott under Brå-Lean än vad jag vanligtvis brukar tycka."*

En skrev:

*"Det är fortfarande inte roligt att jobba med denna typ av brott men mer motiverande när man förstår varför man gör saker och vet att man kommer att få veta vad som händer med ärendet."*

### **Även åklagaren är positiv till modellen**

Åklagarfunktionen bestod i praktiken av två olika personer under perioden. Då den första åklagaren bytte arbetsplats när cirka en tredjedel av brotten hade passerat projektet ersattes denne med en annan. Båda de involverade åklagarna uppskattade

arbetsmodellen. De tyckte det var givande och intressant att arbeta närmare polisen och i synnerhet med samma poliser. En av dem sade:

*"Det som är så spännande med den här arbetsmodellen är att det lönar sig att ge feedback. I och med att jag jobbar med samma poliser får jag hela tiden se framstegen. I vanliga fall dra jag mig för att återkoppla till någon polis man inte känner och sannolikt inte kommer att stöta på igen åtminstone på ett bra tag. Och sedan är det hundra andra som gör samma misstag."*

### **Målsägandena uppskattar att bli uppringda**

Hur nöjda de målsägande är med polisen påverkas inte bara av om brottet klaras upp eller inte, utan även av hur de bemötts och informerats i ärendet (Brå 2009:16). Mot den bakgrunden är kommunikationen med målsägande något som lyfts fram i arbetsmodellen. I modellen ingår således att polisen alltid ska försöka nå målsäganden per telefon och ge information när ett ärende läggs ned. Den normala rutinen är att målsäganden i dessa fall får ett formaliserat brev med information om att ärendet lagts ned och beslutsgrunden för nedläggningen. Denna information säger dock väldigt lite om vad polisen har gjort i ärendet och varför det har lagts ned. Därför infördes rutinen att komplettera brevet med ett telefonsamtal.

Brå följde upp den nya rutinen genom att intervjua ett 40-tal personer<sup>34</sup> som varit målsägande under projektiden och vilkas ärende lagts ned. Ungefär hälften av dem

<sup>34</sup> I detta urval ingick enbart privatpersoner som gjort en anmälan om brott.

hade fått information om nedläggningen per telefon. Enligt utredarna är orsaken till att inte fler fått information telefonledes att många målsägande är svåra att nå. En del vill inte svara på samtal från dolt nummer. Andra kan ha missat samtalet men kan inte senare själva ringa tillbaka, eftersom Polisen har dolt nummer.

De intervjuade som blev uppringda uppskattade samtalet. Flera blev överraskade av att deras ärende togs på så pass stort allvar att någon ringde upp.

*"Jag är väldigt nöjd, jag trodde inte att jag skulle få nåt svar över huvud taget."*

*"Jag är imponerad av att man tog så stort ansvar. Det här är jätteviktigt, det är såna enkla kontakter som skapar förtroende för Polisen."*

En stor majoritet av de intervjuade målsägandena är totalt sett nöjda med polisens bemötande och arbete med deras ärende. Materialet är dock för litet för att uttala sig om i vilken utsträckning de är mer nöjda än andra målsägande och i vilken mån det i så fall hänger samman med de nya rutiner för information.



# Teamarbete i den nya polisorganisationen

I detta avsnitt diskuteras vad som organisatoriskt skulle krävas för att modellen skulle kunna tillämpas fullt ut i den nya Polismyndigheten. Det som diskuteras är vilka förutsättningar som krävs, dels om modellen ska tillämpas fullt ut på lokalpolisområdesnivå, dels om den även skulle vidgas till polisområdesnivå.

## Indelning i team på lokalpolisområdesnivå

Brå-Lean på Norrmalm avsåg arbete med mängdbrott både med och utan frihetsberövade. I den nya organisationen kommer lokalpolisområdena<sup>35</sup> enbart att utreda ärenden utan frihetsberövade. Finns det en frihetsberövad ska ärendet hanteras på polisområdesnivå, eftersom arresterna kommer att finnas på polisområdesnivå.

Om man vill arbeta utifrån Brå-Lean på lokalområdesnivå är en möjlighet att dela in personal som helt eller delvis arbetar med utredningsarbete i team på samma sätt som i försöket på Norrmalm. Det skulle innebära att ett antal mängdbrottsutredare och FU-ledare knyts till varje turlag och arbetar på samma tider. Precis som i försöksprojektet behöver utredarna

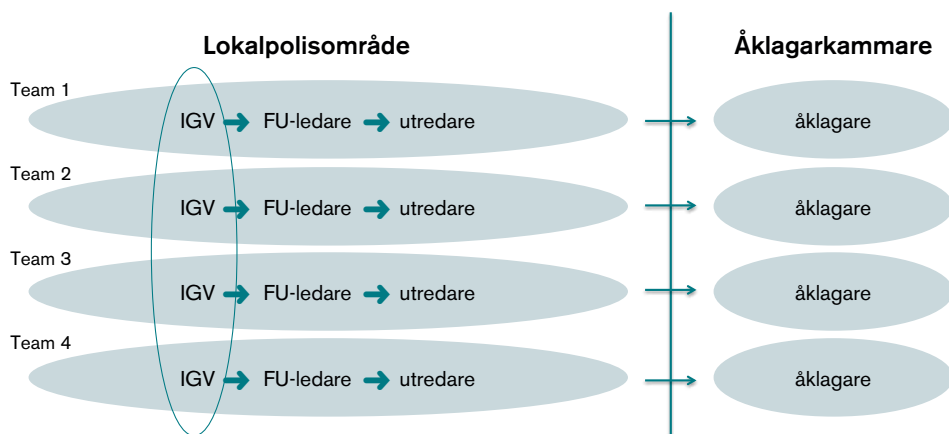
inte arbeta natt utan arbetar dagen efter det att turlaget arbetat natt. Som exempel kan nämnas att man på Norrmalm i Stockholm – som från och med 2015 planerar för att arbeta med modellen i full skala – behöver fyra sådana team för att täcka veckans alla pass.<sup>36</sup>

Varje team har FU-ledare som följer mängdbrottsärendena genom den polisiära utredningskedjan utan några överlämningar. I de mängdbrottsärendena som ska utredas på lokalpolisområdena bedömer Brå att det är fördelaktigt om teamets FU-ledare även tar över rollen att granska och godkänna anmälningarna. Det blir alltså samma FU-ledare som patrullerna kontaktar direkt från brottsplatsen som de sedan avrapporterar till och som granskar anmälan och därefter leder utredarna i det fortsatta utredningsarbetet. FU-ledaren får på så vis ta ansvar för och ha möjlighet att påverka hela "produkten". Patrullerna lär i sin tur känna FU-ledaren och utredarna och vet vilka som kommer att utreda deras ärenden.

Teamet bör ha en teamchef som har personalansvar samt bevakar att arbetsmodellen efterlevs. I mindre polisområden kan diskuteras om det kan vara samma person som FU-ledaren i teamet.

<sup>35</sup> Den nya polisorganisationen är indelad i regioner bestående av flera polisområden som i sin tur består av flera lokalpolisområden.

<sup>36</sup> Antalet team är beroende av om polisområdet har fasta turlag eller periodplaneringslag.

**FIGUR 5** Modell över ett lokalpolisområde bestående av flera team<sup>37</sup>

Det ideala skulle vara att teamen också alltid redovisar sina ärenden till samma åklagare. Det skapar förutsättningar att bygga upp en kommunikation mellan teamet och åklagaren. Det ger också den individuella åklagaren större incitament att ge feedback till polisen, eftersom åklagaren kommer att fortsätta att få ärenden från samma team. En tydligare känsla av ett gemensamt ansvar för personuppleringen kan då skapas mellan polis och åklagare. Det handlar alltså inte om att åklagaren ska leda de polisiära förundersökningarna utan om att ge feedback på de redovisade ärendena. En möjlighet skulle kunna vara att under en begränsad period i utbildningssyfte lämna över samtliga avslutade ärenden till åklagaren för feedback som i Brå-Lean-projektet.

Liksom i försöksprojektet kommer det att finnas funktioner i teamet som enbart arbetar med teamets ärenden. Det gäller FU-ledarna och utredarna. För patrullerna

kommer arbetet i teamen bara att vara en del av arbetsuppgifterna. Det kan därför vara önskvärt att hela ingripandeverksamheten i lokalpolisområdet också fortsätter att vara en organisationsenhet i sig. I figur 5 symboliseras det av cirkeln runt alla "IGV" i de fyra teamen.

En stor del av alla anmälningar om mängdbrott kommer in via PKC. Tanken är att teamen också skulle utreda de anmälningar som kommer in från PKC under arbetspasset. I dessa fall är inte patrullerna involverade utan vinsten är samarbetet mellan utredarna, FU-ledaren och åklagaren.

I dagsläget har Brå ingen åsikt om huruvida de andra funktionerna som ska finnas på lokalpolisområdena, exempelvis den brottsförebyggande verksamheten, span, KUT med mera, ska länkas till teamen eller inte samt vilka svårigheter och möjligheter det skulle innebära.

<sup>37</sup> IGV står för "ingripandeverksamhet" och avser det händelsestyrda arbetet i uniformerad yttre tjänst.

## Teamen kan utvidgas till polisområdesnivå

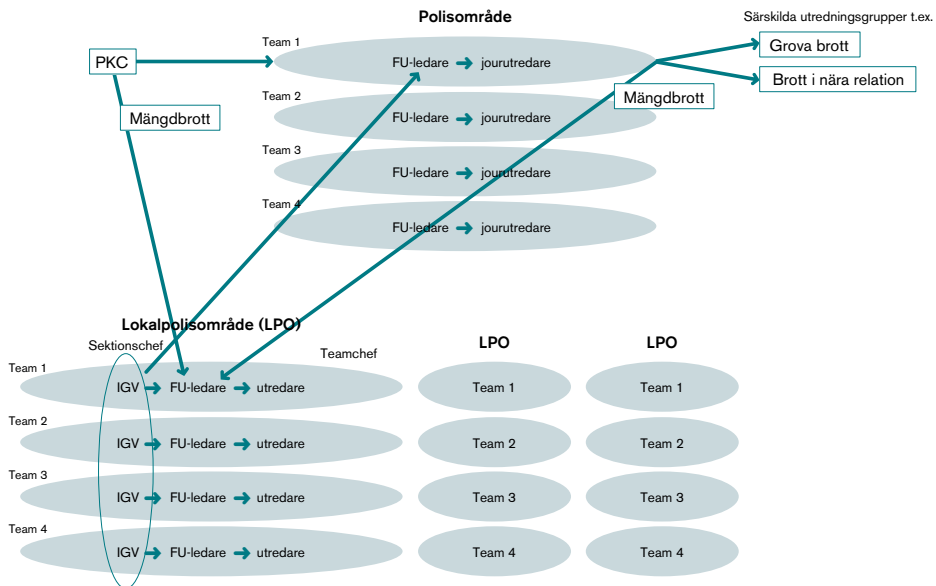
Vill man använda Brå-Lean även i arbetet med ärenden med frihetsberövade behöver organisatoriska förändringar göras även på polisområdesnivå. Det skulle då på polisområdesnivå finnas team bestående av FU-ledare och jourutredare som matchar teamen på lokalpolisområdena arbetstidsmässigt. De yttre poliserna i teamen har då specifika FU-ledare och utredare även vid ärenden med frihetsberövade.<sup>38</sup>

Modellen innebär att alla team som har numererats med en 1:a, både på lokalområdesnivå och polisområdesnivå arbetar samtidigt och täcker ett pass. Alla team som har numererats med en 2:a täcker ett

annat pass o.s.v. Finns det till exempel tre lokalpolisområden i polisområdet får alla team 1. i dessa områden arbeta samtidigt som team 1. på polisområdet. Att det är samma turlag som alltid arbetar samtidigt på de olika lokalpolisområdena och därmed kan öka samarbetet och personkännedom har även andra vinster i arbetet ute på fältet.

I polisområdena skulle då samma sak gälla som i lokalpolisområdena, nämligen att patrullerna kan ringa in till teamets FU-ledare från brottsplatsen med utredningsfrågor. Denne FU-ledare bör vara en person med erfarenhet av utredningsarbete och som har fokus på vad som krävs för åtal. Det är samma person som sedan ska leda jourutredarna i ärendet.

**FIGUR 6** Modell över ett polisområde bestående av team på både polisområdes- och lokalpolisområdesnivå



<sup>38</sup> Om det finns en frihetsberövad eller inte har inget att göra med om det är ett mängdbrott eller inte. Vid många mängdbrott sker gripanden, som vid till exempel misshandel, men även vid ringa brott som snatteri kan den misstänkte bli gripen och anhållen till exempel om dennes identitet inte går att styrka.

Önskvärt är att FU-ledaren i teamet även på polisområdesnivå har funktionen att granska och godkänna anmälan när patrullen kommer in. Övriga uppgifter som i dag brukar utföras av dem som i Stockholm kallas stationsbefäl<sup>39</sup> skulle kvarstå på den funktionen. Det gäller även förmansprövningen av en gripen<sup>40</sup> även om det leder till att patrullerna från brottsplatsen kan behöva kontakta två olika personer i samma ärende. I vilken utsträckning detta skiljer sig från hur det ser ut i dag varierar runt om i Sverige. Ur ett utredningsperspektiv kunde även stationsbefälen i Brå-Lean-projektet se fördelar med denna modell. De menar att det finns en vinst med att den som ska leda förundersökningen kopplas in tidigare.

*"Han (teamets FU-ledare) har ju ett fokus längre fram i processen medan vårt fokus faktiskt mest ligger på gripandet. Men det har varit kul med detta projekt också att tänka längre fram."*

Stationsbefäl i projektet

Med fördel skulle också stationsbefälen ingå i teamen på polisområdesnivå och följa övrigas tider. Då det ofta kan vara en komplicerad gränsdragning vid frågor som rör om en person ska frihetsberövas eller inte skulle det finnas fördelar med att patrullerna även känner den personen väl som ansvarar för dessa frågor.

Som framgår av modellen skulle Brå-Lean på polisområdesnivå endast avse de första leden i kedjan, det vill säga fram till att jourutredarna överlämnar ärendet till de

specialiserade utredningsgrupperna för olika brottstyper som finns på polisområdesnivå<sup>41</sup>. Skälet till att avgränsa modellen från att också inkludera utredarna i utredningsgrupperna är att det som regel inte finns resurser för att kunna dela upp dessa utredningsgrupper på flera team. Till dessa utredningsgrupper sker det alltså en överlämning av ärendena. Överlämningarna blir dock betydligt färre totalt sett. I Citypolisen har det till exempel i normala fall ofta redan varit tre olika förundersökningsledare inblandade i detta läge.<sup>42</sup>

Om ärendet är av mängdbrottskaraktär ska det i den nya polisorganisationen gå tillbaka till lokapolisområdet för utredning när/om den gripne släpps. Lämpligen går då ärendet till den FU-ledare/utredningsgrupp vars turlag tog upp anmälan från början.

## Fler brott bör tas upp av yttre personal

För att arbetsmodellen ska ha effekt och fler brott klaras upp krävs det att det finns rimliga personalresurser till de olika funktionerna i teamen. Inte minst gäller det för ingripandestyran. I projektet kom det in färre ärenden än förväntat. Ärendeflödet var lågt eftersom ingripandestyran var upptagen med annat på de tider då flest mängdbrott begås. Vid dessa tider begås nämligen också flest grova brott, och även andra händelser äger rum som kräver polis, exempelvis handräkning, omhänder-

<sup>39</sup> Både namn och uppgifter för denna funktion varierar på olika håll i Sverige.

<sup>40</sup> Det vill säga bedöma om det föreligger fortsatta skäl för frihetsberövande samt bedöma den frihetsberövades tillstånd och ansvara för dennes rättigheter.

<sup>41</sup> Se exempel i figuren.

<sup>42</sup> Arrestbefälet, Utredningsledaren och en Särskild utredningsledare (SUL)

tagande av berusade och trafikolyckor. I denna situation av resurskonkurrens fick hanteringen av mängdbrott stå tillbaka, och följden blev färre upptagna mängdbrott av patrullerna.

Tidigare analyser visar att uppleringen blir högre om polis varit på brottsplatsen (Brå 2009:1). För att uppnå generellt sett högre upplering bör man därför eftersträva att en högre andel anmälningar tas upp av den yttre polisverksamheten istället för av PKC. Därtill kommer, som visats ovan, att det i just ärenden som tagits upp av patrull är möjligt att öka uppleringen ytterligare en hel del genom att arbeta utifrån arbetsmodellen i försöksprojektet.

En förutsättning för att åstadkomma att polisen kan åka till en större andel brottsplatser är att fler ingripandepoliser är i tjänst på de brottsbelastade tiderna. En större ingripandestycka vid de brottsbelastade tiderna skulle göra det möjligt för LKC att skicka patruller till fler brottsplatser. Det skulle i sin tur möjliggöra att fler ärenden, som tas upp av PKC och som är av karaktären att förstahandsåtgärder skulle kunna vara givande, skulle kunna skickas över till LKC.

En större ingripandestycka på de brottsbelastade tiderna kan uppnås på två sätt: antingen genom att mer personal avsätts till arbete i ingripandeverksamheten eller att deras arbetstider i större utsträckning förläggs till de brottsbelastade tiderna. Vilken lösning som är bäst går inte att säga utan en närmare analys av hur resurserna ser ut på övriga tider.

Här bör också nämnas att arbetsmodellen troligen kräver en större ingripanderesurs än tidigare, eftersom mer av utredningsarbetet ska göras på brottsplatsen. Synen

på om det tog längre tid att arbeta enligt modellen på brottsplatsen varierade dock bland deltagarna i försöket. Vissa ansåg att det lika ofta slutade med att de gjorde mindre på brottsplatsen än de annars skulle ha gjort efter att de hade ringt och bollat med teamets FU-ledare. Andra menar att det ofta blev upp till 30 procent mer arbete på brottsplatsen.

### **Modellen behöver anpassas till polisområdets inflöde och resurser**

Ovan skissade modell kan användas som en grundstruktur. Beroende på polisområdets storlek med mera måste sannolikt olika typer av justeringar göras. De som kallas teamets FU-ledare måste antagligen i vissa polisområden vara flera personer för att mäta med ärendeinflödet men har då med fördel ändå sina specifika ärenden som de följer genom processen. I andra polisområden kommer det inte att finnas FU-ledare och utredare så att det räcker till alla team i lokalpolisområdena. Det kan särskilt gälla om det ska vara två FU-ledare per team för att finnas till hands både de pass när patrullerna arbetar och i de fall då utredarna arbetar dagen efter patrullerna arbetat natt.

Brås ambition är att genomföra ett liknade projekt under hösten 2015 tillsammans med en polisregion. Det skulle skilja sig från försöket på Norrmalm genom att

- bedrivs utanför storstadsregionerna
- bedrivs vid ett "normalstort" poliskontor
- inrymma flera parallella team som täcker dygnets alla tider
- eventuellt även ha team på polisområdesnivå.

Syftet är att få en bild av vilka svårigheter som finns om modellen görs i större skala med flera parallella team och eventuellt även på polisområdesnivå samt på en mindre station och därmed även få kunskap om vilka justeringar som då behöver göras.

### **Ökad uppläring kräver mer än organisatoriska förändringar**

Figur 6 ovan är en illustration över hur lokalpolisområden och polisområden kan organisera sig i team för att därmed ha förutsättningar att arbeta utifrån Brå-Lean-modellen. För att arbetet ska ske som det är tänkt i modellen och få effekt på uppläringen behövs dock inte bara organisatoriska förändringar. Kunskap och motivation uppstår inte genom endast en organisatorisk förändring utan ger bara förutsättningarna för att till exempel arbeta med feedback och långtgående initiala utredningsåtgärder utifrån modellen. Det behövs också att rutinerna i modellen upprätthålls för att modellen ska ha effekt.

Ska polisen bli en lärande organisation genom Brå-Lean-modellen krävs utöver goda organisatoriska förutsättningar även

- ett aktivt ledarskap i teamen av en teamchef som upprätthåller rutiner som skapas
- stöd och uppmuntran till teamcheferna från chefer på strategisk nivå
- noggrann rekrytering av teamens FU-ledare och teamchef
- rimliga personalresurser till de olika funktionerna i teamen.

# Bilaga

## Metod för resultatutvärdering

För att jämföra resultaten i försöksprojektet med tidigare år har Brå tagit fram diarienummer till anmälningar från Polisens datasystem.<sup>43</sup> Bara anmälningar som togs upp av ingripande polis på Norrmalm ingår i jämförelsen. Närmare bestämt handlar det om sådana anmälningar där anmälningssättet i RAR är kodat "Polisman i tjänst" samt där organisationskoden för Norrmalms ingripandesektion ("1/NI") står som upptagande enhet. Anmälningarna som ingår i jämförelsen har tagits upp mellan den 1 februari och 1 juni 2012 och 1 februari och 8 juni 2013, det vill säga under samma tidsperiod som ingripande poliser i försöksprojektet tog upp anmälningar år 2014. Utredarna i försöksprojektet hade fram till den 1 augusti 2014 att utreda ärendena, därför ingick bara ärenden som hade avslutats<sup>44</sup> senast 1 augusti 2012 respektive 2013. Eftersom olika brott har olika förutsättningar att klaras upp användes bara ärenden som innehåller brottskoder till brott som även utreds i försöksprojektet. Brotten har sedan viktats för att andelen av olika brott ska vara densamma alla tre åren. Med hjälp av diarienumren togs sedan statistik från Brås databas fram över personuppleringen för de undersökta perioderna.

## Tidigare studier

Polisers syn på utredning av mängdbrott, Brå 2013:20. I rapport 2013:20 ligger fokus på att kartlägga vad som står i vägen för en högre personupplering av mängdbrott och vad som skulle kunna bidra till en förbättring. Rapporten bygger på enkäter som besvarades av 656 poliser med olika funktioner i fyra län. Därutöver gjordes även deltagande observationer, och en mängd poliser på olika nivåer intervjuades. De brister som lyftes fram av poliserna var i stor utsträckning sådant som har belysts även i tidigare utredningar från bland annat Riksrevisionen, RPS och Brå. Studien visar att problemen kvarstår, trots de ökade resurserna och trots att de uppmärksammats från olika håll.

En stor del av studien ägnas åt initiala utredningsåtgärder eftersom tidigare studier och utredningar visar att de är av central betydelse för att ett brott ska klaras upp.<sup>45</sup> Det var två saker som poliserna särskilt betonade. Det ena var bristande resurser för att *hinna* vidta inledande utredningsåtgärder på brottsplatsen, det andra var bristande kunskap om *hur* åtgärderna ska utföras på bästa vis.

<sup>43</sup> RAR (rationell anmälningrutin), PUST (Polisens utredningsstöd) och Dur Två (datoriserad utredningsrutin tvångsmedel).

<sup>44</sup> Ett ärende är avslutat när en FU-ledare har fattat beslut om att inte inleda förundersökning, lägga ned inledd förundersökning eller redovisa ärendet till åklagare.

<sup>45</sup> Se bland annat Brå 2009:1.

Många upplevde också att mängdbrott har låg prioritet inom polisen, vilket minskar motivationen hos alla som arbetar med mängdbrott både på brottsplatsen och senare under utredningsprocessen. Därtill kom att de flesta ansåg att de sällan får någon konkret feedback på sitt arbete gällande utredning av mängdbrott, vilket försämrar förutsättningarna att utveckla kompetensen.

### **Riksrevisionens rapport 2010:10**

Riksrevisionen (RiR) gjorde år 2010 en granskning av hur Polisen hanterar mängdbrott och påtalar då en rad saker som de anser kan förbättras. Bland annat tar RiR upp att det verktyg som RPS skapat för att uppnå kortare handläggningstider och öka lagföringen – PNU – inte utnyttjas fullt ut. Den kritik från RiR som främst gett inspiration till Brås modell är att tyngdpunkter i utredningarna behöver förskjutas till tidigare i kedjan och att det inte görs tillräckliga tidiga utredningsinsatser. Det som också har påverkat Brås modell är synpunkterna att det tar för lång tid att åka till kontoret och avrapportera, att man bör ha renodlade förundersökningsledare i hela ärendeflödet och att man inte bör lägga ned tid på ärenden som inte kan eller ska utredas.

### **Försöksprojekt i Skåne**

Både polismyndigheterna i Skåne och Uppsala har de senaste åren drivit försöksprojekt för att göra arbetet med att utreda mängdbrott mer effektivt och därigenom minska balanserna. Projektet i Skåne startade hösten 2012 genom att tre utredningsgrupper inrättades, för olika delar av länet. De tre grupperna fick en något olika utformning när det gäller antalet utredare, och även andra faktorer som rumslig samplacering, andelen färsk ärenden och arbetstider varierade något. Utvärderingen av projektet visade att olika grupper nådde olika bra resultat.<sup>46</sup> En grupp fick klart bättre resultat än det "normala" medan de övriga inte lyckades lika bra. Rapporten avslutas med ett antal slutsatser om vilka faktorer som bidrar till ett framgångsrikt resultat. De slutsatser som Brå främst inspirerats av är följande:

- Gruppledaren<sup>47</sup> bör sitta i samma rum som gruppen för snabb och rak kommunikation.
- Gruppledaren ska vara coachande, offensiv, kreativ och ha en förmåga att strukturera och planera arbetet för en flödesoptimerad prestation.
- Viktigt med färsk ärenden för bästa framgångsfaktor.
- Morgonmöten med personalen är viktiga och bör föregås av att gruppledaren går igenom gårdagens och dagens aktiviteter.

<sup>46</sup> Det resultatmått som användes var främst antalet förundersökningsprotokoll per utredare och vecka.

<sup>47</sup> I detta sammanhang är gruppledare synonymt med FU-ledare.



### **Mängdbrottsprojekt i Uppsala**

Ytterligare ett projekt som Brås modell bygger på, pågick i Uppsala under åren 2011 och 2012. Målsättningen var att halvera utredningstiderna och klara upp fler brott. Projektet startade i mindre skala vid ett par enheter för att gradvis utökas.<sup>48</sup> En rad förändringar i sättet att arbeta infördes rörande ledarskap, resurser, FU-ledning och initiala utredningsåtgärder (Polisen 2013).

Resultatet av förändringarna tycks ha varit positivt. Bland annat ökade andelen redovisade mängdbrott<sup>49</sup> till åklagare från 17 procent första halvåret 2012 till 20 procent första halvåret 2014. Detta skedde under en period då trenden var den motsatta för riket i stort.<sup>50</sup> Utredningstiderna minskade under projektet med en tredjedel. Som positivt redovisas också att arbetsprocesserna blev mer tydliga och strukturerade och att man fick en tydligare resultatkultur.

De erfarenheter från Uppsalas mängdbrottsarbete som Brå har inspirerats av är:

- fokus på att öka andelen mängdbrott som utreds
- fokus på initiala utredningsåtgärder
- dagliga uppstartsmöten
- färre överlämningar
- aktiva FU-ledare som arbetar nära utredarna och ger feedback på utredningsåtgärder
- rutiner för återkoppling
- mätning och uppföljning av resultaten på enhetsnivå
- tillräckliga resurser för mängdbrottsutredning där mängdbrottsutredare inte tas till annat
- utredningsresursen under veckans olika tider anpassas till ärendeflödet och FU-ledare och utredare arbetar även under veckoslut.

<sup>48</sup> Under hösten 2012 ingick allmänna utredningsroteln, förundersökningsroteln, turlagen, fyra närpolisområden, LKC, staben, extern service, förstärkningsenheten och jounheten.

<sup>49</sup> Här avses RPS definition av mängdbrott.

<sup>50</sup> I riket minskade andelen redovisade ärenden gällande mängdbrott från 16 till 13 procent under samma period.

# Referenser

Brottsförebyggande rådet, Brå (2009). *Misshandel mellan obekanta – Kan fler brott klaras upp?* Rapport 2009:1. Stockholm: Brottsförebyggande rådet.

Brottsförebyggande rådet, Brå (2009). *Misshandel mellan obekanta. Brottsoffrens syn på polisens arbete.* Rapport 2009:16. Stockholm: Brottsförebyggande rådet.

Brottsförebyggande rådet, Brå (2013). *Satsningen på fler poliser – Vad har den lett till?* Rapport 2013:12. Stockholm: Brottsförebyggande rådet.

Brottsförebyggande rådet, Brå (2013). *Polisers syn på utredning av mängdbrott. Uppdraget: "Satsningen på fler poliser".* Rapport 2013:20. Stockholm: Brottsförebyggande rådet.

Fredin, Gunilla och Gustafsson, Anna (2013). *Utvärdering av mängdbrottsinsatsen under hösten 2012.* Polismyndigheten i Skåne. Dnr: AA-1281541/13

Holgersson, Stefan (2005). Yrke: POLIS – *Yrkeskunskap, motivation, IT-system och andra förutsättningar för polisarbete.* Institutionen för datavetenskap. Linköping: Linköpings universitet.

Justitiedepartementet (2012). *Uppdrag till Brottsförebyggande rådet att analysera och följa upp resultatet av regeringens satsning på Polisen.* Ju2012/2428/PO.

Polisen (2013). *Mängdbrottsprojektet vid polismyndigheten i Uppsala län. Polismyndigheten i Uppsala län.* Dnr: AALM-400-886/13.

Rikspolisstyrelsen, RPS (2004). *Polisens nationella utredningskoncept – för ökad lagföring och brottsreduktion.* Slutrapport 2004-06-09. Dnr: USE-400-065/04 jämte bilagor.

Riksrevision, RiR (2010). *Hantering av mängdbrott – en kärnuppgift för polis och åklagare.* RiR 2010:10. Stockholm: Riksrevisionen.



Under arbetet med att utvärdera den satsning regeringen gjorde på polisen under åren 2006–2010, startade Brå ett försöksprojekt för att undersöka hur mycket andelen uppklarade mängdbrott skulle kunna öka. Arbetsmodellen ”Brå-Lean” som prövades på Norrmalm i Stockholm har fokus på att öka kunskapen, informationsöverföringen och motivationen i utredningsarbetet med mängdbrott. Metoden är teamarbete mellan inre och yttre personal där vikten av tidiga utredningsinsatser, en engagerad och kun- nig förundersökningsledning och återkoppling är centrala faktorer.

Denna rapport är en fördjupning av ett kapitel i slutrap- porten i Brås rapportserie om satsningen på fler poliser. Rapporten vänder sig främst till olika funktioner inom polisen, som vill utveckla arbetet med utredning av mängdbrott, men även till dem som vill få en bättre förståelse för polisens utredningsresultat.



**Brottsförebyggande rådet/National Council for Crime Prevention**

BOX 1386/TEGNÉRGATAN 23, SE-111 93 STOCKHOLM, SWEDEN

TELEFON +46 (0)8 527 58 400 • FAX +46 (0)8 411 90 75 • E-POST [INFO@BRA.SE](mailto:INFO@BRA.SE) • [WWW.BRA.SE](http://WWW.BRA.SE)