

RIKS
REVISIONEN



RiR 2025:26

Polisreformen 2015

– intentionerna ännu inte nådda

Riksrevisionen är en myndighet under riksdagen med uppgift att granska statliga myndigheter och verksamheter. Vi bedriver både årlig revision och effektivitetsrevision. Genom ett grundlagsskyddat oberoende har Riksrevisionen ett starkt mandat och är en viktig del av riksdagens kontrollmakt som bidrar till förbättringar och demokratisk insyn.

Denna rapport har tagits fram inom effektivitetsrevisionen, vars uppgift är att granska hur effektiv den statliga verksamheten är. Vi lämnar även rekommendationer för att förbättra den granskade verksamheten. Effektivitetsgranskningar lämnas direkt till riksdagen som bereder dem tillsammans med en svarsskrivelse från regeringen.



Riksrevisionen

RiR 2025:26

ISBN 978-91-7086-729-3

ISSN 1652-6597

Tryck: Riksdagstryckeriet, Stockholm 2025

Beslutad: 2025-10-08
Diarienummer: 2024/0674
RiR 2025:26

Till: Riksdagen

Härmed överlämnas enligt 9 § lagen (2002:1022) om revision av statlig verksamhet m.m. följande granskningsrapport:

Polisreformen 2015

– intentionerna ännu inte nådda

Riksrevisionen har granskat Polismyndighetens arbete för att nå intentionerna med polisreformen 2015. Resultatet av granskningen redovisas i denna granskningsrapport. Den innehåller slutsatser och rekommendationer som avser Polismyndigheten.

Riksrevisorn Christina Gellerbrant Hagberg har beslutat i detta ärende. Revisionsdirektören Helena Fröberg har varit föredragande. Revisionsdirektören Jenny Lee och enhetschefen Jesper Antelius har medverkat i den slutliga handläggningen.

Christina Gellerbrant Hagberg

Helena Fröberg

För kännedom

Regeringskansliet; Justitiedepartementet
Polismyndigheten

Innehåll

Sammanfattning	5
1 Inledning	7
1.1 Motiv till granskning	7
1.2 Övergripande revisionsfråga och avgränsningar	8
1.3 Bedömningsgrunder	8
1.4 Metod och genomförande	10
2 Polismyndigheten behöver fortfarande stärka den lokala nivån	12
2.1 Den lokala nivån har vuxit mindre än andra nivåer	12
2.2 Satsningen på fler uniformerade poliser riskerar att hämma den totala verksamheten	16
2.3 Kommun- och områdespoliser finns, men långsiktigt lokalt arbete ändå inte säkerställt	18
2.4 Pågående utveckling av service och tillgänglighet	20
3 Polismyndigheten har svårt att komma till rätta med verksamhetsresultaten	24
3.1 Verksamhetsresultaten har inte förbättrats märkbart	24
3.2 Sämre kostnads- och resurseffektivitet	26
3.3 Förmågan inom utredningsverksamheten har inte stärkts	29
3.4 Svag implementering av stöd och ytterligare stöd behövs	33
4 Den interna styrningen och uppföljningen har inte bidragit tillräckligt till att nå intentionerna	35
4.1 Styrningen har inte säkerställt helhetsbild eller tydliga prioriteringar, men håller på att ändras	35
4.2 Fortsatt svårt att fånga verksamhetens behov	41
4.3 Uppföljningen har varit otillräcklig för att justera styrningen	44
4.4 Den nya styrningen främjar tillit och erfarenhetsutbyte	45
5 Slutsatser och rekommendationer	49
5.1 Polismyndighetens omsättning av regeringens styrning och uppföljning får inte alltid positiv effekt	49
5.2 Den nya styrmodellen ger bättre förutsättningar, men innebär också risker	50
5.3 Polismyndigheten bör fortsätta jobba med att öka medarbetarnas förståelse för uppdraget	51
5.4 Polismyndigheten behöver säkerställa intern effektivitet	52
5.5 Rekommendationer	53
Förkortningar	54
Referenslista	55

Elektroniska bilagor

Till rapporten finns en bilaga att ladda ned från Riksrevisionens webbplats. Bilagan kan även begäras ut från ärendets akt genom registraturen.

Bilaga 1. Riksrevisionens enkät till LPO- och PO-chefer

Sammanfattning

År 2015 slogs de 21 länspolismyndigheterna, Statens kriminaltekniska laboratorium och Rikspolisstyrelsen ihop till en myndighet. Reformen skulle ge högre kvalitet, ökad kostnadseffektivitet, ökad flexibilitet och väsentligt förbättrade resultat i polisens verksamhet. Riksrevisionen har granskat om Polismyndigheten har arbetat effektivt för att nå intentionerna med reformen. Riksrevisionens övergripande slutsats är att Polismyndigheten inte har arbetat tillräckligt effektivt för att nå intentionerna, och att myndigheten heller inte har nått intentionerna med reformen.

Polismyndigheten har inte nått intentionerna med reformen

Polisens anslag har nästan fördubblats sedan 2015, och personalstyrkan har vuxit. Verksamhetsresultaten hade dock inte förbättrats avsevärt fram till 2024. Satsningar på den utredande verksamheten har heller inte gett effekter på utredningsresultaten. Den lokala nivån har stärkts, men andra delar av myndigheten har stärkts i större utsträckning. Personal rör sig också i för stor utsträckning från den lokala nivån till högre hierarkiska nivåer. Myndigheten har heller inte blivit mer kostnadseffektiv, utan utvecklingen har i stället gått åt motsatt håll.

Riksrevisionen konstaterar att den interna styrningen inte har fungerat effektivt; den har varit okoordinerad, svag och otydlig samt haft ett för starkt fokus på vilka aktiviteter som ska genomföras snarare än på vad aktiviteterna ska leda till. Polismyndigheten har inte haft förmåga att vare sig till fullo fånga verksamhetens behov, förankra styrningen i verksamheten, ha helhetsperspektiv i styrningen eller följa upp verksamheten på ett sådant sätt att man kan dra lärdomar och utifrån det justera styrningen. Enligt Riksrevisionen kan den bristande interna styrningen, kombinerat med svårigheter eller en ovilja att följa den, delvis förklara oförmågan att stärka den lokala nivån och förbättra utredningsresultaten.

Polismyndigheten förändrar den interna styrningen

Riksrevisionen bedömer arbetet som nu pågår inom Polismyndigheten för att förändra den interna styrningen som positivt. Framför allt borde den nya styrmodellens fokus på helhetsperspektiv, strategisk planering och lärande ge bättre förutsättningar för att effektivisera verksamheten och i större utsträckning nå intentionerna med reformen. Även driftcentren som håller på att implementeras borde kunna bidra till samarbete över organisatoriska gränser och till prioriteringar och helhetsperspektiv. Fortsatt arbete behövs dock för att implementera förändringarna, liksom för att förbättra myndighetens inre effektivitet. Samtidigt behöver uppföljningen utvecklas för att styrmodellen ska fungera väl. Enligt Riksrevisionen har Polismyndighetens uppföljning i för stor utsträckning fokuserat på att följa antalsmål. Detta är viktigt, men behöver också kombineras med analys av varför resultaten ser ut som de gör och hur man kan lära av erfarenheter.

Uppföljningen behöver också fånga effekter av olika satsningar och prioriteringar. Granskningen visar att prioriteringar som har gjorts, både av regeringen och av Polismyndigheten, inte alltid har fått önskade eller positiva effekter.

Rekommendationer

Riksrevisionen lämnar följande rekommendationer. Rekommendationerna till Polismyndigheten tar sikte på att prioritera i det pågående förändringsarbetet.

Till regeringen

- Var uppmärksam på effekterna av hur Polismyndigheten omsätter regeringens prioriteringar och styrning. I sin styrning bör regeringen också undvika för många antalsmål och fokusera på effekter.

Till Polismyndigheten

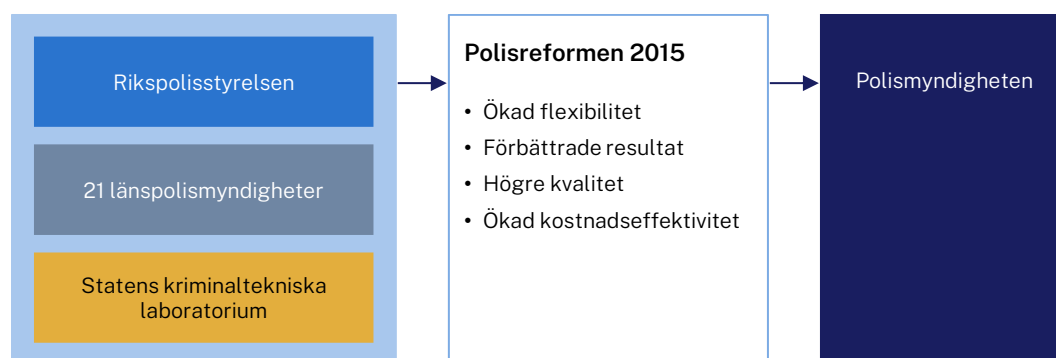
- Utveckla LiO och driftcenter så att de fungerar enkelt. Det kan innebära att tydliggöra mötesstrukturer, utveckla nödvändiga IT-stöd och säkerställa att produkterna som tas fram används för att få ett helhetsperspektiv och en effektiv resursanvändning. På så vis kan de bidra till strategisk planering och helhetsperspektiv i både den kortsiktiga och den långsiktiga styrningen.
- Fortsätt utveckla den interna uppföljningen och hur den används för att effektivisera verksamheten. Uppföljningen behöver ge förståelse för verksamhetsresultaten och effekterna av olika prioriteringar samt systematiskt fånga och sprida erfarenheter.
- Fortsätt arbeta med förankring av styrning, mål och uppdrag hos medarbetarna för att säkerställa en god implementering. Det handlar om att skapa förståelse för prioriteringar och samtidigt ge utrymme för synpunkter och möjlighet att påverka hur satta effektmål ska nås.
- Stärk utredarrollen oavsett vilken personalkategori, såsom utredare, yttre personal, PKC-operatör eller andra, som utför utredningsåtgärderna. Detta handlar både om kompetensutveckling och förståelse för uppgifterna, och om tydliga prioriteringar i verksamheternas respektive uppdrag.
- Ha helhetsperspektiv i planeringen av personalbehov. Det kan exempelvis handla om att områdespoliser ges tid att arbeta fredat eller att utredare kan utvecklas i sin roll. Det kan också handla om att behov av specialister, såsom finansiella analytiker, IT-forensiker och internetinhämtare, tillgodoses.

1 Inledning

1.1 Motiv till granskning

År 2015 slogs de 21 länspolismyndigheterna, Statens kriminaltekniska laboratorium och Rikspolisstyrelsen ihop till en myndighet.¹ Reformen skulle ge högre kvalitet, ökad kostnadseffektivitet, ökad flexibilitet och väsentligt förbättrade resultat i polisens verksamhet.

Figur 1 Polisreformen 2015



Källa: SOU 2012:13.

Sedan 2015 har polisens anslag ökat med nästan 93 procent, från drygt 21 miljarder 2015 till knappt 41 miljarder kronor 2024. Samtidigt har både antalet personuppklarade brott och personuppklaringsprocenten sjunkit.² Parallellt har brottsligheten förändrats. Ökat skjutvapenvåld samt digitalisering av bedrägerier, penningtvätt och rekrytering gör att ny kompetens behövs.³

Det är viktigt för förtroendet för rättsväsendet att polisen använder sina resurser effektivt och klarar upp brott. När den nuvarande rikspolischefen tillträdde i december 2023 var det med tre förändringsuppdrag från regeringen. Uppdragen fokuserar på att nå i stort sett samma saker som reformen.⁴ Det kan tyda på att intentionerna med reformen inte är nådda. Sammantaget är det därför motiverat att granska Polismyndighetens arbete för att nå intentionerna med reformen.

¹ Samtidigt skildes Säkerhetspolisen från Rikspolisstyrelsen och blev en självständig myndighet.

² Regleringsbrev Polismyndigheten 2015–2024; Brås officiella statistik.

³ Polismyndigheten, *Myndighetsgemensam lägesbild organiserad brottslighet 2025*, 2025; Europol, *Decoding the EU's most threatening criminal networks*, 2024; Brå, *Dödligt våld i Sverige sedan 1990*, 2024.

⁴ Regeringen, "Regeringen utser Petra Lundh till ny rikspolischef", hämtad 2024-06-11. Uppdragen handlade om att återupprätta en lokalt synlig och trygghetsskapande polis och en god service till medborgarna, få upp trycket i utredningsverksamheten så att fler brott kan klaras upp och säkerställa en effektiv styrning, användning och uppföljning av polisens växande resurser.

1.2 Övergripande revisionsfråga och avgränsningar

Den övergripande revisionsfrågan är: Arbetar Polismyndigheten effektivt för att nå intentionerna med polisreformen?

Delfrågorna är:

1. Har Polismyndigheten nått intentionerna med att komma närmare medborgarna och förbättra verksamhetsresultaten?
2. Har Polismyndigheten säkerställt att styrningen bidrar till att nå intentionerna med reformen?

Granskningsobjekt är Polismyndigheten och regeringen. Fokus är på Polismyndighetens arbete. Regeringens styrning av myndigheten kan dock påverka det, varför också regeringen är granskningsobjekt.

Vi granskar inte Polismyndighetens ekonomistyrning eftersom Ekonomistyrningsverket (ESV) nyligen har gjort det.

1.3 Bedömningsgrunder

Bedömningsgrunden utgår från intentionerna med reformen. Den skulle ge tydligare styrning, ökad kostnadseffektivitet, högre kvalitet i verksamheten, större flexibilitet och ökad närhet till medborgarna.⁵ Regeringen gav Statskontoret i uppdrag att utvärdera reformen och förtydligade där att intentionerna skulle nås genom tydligare styrning, större enhetlighet, mer effektivt resursutnyttjande, större flexibilitet, bättre tillgänglighet, bättre kontakt med medborgarna, stärkt förmåga att ingripa mot brott och ordningsstörningar samt stärkt förmåga att utreda brott för att möjliggöra lagföring.⁶ Liknande teman finns också i regeringens styrning av Polismyndigheten. Förordningen (2022:1718) med instruktion för Polismyndigheten ställer exempelvis krav på enhetlighet och tillgänglighet.

Vad gäller *delfråga 1* fokuserar Polisorganisationskommitténs betänkande, som ligger till grund för reformen, på uppklaringsprocent, utredningstider, svarstider, nöjdhet bland medborgare och kostnadseffektivitet. Det senare mäts genom att dela den totala kostnaden för verksamheten på dels anmälda brott, dels uppklarade brott, dels lagföringsbeslut. Utredningen diskuterar däremot inte vilken förändring som krävs för att resultaten ska anses vara väsentligt förbättrade.⁷

Resultatmått som Genomförandekommittén för reformen lyfte fram är framför allt uppklaring, handläggningstider, att polisen arbetar med färskare ärenden, samt

⁵ Genomförandekommittén för nya Polismyndigheten, *Inriktningsbeslut om Polismyndighetens övergripande organisation och styrning*; beslut den 16 oktober 2013.

⁶ Regeringsbeslut Ju2014/2492/PO.

⁷ SOU 2012:13, s. 149–191.

förtroende för polisen bland medborgare. För att uppnå det senare ska verksamheten ha ett tydligt medborgarperspektiv och det ska finnas en enhetlig modell för att hantera synpunkter från medborgare. Kommittén konstaterade också att lokalpolisområdena ska utgöra basen för polisens verksamhet. De ska samverka med kommunerna och andra lokala aktörer, beakta krav och önskemål från boende och verksamheter i lokalområdet och ha arbetsformer som bidrar till ett nära och gott förhållande med allmänheten. Medel är exempelvis att ha minst en kommunpolis i varje kommun, samt medborgarlöften och samverkansöverenskommelser med kommunerna, men även att det ska finnas områdespoliser som ska vara kända och känna de som bor och verkar i områdena. En stark lokal närvaro var också ett av tre mål i myndighetens strategiska verksamhetsplan för 2020–2024.⁸

För att ha nått intentionerna behöver Polismyndigheten enligt oss därför ha:

- stärkt lokalpolisområdena genom att prioritera resurser dit, samt inrättat kommunpoliser och sett till att det finns områdespoliser i varje lokalpolisområde
- säkerställt dialoger eller liknande med kommuner och medborgare som fångar deras behov, önskemål och upplevelser av polisens arbete
- förbättrat kostnadseffektiviteten jämfört med beräkningarna av den som gjordes före omorganisationen
- ökat brottsupplärningen och minskat genomströmningstiderna
- stärkt utredningsverksamheten för att förbättra upplärningen genom att prioritera resurser dit, säkerställt förundersökningsledare, specialister och möjligheter till kompetensutveckling, och implementerat metodstödet för verksamheten.

Bedömningsgrunderna för *delfråga 2* utgår från riksdagens uttalanden i samband med budgetpropositionen för 2013 angående den föreslagna polisreformen. Ett uttalat syfte med att omorganisera polisen var att myndighetsledningen skulle få ett helhetsansvar för all polisverksamhet, med en tydlig ansvarskedja från nationell till lokal nivå.⁹ Enligt tidigare studier bör styrning vara baserad på tydliga prioriteringar och mål. För att förankras, få genomslag, anpassas till verksamheten och kunna justeras vid behov behöver information flöda mellan samtliga organisatoriska nivåer. Utan det kommer samsyn, som krävs för genomslag, liksom erfarenhetsåterföring, som krävs för utveckling och anpassning, att saknas. Även förståelse för hur organisationen som helhet ska nå målen försvåras utan tydliga informationsflöden.

I en stor organisation med stor geografisk spridning, såsom Polismyndigheten, kan ledningen behöva besluta om en prioritering eller inriktning som medarbetarna

⁸ Genomförandekommittén för nya Polismyndigheten, *Slutredovisning från Genomförandekommittén för nya Polismyndigheten*, Mars 2015; Genomförandekommittén för nya Polismyndigheten OP 4, *Vad krävs för ett bättre utredningsresultat i form av fler lagförda? Rapport 15 november 2013*.

⁹ Se Prop. 2012/13:1, bet. 2012/13:JuU1.

sedan bryter ned och tolkar. Det arbetet bör inte i för stor utsträckning fokusera på antalsmål,¹⁰ som ofta riskerar att ha svag koppling till det ursprungliga målet. I stället bör fokus vara på effekterna som ska nås genom aktiviteterna. Exempelvis att metoder såsom snabbare lagföring bör användas för att få bättre utredningar, inte för att man ska nå ett visst antal ärenden där metoden används.¹¹

Genomförandekommittén för polisreformen påpekade att den främst behandlade strukturella frågor, såsom organisationen, men att organisationskulturen var viktig för måluppfyllelsen.¹² Den interna styrningen behöver främja en kultur av engagemang och tillit där medarbetarna både kan lyfta egna initiativ och påpeka brister och fel, så att Polismyndigheten blir den lärande organisation som den har som mål att bli. För att få till en sådan kultur krävs ett kontinuerligt praktiskt arbete.¹³

Enligt oss behöver Polismyndighetens interna styrning:

- ha en helhetsbild som också ger tydliga prioriteringar för verksamheten och enhetlighet där det är lämpligt; enhetligheten bör bidra dels till att utfallet av verksamheten blir detsamma över landet, dels till att underlätta internt samarbete
- utgå från verksamhetens behov, både för att nå önskade resultat och utifrån olika lokala förutsättningar och problembilder
- ta hänsyn till effekter av styrningen och justera den vid behov efter de lärdomar som dras genom bland annat mer djupgående uppföljningar
- aktivt och kontinuerligt arbeta för en kultur som främjar tillit och för att medarbetare vågar påtala problem och möjliga förbättringar
- uppmuntra lärande och tillvaratagande av erfarenheter och reflektion.

1.4 Metod och genomförande

Granskningen har genomförts av en projektgrupp bestående av Helena Fröberg (projektledare) och Jenny Lee. Fanny Karlsson Edsholt (praktikant) har också bidragit i arbetet. Två referenspersoner har lämnat synpunkter på granskningsupplägget och på ett utkast till granskningsrapporten: Malin Wieslander, docent vid Linköpings universitet, och Patrik Hall, professor vid Malmö universitet. Företrädare för Regeringskansliet (Justitiedepartementet) och Polismyndigheten har fått tillfälle att faktagranska och i övrigt lämna synpunkter på ett utkast till granskningsrapporten.

¹⁰ Ett klassiskt exempel på antalsmål är när polisen mäts på antal blås i nykterhetskontroller, inte på hur väl målet om minskad rattnykterhet uppnås.

¹¹ Se Baroness Casey Review, *An independent review into the standards of behaviour and internal culture of the Metropolitan Police Service*, 2023; Statskontoret, *Regler och riter – hur myndigheter kan arbeta för en god förvaltningskultur*, 2024.

¹² Genomförandekommittén för nya Polismyndigheten, *Inriktningsbeslut om Polismyndighetens övergripande organisation och styrning*, beslut den 16 oktober 2013.

¹³ Se Statskontoret, *Regler och riter – hur myndigheter kan arbeta för en god förvaltningskultur*, 2024.

För att svara på *delfråga 1* har vi gjort en litteraturöversikt över utvärderingar av och rapporter om polisens omorganisation och verksamhet från utvärderingsmyndigheter och forskare. Vi har också använt rapporter från Polismyndigheten, handböcker och styrdokument. Vi har kompletterat detta med viss uppdaterad statistik. För att få en djupare förståelse för hur myndigheten arbetar med att komma närmare medborgarna och förbättra verksamhetsresultaten har vi intervjuat personer på olika nivåer inom Polismyndigheten och genomfört verksamhetsbesök.

För *delfråga 2* har vi gjort intervjuer för att förstå hur styrningen tas fram, kanaliseras, implementeras och följs upp i praktiken. Intervjuerna har gjorts på samtliga hierarkiska nivåer samt vid stödavdelningarna. De har också syftat till att undersöka hur myndigheten arbetar med erfarenhetsåterföring och synpunkter från medarbetarna. Totalt har vi genomfört cirka 50 intervjuer.

För att få en än djupare förståelse för den praktiska styrningen och hur den påverkar såväl den lokala närvaron som verksamhetsresultaten har vi dessutom använt oss av etnografiska metoder. Vid 30 tillfällen har vi observerat olika former av ledningsmöten, på nationell nivå och i samtliga polisregioner. För att täcka in hela styrkedjan valde vi tre lokalpolisområden i tre olika polisregioner (LPO Norra Lappland, LPO Norra Innerstaden och LPO Växjö) med tillhörande polisområde för att följa hela kedjan ner till den lokala nivån. Urvalet täcker in olika karaktäristiska, framför allt huvudstad, landsbygd och utsatta områden som kan ha påverkan på hur styrningen implementeras, liksom på arbetsmiljö och kultur. Utöver detta har vi gått igenom protokoll från ledningsgruppsmöten, resultatdialoger, rapporter och interna styrdokument.

För att få in information från hela myndigheten har vi gjort en enkät till samtliga chefer för polisområden och lokalpolisområden. Enkäten undersökte hur dessa chefer uppfattar och hanterar styrningen och stödet som de får från högre hierarkiska nivåer och stödavdelningarna, deras prioriteringar av personal och deras möjlighet att överblicka kompetenser. Detta ger en bild av polis- och lokalpolisområdenas förutsättningar för att arbeta för att nå intentionerna med reformen. Enkäten undersökte också delar av det praktiska arbetet för en god organisationskultur. Enkäten hade en total svarsfrekvens på 75 procent. För polisområdeschefer var svarsfrekvensen 93 procent och för lokalpolisområdeschefer 67 procent.

Delfråga 1 besvaras i kapitel 2 och 3, medan delfråga 2 besvaras i kapitel 4. I dessa kapitel finns även bakgrundsinformation om Polismyndigheten. Det handlar om hur myndigheten är organiserad, hur resurser fördelas och hur kompetensförsörjning och -utveckling ser ut. Vi presenterar dessa fakta i anslutning till de empiriska kapitlen för att underlätta läsningen och förståelsen.

2 Polismyndigheten behöver fortfarande stärka den lokala nivån

I det här kapitlet svarar vi på den första delen av delfråga 1: om Polismyndigheten har nått intentionen att komma närmare medborgarna. För att ha nått intentionen ska Polismyndigheten ha prioriterat resurser till lokalpolisområdena, inrättat kommunpoliser och områdespoliser samt säkerställt att man fångar kommuners och medborgares behov, önskemål och upplevelser av polisens arbete.

Våra viktigaste iakttagelser

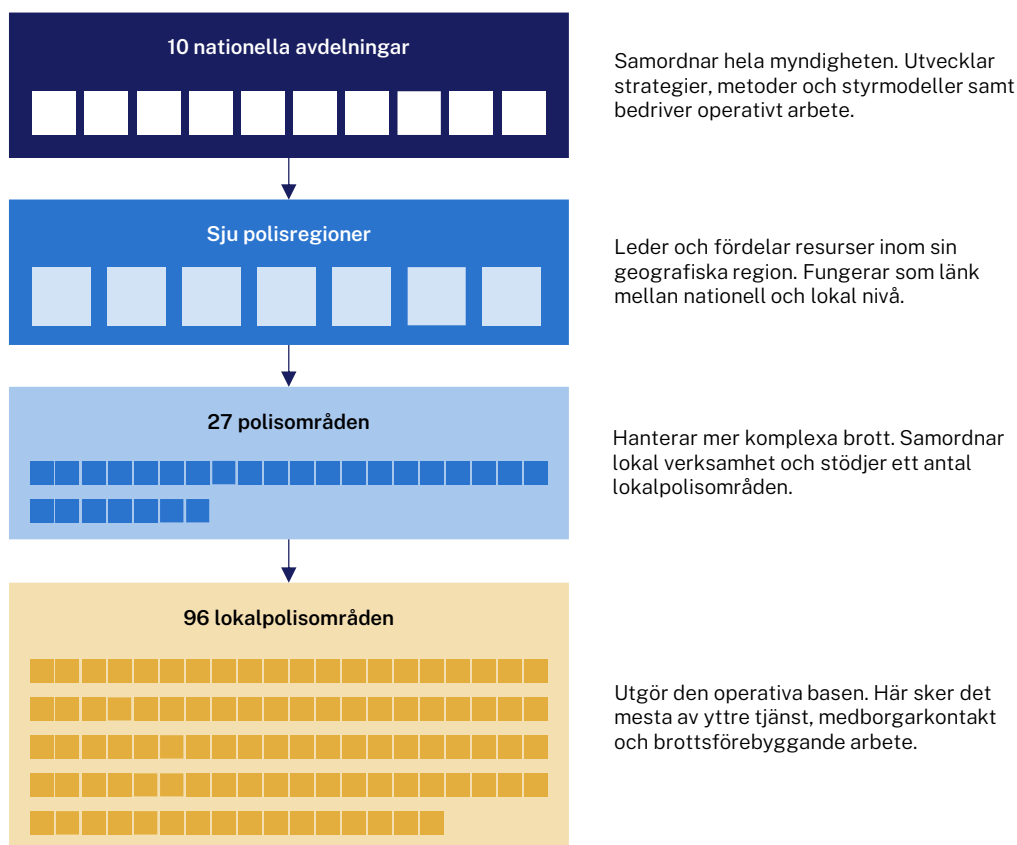
Polismyndigheten har jobbat och jobbar fortsatt med att komma närmare medborgarna. Ändå kan den lokala nivån fortfarande stärkas och medborgarmötet förbättras. Vi konstaterar följande:

- Antalet polisanställda har ökat, även i lokalpolisområdena, men Polismyndigheten har inte lyckats styra resurserna dit. I stället finns en rörelse inåt och uppåt i organisationen som drabbar den lokala nivån.
- Incitamenten för att locka anställda till lokalpolisområdena och till yttre tjänst är otillräckliga för att få anställda att stanna och utvecklas där, och för att fånga behov i olika lokalpolisområden.
- Antalsmålen för tillväxt fokuserar på poliser och den yttre verksamheten. Det kan stärka den lokala nivån eftersom majoriteten i yttre tjänst arbetar där, men riskerar att hämma den totala verksamheten som även behöver andra kompetenser.
- Polismyndigheten har kommun- och områdespoliser i samtliga kommuner respektive lokalpolisområden. De upplevs dock inte kunna arbeta fredat med de uppdragen, och förmågan till långsiktigt lokalt arbete upplevs som begränsad.
- Polismyndigheten har arbetat för att fånga behov och önskemål från kommuner och medborgare genom medborgarlöften, kommunpoliser, ett nytt serviceprogram och utveckling av polisens kontaktcenter. Samtidigt visar undersökningar att medborgarmötet fortfarande kan förbättras.

2.1 Den lokala nivån har vuxit mindre än andra nivåer

Polismyndigheten är geografiskt uppdelad i en nationell nivå samt polisregioner, som i sin tur är uppdelade i polisområden (PO) som sedan är uppdelade i lokalpolisområden (LPO). Operativ verksamhet bedrivs på alla dessa organisatoriska nivåer. Ärenden fördelas mellan dem enligt en så kallad brottskatalog. Lite förenklat kan man säga att LPO hanterar enklare brott och bedriver det mesta av den yttre verksamheten, medan grövre brott utreds på PO eller regional nivå, och brott som kräver mer samordning eller är mer komplexa hanteras på nationell nivå.

Figur 2 Polismyndighetens hierarki



Källa: Polismyndigheten, "Organisationsschema" och "Polisens geografiska indelning", hämtade 2025-08-18.
Anm.: Polisregionerna är Nord, Mitt, Bergslagen, Stockholm, Öst, Väst och Syd. På nationell nivå finns tre mer operativa avdelningar och sju stöдавdelningar. De operativa är Nationella operativa avdelningen (Noa), Nationellt forensiskt center (NFC) och Serviceavdelningen. Stöдавdelningarna är ekonomi-, kommunikations-, HR-, IT-, rätts-, och säkerhetsavdelningen samt rikspolischefens kansli.

I budgetpropositionen för 2018 fick Polismyndigheten medelstillskott för att fram till 2024 växa med 10 000 anställda jämfört med 2016.¹⁴ Det har myndigheten också gjort. Med anställda avser vi alla anställda inom Polismyndigheten, och med poliser syftar vi på de anställda som har poliskompetens. Enligt Polismyndighetens plan för tillväxten skulle främst LPO:na stärkas.¹⁵ I realiteten har stöдавdelningarna procentuellt sett vuxit mest. I regionerna har framför allt funktionerna på polisområdesnivå tillförts resurser. Även lokalpolisområdena har ökat i antal anställda och antal poliser. Enligt ESV borde satsningen på lokal närvaro ha gett en större ökning på lokal nivå än vad man har sett. Det har förklarats med att det har varit svårt att effektivisera stöдавdelningarna under tillväxten, och med att omorganisationen gett en byråkratisering av verksamheten. Dessutom har en del gemensamma kostnader flyttats till stöдавdelningarna, som därför har vuxit.

¹⁴ Prop. 2017/18:1 UO 4; Regeringsbeslut Ju2017/08662/PO. I regleringsbrevet för 2024 togs antalsmålet om 10 000 fler anställda bort. I stället är målet en polistäthet som motsvarar genomsnittet i EU.

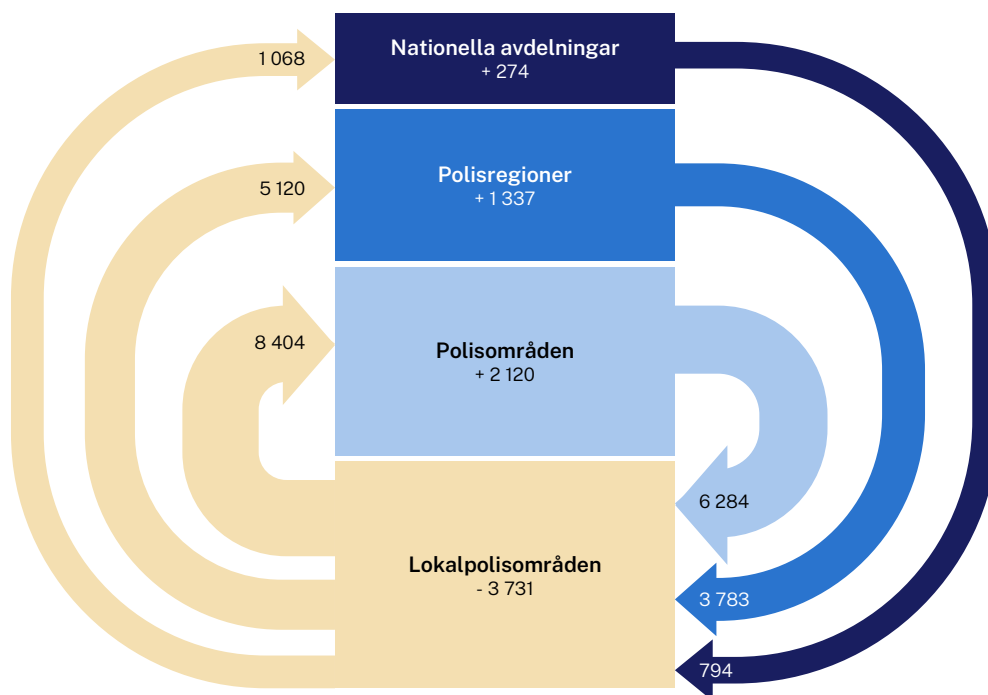
¹⁵ Se Polismyndigheten, *Redovisning av uppdrag om lokal närvaro, förbättrade utredningsresultat och ökad effektivitet – vidare åtgärder*, 2024.

Myndigheten har under 2024 och 2025 försökt effektivisera stödverksamheten.¹⁶ Satsningen på polisområden har även förklarats med att en förstärkning av PO-nivån skulle göra att den i mindre utsträckning lånar personal från LPO. Trots förstärkningarna lånar PO fortfarande personal från LPO och lägger ut ärenden för utredning på LPO.¹⁷

2.1.1 Intern rörlighet drabbar den lokala nivån

En stor del av personalen rör sig från lokalpolisområdena högre upp i organisationen. Det benämns ofta som en rörelse uppåt och inåt i myndigheten. Mellan 2017 och 2024 ledde den interna rörligheten till att lokalpolisområdena hade ett nettoutflöde på drygt 3 700 anställda. Lite fler än hälften gick till polisområdesnivån. Polisområdenas huvudsakliga utflöde går i stället till regionerna, som i sin tur tappar personal till nationella avdelningar. Rörligheten uppåt och inåt inom Polismyndigheten är således ett faktum, och värst drabbad är den lokala nivån.¹⁸ Det riskerar att skapa hinder både för kontakten med medborgarna och för ett effektivt polisarbete. När erfarna poliser lämnar yttre tjänst utgörs den lokala nivån i allt större del av nyanställda. Detta belastar lokalpolisområdena som tappar både viktig kompetens och en stabil bas av erfaren personal, samtidigt som de behöver lägga resurser på upplärning.¹⁹

Figur 3 Intern rörlighet 2017–2024



Källa: Egna beräkningar av personalstatistik från Polismyndigheten.

¹⁶ Man har inrättat en förvaltningschef, ser över administrativa processer, och har flyttat ut delar av verksamheten till regionerna. Regeringskansliet, *Faktaundersökning*, 2025; Polismyndigheten, *Faktaundersökning*, 2025.

¹⁷ Brå, *Polisens resursfördelning och personaltillväxt*, 2023; ESV, *Polismyndighetens resursstyrning. En fördjupad analys*, 2024, s. 64–67, 72, 89, 110.

¹⁸ Polismyndigheten, *Underlag till RiR 2025-05-08*, 2025; Brå, *Polisens resursfördelning och personaltillväxt*, 2023.

¹⁹ Brå, *Polisens resursfördelning och personaltillväxt*, 2023.

Det pågår arbete inom Polismyndigheten för att säkerställa vad man kallar ”en sund intern rörlighet”. HR-avdelningen har inom ramen för det tagit fram förslag på åtgärder som har diskuterats på ledningsnivå, i kanslichefsforum. Forumet har kommit fram till sju vägledande principer för att minska den interna rörligheten och göra det meriterande att stanna och utvecklas inom samma funktion under en längre tid. De kommer inte slås fast i styrdokument, men ska följas upp kontinuerligt.²⁰

2.1.2 Rekryteringsproblem och otillräckliga incitament försvårar lokal förstärkning

Samtidigt har vissa polisregioner svårt att rekrytera. Särskilt ansträngd är situationen i Stockholm. Mellan 2015 och 2024 ökade region Stockholm med 133 poliser, vilket motsvarar en ökning om 3 procent på åtta år.²¹ I hela landet ökade däremot antalet poliser med strax under 4 000 poliser (16,5 procent) under samma tidsperiod.²² Utöver dyra boende- och levnadskostnader i Stockholm anges lönekonkurrens som orsak till att redan anställda lockas av att gå över till tjänster på högre organisatoriska hemvister inom Polismyndigheten.²³ Stockholm dras alltså med svårigheter med att både behålla befintlig och rekrytera ny personal. Aspiranter med placering i Stockholm erbjuds därför hjälp med bostad och tilldelas ett så kallat Stockholmstillägg.²⁴ Stockholmstillägget ger aspiranterna ett lönetillägg på 5 000 kronor i månaden. Efter godkänd utbildning och anställning som polisassistent är tillägget 3 500 kronor eftersom lönen för polisassistenter är högre än den för aspiranter. Tillägget fortsätter att erbjudas så länge lönen inte överstiger 38 000 kronor.²⁵ År 2023 var den genomsnittliga månadslönen för poliser anställda i Stockholm 43 100 kronor. Tillägget träffar därför i första hand nyanställda och inte de med längre erfarenhet, trots att de bedöms vara särskilt manade att söka sig uppåt och inåt i myndigheten.²⁶ Åtgärderna som införts i region Stockholm har lockat fler aspiranter till regionen, men har svårare att få effekt för befintliga anställda.

Även glesbygd möter hinder i att både locka och behålla personal, men har inte fått samma stöd som region Stockholm. För att attrahera fler från glesbygd genomfördes två pilotomgångar av grundutbildningen till polis, på distans och på deltid under 2024. Erbjudandet riktas till boende i områden där Polismyndigheten har svårt att klara bemanningen. Antagna sökande är redan vid studiestart garanterade anställning i sin bostadsort eller i närheten.²⁷ År 2022 dubblades också myndighetens lönetillägg

²⁰ E-post Polismyndigheten 2025-08-29; Polismyndigheten, *Handlingsätt som förväntas balansera och minska skadligt hög intern rörlighet*, 2025; intervju HR-avdelningen 2025-05-06.

²¹ Polismyndigheten, *Underlag till RiR 2025-05-08*, 2025.

²² Polismyndigheten, *Årsredovisning 2024*, 2025.

²³ Polismyndigheten, *Redovisning av regeringsuppdrag: Underlag för ökad polistäthet*, 2023; Brå, *Polisens resursfördelning och personaltillväxt*, 2023.

²⁴ Polismyndigheten, ”Bli polis i Stockholm”, hämtad 2025-08-13.

²⁵ Gustafsson, ”För poliser: Sök jobb i Stockholm!”, hämtad 2025-08-13.

²⁶ Brå, *Polisens resursfördelning och personaltillväxt*, 2023; SCB, ”Genomsnittlig månadslön”, hämtad 2025-10-07.

²⁷ Polismyndigheten, *Årsredovisning 2024*, 2025; Polismyndigheten, ”Plugga till polis på deltid”, hämtad 2025-08-13.

för obekväma arbetstider. Tillägget gäller alla polisanställda, men det är främst poliserna i yttre tjänst som har obekväma arbetstider. Även ingångslönen har höjts i syfte att öka incitamenten för att söka sig till Polismyndigheten.²⁸ Dessa förbättringar av löneläget kan dock inte mäta sig med löner i exempelvis gruvorter såsom Kiruna.

Eftersom antalet i yttre tjänst ska öka ska dessa poliser enligt Polismyndigheten också genomföra fler typer av arbetsuppgifter. Det handlar om att den yttre personalen ska vara mer involverad i utredningar samt lägga mer tid på relationsskapande arbete såsom att besöka skolor. En sådan breddning även ska öka incitamenten för att vara kvar i yttre tjänst under längre tid, eftersom det ger större variation i arbetsuppgifter. Även kombinationstjänster, där poliser varvar yttre och inre tjänst, används för att personal ska orka stanna kvar i yttre tjänst under längre tid. Yttre tjänst kan vara både fysiskt och psykiskt påfrestande samt innebära obekväma arbetstider. Det kan också vara svårt att kombinera med familjeliv.²⁹ Respondenterna i vår enkät tror i stället att tydligare karriärvägar och kompetensutveckling är viktigare för att få personalen att stanna i yttre tjänst än bredare arbetsuppgifter.³⁰

Polismyndigheten fick 2017 ett regeringsuppdrag om förbättrad arbetsmiljö och karriärvägar för att få fler poliser att stanna kvar och utvecklas i sina funktioner. Programmet som polisen tog fram, Karriär- och utvecklingsvägar (KUV), fokuserade på poliser i yttre tjänst: områdespoliser och ingripandepoliser i lokalpolisområdena. Det fick kritik för att vara administrativt betungande och svårt att förstå. Dessutom var det svårt för glesbygdsområden att uppfylla alla krav. KUV är nu pausat. I stället har HR-avdelningen tillsammans med fackförbunden tagit fram ett nytt program: Polisens utvecklings- och tjänstegradssystematik (PUTS). PUTS ska stärka polisens kompetens och långsiktiga yrkesutveckling i vardagen. Flera kriterier ska avgöra befordringsgången och myndighetens uppdragskompass är en del av bedömningen.³¹ Det är ännu för tidigt att avgöra hur framgångsrikt PUTS kommer att bli.

2.2 Satsningen på fler uniformerade poliser riskerar att hämma den totala verksamheten

Regeringen har sagt att den lokala nivån ska stärkas och att polistätheten i Sverige ska motsvara genomsnittet i EU.³² För att uppnå det har Polismyndigheten satt som mål att minst 85 procent av nettoökningen av polisanställda mellan 2025 och 2026 ska vara poliser i yttre uniformerad tjänst. År 2024 var målet 60 procent, vilket också

²⁸ Polismyndigheten, *Årsredovisning 2024, 2025*; Polismyndigheten, *Årsredovisning 2022, 2023*.

²⁹ Polismyndigheten, *Redovisning av uppdrag om lokal närvaro, förbättrade utredningsresultat och ökad effektivitet – vidare åtgärder, 2024*; Polismyndigheten, *Uppdrag ökad lokal närvaro PMY, 2024*; intervju Polismyndigheten regionpolischef 2024-10-16:1; Polismyndigheten, *Uppdrag att öka den lokala närvaron, förbättra utredningsresultaten och öka effektiviteten, 2024*.

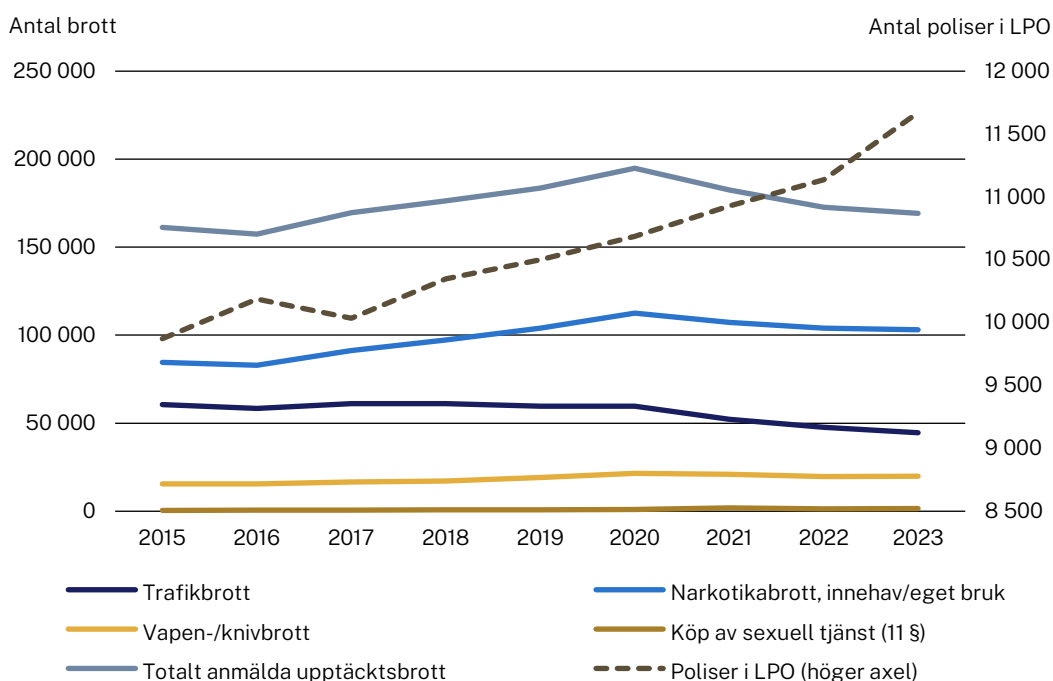
³⁰ Riksrevisionens enkät till LPO- och PO-chefer.

³¹ Polismyndigheten, *Angående beredningen av Polisens utvecklings- och tjänstegradssystematik – PUTS, 2025*. Uppdragskompassen är ett verktyg för att uppmuntra god kultur och gott beteende.

³² Regleringsbrev för Polismyndigheten 2024 och 2025. Dock ser det olika ut vad som räknas som polis i de olika EU-länderna. I vissa länder räknas exempelvis polisanställda parkeringsvakter till polisstyrkan, vilket driver upp genomsnittet för polistätheten. Se Lindgren, "Fel att jämföra polistätheten i Europa", hämtad 2025-08-06.

nåddes. Nya aspiranter i yttre tjänst placeras främst i lokalpolisområdenas ingripande verksamhet. Effekter av den tillväxten kan exempelvis ses i antalet upptäcktsbrott. Enligt polisen väntas satsningen på ökad lokal närvaro genom fler poliser i yttre uniformerad tjänst öka antalet upptäcktsbrott – en utveckling de bedömer som positiv. Upptäcktsbrott är brott såsom narkotika- eller trafikbrott som till stor del upptäcks och rapporteras av poliser i ingripande verksamhet i yttre tjänst.³³ De flesta upptäcktsbrotten, förutom narkotikabrott, har minskat i antal. Ökningen av narkotikabrott förklaras med ökade beslag i postflödet.³⁴ Tillväxten på den lokala nivån har alltså hittills inte gett effekter på de här brotten.

Diagram 1 Polisresurser i LPO och anmälda upptäcktsbrott 2015–2023



Källa: Brås officiella brottsstatistik; ESV, Polismyndighetens resursstyrning. En fördjupad analys, 2024.

För att bättre kunna styra och följa personaltillväxten, och garantera att det blir fler synliga, uniformerade poliser, har en arbetsgrupp tagit fram en definition av begreppet yttre uniformerad personal. Ett syfte är också att en tydlig definition ska minska risken för att personal loggas till yttre tjänst för att fylla en kvot, snarare än att effektivisera verksamheten. Den nya definitionen utgår från funktioner och gör det möjligt att räkna in poliser som inte är anställda på lokalpolisområdesnivå, förutsatt att de är anställda i en funktion som ingår i definitionen. Bland inräknade funktioner finns, utöver ingripandepolis, även yttre befäl och insatsledare. Under 2025 har

³³ Polismyndigheten, *Uppdrag ökad lokal närvaro PMY Rapport från arbetsgruppen*, 2024. Se även Brå, *Polisens resursfördelning och personaltillväxt*, 2023, s. 76.

³⁴ Polismyndigheten, *Polismyndighetens årsredovisning 2024*, 2025.

definitionen utökats med exempelvis helikopteroperatörer och fjärrpiloter.³⁵ En ledningsgrupp menar att funktioner hela tiden adderas till begreppet för att målet ska kunna nås. Samtidigt är spanare, vars uppdrag utgår från den lokala lägesbilden och bedrivs lokalt, inte inkluderade i definitionen eftersom de inte arbetar i uniform. Inte heller poliser som arbetar i yttre tjänst men i civila kläder räknas. Detta kan bli hämmande även för den yttre verksamheten. Exempelvis har vissa polisområden tagit fram arbetssätt där civilklädda poliser och uniformerade poliser arbetar tillsammans. De riskerar att inte kunna fortsätta om trycket på yttre uniformerad personal gör att civilklädd personal inte längre går att använda eftersom man då inte når antalsmålet om uniformerad personal.³⁶

Även om Polismyndigheten gjorde en konsekvensbedömning av antalsmålet, och den nationella strategiska ledningsgruppen ställde sig bakom det, upplever både personer som vi har intervjuat och respondenter i vår enkät målet som hämmande. De menar att polisen också behöver specialister och inre personal, inte minst med uppbyggnaden av de driftcenter som nu införs som del av den nya styrmodellen (se även kapitel 4). De återstående 15 procenten av tillväxten anses inte vara tillräckliga för detta. Samtidigt finns en förståelse för regeringens styrning mot synlig yttre personal. Att växa på den lokala nivån och komma närmare medborgarna har länge varit del av den yttre styrningen av Polismyndigheten. Men myndigheten har inte lyckats med detta. Man förstår därför regeringens vilja att styra mot det.³⁷

Riksrevisionen har tidigare konstaterat att regeringens underlag inför beslut om tidigare tillväxtmål har varit bristfälliga.³⁸ Riksrevisionen ser risker med att den skarpa styrningen mot antalsmål skapar onödiga effektivitetsförluster och fräntar den lokala nivån möjligheten att själv bedöma och förvalta behovet av kompetens. Samtidigt tvingar det fram utveckling av verksamheten och nya arbetssätt, som kan ge både goda och dåliga effekter.

2.3 Kommun- och områdespoliser finns, men långsiktigt lokalt arbete ändå inte säkerställt

För att säkerställa lokal förankring bildades funktionerna kommunpolis och områdespolis i samband med reformen 2015. Även om särskilda funktioner inrättats för att stärka den lokala nivån finns brister i förmåga, i tillgången till kunskapsbaserade metoder och arbetssätt och i tillgången till lokalt förankrat arbete.

³⁵ Polismyndigheten, *Uppdrag ökad lokal närvaro PMY*, 2024; Brå, *Polisens resursfördelning och personaltillväxt*, 2023; Hagström, "Facket: Målet om synliga poliser misstolkas", hämtad 2025-08-13; Hagström, "Målet om yttre tillväxt nåddes", hämtad 2025-08-13.

³⁶ Intervjuer polisregion 2025-05-16, LPO-chef 2025-05-07, PO-chef 2025-04-23, PO-chef 2025-05-22; observation LLG 2025-05-19.

³⁷ Intervjuer ekonomiavdelningen 2025-01-22, HR-avdelningen 2025-02-14, polisregion 2025-05-15, polisregion 2025-05-16, PO-chef 2025-04-23, LPO 2025-05-07, polisregion 2025-05-13, polisregion 2025-03-17; Riksrevisionens enkät till LPO- och PO-chefer; Polismyndigheten, *Polismyndighetens nationella och regionala driftscentrum (NDC och RDC)*, 2024; Polismyndigheten, *PM från NOLG: Konsekvensbeskrivning av inriktningen kring polistillväxten*, 2024.

³⁸ Riksrevisionen, *Antagningen till polisutbildningen*, 2025.

Kommunpolisers huvudsakliga uppdrag är att samverka med kommun och andra lokala aktörer för att jobba långsiktigt med det brottsförebyggande och trygghetsskapande arbetet. En förutsättning för det är att det åtminstone finns en kommunpolis i varje kommun, vilket också är den huvudregel som genomförandekommittén satte 2015. Undantag kan göras för mindre kommuner som kan dela på en och samma kommunpolis, eller storstadsområden som kan behöva fler än en.³⁹ I augusti 2022 uppfyllde enbart fyra av sju regioner huvudregeln⁴⁰ och i årsredovisningen för 2024 redovisade Polismyndigheten 249 kommunpoliser uppdelade på 290 kommuner⁴¹. Enligt Polismyndigheten finns minst en kommunpolis knuten till varje kommun.⁴² Enligt en myndighetsintern enkät till kommunpoliserna lägger bara 12,1 procent av de svarande kommunpoliserna hela sin tjänst på brottsförebyggande arbete. Flera uppger att de också hanterar mediakontakter, attraherar sökande till polisutbildningen och hjälper till med stöd och service, såsom att bemanna receptioner och ansvara för funktionsbrevlådor.⁴³

Områdespoliserna ska å sin sida arbeta kontaktskapande och gränssättande, utöver brottsförebyggande och trygghetsskapande, i ett utpekat geografiskt område. De ska också vara kända av medborgarna och ha god kunskap om närområdet, vilket förutsätter ett långsiktigt arbete.⁴⁴ Sedan 2017 har antalet områdespoliser nästintill tredubblats och i december 2024 fanns det i genomsnitt 15 områdespoliser per lokalpolisområde. Den stora ökningen kan delvis förklaras av att funktionen används olika i olika regioner. I region Syd tilldelas exempelvis alla polisanställda inom ingripandeverksamheten, utöver grundbemanningen, funktionen områdespolis. Det är också där antalet områdespoliser är som störst. Hur stor andel av tiden som kan ägnas åt områdespolisarbete framgår inte. Polismyndigheten genomförde en nationell enkät till lokalpolisområdena 2023. I den framkom missnöje med möjligheten att arbeta fredat med uppdraget som områdespolis.⁴⁵

I samma enkät uppgav 35 procent att endast mellan 0 och 10 procent av områdespoliserna i respondentens lokalpolisområde har ett geografiskt avgränsat ansvarsområde. Lika många uppgav däremot att *samtliga* områdespoliser har ett avgränsat ansvarsområde,⁴⁶ vilket förstärker bilden av funktionens splittrade uppdrag. Det finns ingen utbildning för att bli områdespolis, men en nätbaserad fördjupningsutbildning i brottsförebyggande arbete som tar sikte på områdespoliser håller på att tas fram. Enligt chefer för områdespolisgrupper är fallenhet och erfarenhet av yttre tjänst viktigt, liksom att vara trygg i sin roll som polis, något som

³⁹ Genomförandekommittén, *Slutredovisning från Genomförandekommittén för nya Polismyndigheten*, 2015.

⁴⁰ Brå, *Polisens resursfördelning och personaltillväxt*, 2023.

⁴¹ Polismyndigheten, *Årsredovisning 2024*, 2025.

⁴² E-post Polismyndigheten 2025-06-05.

⁴³ Polismyndigheten, *Kommunpoliser – Enkät om lokalt brottsförebyggande arbete*, 2023.

⁴⁴ Genomförandekommittén, *Slutredovisning från Genomförandekommittén för nya Polismyndigheten*, 2015; Polismyndigheten, *Årsredovisning 2024*, 2025; Polismyndigheten, *Handledning för områdespoliser: kvalitativ lokal närvaro i lokalsamhället*, 2024.

⁴⁵ Polismyndigheten, *Nationell uppföljning av BF*, 2023.

⁴⁶ Polismyndigheten, *Nationell uppföljning av BF*, 2023.

också kommer med tid och erfarenhet. Noa har dock tagit fram en uppdragsbeskrivning och en strategisk inriktning för områdespolisfunktionen. Det finns även en handbok för områdespoliser sedan juni 2024.⁴⁷

I Polismyndighetens enkät till lokalpolisområdena framkommer att nästan hälften av respondenterna menade att den lokala nivån saknar analyskompetens som stöd för ett kunskapsbaserat brottsförebyggande arbete. En klar majoritet hävdade även att endast ett fåtal inom den lokala ledningsgruppen, där både kommun- och områdespoliser ingår, är utbildade i brottsförebyggande arbete.⁴⁸ En liten del, 11 procent, av lokalpolisområdescheferna ansåg att deras områdes samlade förmåga möjliggör ett långsiktigt och lokalt förankrat arbete för områdespoliserna.⁴⁹

2.4 Pågående utveckling av service och tillgänglighet

En del av att komma närmare medborgarna är att ge god service och vara tillgänglig. Det pågår ett arbete för att förbättra och likrikta servicen till medborgarna, och därmed öka medborgarnas förtroende för polisen. I den strategiska verksamhetsplanen för 2020–2024 slog myndigheten fast att medborgarnas möten med polisen i första hand skulle ske digitalt genom självservice, i andra hand genom distansmöten via videolänk eller telefon, och först i tredje hand fysiskt. Det fysiska mötet med medborgarna sker till största del på Polismyndighetens receptioner.⁵⁰ Receptionernas öppettider och serviceutbud har varierat över landet. I mars 2019 beslutade dåvarande rikspolischef att ett nationellt serviceprogram skulle genomföras. En arbetsgrupp har arbetat med att ta fram ett koncept som ska möta både medborgarnas behov av service och myndighetens behov av effektivitet. Arbetsgruppen har även hämtat in medborgarnas önskemål genom en enkät. Tanken var att effektiviteten i medborgarmötena skulle leda till nöjdare medborgare och mer tid för kärnverksamheten. År 2024 beslutade Polismyndigheten att ett nytt koncept för det fysiska medborgarmötet skulle genomföras inom ramen för det nationella serviceprogrammet. Möten ska från och med mars 2026 utföras på servicekontor som ersätter de tidigare receptionerna. Servicekontoren kommer ha ett gemensamt basutbud gällande tjänster och öppettider och kan utöka utbudet enligt olika

⁴⁷ Intervjuer från granskning Riksrevisionen, *Polisens hantering av mängdbrott*, 2023; Polismyndigheten, *Strategisk inriktning för områdespoliser*, 2022; Polismyndigheten, *Uppdragsbeskrivning Områdespolis*, 2022; Polismyndigheten, *Förutsättningar för en effektiv områdespolisverksamhet*, 2022. Polismyndigheten, *Handledning för områdespolisarbete*, 2024; Polismyndigheten, *Faktaundersökning*, 2025.

⁴⁸ Polismyndigheten, *Nationell uppföljning av BF*, 2023.

⁴⁹ Brå, *Polisens resursfördelning och personaltillväxt*, 2023; Polismyndigheten, *Årsredovisning 2024*, 2025.

⁵⁰ Över 80 procent av de fysiska medborgarmötena rör pass eller nationella identitetskort, cirka 5 procent har att göra med hittegods, cirka 10 procent handlar om övriga ärenden såsom råd- och vägledning, provisoriska registreringsskyltar och utlämning av dokument. Cirka 5 procent är olika anmälningar. Polismyndigheten, *Slutrapport efter förstudie: Servicenivå 2024 – receptionskoncept*, 2024.

servicenivåer.⁵¹ Vi kan i nuläget inte säga om förändringarna kommer leda till bättre service. Sannolikt kommer de leda till ökad likvärdighet.

2.4.1 Förbättrade svarstider – men risk för bakslag när yttre tillväxt prioriteras

Målet om att komma närmare medborgarna följs också upp genom svarstiderna vid polisens kontaktcenter (PKC).⁵² PKC tar bland annat emot samtal, ger service till medborgarna samt initierar och leder enklare utredningsarbete.⁵³ I dag arbetar PKC efter målet om att 85 procent av alla samtal som inkommer klockan 07–20 ska besvaras inom 10 minuter. Målet har varit högre satt och successivt sänkts när det inte nåtts. Först var målet att 90 procent av samtalen skulle besvaras inom 3 minuter, oavsett tid på dygnet, och därefter att 85 procent av samtalen skulle besvaras inom 5 minuter, oavsett tid på dygnet.⁵⁴ Sänkningarna har bland annat motiverats av PKC:s utökade arbetsuppgifter.⁵⁵ Riksrevisionen har i en tidigare granskning, som bland annat omfattande Polismyndigheten, ansett att 10 minuter är en rimlig väntetid i myndigheters telefontjänster.⁵⁶ Polismyndigheten har haft problem att nå även det nuvarande målet. I slutet av 2022 besvarades i genomsnitt 59 procent av samtalen till PKC inom 10 minuter. Året därpå förbättrades genomsnittet något, men endast region Öst lyckades med att kontinuerligt nå målet.⁵⁷

Svarstiden var längst i region Stockholm där den genomsnittliga väntetiden för att anmäla bedrägeribrott uppgick till 122 minuter 2023.⁵⁸ De långa väntetiderna för just bedrägeribrott beror både på prioriteringsfrågor och på personalbrist. Vilken prioritet ett samtal får beror på flera olika avvägningar. PKC tog 2024 fram riktlinjer för prioriteringen av just bedrägeribrott då samtal om bedrägerier utgör en stor del av samtalen till PKC.⁵⁹ Personalbristen i PKC i region Stockholm kan förklaras av hög personalomsättning under 2023 och av att PKC inte kunde ersättningsrekrytera i tillräcklig omfattning.⁶⁰ Detta hänger ihop med att Polismyndigheten har eftersträvat

⁵¹ Polismyndigheten, *Slutrapport efter förstudie: Servicenivå 2024 – receptions-koncept*, 2024; Polismyndigheten, *Polismyndighetens strategiska verksamhetsplan 2020–2024*, 2024. Enligt rapporten spelar öppettiderna mindre roll för medborgarna än korta väntetider. De receptioner som har haft öppet på kvällar och helger har sett att medborgarna besöker receptionerna främst runt lunch och eftermiddag. Efter kl. 16 är det få besök. Se s. 19.

⁵² Polismyndigheten, *Polismyndighetens strategiska verksamhetsplan 2020–2024*, 2023.

⁵³ Polismyndigheten, *Polismyndighetens handbok för PKC*, 2023.

⁵⁴ Polismyndigheten, *Uppdrag ökad lokal närvaro PMY*, 2024; intervju med regionpolischef 2024-10-16:1. Se även Polismyndigheten, *Målbild framtidens PKC*, 2022, s. 73. PKC ska hålla öppet varje dag kl. 7:00–20:00 och kl. 20:00–22:30 ska det finnas tid för callbacksamtal och utredningsåtgärder. Tjänsten 114 14 är dock öppen dygnet runt för att exempelvis ta emot tips.

⁵⁵ Polismyndigheten, *Uppdrag ökad lokal närvaro PMY*, 2024.

⁵⁶ Riksrevisionen, *Var god dröj, myndigheterna digitaliserar – service till enskilda som inte kan eller vill vara digitala*, 2021.

⁵⁷ Polismyndigheten, *Verksamhetsstatistik över PKC:s svarstider*, 2025.

⁵⁸ Polismyndigheten, *Årsredovisning 2023*, 2024. Att just Stockholm har så långa svarstider har att göra med bemanningssituationen där. PKC-operatörer är civilanställda och har en stor arbetsmarknad som erbjuder andra möjligheter än på mindre orter där ett arbete på PKC är mer attraktivt.

⁵⁹ Se e-post Polismyndigheten 2024-10-14; e-post Polismyndigheten 2024-10-18.

⁶⁰ Under februari till april fick PKC Stockholm stöd från PKC i övriga landet. Det medförde att PKC Stockholm kunde rekrytera och utbilda ny personal så att de kunde klara sig utan stöd från sommaren 2024. Se e-post Polismyndigheten 2025-09-02.

att 70 procent av samtliga anställda ska vara poliser. När andelen poliser inte varit tillräckligt högt har myndigheten infört tillfälliga stopp för att anställa civila. Det har drabbat PKC där 80 procent av medarbetarna är civila.⁶¹

Under våren 2024 ökade antalet PKC-operatörer, och sedan juni 2024 når en majoritet av polisregionerna det nuvarande svarstidsmålet. Dessförinnan var det primärt region Öst som lyckades besvara 85 procent av samtalen som inkom klockan 07–20 inom 10 minuter. Under januari och februari 2025 nådde samtliga regioner svarstidsmålet.⁶² Noa tog fram en ny handbok för PKC som började gälla den 1 mars 2024.⁶³ PKC hamnade samtidigt under Enheten för utveckling av brottsbekämpning på Noa. Ansvaret för metod- och verksamhetsutveckling för PKC, och för utredning och lagföring, ligger därmed numera på samma enhet. Nationella kontaktenheten (NKE), som tidigare har haft delat ansvar för PKC, har drivit på tekniska effektiviseringar för bland annat viltolyckor. Sammantaget kan detta ha bidragit till att PKC nu når målen för svarstiderna. Riksrevisionen ser positivt på att svarstiderna har förbättrats och att alla regioner når målet. Däremot behöver Polismyndigheten vara vaksam så att fokuset på tillväxt i yttre personal inte återigen drabbar PKC.

2.4.2 Förtroendet för polisen varierar – och speglar polisens närvaro

I samband med reformen infördes medborgarlöften för att skapa trygghet och förtroende. De byggde på den samverkansmodell som redan var etablerad mellan polis och kommuner. Det nya var dialoger med medborgarna. Dialogerna skulle följas av medborgarlöften som ska ange vad polis och kommun, samt eventuella andra aktörer, ska åstadkomma tillsammans med medborgarna för att öka tryggheten och lösa lokala problem. De ska följas av samverkansöverenskommelser mellan polis och kommun. Medborgarlöfena har kritiserats för att vara otydliga och brista i återkoppling till medborgarna, och poliser har upplevt dem som lågt prioriterade.⁶⁴

Polismyndigheten menar att medborgarnas tillit till och förtroende för polisen ska öka genom mötena.⁶⁵ Den senaste nationella trygghetsundersökningen (NTU), visar att medborgarna inte är helt nöjda med polisens arbete eller mötet med polisen, men ändå har förtroende för myndigheten. Ungefär en femtedel av de som har anmält ett brott uppger att de har en negativ erfarenhet av polisen. Andelen som är nöjda med polisens förmåga att utreda och klara upp brott har minskat något sedan före reformen och låg 2024 på 19 procent. Samtidigt uppger cirka hälften av respondenterna att de är nöjda med polisens tillgänglighet och att de fått ett bra

⁶¹ Sedan regeringen satte målet om 10 000 fler polisanställda till och med 2024 har Polismyndigheten haft ett mål om bibehållen fördelning av poliser och civila på 70 respektive 30 procent. På grund av trög rekrytering av poliser och ett större civilt utbud användes budgetmedlen för tillväxten inledningsvis framför allt för att rekrytera civila. I syfte att säkerställa polistillväxten har flera regioner fattat beslut om att tillfälligt begränsa möjligheten att ersättningsrekrytera civilt anställda. PKC har därför inte kunnat fylla sin personalram. ESV, *Polismyndighetens resursstyrning. En fördjupad analys*, 2024.

⁶² Polismyndigheten, *Verksamhetsstatistik över PKC:s svarstider*, 2025.

⁶³ E-post Polismyndigheten, 2025-09-02. Handboken revideras för närvarande.

⁶⁴ Brå, *Polisens arbete med medborgarlöften, Fallstudie från fyra områden*, 2018.

⁶⁵ Polismyndigheten, *Polismyndighetens strategiska verksamhetsplan 2020–2024*, 2023.

bemötande i sina kontakter med polisen. Förtroendet för Polismyndigheten är relativt stabilt sedan 2014, även om det varierar med några procentenheter mellan åren. Polismyndigheten har högre förtroende än övriga myndigheter i rättsväsendet; 2024 hade 60 procent av respondenterna förtroende för Polismyndigheten. Förtroendet varierar beroende på ålder, kön, etnisk bakgrund, utbildningsnivå, bostadsort och socioekonomi. Förtroendet är högre i socioekonomiskt starkare områden än i svagare. Samtidigt visar en opinionsundersökning som Stiftelsen Järvaveckan genomfört bland bosatta i alla utsatta områden, och med poliser som helt eller delvis arbetar i dessa, att de boende har högre förtroende för polisen än vad polisen själva tror. Förtroendet är även lägre på landsbygden. Det är också områden där Polismyndigheten har svårare att garantera en god närvaro.⁶⁶

⁶⁶ Brå, *Nationella trygghetsundersökningen 2024*, 2024, s. 88–93; 103–106; Brås officiella statistik från NTU; Järvaveckan Research, *Poliser och boende i utsatta områden*, 2025.

3 Polismyndigheten har svårt att komma till rätta med verksamhetsresultaten

I det här kapitlet besvarar vi den andra delen av delfråga 1, om Polismyndigheten har nått intentionerna avseende att förbättra verksamhetsresultaten. Ett motiv till att Polisorganisationskommittén tillsattes var att polisens anslag hade ökat med 40 procent och antalet anställda med 26 procent mellan 2000 och 2010. Samtidigt sågs inga tydliga effekter av satsningarna avseende uppklarade brott. Det fanns därmed en önskan om ökad förmåga att ingripa och utreda brott.⁶⁷ En sammanhållen myndighet skulle ge effektivitetsvinster på ingripande- och utredningssidan.⁶⁸ Visst fokus läggs här därför på utredningsverksamheten. Enligt oss ska Polismyndigheten, för att ha nått intentionerna, ha ökat brottsuppleringen, minskat genomströmningstiderna, förbättrat kostnadseffektiviteten, och stärkt utredningsverksamheten genom att prioritera resurser dit och implementera metodstöd för verksamheten.

Våra viktigaste iakttagelser

Polismyndigheten har på aggregerad nivå inte förbättrat vare sig utredningsresultaten eller kostnadseffektiviteten sedan reformen.

- Den totala personuppleringen har minskat sedan reformen medan genomströmningstiderna har legat mer stabilt.
- Kostnadseffektiviteten har försämrats; kostnaderna per anmält och personupplarat brott har ökat markant sedan reformen.
- Interna in- och utlån av personal är vanliga, men organisatoriska gränser och uppfattningar om vad olika roller innebär hämmar ett flexibelt resursutnyttjande.
- Polismyndigheten har prioriterat resurser till delar av utredningsverksamheten, men det har ändå inte ökat förmågan.
- Förändrad grund- och vidareutbildning kan behövas för att stärka utredningsverksamheten.
- Polismyndigheten har fortsatt svårt att implementera metoder och verktyg i verksamheten.

3.1 Verksamhetsresultaten har inte förbättrats märkbart

De första åren efter reformen sjönk utredningsresultaten markant. Enligt Statskontoret berodde det på att det tog ett tag innan reformen kunde ge resultat.⁶⁹ Enligt andra berodde det på att inte tillräcklig hänsyn hade tagits till polisens behov av flexibilitet och närhet till den kunskap som fanns ute på fältet. För stor vikt hade i

⁶⁷ SOU 2012:13, s. 17; Brå, *Varför gav inte fler poliser ökad brottsupplering*, 2014, s. 30–50.

⁶⁸ Ivarsson Westerberg, *Reform i uniform*, 2020. En enhällig riksdag fattade beslut om en sammanhållen svensk polis den 18 december 2012.

⁶⁹ Statskontoret, *Ombildningen till en sammanhållen polismyndighet*, 2018.

stället lagts vid centrala modeller som inte passade den praktiska polisverksamheten eller den verklighet som polisen konfronterades med. Fungerande arbetsgrupper delades och kompetens spreds ut, vilket också bidrog till de försämrade resultaten.⁷⁰

Resultaten har fortfarande inte förbättrats märkbart. Färre brott klaras upp; antalet personuppklarade brott minskade med 13 procent och personuppklaringsprocenten sjönk med tre procentenheter under 2014–2024. Personuppklaringsprocenten varierar dock mellan olika brottstyper. År 2024 hade trafikbrott exempelvis en personuppklaringsprocent på 44 procent, medan brott mot person låg på 9 procent.⁷¹ Man kan också använda andra indikatorer. Polismyndigheten använder exempelvis redovisade ärenden till åklagare. Antal redovisade ärenden från polisen till åklagare sjönk 2015–2024, från 161 505 till 154 376. Man brukar i det sammanhanget också titta på utredningsandelen, som anger andelen ärenden som redovisas till åklagare efter inledd förundersökning. Även den sjönk något under samma period, från 29,7 till 27,6 procent. Däremot ökade antalet lagföringsbeslut med drygt 8 procent.⁷²

Genomströmningstiden, som redovisar tiden det tar från att ett brott registreras till att ett beslut tas i åtalsfrågan, har legat stabilt sedan omorganisationen 2015 till och med 2021. År 2022 sjönk den något, för att därefter öka i samtliga brottskategorier förutom narkotikabrott och trafikbrott. Detta beror troligen på att det är två brottskategorier som hanteras genom snabbare lagföring.⁷³ Samtidigt menar Polismyndigheten att förändrade arbetssätt vad gäller planering, informationsdelning och samordning har förbättrat resultaten i vissa delar (se även kapitel 4). Exempelvis lyfter myndigheten att polisen redovisade fler misstänkta för grova vapenbrott och för försök/stämpling till eller fullbordat mord eller dråp till åklagare 2022–2024. Myndigheten ser också nedgången i antalet skjutningar under samma tidsperiod som ett tecken på framgångsrikt brottsförebyggande arbete. De större förändringarna i resultat ses framför allt mellan 2023 och 2024.⁷⁴ Huruvida det är en varaktig förändring är svårt att säga. Förändringarna har heller inte satt avtryck på flera andra brottskategorier. Polisledningen menar dock att förbättringarna kvarstod i början av 2025 och att de börjar spridas till fler brottskategorier.⁷⁵

Utryckningstiderna har förbättrats marginellt, men det är oklart i vilken grad detta beror på faktiska effektivitetsvinster eller förändrad statistikhantering. När det gäller utryckningstider, från att en patrull beordras till en händelse till att den anländer, visar statistik för 2016–2024 att tiderna har förbättrats något. Mediantiden för

⁷⁰ Björk, *Den stora polisreformen*, 2014. Se även Ivarsson Westerberg, *Reform i uniform*, 2020.

⁷¹ Personuppklarade brott är de handlagda brott där ett beslut om åtal, åtalsunderlåtelse eller strafföreläggande har fattats. Personuppklaringsprocenten är andelen personuppklarade brott av samtliga handlagda brott.

⁷² Polismyndigheten, *Årsredovisningar 2017–2024, 2018–2025*. Ärenden som polisen anser vara färdigutredda redovisas till åklagare. Även utredningsandelen varierar beroende på brottstyp. Återigen har trafikbrott en hög utredningsandel, medan tillgreppsbrott, exklusive i butik, och brott, person har en betydligt lägre.

⁷³ Snabbare lagföring är en arbetsmetod för enklare brott där utredning bedrivs direkt vid ingripandet. Metoden har minskat tiden från brott till dom, se Polismyndigheten, "Snabbare lagföring", hämtad 2025-08-13. Brås officiella statistik; Polismyndigheten, *Årsredovisning 2024, 2025*.

⁷⁴ Polismyndigheten, *Årsredovisning 2024, 2025*.

⁷⁵ Intervju RPC och biträdande RPC 2025-08-22.

prio 1-larm (omedelbart) har sjunkit från knappt 11 minuter 2016 till knappt 10 minuter 2024. Medeltiden har sjunkit från 17 till knappt 14 minuter samma år. För prio 2-larm (skyndsamt) har mediantiden sjunkit från knappt 20 minuter till drygt 18 minuter. Medeltiden har däremot minskat drastiskt. År 2016 låg den på 1 timme och 16 minuter, men ökade till över 3 timmar 2018 och 2019 för att sedan sjunka till 27 minuter 2024.⁷⁶ Enligt Polismyndigheten kan nedgången inte förklaras av ändrade arbets- eller rapporteringssätt. Den mest troliga förklaringen är att statistiken efter 2020 har rensats från orimliga outliers.⁷⁷ Patrullen som beordras måste trycka på en knapp för att rapportera att den har kommit fram. I en akut situation kan det glömmas bort, vilket kan leda till att statistiken felaktigt visar orimligt långa tider.⁷⁸ Enligt Brå finns det en hög korrelation mellan personaltillväxt och uttryckningstider för prio 1-larm, men ett relativt svagt samband för prio 2-larm.⁷⁹ De något bättre uttryckningstiderna för prio 1-larm kan alltså komma av en ökad personalstyrka.

3.2 Sämre kostnads- och resurseffektivitet

Kostnadseffektiviteten inom Polismyndigheten har inte utvecklats i linje med reformens intentioner. Oavsett om man ser till nominella eller fasta priser har kostnaden per anmält brott, personuppläsat brott och lagföringsbeslut ökat sedan reformen. Vi har använt samma sätt att beräkna kostnadseffektivitet som Polisorganisationskommittén gjorde inför beslutet om reformen.⁸⁰ Beräknat så har polisens kostnad per anmält brott, personuppläsat brott och lagföringsbeslut⁸¹ ökat markant. Sett till fasta priser har kostnaden per personuppläsat brott och lagföringsbeslut mer än dubblats, medan kostnaden per brottsanmälan har ökat med nästan 60 procent. I nominella värden har kostnaden per personuppläsat brott och per lagföringsbeslut i stället nästan tredubblats sedan 2009. Utgår man från bildandet av Polismyndigheten 2015 har kostnaderna i nominella värden fortfarande mer än dubblats per anmält och personuppläsat brott. I fasta priser, med 2009 som basår, har kostnaden per anmält brott ökat med knappt 53 procent, den per personuppläsat brott med knappt 72 procent och den per lagföringsbeslut med drygt 38 procent sedan reformen. Ökningarna har varit större efter 2015 än före. Enligt Polismyndigheten har kostnadseffektiviteten påverkats negativt av inflationen. Även

⁷⁶ Polismyndigheten, *Beställning EA Händelserapporter_2*, 2025.

⁷⁷ E-post Polismyndigheten 2025-08-11.

⁷⁸ Intervju Noa 2025-04-15.

⁷⁹ Brå, *Polisens resursfördelning och personaltillväxt*, 2023, s. 78–79.

⁸⁰ I Polisorganisationskommitténs betänkande används ”teknisk uppläring” för att mäta effektiviteten. Eftersom teknisk uppläring inte används eller redovisas längre har vi i stället använt personuppläring. SOU:n gjorde en reservation för att beräkningarna baserades på de totala kostnaderna och antalet anställda för polisen respektive år, utan hänsyn till vad resurserna faktiskt använts för. Se SOU 2012:13, s. 170ff. Detsamma gäller här; det är dock rimligt att följa upp på samma sätt som i underlaget för beslutet, även om andra sätt kan ge en mer förfinad bild.

⁸¹ Ett lagföringsbeslut är en fällande dom, ett godkänt strafföreläggande eller en åtalsunderlåtelse.

regeringens tillväxtnål gör enligt myndigheten att lönekostnaderna stiger och att effektiviseringar därför inte syns i kostnaderna.⁸²

Diagram 2 Kostnad per brott, utveckling i nominella priser

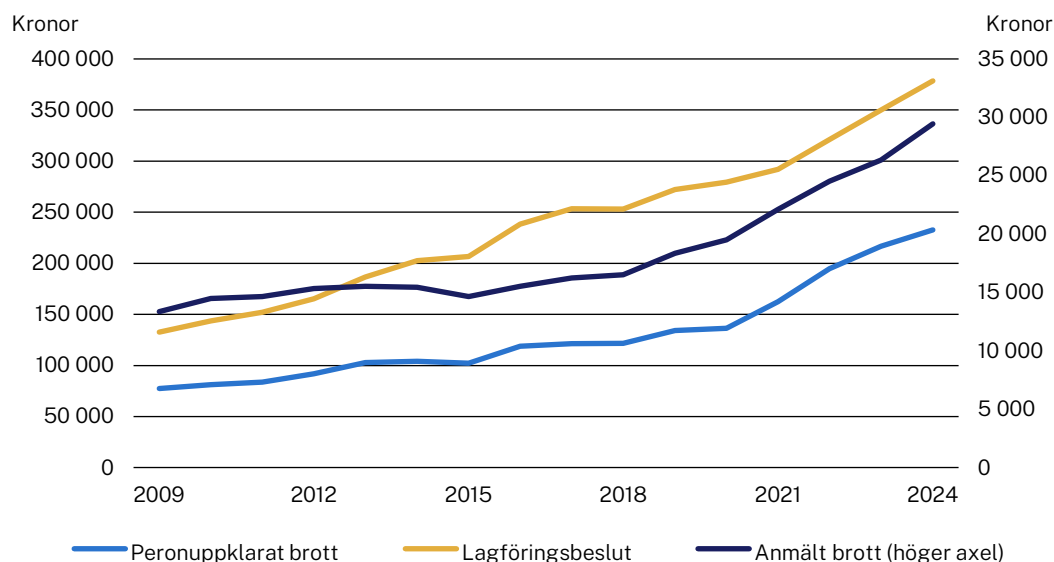
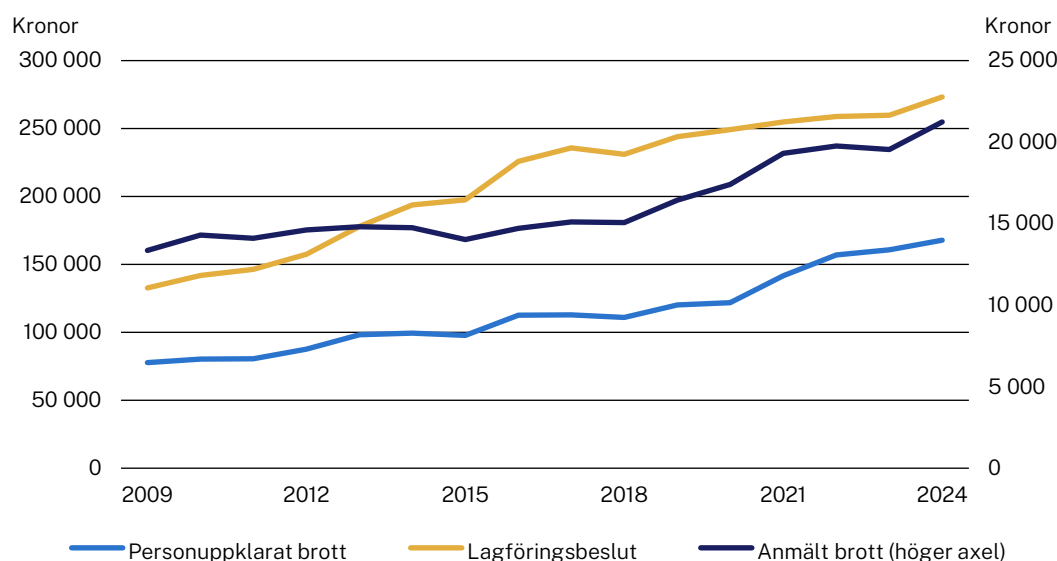


Diagram 3 Kostnad per brott, utveckling i fasta priser



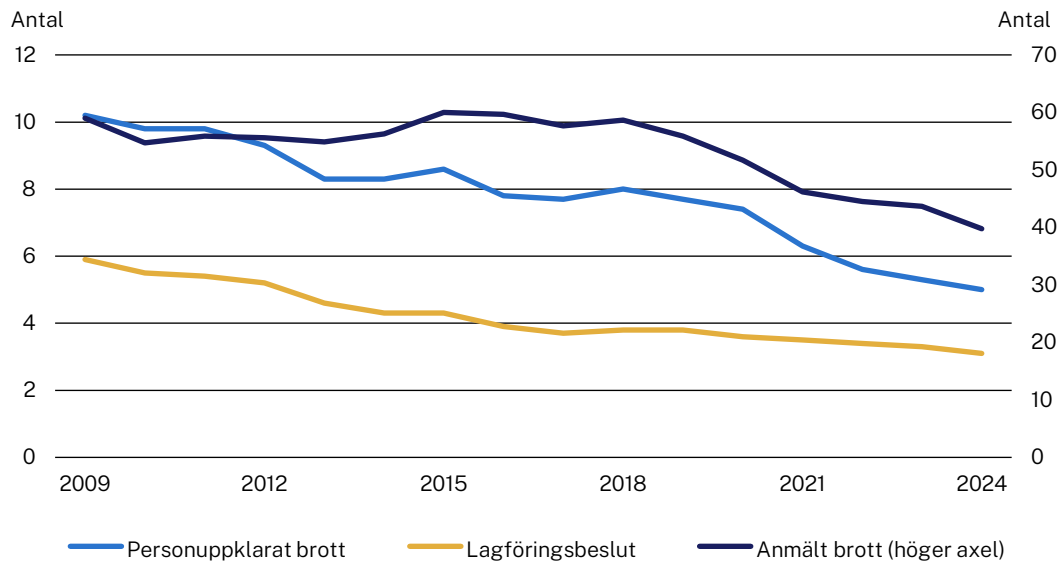
Källa: Egna beräkningar på uppgifter i Polismyndighetens årsredovisning och Brås officiella brottsstatistik.

Även resurseffektiviteten så som den beräknades av Polisorganisationskommittén har försämrats. Antalet anmälda brott per årsarbetskraft har minskat med en dryg tredjedel. Antalet upplästa brott och lagföringsbeslut per årsarbetskraft har båda halverats sedan 2009. Sett från 2015 har antalet handlagda anmälda brott per anställd minskat med knappt 34 procent, antalet personupplästa brott per anställd med

⁸² Polismyndigheten, *Faktaundersökning*, 2025.

knappt 42 procent och antalet lagföringsbeslut per anställd med knappt 28 procent. Både antalet anmälda brott och antalet personupplärade brott har minskat sedan 2015, samtidigt som polisens personalstyrka har vuxit. Kostnaden per brott blir då högre och antalet brott per anställd lägre. Rimligen skulle utredningsresultaten förbättras med fler anställda per brott, vilket skulle ha sänkt kostnaderna per upplärat och lagfört brott. Men som nämnts tidigare har både antalet personupplärade ärenden och antalet ärenden som redovisas till åklagare minskat.

Diagram 4 Antal brott att handlägga per årsarbetskraft



Källa: Egna beräkningar på uppgifter i Polismyndighetens årsredovisning och Brås officiella brottsstatistik.

Enligt polisen kan de sjunkande resultaten delvis förklaras av att utredningarna har blivit mer komplexa. Komplexiteten hänger delvis ihop med att både samhället och brottsligheten har blivit mer digitaliserade. Enligt Polismyndigheten har även kraven på teknisk bevisning ökat, vilket gör att åklagare många gånger vill ha mer omfattande utredningar. Sammantaget bidrar det till längre utredningstider, menar Polismyndigheten.⁸³ Dock har, som nämnts ovan, genomströmningstiderna legat relativt stabilt. Samtidigt är det inte orimligt att myndigheten, med tanke på att den har mer resurser att använda per brott, borde kunna hantera den ökande komplexiteten, givet att resurserna används effektivt och rätt kompetenser finns. Ensidigt fokus på vilka kompetenser som ska anställas, och oförmåga att styra resurser till rätt plats inom myndigheten, kan då ha varit hinder. Enligt Polismyndigheten har exempelvis personalresursen inom just utredningsverksamheten inte vuxit i samma takt som komplexiteten i ärendena under senare år. Grova brott är de mest resurskrävande, och de grupper som har

⁸³ Intervju Polisregion 2025-05-22.

ansvar för att utreda grova brott räcker inte till, vilket bland annat Brå visat.⁸⁴ Polismyndigheten behöver ha förmåga att löpande möta brottsutvecklingen oavsett hur brottsligheten ser ut och hur komplex den är.

Resurseffektivitet kan också innebära att resurser används flexibelt och på rätt plats. Personer som vi har intervjuat har uttryckt att omorganisationen befäste olika roller, och att man då inte kunde arbeta med annat än det som ingick i den rollen. Även interna krav på att nå vissa antalsmål skapade behov av att värna sina egna resurser. Detta minskade flexibiliteten.⁸⁵ Riksrevisionen har också i tidigare granskningar sett indikationer på att intentionerna med ett mer flexibelt resursutnyttjande inte har nåtts. I stället har myndigheten använt särskilda händelser för att tillfälligt omfördela personal inom myndigheten.⁸⁶

Nu är kortare in- och utlån av personal, utan särskilda händelser, vanliga. Det går dock inte att följa dessa i personalstatistiken eftersom utlån som är kortare än 3 månader inte registreras där. I vår enkät svarar 52 procent av respondenterna att de lånar ut personal någon gång i veckan, och 43 procent att de lånar ut personal någon gång i månaden. Det handlar främst om ingripande personal och utredare. En femtedel av respondenterna uppger att 11–20 procent av deras personal är utlånad. En majoritet av respondenterna upplever att det stör deras ordinarie verksamhet att låna ut personal. De upplever däremot inte att det stör att låna in personal. En majoritet av respondenterna upplever att det är svårt att låna in personal, medan en fjärdedel menar att det är lätt att få till.⁸⁷ Det indikerar enligt oss att interna organisatoriska gränser och målstyrning fortfarande är hämmande för ett effektivt resursutnyttjande. Det förekommer också att LPO som har svårt att rekrytera får mer eller mindre konstanta förstärkningar från andra LPO i sina respektive PO.⁸⁸

3.3 Förmågan inom utredningsverksamheten har inte stärkts

Trots fler anställda har Polismyndighetens förmåga att utreda brott inte stärkts. Polismyndigheten har förstärkt utredningsverksamheten enligt regeringens prioriteringar. Det har dock inte förbättrat utredningsresultaten. Tillfälliga lösningar för att nå de uteblivna förbättringarna, såsom inlåning av personal och överföring av ärenden till lokal nivå, har inte heller gett önskade effekter. Ökad status för

⁸⁴ Brå, *Polisens utredning av grova brott och brott mot särskilt utsatta brottsoffer*, 2024; Polismyndigheten, *Algoritm för beräkning av komplexitetsmått*, 2024; Polismyndigheten, *Internrevisionens granskning av utredning av grova våldsbrott*, 2022; Polismyndigheten, *Svar på Riksrevisionens frågor 2025-08-18*. Se även Polismyndigheten, *Uppföljningsgranskning av polisens utredningsverksamhet*, 2024.

⁸⁵ Intervjuer regionpolischef 2024-10-16:1 och 2024-10-16:2, inriktningsmöte LPO 2025-04-30, LPO-chef 2025-05-07, polisregion 2025-05-15; observation RSLG 2024-12-16; Riksrevisionens enkät till LPO- och PO-chefer; se även Brå, *Polisens utredning av grova brott och brott mot särskilt utsatta brottsoffer*, 2024; Brå, *Polisens resursfördelning och personaltillväxt*, 2023; Riksrevisionen, *Polisens hantering av mängdbrott*, 2023.

⁸⁶ Se Riksrevisionen, *Att släcka bränder*, 2023; Riksrevisionen, *Rätt insats på rätt plats*, 2020. Särskilda händelser inkluderar ofta krav på resursförstärkningar, som kommenderas till den särskilda händelsen.

⁸⁷ Riksrevisionens enkät till LPO- och PO-chefer; intervjuer HR-avdelningen 2025-05-06, PO 2025-06-04:2. Bilden av utlån som en belastning lyftes även i en tidigare granskning. Se Riksrevisionen, *Polisens hantering av mängdbrott*, 2023.

⁸⁸ Intervju LPO 2025-04-08; observation POLG PLG 2025-06-05.

utredningsverksamheten och kompetensutveckling för medarbetarna kan bidra till att förbättra verksamheten.

3.3.1 Resurser har prioriterats till utredningsverksamheten, men önskade effekter har inte nåtts

Brå och Riksrevisionen har i ett antal rapporter och granskningar konstaterat att polisens förmåga att ingripa och utreda brott kan förbättras.⁸⁹ Brå har bland annat visat att resurstillskott inte har lett till bättre resultat. Exempelvis har antalet anställda inom utredningsverksamheten för grova brott ökat enligt regeringens prioriteringar, men den klarar ändå inte av att möta inflödet av brott. Grupperna förstärks då av tillfälligt inlånad personal eller så skrivs ärendena över på lokalpolisområdena. Inlånen belastar övrig utredningsverksamhet samtidigt som det tar tid för den nya personalen att komma in i ärendet. Att skriva över ärendena till den lokala nivån innebär också att grova brott utreds utan samma tillgång till specialistkompetens.⁹⁰ Att ärenden byter handläggare flera gånger är heller inte gynnsamt. I polisens strategi för utredningsverksamheten påpekas att överlämning av ärenden bara ska ske om det gagnar ärendets bästa eller om det motiveras av ärende- och brottsamordning.⁹¹ Inlånen och ärendeförläggningen leder därför sällan till effektivitetsvinster.

Grupperna som ska utreda brott mot särskilt utsatta brottsoffer har visserligen förstärkts eftersom det har prioriterats av regeringen. Men personalsituationen präglas av hög frånvaro och stor andel nyanställda. Upp till en tredjedel av personalen är sjukskriven och en knapp tredjedel har arbetat i mindre än ett år.⁹² Detta påverkar den utredande förmågan negativt. Det är inte heller säkert att utredare får det stöd som de behöver för att kunna utföra sina uppgifter på rätt sätt, eller att förundersökningsledare har förmågan att fungera som arbetsledare i den utsträckning som vore önskvärt.⁹³ En intern rapport om mäns dödliga våld mot kvinnor visar på flera brister i polisens arbete: metodstöd används inte, polisanställda tar inte upp anmälningar och inleder inte förundersökningar, utredningar överlämnas inte till åklagare, tillräckliga utredningsåtgärder utförs inte och tvångsmedel används inte.⁹⁴

⁸⁹ Se exempelvis Brå, *Polisens utredning av grova brott och brott mot särskilt utsatta brottsoffer*, 2024; Riksrevisionen, *Att släcka bränder*, 2023; Riksrevisionen, *Polisens hantering av mängdbrott*, 2023.

⁹⁰ Brå, *Polisens utredning av grova brott och brott mot särskilt utsatta brottsoffer*, 2024.

⁹¹ Polismyndigheten, *Polismyndighetens strategi för utredningsverksamheten*, 2021, s. 6.

⁹² Brå, *Polisens utredning av grova brott och brott mot särskilt utsatta brottsoffer*, 2024. Se även Riksrevisionen, *Statens skydd av hotade personer*, 2024.

⁹³ Polismyndigheten, *Uppdrag om förbättrade resultat i utredningsverksamheten*, delrapport 1 och 2, 2024. Intervju regionpolischef 2024-10-17. Se även Lindberg m.fl., "Workplace learning, power, and practice: modes of participation for civilian criminal investigators.", 2024; Polismyndigheten, *Uppföljningsgranskning av polisens utredningsverksamhet*, 2024.

⁹⁴ Polisen, *Slutrapport; Mäns dödliga våld mot kvinnor*, 2025. Se även Liljegren m.fl., "The police and 'the balance'—managing the workload within Swedish investigation units", 2021.

Enligt Brå har antalet utredda brott ökat, men andelen uppklarade grova brott har legat stabilt på cirka 19 procent sedan 2018 – trots att den totala arbetsbördan per anställd minskade med cirka 20 procent mellan 2018 och 2022. Det skiljer sig dock åt mellan brottstyper och mellan regioner. Stockholm är högst belastat av alla regioner. Det saknas specialister såsom analytiker och finansiella utredare, samtidigt som erfarna utredare på regional nivå inte utnyttjas fullt ut.⁹⁵ Riksrevisionen gjorde liknande iakttagelser som Brå i granskningarna om mängdbrott och särskilda händelser från 2023. Granskningen om polisens skydd av hotade personer pekar också på brister i både förmåga och uppföljning.⁹⁶ Polismyndigheten är medveten om bristerna. Internrevisionens systemgranskning av utredningsverksamheten från 2020 pekade på flera allvarliga brister, bland annat att det saknades en gemensam syn på hur den brottsutredande verksamheten skulle styras, att flera metodstöd ännu inte fått genomslag och att det saknades systematisk uppföljning och kompetensutveckling. Uppföljningsgranskningen från 2024 pekade på allvarliga brister gällande hög intern rörlighet för personalen och brister i kompetensutveckling och ledning. Även återrapporteringen från förändringsuppdragen om förbättrade utredningsresultat pekade på liknade problem fyra år senare, vilket tyder på att de grundläggande problemen kvarstår trots granskningar och åtgärder.⁹⁷ Riksrevisionen bedömer att utredningsförmågan behöver stärkas så att fler ärenden utreds och personuppklaras.

Även polisens kontaktcenter, PKC, har ett uppdrag inom utredningsverksamheten. De ska vidta initiala utredningsåtgärder vid anmälningsupptagningen såsom att hålla förhör, säkra bevisning och inhämta andra nödvändiga uppgifter för att säkra ärendens fortgång.⁹⁸ Polismyndighetens internrevision konstaterar att PKC:s utredningsarbete brister i flera hänseenden, vilket leder till så kallad onödig efterfrågan.⁹⁹ Anmälningsupptagningen är undermålig och många anmälningar behöver kompletteras i efterhand. Vidare saknas fungerande rutiner mellan PKC och andra utredande enheter, samtidigt som prioriteringen mellan svarstidsmålet och den utredande verksamheten är otydlig.¹⁰⁰ Problemet förstärks av att operatörerna vid PKC inte självklart får den utbildning eller det stöd som de skulle behöva, samtidigt

⁹⁵ Brå, *Polisens utredning av grova brott och brott mot särskilt utsatta brottsoffer*, 2024; Brå, *Polisens resursfördelning och personaltillväxt*, 2023.

⁹⁶ Riksrevisionen, *Statens skydd av hotade personer*, 2024; Riksrevisionen, *Att släcka bränder*, 2023; Riksrevisionen, *Polisens hantering av mängdbrott*, 2023.

⁹⁷ Polismyndigheten, *Systemgranskning av polisens utredningsverksamhet*, 2020. Polismyndigheten tog fram en strategi för utredningsverksamheten 2021 och en handbok för PNU i slutet av 2022. Men som Brås granskning visar kvarstår ändå flera problem, vilket bekräftas i internrevisionens uppföljningsgranskning från 2024: Polismyndigheten, *Uppföljningsgranskning av polisens utredningsverksamhet*, 2024. Se även Polismyndigheten, *Uppdrag om förbättrade resultat i utredningsverksamheten, delrapport 1 och 2*, 2024.

⁹⁸ Polismyndigheten, *Polismyndighetens handbok för PKC*, 2023.

⁹⁹ Onödig efterfrågan är sådant som genererar merarbete för myndigheten till följd av att nödvändiga moment inte genomförs eller genomförts felaktigt.

¹⁰⁰ Polismyndigheten, *Systemgranskning av polisens utredningsverksamhet*, 2020; se även Polismyndigheten, *Uppföljningsgranskning av polisens utredningsverksamhet*, 2024. Uppföljningsgranskningen nämner inte PKC, utan fokuserar på problemen med bl.a. utbildning, kompetens och ledning inom utredningsverksamheten, liksom bristen på relevant uppföljning. Internrevisionen har granskat PKC separat. Se Polismyndigheten, *Granskning av polisens kontaktcenter*, 2024.

som personalomsättningen är hög. Sammantaget kan detta bidra till den bristande utredningsförmågan. Eventuellt kan den nya handboken för PKC, som nämnts i kapitel 2, bidra till att förbättra arbetet, men det är ännu oklart. Samtidigt krävs sannolikt mer än en handbok, såsom kompetensutveckling för PKC-operatörerna och bättre kontaktvägar mellan PKC och utredningsverksamheten.

3.3.2 Utredares status och utbildning kan förbättras

Utredare har begränsade incitament för att stanna i rollen på lägre hierarkiska nivåer. Både Brå och vår enkät till LPO- och PO-chefer visar på svårigheter med att behålla utredare på lokal nivå. Enligt Brå behöver utredarrollen uppvärderas så att utredare stannar kvar och utvecklas i sina roller i stället för att söka sig vidare.¹⁰¹ Tidigare har tjänster inom utredning setts som ett attraktivt karriärsmål inom myndigheten. Enligt våra intervjuer har aspiranterna som kommer direkt från polishögskolan en syn på utredning som något underställt det ingripande arbetet. En placering inom utredning på ett LPO riskerar då att uppfattas som ett steg nedåt i karriären. Bilden förstärks av att den utredande verksamheten sällan träffas av de ökade ob-tillägg som den ingripande verksamheten gynnas av. För att ändra synen på utredarrollen menar personer som vi har intervjuat att utredning bör ges en större roll i polisutbildningen.¹⁰²

Utbildningen genomförs i dag på uppdrag av enskilda lärosäten som bedriver och fördelar den på olika sätt.¹⁰³ Det finns därför ingen nationellt övergripande reglering av hur stor del av utbildningen som ska ägnas åt utredning, utan innehållet varierar beroende på lärosäte. Polismyndigheten föreslog 2023 att grundutbildningen till polis borde göras om så att alla går en gemensam grund, men att den sedan bör delas i tre spår: ingripande/brottsförebyggande, utredning respektive cyber. Beredningen av det förslaget inom Polismyndigheten har dock pausats.¹⁰⁴ Samtidigt ökar kraven på yttre polisers utredande kompetens till följd av styrningen mot yttre uniformerad personal och fördelningen mellan civila respektive poliser som begränsar möjligheten att rekrytera civila utredare eller specialister. Att dela upp utbildningen i olika spår, i stället för att stärka yttre personals utredande kompetens, skulle då kunna vara kontraproduktivt eftersom den yttre personalen behöver bli bättre på utredning för att klara uppdraget. Forskning visar också att civila utredare nedvärderas och upplever utanförskap i utredningsgrupperna. Deras kunskap tas inte på allvar.¹⁰⁵ Även detta är faktorer som kan ha negativ påverkan på utredningsförmågan. Professionalisering, såsom kompetensutveckling och högre status hos både polisiära och civila utredare och specialister, kan bidra till att klara av den alltmer komplexa brottsligheten.

¹⁰¹ Brå, *Polisens utredning av grova brott och brott mot särskilt utsatta brottsoffer*, 2024.

¹⁰² Intervju polisregion 2025-05-16; observation LLG 2025-05-19.

¹⁰³ Polismyndigheten, *Årsberättelse för polisutbildningen 2021, 2022*.

¹⁰⁴ Riksrevisionen, *Antagningen till polisutbildningen*, 2025.

¹⁰⁵ Haake m.fl., *Civilianisering av polisen: forskning om genus, status och professionsgränser inom den brottsutredande verksamheten i Sverige*, 2024.

Eftersom polisens utredningsverksamhet fortfarande brister är en del av det nuvarande förändringsuppdraget att förbättra utredningsresultaten.¹⁰⁶ Arbetsgruppen som jobbar med den delen har tittat på hur förmågan kan stärkas och ser positivt på det brottsutredarprogram som har tagits fram, men som fortfarande är under utveckling. Programmet varvar teori och praktik under en längre period. Arbetsgruppen efterfrågar ett liknande program för förundersökningsledare. Förundersökningsledare har inte alltid fått den utbildning som de behöver. Något som saknas i dagens förundersökningsledarutbildningar är ledarskapsträning. Förundersökningsledare arbetsleder sina utredare, och då är förmågan att ge dem direktiv och skapa en god arbetsmiljö viktiga komponenter som kräver ledarskapsfärdigheter. Samtidigt finns en utbildning i arbetsledning inom polisen, men den är inte särskilt välkänd bland medarbetarna. Arbetsgruppen pekar vidare på vikten av att karriärvägarna inom Polismyndigheten i större utsträckning fokuserar på att man utvecklas i sin roll, snarare än att man byter roll och klättrar i hierarkin.¹⁰⁷

Kompetensutveckling behöver inte betyda att personal skickas på utbildning. Myndigheten jobbar också med att bredda begreppet lärande. Fokus har legat på kurser, men man vill att det också på ett tydligare sätt ska inkludera lärande i vardagen.¹⁰⁸ Tid måste dock avsättas för detta. Riksrevisionen har sett exempel på hur grupper och enheter använder sig av lärande i vardagen. Det har exempelvis handlat om att alla utredare arbetar med en viss typ av ärenden för att tillsammans lära sig hur de kan göra det enklare och mer effektivt, eller att utredare sätts ihop i grupper om tre för att sprida kunskap. Det är dock viktigt att sådana insatser följs upp så att möjliga effekter syns och eventuella justeringar kan göras.

3.4 Svag implementering av stöd och ytterligare stöd behövs

Polismyndigheten har under en längre tid haft utmaningar med att implementera styrdokument, metoder och verktyg i utredningsverksamheten. Bristande samordning, otydliga styrsignaler och avsaknad av strategiska prioriteringar har försvårat arbetet.

3.4.1 Otillräcklig metodimplementering och samordning

Det har till stor del varit upp till chefer att anamma metoder och verktyg, och det har delvis setts som ett fritt valt arbete trots att så inte borde vara fallet. Styrningen av utredningsverksamheten har av kärnverksamheten uppfattats som en konfettibomb: mängden styrsignaler har varit omöjlig att ta till sig. När problem har identifierats i

¹⁰⁶ Polismyndigheten, *Uppdrag att öka den lokala närvaron, förbättra utredningsresultaten och öka effektiviteten*, 2024.

¹⁰⁷ Polismyndigheten, *Uppdrag om förbättrade resultat i utredningsverksamheten Delredovisning 2*, 2024.

¹⁰⁸ Polismyndigheten, *Uppdrag att säkerställa ökad operativ förmåga att utreda och klara upp grova brott med koppling till kriminella nätverk 2023*; Polismyndigheten, *Uppdrag om förbättrade verksamhetsresultat i utredningsverksamheten. Delredovisning 2*, 2024. Intervjuer polisregion 2025-05-22, PO 2025-06-02. Ett "digitalt ekosystem" ska ta om hand och sprida vardagligt lärande och erfarenheter. Det är dock oklart när eller om detta kommer realiseras, hur informationen i det skulle underhållas och uppdateras och vem som skulle ansvara för det.

utredningar och översyner har det lett till nya styrdokument. Samtidigt har det funnits brister i samordning och implementering.¹⁰⁹ Att nya metoder och verktyg inte används i tillräcklig utsträckning är något som Polismyndigheten själva lyfter i återrapporteringen från förändringsuppdraget om förbättrade utredningsresultat. Arbetsgruppen menar även att det saknas strategiska överväganden av vad nya verktyg och metoder förväntas ge för effekter, vilket bidrar till osäkerhet och till att grupper tenderar att prioritera utifrån vad de själva uppfattar som mest relevant. Polismyndigheten har också brustit i förmåga att ha överblick över och prioritera mellan olika ärenden. Arbetsgruppen har identifierat behov av en struktur som ger överblick över inflöde, balans och produktion i utredningsverksamheten, som i sin tur ska underlätta för chefer och förundersökningsledare att prioritera arbetet och planera personal.¹¹⁰ Denna bild bekräftas vid våra verksamhetsbesök. Sammantaget har detta sannolikt bidragit till att utredningsresultaten inte har förbättrats.

3.4.2 Begränsad metodanvändning trots utvecklingsinsatser

Polismyndigheten arbetar med att ta vara på fungerande metoder för såväl utredning som brottsförebyggande arbete. Exempelvis har polisregion Stockholm tagit fram en rapport som listar drygt 40 effektutvärderade metoder för brottsförebyggande arbete. Rapporten lämnar också rekommendationer för hur metoder kan implementeras och följas upp.¹¹¹ Våra intervjuer och deltagande observationer visar ändå att myndigheten fortfarande har svårt att implementera metoder och verktyg. Det gäller exempelvis en del appar som har tagits fram för den yttre verksamheten, där det varierar över landet hur mycket de används. Samtidigt säger chefer att verksamheten skulle effektiviseras om de användes. I vissa fall handlar det om att medarbetarna måste gå utbildningar innan de använder apparna, vilket i så fall ska planeras in. I andra fall handlar det om att medarbetarna inte ser nyttan med appen, eller att appen i ett tidigare skede har upplevts som dålig eller krånglig och därför inte används även om den har förbättrats.¹¹² Samtidigt menar IT-avdelningen att det är lättare att sprida verktygen nu när cheferna är mer delaktiga i förändringsarbetet.¹¹³

För att råda bot på problemet med onödig efterfrågan lyfts Polisens nationella utredningsmetodik (PNU). PNU har funnits sedan 2004 i olika former och ska underlätta utredningsprocessen. Stödet ska förbättra utredningsresultaten genom att utgå från ett antal principer. År 2020 lyfte Polisens internrevision att implementeringen av PNU brister och att stödet i vissa delar endast fått ett svagt, om ens något, genomslag.¹¹⁴ Två år senare kom ett nytt metodstöd för PNU.¹¹⁵

¹⁰⁹ Intervju regionpolischef 2024-10-17; Polismyndigheten, *Uppdrag om förbättrade resultat i utredningsverksamheten Delredovisning 1*, 2024.

¹¹⁰ Polismyndigheten, *Uppdrag om förbättrade resultat i utredningsverksamheten Delredovisning 1 och 2*, 2024.

¹¹¹ Polismyndigheten, *Effektutvärderade polisiära metoder 2010–2023*, 2024.

¹¹² Polismyndigheten, *Uppdrag om förbättrade resultat i utredningsverksamheten Delredovisning 1*, 2024; intervjuer PDC 2025-04-25, LPO-chef 2025-05-07; observation värderingsmöte LPO 2025-04-22.

¹¹³ Intervju IT-avdelningen 2025-02-19.

¹¹⁴ Polismyndigheten, *Systemgranskning av polisens utredningsverksamhet*, 2020.

¹¹⁵ Polismyndigheten, *Polismyndighetens handbok för PNU*, 2022.

4 Den interna styrningen och uppföljningen har inte bidragit tillräckligt till att nå intentionerna

I det här kapitlet besvarar vi delfråga 2 om polisens interna styrning.

Rikspolisstyrelsen hade inte fullt mandat att styra de tidigare 21 polismyndigheterna. Att slå ihop dem till en myndighet skulle ge polisen en tydligare styrning och enhetlig verksamhet. För att styrningen ska ha bidragit till att nå intentionerna ska den, enligt oss, säkerställa helhetsbild, tydliga prioriteringar och enhetlighet där det är lämpligt; utgå från verksamhetens behov; vid behov justeras; samt främja en kultur av tillit där medarbetare vågar påtala problem och som uppmuntrar lärande.

Våra viktigaste iakttagelser

Styrningen har inte bidragit i tillräcklig utsträckning till att nå intentionerna med reformen. Den nya styrmodellen ger dock bättre förutsättningar för att nå intentionerna.

- Styrmodellen som infördes med reformen har inte fungerat effektivt. Den bidrog till viss enhetlighet, men inte till tydliga prioriteringar eller effektivt resursutnyttjande. Styrningen i modellen var för långt ifrån verksamheten och utgick inte tillräckligt från dess behov. Justeringar i styrdokument har gjort den tydligare. De forum som ska fånga verksamhetens behov är dock fortfarande för långt från verksamheten.
- Den nya styrmodellen som Polismyndigheten håller på att implementera verkar vara ett steg i rätt riktning. Den ger bättre förutsättningar för att tillgodose den yttre verksamhetens behov samt tydligare prioriteringar och bättre helhetsbild. Men modellen upplevs fortfarande som otydlig och svår att implementera i delar av verksamheten.
- Polismyndighetens uppföljning har sedan 2015 varit alltför fokuserad på kvantitativa antalsmål för att effektivt kunna bidra till lärande och effektiviseringar i verksamheten. De förändringar som införs nu kan förbättra detta, men myndigheten behöver fortsätta att utveckla uppföljningen för att den ska vara en bra grund för justeringar i styrningen.
- Kulturfrågor har fått ökad tyngd, både i lönekriterier och i den nya styrmodellen. Det kan bidra till en mer utvecklingsinriktad och lärande organisation.

4.1 Styrningen har inte säkerställt helhetsbild eller tydliga prioriteringar, men håller på att ändras

Riksrevisionen konstaterar att styrmodellen som infördes 2015 inte har gett tillräcklig helhetsbild eller tydliga prioriteringar. De senaste årens förenklingar i styrdokument och ökad dialog mellan nationell och lägre nivå har gjort styrningen tydligare.

Polismyndigheten håller på att införa en ny styrmodell. Även om mycket i den nya modellen har funnits tidigare, kan den enligt oss, tack vare bredare informationsdelning, mer koordinerade lägesbilder samt tydligare metoder för

prioritering och fokus på samarbete, skapa bättre förutsättningar för helhetsbild och prioriteringar. Dock kan utveckling av vissa verktyg och mallar behövas för att göra den mindre administrativt tung.

4.1.1 Processtyrningen skapade stuprör och motstridiga styrsignaler

Med reformen blev Polismyndigheten en matrisorganisation där styrningen utgick från ett delat process- och verksamhetsansvar. Processansvaret låg i huvudsak på nationell nivå, på utsedda processägare och processledare, medan chefer på alla nivåer hade verksamhetsansvar. Processtyrningen handlade till stor del om enhetliga arbetssätt, men inte om vilka effekter eller mål man ville nå. Statskontoret konstaterade 2018 att reformen gav polisen bättre förutsättningar för en effektiv verksamhet, men att fördelarna med en sammanhållen myndighet inte nyttjades.¹¹⁶ Forskare konstaterar också att reformen inte föll ut som förväntat.¹¹⁷

Styrmodellen skulle skapa tydlighet och flexibilitet, men så blev inte fallet. Våra intervjuer visar att chefer på olika nivåer inom Polismyndigheten upplever att en vilja att vara trogen reformen ledde till att hierarkiska och geografiska gränser var viktiga. Att värna sina egna resurser och ansvarsområden blev viktigare än att ha ett helhetsperspektiv. Processtyrningen skapade också stuprör med mycket styrning ovanifrån som inte var koordinerad, och i vissa fall motstridig. Det gjorde det svårt för verksamheten att veta vad som skulle prioriteras. Polismyndigheten har försökt att ge dels rikspolischefens kansli, dels ekonomiavdelningen en sammanhållande roll för processtyrningen, men det har inte gett några direkta resultat.¹¹⁸ Även Riksrevisionen har tidigare visat på problem med processtyrningen, bland annat att den har varit senfärdig, svag och dåligt förankrad samt att den har saknat uppföljning som bidrar till förbättringar.¹¹⁹ Sammantaget har detta bidragit både till en motvilja mot att följa styrning som har kommit uppifrån, och till svårigheter med att förbättra resultaten.

De interna styrdokumenterna håller på att ses över och ändras, och uppfattas enligt våra intervjuer nu som tydligare och mer fokuserade. Våra enkätresultat visar också att LPO- och PO-chefer anser att det är tydligare vad som förväntas när den nationella strategiska verksamhetsplanen är nerkortad, och när den fokuserar på ett fåtal frågor som snarare pekar ut en riktning än aktiviteter. Vi konstaterar att centrala delar i

¹¹⁶ Statskontoret, *Ombildningen till en sammanhållen polismyndighet*, 2018.

¹¹⁷ Hall, *Varför ökar den offentliga byråkratin i Sverige?*, 2025; Björk, *Vad ska polisen göra?* 2022; Björk, "Muddling through the Swedish Police Reform: Observations from a Neo-Classical Standpoint on Bureaucracy", 2021; Ivarsson Westerberg, *Reform i uniform. Polisens stora omorganisation*, 2020. För en diskussion om hur ledning, kultur och verksamhetens karaktär påverkar reformer, se Statskontoret, *När flera blir en – om nyttan med enmyndigheter*, 2010.

¹¹⁸ Intervjuer LPO 2025-04-08, PDC 2025-04-25; regionpolischef 2024-10-16:1 och 2024-10-16:2; ekonomiavdelningen 2025-01-13; Polismyndigheten, *Uppdrag om förbättrade resultat i utredningsverksamheten Delredovisning 1 2024*; Polismyndigheten, *Ökad effektivitet – en mer ändamålsenlig styrning*, 2024; se även Brå, *Polisens utredning av grova brott och brott mot särskilt utsatta brottsoffer*, 2024; Brå, *Polisens resursfördelning och personaltillväxt*, 2023.

¹¹⁹ Se Riksrevisionen, *Otillräckliga insatser när barn misstänks för grova brott*, 2024; Riksrevisionen, *Statens skydd av hotade personer*, 2024; Riksrevisionen, *Att släcka bränder*, 2023; Riksrevisionen, *Polisens hantering av mängdbrott*, 2023; Riksrevisionen, *Internetrelaterade sexuella övergrepp mot barn*, 2021; Riksrevisionen, *Effektiviteten i Polismyndighetens arbete med information till brottsutsatta*, 2021; Riksrevisionen, *Rätt insats på rätt plats*, 2020.

styrningen når ut, eftersom vi i våra deltagande observationer har sett att vissa teman är återkommande på alla hierarkiska nivåer.¹²⁰ Samtidigt uppger vissa chefer i intervjuer att styrningen från rikspolischefen å ena sidan och chefen för Noa å andra sidan inte alltid är samstämmig i sitt fokus och därför skapar osäkerhet i vad som ska prioriteras. En annan otydlighet som nämnts i intervjuerna är att cheferna uppfattar att det kommer styrande beslut från organ som inte är beslutsfattande, såsom den nationella operativa ledningsgruppen och det nationella driftcentret.¹²¹

Vi bedömer att rikspolischefens och biträdande rikspolischefens dialog med chefer på lägre nivåer är positiv och bidrar till ökad tydlighet. Chefer på lägre nivåer uppskattar att rikspolischefen och biträdande rikspolischefen reser runt och pratar om inriktningen, eftersom det ger tydlighet kring deras förväntningar. Men efter besöken har det gjorts tolkningar i regionen som cheferna inte anser stämmer med det som de uppfattade från rikspolischefen.¹²² Att arbeta med förståelse för styrningen, dels i bemärkelsen att cheferna ska känna ägarskap för den, dels i bemärkelsen att medarbetarna ska förstå varför de ska genomföra vissa uppgifter, är återkommande teman i både intervjuer och i våra deltagande observationer.¹²³ Detta är också någonting som Polismyndigheten behöver fortsätta jobba med. Det finns ett behov av att stärka förståelsen för styrningen i hela organisationen.

4.1.2 Den nya styrmodellen har anammats, trots otydligheter

Polismyndigheten har varit medveten om problemen med processtyrningen och håller nu på att implementera en ny styrmodell. Den nya styrmodellen sätter problemet som ska lösas i centrum och betonar samarbete över organisationsgränser: tillsammansperspektivet. Styrningen ska sätta ramarna för vilken riktning verksamheten ska ta, men hur den ska komma dit ska den ansvarige själv avgöra, så kallad uppdragstaktik. I det ska man pröva arbetssätt, lära sig av dem och vid behov justera för att nå effekt. Det innebär att polisen lämnar processtyrningens fokus på enhetlighet och rör sig mot likvärdighet och interoperabilitet, det vill säga att kunna arbeta gemensamt oavsett organisatorisk tillhörighet.¹²⁴ Samtidigt finns ett nationellt ansvar kvar för olika frågor.¹²⁵

¹²⁰ Riksrevisionens enkät till LPO- och PO-chefer.

¹²¹ Intervju PO-chef 2025-05-27, polisregion 2025-05-22; förmågeledare 2025-03-26, polisregion 2025-05-27.

¹²² Intervjuer LPO 2025-05-07, LPO 2025-04-08, LPO 2025-03-28, PO 2025-06-02, NFC 2025-02-05, PO 2025-06-04:4, polisregion 2025-05-13; Riksrevisionens enkät till LPO- och PO-chefer.

¹²³ Se exempelvis intervjuer PO-chef 2025-04-23, polisregion 2025-05-16, LPO 2025-05-26, polisregion 2025-05-13, polisregion 2025-05-20, polisregion 2025-05-22, polisregion 2025-05-27, LPO 2025-03-11; observation värderingsmöte LPO 2025-04-22, Oprim LPO 2025-04-29, RSLG 2025-01-20. En del av att bygga ägarskap är också att arbetsgrupperna som jobbar med förändringsuppdragen leds av chefer i NSLG och inte av stöddavdelningarna som annars ansvarar för sakfrågorna.

¹²⁴ Att sätta problemet i centrum går tillbaka till grunderna i problemorienterat polisarbete som utvecklades på 1970-talet. Uppdragstaktik är inte heller nytt. Det har använts i det svenska försvaret sedan slutet av 1800-talet, men har förstås ändrats över tid. Se Glans, "Svensk uppdragstaktik: Ett självbedrägeri", hämtad 2025-09-11. Även begreppet interoperabilitet har ursprung i det militära och beskriver hur olika system samverkar. Det användes första gången 1965, men fenomenet går tillbaka till andra världskriget.

¹²⁵ Några regioner har nationellt ansvar för delar av verksamheten, som fjällräddning, och de nationella avdelningarna har nationellt ansvar inom sina respektive områden. Noa har ansvar för stora delar av det operativa arbetet. Det hanteras i stort genom förmågeledare, se även avsnitt 4.2.2. Polismyndigheten, *Polismyndighetens arbetsordning*, 2025.

Den nya modellen innehåller två centrala delar. Den ena är ett arbetssätt via ett ledningssystem som kallas Ledning i ordinarie organisation (LiO). Det ska fungera som övergripande och sammanhängande ledningssystem för brottsbekämpning. Brottsbekämpningen ska bedrivas både reaktivt och proaktivt, problemorienterat, underrättelsebaserat och sammanhållet. LiO ska användas på både strategisk, taktisk och operativ nivå. Den andra centrala delen är en struktur med driftcenter på alla hierarkiska nivåer, där funktionen operativ koordinator (OPK) har en central roll för att hålla samman arbetet med lägesbilder och informationsflöden. Tanken är att cheferna ska vara mer operativt förankrade genom att ha möjlighet att leda genom ledningsstödsfunktioner, vilket kommer att skapa utrymme för att fokusera mer på strategiskt och förutsättningsskapande arbete.¹²⁶

Tabell 1 Skillnader mellan den förra och nya styrmodellen

Aspekt	Styrmodellen från 2015	Ny styrmodell
Typ av styrning	Processtyrning	Uppdragstaktik och systemsyn
Organisation	Matrisorganisation med delat ansvar mellan processledare och verksamhetschefer	Driftcenterstruktur med operativa koordinators, samt värderings- och inriktningsmöten. Verksamhetschef leder arbetet.
Fokus	Enhetliga arbetssätt	Effekt, måluppfyllelse och lokal anpassning
Planeringshorisont	Otydlig	Tydlig: På sikt (1 år), Kommande (8 veckor), Pågående (0–1 vecka)
Uppföljning	Kvantitativa mål, svagt lärandefokus	Sammanhängande uppföljning på alla nivåer
Medarbetarinflytande	Begränsat, styrning upplevdes som avlägsen	Högt – medarbetare avgör hur uppdrag ska lösas
Informationsflöde	Fragmenterat	Samordnat via driftcenter och lägesbilder
Problem	Svag implementering, bristande helhetsbild	Otydligheter kring modellen, ojämn tillämpning, risk för frekventa justeringar
Fördelar	Standardisering	Flexibilitet, lärande, tydligare prioriteringar

Vår enkät till LPO- och PO-chefer visar att organisationen både har anammat LiO och driftcenter och uppfattar dem som en förbättring. En majoritet av respondenterna instämmer helt eller till stor del i att LiO och driftcenter gör det lättare att planera och följa upp verksamheten, att agera proaktivt och samordnat och att dela information. Respondenterna upplever också att driftcentren gör det lättare för Polismyndigheten att agera snabbt och koordinerat över organisatoriska gränser. Arbetssättet säkerställer delning av lokala, regionala och nationella lägesbilder och att information

¹²⁶ Se Polismyndigheten, *Handledning Ledning av brottsbekämpning i ordinarie organisation*, 2024; Polismyndigheten, *Polismyndighetens riktlinjer för ledning av brottsbekämpning i ordinarie organisation*, 2023; intervjuer Oprim LPO 2025-04-29, LPO 2025-05-26, regionpolischef 2024-10-16:2; Riksrevisionens enkät till LPO- och PO-chefer. Vissa regioner har valt att ha operativa samordnare, som fanns sedan tidigare, i stället för OPK. De har ett mer begränsat mandat och generellt också lägre lön.

sprids så att ärenden inte stannar upp, en så kallad obruten reaktionskedja. Utifrån våra verksamhetsbesök delar vi den bilden. Däremot upplever flera att mängden informationskanaler gör det svårare att omhänderta all information.

Däremot tycker 40 procent av respondenterna att det fortfarande finns otydligheter kring LiO och driftcenter. Detta stämmer också med vad personer som vi har intervjuat uppger. Intervjupersoner upplever otydligheter i hur LiO och driftcenter är tänkta att fungera, men också i vad LiO egentligen är – om det är ett ledningssystem, ett informationsdelningssystem, ett koordineringssystem, en struktur eller en process.¹²⁷ Bilden har bekräftats vid våra deltagande observationer. Samtidigt är arbetssättet i LiO inte nytt. Det bygger på hur polisen styr i särskilda händelser,¹²⁸ vilket i sig bygger på stabsledning i NATO. Med LiO har polisen anpassat den ledningsmodellen till linjeverksamheten. Vissa lokalpolisområden har jobbat efter de principerna sedan 2020; tre lokalpolisområden har fungerat som pilotfall för LiO, och andra har anammat principerna utan att ingå i pilotstudien. På nationell nivå intensifierades diskussionerna om LiO under 2023 och 2024. Arbetssättet började införas brett i myndigheten under 2024 och 2025.¹²⁹

4.1.3 Den nya styrmodellen ger bättre förutsättningar för helhetsbild och prioriteringar

Enligt LiO ska varje nivå planera och följa upp verksamheten i tre tidsskalor: på sikt (1 år), kommande (8 veckor) och pågående (0–1 vecka). Varje nivå ska i planeringen och uppföljningen tydliggöra nuläget, bedöma det och utifrån det inrikta verksamheten för att nå ett önskat läge. Arbetet ska följas upp på varje hierarkisk nivå för att värderas på nytt och eventuellt justera inriktning och aktiviteter. För respektive nivå ska det finnas en ettårig operativ plan och en operativ inriktning för de kommande 8 veckorna. Planeringarna på de olika nivåerna ska gå in i varandra. Vår enkät visar att de lokala operativa planerna och operativa inriktningarna är de dokument som numera främst styr verksamheten, även om myndigheten fortfarande har strategiska inriktningar på alla nivåer.¹³⁰

Tidigare har det taktiska och operativa ofta tagit över i Polismyndighetens planering, medan det strategiska perspektivet i det operativa arbetet har kommit i skymundan. Det har bidragit till svårigheter att rikta in verksamheten så att resurser används effektivt.¹³¹ Om LiO kan öka det strategiska perspektivet genom de olika tidsskalorna skulle det kunna bidra till förbättringar i verksamhetsresultaten. Chefer och

¹²⁷ Riksrevisionens enkät till LPO- och PO-chefer; intervjuer LPO 2025-04-08, PDC 2025-04-25, LPO 2025-02-10, regionpolischef 2024-10-16:2, ekonomiavdelningen 2025-01-13, PO 2025-06-04:1.

¹²⁸ Särskilda händelser är i grunden en ledningsform med särskilda definierade ledningsfunktioner.

¹²⁹ Polismyndigheten, *Mötesprotokoll NOLG*, 2022–2024.

¹³⁰ Se Polismyndigheten, *Handledning Ledning av brottsbekämpning i ordinarie organisation*, 2024; Polismyndigheten, *Polismyndighetens riktlinjer för ledning av brottsbekämpning i ordinarie organisation*, 2023; Riksrevisionens enkät till LPO- och PO-chefer.

¹³¹ Wennström, *Att vända bort blicken*, 2025, s. 92–97, 117–120.

driftcenter får främst ut styrningen till medarbetarna genom appar, chattar, utsättningar och gruppchefsforum.¹³²

Hur planeringen görs varierar. Vissa LPO och PO har särskilda värderings- respektive inriktningsmöten, och andra har justerat sin tidigare mötesstruktur. I vår enkät svarar samtliga att de har någon form av inriktningsmöte och 95 procent att de har någon form av värderingsmöte. Utifrån våra deltagande observationer ser vi att en del möten har otydliga gränser; ungefär samma frågor diskuteras i ungefär samma grupper fast i olika mötesforum. Polismyndigheten kan behöva definiera vad olika mötesforum syftar till, både mötena i den nya styrmodellen och de möten som finns kvar sedan tidigare.

LPO:n och PO:n utgår också från olika perspektiv i sina respektive diskussioner. Exempelvis kan ett lokalpolisområde utgå från sina operativa målsättningar, som inte behöver överensstämma med polisområdets problemområden. Det kräver viss översättning mellan de hierarkiska nivåerna. Andra lokalpolisområden har i stället lagt in sin verksamhet i polisområdets problemområden. Det förekommer också att driftcenter och grupper inom samma region eller PO använder olika mallar och verktyg för att samla in information. Det leder till merarbete för de operativa koordinatorerna när de ska rapportera information mellan nivåerna.¹³³ Samtidigt är det en avvägning mellan enhetlighet bland mallar och verktyg kontra frihet att utforma mallar som passar den egna verksamheten.

Driftcentren ska säkerställa informationsdelning. De bygger på att den operativa koordinatören samlar in och sammanställer information om vad som händer i dess område. På lokal nivå blir det ofta ganska detaljerad information om specifika ärenden. Informationen rapporteras vidare till driftcentret på nästa hierarkiska nivå och aggregeras lite för varje steg uppåt. Med tanke på att liknande avstämningar har gjorts tidigare upplever vissa inte systemet i sig som nytt. Det nya är att den nationella nivån, som saknats tidigare, nu har kopplats på. Nytt är också att informationsutbytet har blivit mer strukturerat avseende vilken information som ska lyftas.¹³⁴ Vår bild efter att ha deltagit på möten är att informationen som delas i driftcentren på alla nivåer är detaljerade i sitt innehåll och handlar om specifika ärenden. Däremot handlar det om olika typer av ärenden beroende på hierarkisk nivå. På LPO- och PO-nivå kan rapporteringen ofta handla om specifika individer som är kända i den lokala miljön, medan det på regional och nationell nivå mer handlar om

¹³² Intervjuer LPO 2025-04-08, inriktningsmöte LPO 25-04-30, LPO 2025-05-26; observation värderingsmöte LPO 2025-04-22. Exempel på appar är PGU (planering, genomförande, uppföljning) och appen Samla. Apparna används främst av den yttre verksamheten som legat i fokus för IT-avdelningens utveckling under de senaste åren.

¹³³ Polismyndigheten, *Polismyndighetens nationella och regionala driftcentrum (NDC och RDC)*, 2024; Polismyndigheten, *Uppföljning av det brottsförebyggande arbete 2025 PO Norrbotten*, 2025; Riksrevisionens enkät till LPO- och PO-chefer; intervjuer värderingsmöte LPO 2025-04-22, värderingsmöte PO 2025-04-25, LPO-chef 2025-05-07; observation regionalt implementeringsmöte för LiO 2025-02-13.

¹³⁴ Dessa hade olika namn på olika platser, exempelvis taktiskt forum, taktiskt center, operativ avstämning och lägesuppdateringsmöte.

ärenden som kan beröra flera PO:n eller regioner. Driftcentren tycks enligt oss göra det lättare både att ha en lägesbild, att samarbeta och utbyta information i ärenden och att identifiera ärenden som berör fler än en organisatorisk enhet.¹³⁵ De borde därför kunna bidra till att bättre nå intentionerna med reformen.

4.2 Fortsatt svårt att fånga verksamhetens behov

Riksrevisionen konstaterar att Polismyndigheten behöver arbeta mer för att på ett bra sätt fånga verksamhetens behov. Eftersom myndigheten har haft, och fortfarande har, svårt att fånga verksamhetens behov har styrningen heller inte varit anpassad efter behoven. Eftersom LiO tillåter mer lokala anpassningar kan den modellen sannolikt ge bättre anpassning än processtyrningen.

4.2.1 Den nya styrmodellen kan ge bättre anpassning efter behoven

Som nämnts hade den nationella processtyrningen ofta problem med att fånga verksamhetens behov och omsätta det till styrning på ett bra sätt. En chef har exempelvis uttryckt att de tidigare försökte hitta sätt att slingra sig ur styrningen, och andra menar att de kunde ta sina egna prioriteringar i stället för de som fanns i den nationella strategiska verksamhetsplanen.¹³⁶ Enligt oss tyder det på att styrningen inte var anpassad efter verksamhetens behov och att det saknades förankring och förståelse för den. Vidare upplevs styrningen och uppföljningen inte ha tillgodosett verksamhetens behov eftersom den har fokuserat på att hantera flöden av ärenden snarare är på att arbeta med orsakerna till problemen.¹³⁷

LiO och dess tidsskalor upplevs passa den yttre verksamheten på lokal nivå väl. Det går även att anpassa LiO efter de lokala behoven. Däremot upplever chefer och OPK:er större problem med att införa LiO för övrig verksamhet, eftersom systemet upplevs som framtaget för den yttre verksamheten. Olika arbetsgrupper jobbar på olika nivåer inom myndigheten med att få in LiO i hela verksamheten. På LPO- och PO-nivå handlar det främst om att se hur LiO ska fungera i utredningsverksamheten, medan de nationella stöдавdelningarna ser över hur LiO kan användas i deras verksamhet. En genomgående bild är att grupperna enskilt diskuterar vad LiO innebär, men inte gemensamt. Samtidigt arbetar en nationell arbetsgrupp också med frågan.¹³⁸ Det kan enligt oss göra att styrningen blir specialanpassad efter varje enskild verksamhet som Polismyndigheten ska bedriva. Däremot riskerar myndigheten att inte ta tillvara erfarenheter från olika delar av organisationen i arbetet med att införa LiO brett. Vi har inte kunnat se att lärdomar tas tillvara på ett

¹³⁵ Intervjuer NDC 2025-04-29, PDC 2025-04-25, värderingsmöte LPO 2025-04-22, LPO 2025-04-08; observationer RSLG 2025-03-17, RSLG 2025-03-18, PDC 2025-04-03, LDC 2025-04-09, NDC 2025-04-29, RDC 2025-05-08, LDC 2025-05-26, PDC 2025-05-26.

¹³⁶ Intervjuer PO-chef 2025-04-23, HR-avdelningen 2025-02-14.

¹³⁷ Intervju NDC 2025-04-29.

¹³⁸ Riksrevisionens enkät till LPO- och PO-chefer. Intervjuer rättsavdelningen 2025-01-24, LPO 2025-03-28, LPO 2025-02-10, polisregion 2025-05-20, ekonomiavdelningen 2025-01-13, polisregion 2025-05-16.

systematiskt sätt eller att det sker någon systematisk uppföljning av vad som fungerar respektive inte fungerar och varför.

4.2.2 Forum för att fånga verksamhetens behov är inte tillräckligt nära verksamheten

Enligt Polismyndigheten behövs nationell samordning och prioritering av utvecklingsinitiativ och implementeringsfrågor utifrån helheten. Myndigheten har inrättat en ny enhet på Noa, enheten för utveckling av brottsbekämpningen, som ska verka för att polisen har en relevant brottsbekämpande förmåga. Utvecklingen ska ske i vad polisen kallar förmågeområden, som är bredare än de tidigare processerna, där förmågeledare och verksamhetsutvecklingsråd (VUR) ska fånga verksamhetens behov. Ett stöd i att prioritera utvecklingsinitiativ är förmågemodellen som ska se befintlig förmåga, önskad förmåga och gapen som finns mellan dem inom kompetens, styrning, system och struktur. Delar av verksamheten upplever modellen som komplicerad och har därför tagit fram en egen modell. Sedan tidigare finns också så kallade Boi-forum med deltagare från IT-avdelningen och verksamheten som ska fånga behov av IT-utveckling, samt införande- och mottagaransvariga i verksamheten som ska bistå i implementeringen av verktyg. Stöдавdelningarna har också sittningar med nationellt ansvariga för olika områden för att fånga behov av exempelvis lokaler eller fordon.¹³⁹

Vår enkät visar att förmågeledarna, VUR och Boi-forum upplevs som avlägsna. På LPO- och PO-nivå är man osäker på om de är effektiva för att fånga verksamhetens behov. Knappt hälften av respondenterna kan inte med säkerhet säga om de är effektiva och runt en femtedel menar att de inte är det. Våra intervjuer visar att de på vissa håll är helt okända. I stället anses lokala ledningsgruppsmöten och arbetsplatsmöten vara viktigast för att fånga behov av utveckling och stöd.¹⁴⁰ Dessa kan bidra till att utveckla verksamheten lokalt, men har sannolikt svårare att få genomslag för bredare behov inom myndigheten. Även en förmågeledare har uttryckt att VUR är isolerade. De VUR som vi har deltagit på har till stor del handlat om att sända information snarare än att fånga upp information, lära eller utbyta erfarenheter.¹⁴¹ Ett skifte i fokus på mötena kan därför behövas för att de ska fungera effektivt. Polismyndighetens internrevision har kritiserat IT-avdelningens förmåga

¹³⁹ Polismyndigheten, *Uppdrag om förbättrade resultat i utredningsverksamheten Delredovisning 1*, 2024; Polismyndigheten, *Polismyndighetens strategiska it-styrning*, 2024; Polismyndigheten, *Organisationsstruktur för enheten för utveckling av brottsbekämpning vid nationella operativa avdelningen (Noa)*, 2023; Polismyndigheten, *Skriftligt svar på frågor från Riksrevisionen*, 2025; Polismyndigheten, *Nationella operativa avdelningens handbok för tillämpning av förmågemodellen*, 2023; intervju PO-chef 2025-05-27; förmågeledare 2025-03-26, Noa 2025-03-10, IT-avdelningen 2025-02-19, polisregion 2025-05-22. Parallellt med förmågemodellen finns en nyttorealiseringsmodell som ekonomiavdelningen har tagit fram. Den ska säkerställa att investeringar i projekt ger nytta och effekt samt att nyttor kan följas upp. Den används främst av de nationella avdelningarna, men även av regionerna. Polismyndigheten, *Skriftligt svar på frågor 2024-10-28*; Polismyndigheten, *Metodbeskrivning för nyttorealiseringsinsatser*, 2022; intervju ekonomiavdelningen 2025-02-19.

¹⁴⁰ Riksrevisionens enkät till LPO- och PO-chefer; intervju LPO 2025-03-28.

¹⁴¹ Se observation VUR 2025-02-12; intervju förmågeledare 2025-03-26.

att, genom Boi-forum, fånga verksamhetens behov och att prioritera och planera utveckling.¹⁴² Enligt IT-avdelningens ledningsgrupp är det snarare verksamheten som har svårt att artikulera sina behov och prioritera i det som IT-avdelningen levererar.¹⁴³ Enligt oss behövs bättre och mer konstruktiva kontakter mellan IT-avdelningen och verksamheten.

4.2.3 Fortsatta utmaningar med att ge rätt stöd till kärnverksamheten

Riksrevisionens tidigare granskningar har pekat på bristande stöd från de nationella stödfunktionerna. Det har bland annat handlat om problem med att få till stånd utbildningar genom HR-avdelningen och att IT-avdelningen har dröjt i att säkerställa de IT-stöd som verksamheten behöver.¹⁴⁴ Vår enkät visar att en del av problemen kvarstår. Respondenterna är inte helt nöjda med stödet från de nationella avdelningarna, även om delar av stödet fungerar. LPO-cheferna är något mer missnöjda än PO-cheferna. Mer än hälften av respondenterna är nöjda med stödet från ekonomiavdelningen, HR nära och IT-stödet för yttre personal. Däremot är cirka hälften eller fler av respondenterna missnöjda med IT-stödet för utredning och lagföring, med planering av resurs och uppföljning och med stödet från HR kompetens. Minst nöjda är LPO- och PO-nivåerna med stödet från Noa; bara cirka 17 procent av respondenterna är nöjda med stödet från Noa.¹⁴⁵

Personer som vi har intervjuat upplever att det läggs ut saker från nationell och regional nivå på de lägre nivåerna som de inte har resurser för och att det ibland sker med väldigt kort varsel.¹⁴⁶ Missnöjet med IT-stöden har också varit tydligt i våra intervjuer. Man upplever att stöden för den yttre verksamheten har utvecklats och blivit bättre, men att verktygen för planering är otillräckliga, även om en del ser förbättringar också med systemen för planering och uppföljning. I brist på ordentliga IT-stöd används egengjorda Excelfiler, OneNote och PowerPoint för planering, uppföljning och överblick. De som vi har intervjuat upplever detta som ineffektivt. Dessutom menar man att de system som finns inte pratar med varandra. I stället behöver medarbetare manuellt hämta och föra över information mellan systemen. Det upplevs vara tidskrävande och innebära en risk för felaktigheter.¹⁴⁷

¹⁴² Polismyndigheten, *Polismyndighetens strategiska it-styrning*, 2024.

¹⁴³ Observation IT-avdelningens ledningsgruppsmöte 2025-03-25.

¹⁴⁴ Se Riksrevisionen, *Otillräckliga insatser när barn misstänks för grova brott*, 2024; Riksrevisionen, *Statens skydd av hotade personer*, 2024; Riksrevisionen, *Att släcka bränder*, 2023; Riksrevisionen, *Polisens hantering av mängdbrott*, 2023; Riksrevisionen, *Internetrelaterade sexuella övergrepp mot barn*, 2021; Riksrevisionen, *Effektiviteten i Polismyndighetens arbete med information till brottsutsatta*, 2021; Riksrevisionen, *Rätt insats på rätt plats*, 2020.

¹⁴⁵ Riksrevisionens enkät till LPO- och PO-chefer.

¹⁴⁶ Den här problematiken har också påtalats av Brå, se Brå, *Polisens resursfördelning och personaltillväxt*, 2023.

¹⁴⁷ Intervjuer PDC 2025-04-16, LPO 2025-04-08, LPO 2025-02-10, ledningscentraler 2025-04-15, ekonomiavdelningen 2025-01-13, rättsavdelningen 2025-01-21.

4.3 Uppföljningen har varit otillräcklig för att justera styrningen

För att kunna anpassa styrningen till verksamheten och justera den vid behov behövs också en fungerande uppföljning och utvärdering. Ytterligare arbete behövs enligt Riksrevisionen för att säkerställa att uppföljningen bidrar till verksamhetsutveckling. Hittills har uppföljningen inte tillräckligt tydligt analyserat varför resultaten ser ut som de gör, och den har inte haft ett lärande perspektiv, varken för processtyrningen eller för den nya styrmodellen. Fokus har varit och är fortsatt på att presentera siffror utan djupare analys av vad som kan förklara dem. Polismyndigheten har blivit kritiserad för att fokusera för mycket på att följa upp, och därmed nå, vissa antalsmål utan att undersöka vad de leder till.¹⁴⁸ Med tanke på att regeringen i stor utsträckning efterfrågar kvantitativ uppföljning är det heller inte märkligt att den är i fokus.¹⁴⁹

Polismyndigheten jobbar med att få till mer kvalitativa bedömningar av resultaten, utöver att följa upp antal, för att uppnå en djupare förståelse av varför verksamhetsresultaten ser ut som de gör. Enligt Regeringskansliet är detta också en levande diskussion på departementet där de försöker styra mer mot effekt och resultat. På nationell nivå inom Polismyndigheten samarbetar nu Noa och ekonomiavdelningen för att bättre kunna förklara varför siffrorna ser ut som de gör i den reguljära antalsuppföljningen av den yttre och den utredande verksamheten. Som komplement till att ange om antalsmålet har nåtts, försöker Noa ge kontexten bakom siffrorna. Kvantitativ uppföljning har dock fortfarande en central plats; exempelvis fokuserar uppföljningen av tillväxten starkt på antal anställda, även om en arbetsgrupp har tagit fram förslag på hur myndigheten också ska kunna följa upp effekter av att bli fler.¹⁵⁰ Mer kvalitativa uppföljningar skulle ge bättre förståelse för varför verksamheten och resultaten utvecklas som de gör och ge större möjligheter till lärande. Det kan på sikt också leda till bättre verksamhetsresultat.

Dialogerna som har förts på nationella möten som Riksrevisionen har deltagit på har fokuserat på hur långt man har kommit med att nå målen, och mindre på hur man kan förstå resultaten eller lära av varandra. På de lägre hierarkiska nivåerna testar man sig fram för att få till en mer kvalitativ och lärande uppföljning, exempelvis genom erfarenhetsberättelser eller fördjupade diskussioner på möten. I några resultatdialoger som Riksrevisionen har närvarat vid har medarbetare fått förklara vad de gör annorlunda och hur de bidrar till de strategiska målen genom konkreta exempel. Samtidigt är fokus på kvantitativa siffror kvar, från nationell till lokal nivå. Den uppföljning som vi har tagit del av under våra besök har varit fokuserad på

¹⁴⁸ Brå, *Polisens resursfördelning och personaltillväxt*, 2023; intervju PO 2025-06-04:4.

¹⁴⁹ Se ESV, *Polismyndighetens resursstyrning. En fördjupad analys*, 2024; regleringsbrev Polismyndigheten 2015–2025; intervjuer ekonomiavdelningen 2025-01-22, polisregion 2025-03-17.

¹⁵⁰ Polismyndigheten, *Uppdrag ökad lokal närvaro PMY*, 2024; observation NSLG 2024-12-12, POLG PLG 2025-06-05; intervjuer LPO 2025-04-08, ekonomiavdelningen 2025-02-19, kommunikationsavdelningen 2025-01-13, LPO 2025-02-10, LPO 2025-03-11, polisregion 2025-05-16, regionpolischef 2024-10-16:1, Regeringskansliet 2025-06-13.

uppföljning av statistik, med några undantag.¹⁵¹ Det kan bero på en ovana vid att göra djupare analyser av vad som ligger bakom siffrorna, såväl som en ovilja att diskutera resultaten eller jämföra grupper.

Vår enkät visar att LPO- och PO-chefer upplever att främst den kvantitativa uppföljningen fungerar, men en majoritet anser också att den kvalitativa uppföljningen fungerar. LPO- och PO-chefer upplever att den lokala uppföljningen bidrar mer till verksamhetsutveckling än den på regional eller nationell nivå. Den nationella uppföljningen upplevs bidra minst. Genomgående är förståelsen bland cheferna högre för kvantitativ än för kvalitativ uppföljning. PO- och LPO-cheferna ser en röd tråd mellan uppföljningen på regional nivå och den på PO- och LPO-nivå, men har svårare att se en röd tråd mellan den nationella och den regionala uppföljningen. De har också svårare att se en koppling mellan uppföljningen och den styrning som sedan kommer på nationell och regional nivå, men har lättare att se en sådan koppling på de två lägre nivåerna.¹⁵²

4.4 Den nya styrningen främjar tillit och erfarenhetsutbyte

Polismyndigheten har präglats av en kultur där medarbetare misstror information och styrning som kommer uppifrån, liksom av en rädsla för att göra fel. Detta har minskat genomslaget för den interna styrningen och möjligheterna till erfarenhetsutbyte, lärande och utveckling. Polismyndigheten har under senare år lyft vikten av kulturarbete och tagit fram verktyg för att förbättra den interna kulturen. Riksrevisionen ser positivt på detta, men ser också att arbetet behöver fortsätta. Både kulturarbetet och arbetet med erfarenhetsutbyte behöver bedrivas mer systematiskt.

4.4.1 Polismyndigheten eftersträvar mer tillit och delaktighet

Flera granskningar har identifierat problem i den interna kulturen, och dess negativa påverkan på både arbetsmiljö, effektivitet och intern styrning. Polismyndighetens internrevision har konstaterat att den nationella styrningen har svårt att få genomslag eftersom det finns en kultur av misstro mot styrningen och en ovilja till förändring, vilket även har bekräftats i våra intervjuer.¹⁵³ Forskare har konstaterat att polisen ofta präglas av kåranda som sätter lojaliteten med kollegerna högre än lojaliteten med ledningen. Det kan hämma styrningens genomslag. Om medarbetare förväntas lyda order utan att förstå varför kan det leda till misstro mot direktiv från högre nivåer. Om förståelse och tillit saknas finns en risk för att olika grupper utvecklar sätt att ta sig runt styrning och riktlinjer för att kunna göra "riktigt polisarbete".¹⁵⁴

¹⁵¹ Se exempelvis Polismyndigheten, *Regional operativ plan för region Mitt 2025*, 2025; observationer NSLG 2024-12-12 och 2025-04-28, RSLG 2025-02-17, RSLG 2025-01-20, RSLG 2025-02-07, RSLG 2025-03-17, RSLG 2025-03-18, värderingsmöte PO 2025-04-25; intervjuer LPO 2025-05-26, PO 2025-06-05:4.

¹⁵² Riksrevisionens enkät till LPO- och PO-chefer.

¹⁵³ Polismyndigheten, *Granskning av Polismyndighetens kultur*, 2019; intervjuer polisregion 2025-05-22, polisregion 2025-05-15.

¹⁵⁴ Se Wieslander, "Challenging and destabilizing official discourses: irony as a resistance resource in institutional talk", 2021; Wieslander, "Learning the (hidden) silence policy within the police", 2018; Gunnmo och Knutsson, "Polisens värdegrund, en kritisk granskning", 2022.

Polismyndigheten lyfter i sin strategiska verksamhetsplan för 2020–2024 vikten av att arbeta med kultur, värdegrund och arbetsmiljö. Man vill ha en kultur som präglas av tillitsbaserat ledarskap och aktivt medarbetarskap, och ett klimat där alla är delaktiga. Myndigheten har också tagit fram en strategi för kultur och likabehandling som framhåller att kulturarbetet ska bedrivas systematiskt och integrerat i all verksamhet. Samtidigt noterar Riksrevisionen att fokusområdena i strategin främst handlar om likabehandling och inte om tillit och lärande.¹⁵⁵ Det är dock inte självklart hur strategier ska omsättas i praktik. HR-avdelningen tog under hösten 2024 fram en handbok för chefer i arbetet med bland annat likabehandling. Mer stöd kan behövas till chefer för hur de kan verka för ett tillitsfullt klimat och genomföra svåra samtal.

Riksrevisionen iakttar att kulturfrågor har fått en mer framträdande roll. Exempelvis utgår principerna i LiO och driftcenterstrukturen mer från tillitsbaserad styrning, i form av uppdragstaktik, än vad processtyrningen gjorde. Vidare inkluderas myndighetens huvudsakliga verktyg för att arbeta med kultur och uppförande, Polismyndighetens uppdragskompass, sedan 2025 i myndighetens lönekriterier. Vi kan ännu inte bedöma de långsiktiga effekterna av dessa förändringar. Tre fjärdedelar av respondenterna i vår enkät säger att de arbetar aktivt med uppdragskompassen, och att den är ett bra stöd i deras arbete. Personer som vi har intervjuat menar att uppdragskompassen är bra, men att den inte implementerades på ett bra sätt; den lades ut på intranätet utan någon mer information eller arbete för att få ut den. Möjligen kan den nya ledarskapsutbildningen bidra till att uppdragskompassen blir ett verktyg som får praktisk, konkret betydelse. Vår enkät visar att uppdragstaktik har börjat genomsyra styrningen; 83 procent av respondenterna menar att de styr på *vad* som ska göras och inte på *hur* saker ska göras. Cheferna har också förtroende för att medarbetarna själva kan avgöra hur arbetet bäst genomförs; 91 procent av respondenterna svarar detta.¹⁵⁶

4.4.2 Det finns behov av fortsatt kulturförändring

Det har funnits en rädsla inom Polismyndigheten för att göra fel. Det har lett till att både chefer och medarbetare inte agerar alls eller inte agerar fullt ut, och inte heller säger vad de anser. Den typen av tystnadskultur har negativa effekter på lärande och utveckling. Om rädsla för att göra fel präglar organisationen blir det riskfyllt att komma med förbättringsförslag. Det underblåser också en kultur där anställda socialiseras in i att förhålla sig med misstro till styrning och ledning.¹⁵⁷

¹⁵⁵ Polismyndigheten, *Polismyndighetens strategi för kultur och likabehandling*, 2022.

¹⁵⁶ Riksrevisionens enkät till LPO- och PO-chefer; intervjuer regionpolischef 2024-10-17, före detta LPO-chef 2024-11-07, ekonomiavdelningen 2025-01-13, rättsavdelningen 2025-01-21, säkerhetsavdelningen 2025-01-16.

¹⁵⁷ Intervju kommunikationsavdelningen 2025-01-13. Se även Wieslander, "Learning the (hidden) silence policy within the police", 2018; Wieslander, "Tystnadskultur och visselblåsare", 2022.

Den senaste organisatoriska och sociala skyddsronden (OSA) inom Polismyndigheten visar dock att 81 procent av respondenterna upplever att det är tillåtet att uttrycka åsikter om arbetsplatsen samt att det är ett öppet och inkluderande samtalsklimat.¹⁵⁸ Baserat på de möten som vi har observerat verkar medarbetare känna att de kan lyfta saker som inte fungerar eller som de inte håller med om. Vi har dock också observerat möten där chefen rättar in medarbetarna i stället för att ta vara på deras synpunkter.¹⁵⁹ En intern rapport om kulturen i region Stockholm pekade också på denna typ av problematik i regionen.¹⁶⁰ En annan intern rapport från 2025 påtalar att problem med attityder och en förlegad kultur hos en del polisanställda utgör hinder i arbetet.¹⁶¹ I några intervjuer har vi också hört att det fortfarande finns en tendens till att medarbetare inte litar på styrningen som kommer uppifrån utan att de litar mer på egen magkänsla än på att driftcentren har den bästa lägesbilden. Här handlar det om att skapa förtroende, förståelse och delaktighet så att styrningen uppfattas som hjälpsam, inte som en pappersprodukt utan förankring i verkligheten. Även om myndigheten arbetar med den interna kulturen kvarstår alltså problem. Samtidigt uppger personer som vi har intervjuat att det inte är svårt att upptäcka oönskat uppförande.¹⁶² Det borde därför vara möjligt att motverka. Som nämnts kan dock mer stöd till cheferna behövas, liksom mer proaktivt arbete. Kulturförändringar är svåra och tar tid. För att Polismyndigheten ska lyckas behövs ett uthålligt och kontinuerligt arbete med att förankra, skapa förståelse och samsyn, samt incitament som främjar önskat beteende. Det förutsätter att chefer orkar stå kvar och får det stöd som de behöver för att gynna kulturförflyttningar.

4.4.3 Erfarenhetsutbyte sker, men inte systematiskt

Polismyndigheten har även ett verktyg för att fånga erfarenheter samt reflektera och dra lärdomar av dem som kallas reflektion i vardagen (RIV). Enligt vår enkät används RIV inte lika frekvent som uppdragskompassen, men en majoritet (58 procent) uppger ändå att de använder verktyget. Däremot anser 80 procent av respondenterna att RIV är ett bra stöd i deras arbete.¹⁶³

Flera av de möten som vi har observerat avslutas med någon form av reflektion. Men vi har inte sett att erfarenheterna tas till vara mer systematiskt, vilket är en förutsättning för att lärande ska spridas i organisationen. Även Brå har noterat att erfarenhetsutbytet brister och att det bygger på personliga kontakter, vilket inte

¹⁵⁸ Frågorna såg olika ut 2024, men då ansåg 80 procent att det var okej att lyfta problem och brister. Polismyndigheten, *Enkät svar organisatorisk och social skydds rond 2025*, 2025; Polismyndigheten, *Enkät svar organisatorisk och social skydds rond 2024*, 2024.

¹⁵⁹ Se observationer RSLG 2024-12-16, RSLG 2025-01-20, POLG PLG 2025-06-05, värderingsmöte PO 2025-04-25; intervju LPO 2025-05-26.

¹⁶⁰ Polismyndigheten, *Verksamhetsanalys polisregion Stockholm*, 2024.

¹⁶¹ Polismyndigheten, *Slutrapport; Mäns dödliga våld mot kvinnor*, 2025.

¹⁶² Intervjuer polisregion 2025-05-15, polisregion 2025-05-16, LPO 2025-02-10, PO 2025-06-04:2, rättsavdelningen 2025-01-24.

¹⁶³ Riksrevisionens enkät till LPO- och PO-chefer.

gynnar ett jämlikt lärande.¹⁶⁴ Riksrevisionen ser en risk för att man på mötena inte till fullo tar tillvara varandras samlade erfarenheter. Vi har exempelvis sett tecken på att lägesuppdateringarna fokuserar mycket på hur långt man kommit, men inte på hur man har kommit dit, vad som har varit svårt eller lätt eller hur man har löst problem på vägen. Utan att dela den typen av information blir det svårt ta dra nytta av varandras lärdomar. Samtidigt behöver det vägas mot att de olika ledningsmötena inte kan vara alltför långdragna. Det ska också tilläggas att vissa möten har mer ingående diskussioner som ger möjlighet att dra lärdomar.¹⁶⁵ Det är möjligt att den reguljära uppföljningens kvantitativa fokus också påverkar innehållet på mötena. Ett större fokus på kvalitativa bedömningar skulle kunna leda till mer reflexiva, lärande förhållningssätt. Det kan även göra att mötena upplevs som mer meningsfulla.

Personer som vi har intervjuat upplever att det uppmuntras mer nu att lära av varandra, både inom de egna grupperna och över organisatoriska gränser. ”Glo och sno” upprepar många intervjupersoner för att illustrera en ny hållning till andra gruppers arbetssätt. I den senaste OSA:n svarade 87 procent att man delar kunskaper och erfarenheter med varandra.¹⁶⁶ Förutom på möten sprids erfarenheter i Polismyndighetens interna chattar. Där finns dock ingen funktion för att ta vara på erfarenheterna i ett längre perspektiv.

¹⁶⁴ Brå, *Polisens utredning av grova brott och brott mot särskilt utsatta brottsoffer*, 2024.

¹⁶⁵ Se exempelvis Polismyndigheten, *Mötesprotokoll NOLG, 2022–2024*; observation RSLG 2025-02-07.

¹⁶⁶ Polismyndigheten, *Enkät svar organisatorisk och social skyddsround 2025*, 2025.

5 Slutsatser och rekommendationer

Riksrevisionens övergripande slutsats är att Polismyndigheten inte har arbetat tillräckligt effektivt för att nå intentionerna med reformen, och heller inte har nått dem. Myndigheten har jobbat både med att komma närmare medborgarna och med att stärka utredningsverksamheten. Vissa delar har förbättrats. Samtidigt kvarstår brister; den lokala nivån har inte stärkts i den utsträckning som tänkts, myndighetens incitament för att jobba på den lokala nivån är otillräckliga, utredningsresultaten på aggregerad nivå har inte förbättrats och metoder och stöd implementeras inte fullt ut. Riksrevisionen bedömer att problemen till stor del beror på att den interna styrningen har varit svag och okoordinerad, och att myndigheten har en bristande förmåga att fånga medarbetarnas synpunkter och behov. Riksrevisionen ser positivt på att Polismyndigheten jobbar med att förbättra den interna styrningen, men ser också risker med den nya styrmodellen.

5.1 Polismyndighetens omsättning av regeringens styrning och uppföljning får inte alltid positiv effekt

Regeringens styrning får effekt på Polismyndighetens interna styrning; myndigheten har jobbat med det som regeringen har prioriterat eller efterfrågar via återrapportering. Däremot får det inte alltid önskade resultat. Exempelvis har myndigheten stärkt grupper som hanterar ärenden som regeringen har velat prioritera. Samtidigt har det inte förbättrat utredningsresultaten för de aktuella ärendetyperna. Regeringens efterfrågan på kvantitativ uppföljning har lett till interna mål som fokuserar mer på antal än på kvalitet och faktisk effekt. Det riskerar att styra verksamheten bort från långsiktiga förbättringar.

Riksrevisionen har tidigare konstaterat att regeringens beslutsunderlag för tillväxtmålen varit bristfälliga. Regeringen har länge styrt mot att Polismyndigheten ska växa på den lokala nivån. Polismyndigheten har omsatt regeringens styrning till interna mål. Flera inom polisen upplever den interna styrningen mot vilken typ av kompetens som får anställas, poliser eller civila och i vilka roller, som hämmande för att förbättra resultaten. De menar att det finns behov av att poliser arbetar i civila kläder och av att anställa civil specialistkompetens för att man ska klara av att höja utredningsresultaten. Den interna styrningen om att 85 procent av nettotillväxten ska vara yttre uniformerad personal innebär dels att man måste hitta lösningar för att säkerställa tillväxt i just yttre uniformerad personal, dels att myndigheten jobbar mycket med att ändra synsätt på vad olika personalkategorier ska jobba med, men också hur myndigheten ska hantera brottsutredningar. Vissa förändringar kan Polismyndigheten hantera själv, men andra – såsom att bredda synen på yttre polisers uppdrag – kräver att även polisutbildningarna justerar sin verksamhet.

Riksrevisionen bedömer att Polismyndigheten inte har lyckats stärka den lokala nivån, men att en alltför hård styrning mot yttre personal riskerar att försämra andra

delar av verksamheten om rätt kompetens inte kan säkras. Det kan leda till fortsatta problem med att förbättra utredningsresultaten. Om satsningen på fler poliser i yttre tjänst ska lyckas stärka den lokala nivån, krävs också att resurserna används strategiskt och långsiktigt i den lokala kontexten. Det kan innebära att de har möjlighet att arbeta fredat med lokalt arbete, men också att uppdragen för den lokala personalen, såsom områdespoliser, tydliggörs. Det är avgörande att både Polismyndigheten och regeringen följer utvecklingen noga för att säkerställa att förstärkningarna får önskade effekter.

5.2 Den nya styrmodellen ger bättre förutsättningar, men innebär också risker

Den styrmodell som infördes i samband med omorganisationen gav inte tillräcklig helhetsbild eller tydliga prioriteringar och var inte tillräckligt nära medarbetarna, men bidrog till viss enhetlighet. Det hade möjligen gått att få processtyrningen att fungera bättre om processerna hade varit mer koordinerade och på ett bättre sätt hade fångat verksamhetens behov. Enligt Riksrevisionen har problemen i styrningen och den svaga implementeringen av den bidragit till att Polismyndigheten inte har nått reformens intentioner. Riksrevisionen bedömer att problemen gjort det svårt att säkerställa resurser till den lokala nivån och blivit ett hinder för att utredningsverksamheten bedrivs effektivt. Hur styrningen har brutits ner på de lägre nivåerna inom myndigheten, och hur verksamheten har följts upp, har lett till ett fokus på att nå vissa antalsmål, genomföra vissa aktiviteter eller få ner vissa balanser snarare än att se till vilka effekter som ska nås utifrån aktuella problembilder. Riksrevisionens bedömning är att detta har bidragit till de bristande verksamhetsresultaten.

Med en delvis mer komplex och snabbt föränderlig brottslighet behöver polisen kunna arbeta mer flexibelt för att kunna förbättra utredningsresultaten, men också för att kunna förebygga och ingripa mot brott. Den nya styrmodellen borde underlätta detta genom att fokusera på att värdera läget och anpassa insatserna för att lösa problemet snarare än ärendeflödet, samt genom fokus på att man ska pröva, lära och justera i sina arbetssätt. Detta borde också minska risken för att styrningen inte upplevs passa verksamhetens behov. Det kan öka viljan att följa den, och också bidra till att man fokuserar på effektmål i stället för prestationsmål. Polismyndigheten eftersträvar en kulturförflyttning där fokus är på *hur* problemen ska hanteras och på att det brottsbekämpande uppdraget är gemensamt. Det kan i sin tur ge bättre resultat i alla olika delar av verksamheten. Samtidigt finns en risk för dels svajighet om man justerar för ofta, dels stora olikheter som försvårar samarbete. Att konstant pröva, lära och justera riskerar att leda till att man justerar väl ofta för att man inte ser önskade effekter tillräckligt snabbt, och därmed inte låter arbetssätt sätta sig. Polisen behöver säkerställa att man testar arbetssätt tillräckligt länge för att kunna utvärdera dem, men också att erfarenheter fångas upp och sprids, och att arbetssätt implementeras. Om man på lokal nivå justerar åt flera olika håll finns också en risk för att arbetssätten ser olika ut över landet. Det kan i sin tur dels försvåra samarbete

över organisatoriska gränser inom Polismyndigheten, dels göra det svårare att säkerställa att medborgare får likvärdig behandling över hela landet. Samtidigt säkerställer inte enhetlighet likvärdighet, eftersom förutsättningarna varierar över landet. Viss variation och flexibilitet behövs därför. Verksamheten behöver då tydliga ramar att förhålla sig till som ger både interoperabilitet och likvärdighet.

En annan risk är bristande stöd för att LiO och driftcenter ska fungera effektivt. Granskningen har visat att det finns otydligheter i uppdelning och överlappning mellan olika mötesforum, IT-stöd som kräver mycket manuell hantering mellan olika system och vissa brister i att kunna ta tillvara information effektivt i alla olika informationsdelningskanaler. Riksrevisionen bedömer att den nya styrmodellen kan fungera mer effektivt och vara enklare med tydligare ramar och bättre stöd.

5.3 Polismyndigheten bör fortsätta jobba med att öka medarbetarnas förståelse för uppdraget

Enligt oss är en bidragande faktor till att Polismyndigheten inte har nått intentionerna med reformen att avstånden inom myndigheten har upplevts som stora. Det handlar om

- avstånd inom den operativa verksamheten, där man på lägre nivåer har upplevt att de styrande högre nivåerna saknar förståelse för verksamheten
- den nationella nivåns bristande förmåga att fånga verksamhetens behov och säkerställa att metoder och verktyg implementeras
- avstånd mellan den operativa verksamheten och stödverksamheten, där stödet från den senare har upplevts som långsamt och otillräckligt.

Enligt Riksrevisionen kommer en framgångsfaktor vara att medarbetarna ser att de bidrar till myndighetens mål och att de förstår hur de bidrar. Det kommer sannolikt skapa motivation att arbeta enligt styrningen och också bidra till en tillitsbaserad kultur och minska förekomsten av en kultur där man inte litar på den styrning eller information som kommer en till del. Den nuvarande myndighetsledningen har strävat efter att komma närmare verksamheten, vilket har uppskattats av medarbetarna. Vi ser också att tankesättet och önskan om att skapa ägarskap sipprar ner även till lägre hierarkiska nivåer. Trots detta finns vissa avstånd kvar. Chefer på lägre hierarkiska nivåer upplever exempelvis fortfarande att den nationella nivån inte fångar verksamhetens behov, och de har svårt att se hur den nationella uppföljningen utvecklar verksamheten. Det finns även en viss tendens till att inte anse att medarbetare behöver förstå, utan att det ska räcka att de lyder order. Ett bättre stöd till chefer i hur de kan bygga ett tillitsfullt och lärande klimat kan behövas.

Riksrevisionen menar att det är viktigt att alla delar av myndigheten fortsätter att minska avstånden och att alla, inte bara chefer, känner ett ägarskap och en förståelse för uppdraget. I detta är det viktigt att myndigheten fortsätter arbeta med att

säkerställa och sprida en helhetsbild som ger tydliga prioriteringar och motiveringar till desamma. Riksrevisionen bedömer att en ökad förankring av styrningen hos medarbetarna kan leda till att verksamhetsresultaten förbättras.

5.4 Polismyndigheten behöver säkerställa intern effektivitet

Polismyndigheten har blivit mindre kostnadseffektiv sedan omorganisationen. Myndigheten får ständigt ökade anslag och det har sedan millennieskiftet funnits en politisk vilja att den ska växa i antal medarbetare. Vetskapen om att det kommer komma resurser riskerar att minska incitamenten för att effektivisera arbetet. Myndigheten behöver i vår mening arbeta med att effektivisera arbetssätten och organisationen. En del av detta är att Polismyndigheten har förmåga att använda den samlade resursen effektivt. En grundbult i det är enligt Riksrevisionen att inte se det som att olika delar äger sin resurs utan snarare se att man arbetar gemensamt. Det synsättet finns representerat i den nationella ledningsgruppen och börjar få fäste i organisationen. Samtidigt kan fokus på antalsmål och kvantitativa mått utan förklaring eller kontextualisering av siffrorna hindra det synsättet. Det kan i stället leda till fortsatt fokus på att värna sina egna resurser och den egna gruppens resultat snarare än myndighetens resultat och det brottsbekämpande uppdraget i stort.

Även om det är nödvändigt att resurser kan användas flexibelt får det inte ske på bekostnad av specialisering. Specialkunskaper av olika slag behövs både för att arbeta brottsförebyggande och för att utreda brott på ett effektivt sätt, och därmed förbättra verksamhetsresultaten. Det handlar inte enbart om att exempelvis vara specialiserad inom IT-forensik eller liknande, utan också om att utvecklas och bli duktig genom att ha möjlighet att arbeta fokuserat med vissa typer av arbetsuppgifter, exempelvis inom utredning eller som områdespolis, utan att frekvent tas till andra arbetsuppgifter. Samtidigt krävs en viss balansgång så att sådan specialisering inte leder till att medarbetare blir "inlåsta" eller menar att de enbart kan arbeta med sådana uppgifter. Det kan lösas genom en kulturförändring där alla ser att de arbetar mot gemensamma mål inom det brottsbekämpande systemet: oavsett om det handlar om brottsförebyggande, utredning, eller ordning och säkerhet. En viktig aspekt i att använda resurser effektivt är också att ta vara på medarbetarnas erfarenheter och kunskaper och sprida dem på ett systematiskt sätt för att bli en lärande organisation.

Det synsätt som ska präglade det brottsbekämpande arbetet i den nya styrmodellen, att sätta problemet i centrum och arbeta med grundorsakerna till det, behöver också genomsyra den inre planeringen, prioriteringen och uppföljningen. När lokalpolisområden inte har stärkts som avsett har polisen tagit fram en ny definition av vad uniformerad yttre tjänst innebär, som fokuserar på funktion i stället för organisatorisk tillhörighet. På så sätt räknas även resurser som är placerade på polisområdes-, regional eller nationell nivå in. Det underlättar att nå målet om yttre förstärkning, men gör inte nödvändigtvis att man når intentionen med en lokal närvaro och förankring om tillskotten inte också arbetar lokalt. Om man i stället utgår

från problemet att man ska tillgodose en lokal förankring kan lösningen bli en annan, exempelvis att freda områdespoliser och stärka deras kompetens. Riksrevisionen ser också en risk för att ett starkt fokus på delar av verksamheten gör att andra delar inte uppmärksammas tillräckligt. Administrativa stöd har exempelvis halkat efter när stöden för den yttre operativa verksamheten har prioriterats. Likaså finns risk för att vissa brottstyper prioriteras över andra. Riksrevisionen ser också att driftcentren nu tar resurser från annan verksamhet. Samtidigt behöver prioriteringar göras. Polismyndigheten behöver då vara vaksam på vilka effekter de prioriteringar som görs får och säkerställa att alla delar har förutsättningar för att verka effektivt.

5.5 Rekommendationer

Riksrevisionen lämnar följande rekommendationer. Rekommendationerna till Polismyndigheten tar sikte på att prioritera i det pågående förändringsarbetet.

Till regeringen

- Var uppmärksam på effekterna av hur Polismyndigheten omsätter regeringens prioriteringar och styrning. I sin styrning bör regeringen också undvika för många antalsmål och fokusera på effekter.

Till Polismyndigheten

- Utveckla LiO och driftcenter så att de fungerar enkelt. Det kan innebära att tydliggöra mötesstrukturer, utveckla nödvändiga IT-stöd och säkerställa att produkterna som tas fram används för att få ett helhetsperspektiv och en effektiv resursanvändning. På så vis kan de bidra till strategisk planering och helhetsperspektiv i både den kortsiktiga och den långsiktiga styrningen.
- Fortsätt utveckla den interna uppföljningen och hur den används för att effektivisera verksamheten. Uppföljningen behöver ge förståelse för verksamhetsresultaten och effekterna av olika prioriteringar samt systematiskt fånga och sprida erfarenheter.
- Fortsätt arbeta med förankring av styrning, mål och uppdrag hos medarbetarna för att säkerställa en god implementering. Det handlar om att skapa förståelse för prioriteringar och samtidigt ge utrymme för synpunkter och möjlighet att påverka hur satta effektmål ska nås.
- Stärk utredarrollen oavsett vilken personalkategori, såsom utredare, yttre personal, PKC-operatör eller andra, som utför utredningsåtgärderna. Detta handlar både om kompetensutveckling och förståelse för uppgifterna, och om tydliga prioriteringar i verksamheternas respektive uppdrag.
- Ha helhetsperspektiv i planeringen av personalbehov. Det kan exempelvis handla om att områdespoliser ges tid att arbeta fredat eller att utredare kan utvecklas i sin roll. Det kan också handla om att behov av specialister, såsom finansiella analytiker, IT-forensiker och internetinhämtare, tillgodoses.

Förkortningar

LiO	Ledning av brottsbekämpning i ordinarie organisation.
LPO	Lokalpolisområde.
NDC	Nationellt driftscenter, motsvarande finns även på regional nivå, polisområdesnivå och lokalpolisområdesnivå (RDC, PDC respektive LDC).
NOLG	Nationella operativa ledningsgruppen, motsvarande finns även på regional nivå, polisområdesnivå och lokalpolisområdesnivå (ROLG, POLG respektive LOLG).
NSLG	Nationella strategiska ledningsgruppen, motsvarande finns även på regional nivå, polisområdesnivå och lokalpolisområdesnivå (RSLG, PSLG respektive LLG).
OPK	Operativ koordinator
PKC	Polisens kontaktcenter
PNU	Polisens nationella utredningsmetodik
PO	Polisområde
UB	Enheten för utveckling av brottsbekämpning på Noa.
VUR	Verksamhetsutvecklingsråd.

Referenslista

Litteratur, rapporter och skriftliga underlag

Baroness Casey Review, *An independent review into the standards of behaviour and internal culture of the Metropolitan Police Service*, Casey Review, 2023.

Björk, M., *Den stora polisreformen. Fem arbetspapper*, Studentlitteratur, 2014.

Björk, M., *Vad ska polisen göra?*, Timbro, 2022.

Björk, M., "Muddling through the Swedish Police Reform: Observations from a Neo-Classical Standpoint on Bureaucracy", *Policing*, vol 15, nr 1, 2021.

Brottsförebyggande rådet, *Dödligt våld i Sverige sedan 1990. Omfattning, utveckling och karaktär*, rapport 2024:6, Brottsförebyggande rådet, 2024.

Brottsförebyggande rådet, *Nationella trygghetsundersökningen 2024. Om utsatthet, otrygghet och förtroende*, Brottsförebyggande rådet, 2024.

Brottsförebyggande rådet, *Polisens arbete med medborgarlöften, Fallstudie från fyra områden*, rapport 2018:14, Brottsförebyggande rådet, 2018.

Brottsförebyggande rådet, *Polisens resursfördelning och personaltillväxt. Delredovisning: utvärdering av satsningen på 10 000 fler polisanställda*, rapport 2023:2, Brottsförebyggande rådet, 2023.

Brottsförebyggande rådet, *Polisens utredning av grova brott och brott mot särskilt utsatta brottsoffer. Personaltillväxt och utredningsresultat. Delredovisning: Utvärdering av satsningen på 10 000 fler polisanställda*, rapport 2024:9, Brottsförebyggande rådet, 2024.

Brottsförebyggande rådet, *Varför gav inte fler poliser ökad brottsupplärning? Slutrapport i uppdraget "Satsningen på fler poliser"*, rapport 2014:17, Brottsförebyggande rådet, 2014.

Ekonomistyrningsverket, *Polismyndighetens resursstyrning. En fördjupad analys*, ESV 2024:49, Ekonomistyrningsverket, 2024.

Europol, *Decoding the EU's most threatening criminal networks*, Publications Office of the European Union, 2024.

Glans, L., "Svensk uppdragstaktik: Ett självbedrägeri", *Militär Debatt*, 2023-02-25, <https://militardebatt.com/2023/02/25/svensk-uppdragstaktik-ett-sjalvbedrageri/>, hämtad 2025-09-11.

Gunnmo, G. och Knutsson, M., "Polisens värdegrund, en kritisk granskning", i: Granér, R. och Wieslander, M. (red.), *Etiska perspektiv på polisarbete*, Studentlitteratur, 2022.

Gustafsson, T., "För poliser: Sök jobb i Stockholm!", *Blåljus*, 2025-01-27, <https://blaljus.nu/nyhetsartikel/2025/poliser-sok-jobb-i-stockholm>, hämtad 2025-08-13.

Haake, U., Lindberg, O., Rantatalo, O., Poikela, C. och Lindholm, A., *Civilianisering av polisen. Forskning om genus, status och professionsgränser inom den brottsutredande verksamheten i Sverige*, Pedagogiska rapporter från Pedagogiska institutionen Umeå universitet, nr. 103, Umeå universitet, 2024.

Hagström, P., "Facket: Målet om synliga poliser misstolkas", *Polistidningen*, 2024-12-10, <https://polistidningen.se/2024/12/facket-malet-om-synliga-poliser-misstolkas/>, hämtad 2025-08-13.

Hagström, P., "Målet om yttre tillväxt nåddes", *Polistidningen*, 2025-01-17, <https://polistidningen.se/2025/01/malet-om-yttre-tillvaxt-naddes/>, hämtad 2025-08-13.

Hall, P., *Varför ökar den offentliga byråkratin i Sverige?* Malmö University Press, 2025.

Ivarsson Westerberg, A., *Reform i uniform. Polisens stora omorganisation*, Studentlitteratur, 2020.

Järvaveckan Research, *Poliser och boende i utsatta områden – en rapport om trygghet, förtroende och framtiden*, Järvaveckan Research, 2025.

Liljegren, A., Berlin, J., Szücs, S. och Höjer, S., "The police and 'the balance'—managing the workload within Swedish investigation units", *Journal of Professions and Organization*, vol. 8, nr.1, s. 70-85, 2021.

Lindberg, O., Rantatalo, O. & Haake, U., "Workplace learning, power, and practice: modes of participation for civilian criminal investigators", *Vocations and Learning*, vol. 17, s. 43–65, 2024.

Lindgren, M., "Fel att jämföra polistätheten i Europa", *Polistidningen*, 2023-04-05, <https://polistidningen.se/2023/04/fel-att-jamfora-polistatheten-i-europa/>, hämtad 2025-08-06.

Polismyndigheten, *Algoritm för beräkning av komplexitetsmått*, dnr: A157.830/2024, Polismyndigheten, 2024.

Polismyndigheten, *Angående beredningen av Polisens utvecklings- och tjänstegradssystematik – PUTS*, Polismyndigheten, 2025.

Polismyndigheten, *Beställning EA Händelserapporter_2*, Polismyndigheten, 2025.

Polismyndigheten, *Effektutvärderade polisiära metoder 2010–2023*, Polismyndigheten, 2024.

Polismyndigheten, *Enkät svar organisatorisk och social skyddsround 2024*, Polismyndigheten, 2024.

Polismyndigheten, *Enkät svar organisatorisk och social skyddsround 2025*, Polismyndigheten, 2025.

Polismyndigheten, *Faktagranskning av rapportutkast*, 2025-09-23, Polismyndigheten, 2025.

Polismyndigheten, *Förutsättningar för en effektiv områdespolisverksamhet*, Polismyndigheten, 2022.

Polismyndigheten, *Granskning av polisens kontaktcenter*, Polismyndigheten, 2024.

Polismyndigheten, *Granskning av Polismyndighetens kultur*, Polismyndigheten, 2019.

Polismyndigheten, *Handledning för områdespoliser: kvalitativ lokal närvaro i lokalsamhället*, Polismyndigheten, 2024.

Polismyndigheten, *Handledning Ledning av brottsbekämpning i ordinarie organisation*, Polismyndigheten, 2024.

Polismyndigheten, *Handlingsätt som förväntas balansera och minska skadligt hög intern rörlighet*, Polismyndigheten, 2025.

Polismyndigheten, *Internrevisionens granskning av utredning av grova våldsbrott*, Polismyndigheten, 2022.

Polismyndigheten, *Kommunpoliser – Enkät om lokalt brottsförebyggande arbete*, Polismyndigheten, 2023.

Polismyndigheten, *Metodbeskrivning för nyttorealiserings av utvecklingsinsatser – generell beskrivning*, Polismyndigheten, 2022.

Polismyndigheten, Arbetsförmedlingen, Ekobrottsmyndigheten, Försäkringskassan, Kriminalvården, Kronofogdemyndigheten, Kustbevakningen, Migrationsverket, Pensionsmyndigheten, Skatteverket, Säkerhetspolisen, Tullverket, Utbetalningsmyndigheten och Åklagarmyndigheten *Myndighetsgemensam lägesbild organiserad brottslighet 2025*, Polismyndigheten, 2025.

Polismyndigheten, *Målbild framtidens PKC*, Polismyndigheten, 2022.

Polismyndigheten, *Mötesprotokoll NOLG*, Polismyndigheten, 2022–2024.

Polismyndigheten, *Nationella operativa avdelningens handbok för tillämpning av förmågemodellen*, Polismyndigheten, 2023.

Polismyndigheten, *Nationell uppföljning av BF*, Polismyndigheten, 2023.

Polismyndigheten, *Organisationsstruktur för enheten för utveckling av brottsbekämpning vid nationella operativa avdelningen (Noa)*, beslutsprotokoll Noa 118/2023, Polismyndigheten, 2023.

Polismyndigheten, *PM från NOLG: Konsekvensbeskrivning av inriktningen kring polistillväxten*, Polismyndigheten, 2024.

Polismyndigheten, *Polismyndighetens handbok för PKC*, Polismyndigheten, 2024.

Polismyndigheten, *Polismyndighetens handbok för PNU, Polismyndighetens nationella utredningsmetodik*, PM 2022:24, Polismyndigheten, 2022.

Polismyndigheten, *Polismyndighetens nationella och regionala driftscentrum (NDC och RDC)*, beslutsprotokoll RFC 13 8/2024, Polismyndigheten, 2024.

Polismyndigheten, *Polismyndighetens riktlinjer för ledning av brottsbekämpning i ordinarie organisation*, PM 2023:4, Polismyndigheten, 2023.

Polismyndigheten, *Polismyndighetens strategi för kultur och likabehandling*, PM 2022:10, Polismyndigheten, 2022.

Polismyndigheten, *Polismyndighetens strategiska it-styrning*, Polismyndigheten, 2024.

Polismyndigheten, *Polismyndighetens strategiska verksamhetsplan 2020–2024*, PM 2023:10, Polismyndigheten, 2023.

Polismyndigheten, *Polismyndighetens nationella och regionala driftcentrum (NDC och RDC)*, beslutsprotokoll RPC 138/2024, Polismyndigheten, 2024.

Polismyndigheten, *Redovisning av regeringsuppdrag. Underlag för ökad polistäthet*, Polismyndigheten, 2022.

Polismyndigheten, *Redovisning av uppdrag om lokal närvaro, förbättrade utredningsresultat och ökad effektivitet – vidare åtgärder*, beslutsprotokoll A222.840/2024, Polismyndigheten, 2024.

Polismyndigheten, *Skriftligt svar på frågor 2024-10-28*, Polismyndigheten, 2024.

Polismyndigheten, *Skriftligt svar på frågor från Riksrevisionen 2025-04-14*, Polismyndigheten, 2025.

Polismyndigheten, *Slutrapport efter förstudie: Servicenivå 2024 – receptionskoncept*, Polismyndigheten, 2024.

Polismyndigheten, *Slutrapport; Mäns dödliga våld mot kvinnor. Analyshubben, Operation Beta*, dnr A754.565/2024, Polismyndigheten, 2025.

Polismyndigheten, *Strategisk inriktning för områdespoliser*, Polismyndigheten, 2022.

Polismyndigheten, *Svar på Riksrevisionens frågor 2025-08-18*, Polismyndigheten, 2025.

Polismyndigheten, *Systemgranskning av polisens utredningsverksamhet*, Polismyndigheten, 2020.

Polismyndigheten, *Underlag till RiR 2025-05-08*, Polismyndigheten, 2025.

Polismyndigheten, *Uppdrag att säkerställa ökad operativ förmåga att utreda och klara upp grova brott med koppling till kriminella nätverk. Slutredovisning okt 2023*, Polismyndigheten, 2023.

Polismyndigheten, *Uppdrag att öka den lokala närvaron, förbättra utredningsresultaten och öka effektiviteten*, beslutsprotokoll A222.840/2024, Polismyndigheten, 2024.

Polismyndigheten, *Uppdrag om förbättrade resultat i utredningsverksamheten Delredovisning 1*, Polismyndigheten, 2024.

Polismyndigheten, *Uppdrag om förbättrade verksamhetsresultat i utredningsverksamheten. Delredovisning 2*, Polismyndigheten, 2024.

Polismyndigheten, *Uppdrag ökad lokal närvaro PMY. Rapport från arbetsgruppen. Oktober 2024*, Polismyndigheten, 2024.

Polismyndigheten, *Uppdragsbeskrivning Områdespolis – en fördjupning av områdespolisens strategiska inriktning*, Noa/UC Syd, Polismyndigheten, 2022.

Polismyndigheten, *Uppföljning av det brottsförebyggande arbetet 2025 PO Norrbotten*, Polismyndigheten, 2025.

Polismyndigheten, *Uppföljningsgranskning av polisens utredningsverksamhet*, Polismyndigheten, 2024.

Polismyndigheten, *Verksamhetsanalys polisregion Stockholm – Delrapport 1 (nuläge och analys)*, Polismyndigheten, 2024.

Polismyndigheten, *Verksamhetsstatistik över PKC:s svarstider, inkom 2025-03-31*, Polismyndigheten, 2025.

Polismyndigheten, *Årsberättelse för polisutbildningen 2021*, Polismyndigheten, 2022.

Polismyndigheten, *Årsredovisning 2017*, Polismyndigheten, 2018.

Polismyndigheten, *Årsredovisning 2022*, Polismyndigheten, 2023.

Polismyndigheten, *Årsredovisning 2023*, Polismyndigheten, 2024.

Polismyndigheten, *Årsredovisning 2024*, Polismyndigheten, 2025.

Polismyndigheten, *Ökad effektivitet – en mer ändamålsenlig styrning*, Polismyndigheten, 2024.

Riksrevisionen, *Antagningen till polisutbildningen*, RiR 2025:13, Riksrevisionen, 2025.

Riksrevisionen, *Att släcka bränder – Polismyndighetens arbete med särskilda händelser riktade mot grov brottslighet*, RiR 2023:5, Riksrevisionen, 2023.

Riksrevisionen, *Effektiviteten i Polismyndighetens arbete med information till brottsutsatta*, RiR 2021:20, Riksrevisionen, 2021.

Riksrevisionen, *Internetrelaterade sexuella övergrepp mot barn – stora utmaningar för polis och åklagare*, RiR 2021:25, Riksrevisionen, 2021.

Riksrevisionen, *Otillräckliga insatser när barn misstänks för grova brott*, RiR 2024:9, Riksrevisionen, 2024.

Riksrevisionen, *Polisens hantering av mängdbrott – en verksamhet vars förmåga behöver förstärkas*, RiR 2023:2, Riksrevisionen, 2023.

Riksrevisionen, *Rätt insats på rätt plats – polisens arbete i utsatta områden*, RiR 2020:20, Riksrevisionen, 2020.

Riksrevisionen, *Statens skydd av hotade personer – brister i omfattning och effektivitet*, RiR 2024:1, Riksrevisionen, 2024.

Riksrevisionen, *Var god dröj, myndigheterna digitaliserar – service till enskilda som inte kan eller vill vara digitala*, RiR 2021:8, Riksrevisionen, 2021.

Statskontoret, *När flera blir en – om nyttan med enmyndigheter*, Statskontoret, 2010.

Statskontoret, *Ombildningen till en sammanhållen polismyndighet. Slutrapport*, rapport 2018:18, Statskontoret, 2018.

Statskontoret, *Regler och riter – hur myndigheter kan arbeta för en god förvaltningskultur*, OOS 52, Statskontoret, 2024.

Wennström, B., *Att vända bort blicken. Om underminering - dess filosofi, politik och praktik*, Jure, 2025.

Wieslander, M., "Challenging and destabilizing official discourses: irony as a resistance resource in institutional talk", *Culture and Organization*, vol. 27, nr 1, 2021, DOI: 10.1080/14759551.2019.1699093.

Wieslander, M., "Learning the (hidden) silence policy within the police", *Studies in Continuing Education*, vol. 41, nr 3, 2018, DOI: 10.1080/0158037X.2018.1497592.

Wieslander, M., "Tystnadskultur och visselblåsare", i: Granér, R. och Wieslander, M. (red.), *Etiska perspektiv på polisarbete*, Studentlitteratur, 2022.

Offentligt tryck

Genomförandekommittén för nya Polismyndigheten, *Inriktningsbeslut om Polismyndighetens övergripande organisation och styrning; beslut den 16 oktober 2013*.

Genomförandekommittén för nya Polismyndigheten OP 4, *Vad krävs för ett bättre utredningsresultat i form av fler lagförda? Rapport 15 november 2013*.

Genomförandekommittén för nya Polismyndigheten, *Slutredovisning från Genomförandekommittén för nya Polismyndigheten*, Mars 2015.

Prop. 2012/13:1, *Budgetpropositionen för 2013*, bet. 2012/13:JuU1.

Prop. 2017/18:1, *Budgetpropositionen för 2018*, bet. 2017/18:JuU1.

Regeringsbeslut Ju2014/2492/PO Uppdrag till Statskontoret att utvärdera ombildningen av polisen.

Regeringsbeslut Ju2017/08662/PO Uppdrag till Polismyndigheten att redovisa hur polisverksamheten ska stärkas och utvecklas.

Regeringsbeslut Ju2025/01348, Regleringsbrev för budgetåret 2025 avseende Polismyndigheten.

Regeringsbeslut Ju2024/02467 (delvis), Regleringsbrev för budgetåret 2024 avseende Polismyndigheten.

Regeringsbeslut Ju2023/01805, Regleringsbrev för budgetåret 2023 avseende Polismyndigheten.

Regeringsbeslut Ju2022/03625 (delvis), Regleringsbrev för budgetåret 2022 avseende Polismyndigheten.

Regeringsbeslut Ju2021/03980 (delvis), Regleringsbrev för budgetåret 2021 avseende Polismyndigheten.

Regeringsbeslut Ju2020/02353/PO, Regleringsbrev för budgetåret 2020 avseende Polismyndigheten.

Regeringsbeslut Ju2019/04070/PO, Regleringsbrev för budgetåret 2019 avseende Polismyndigheten.

Regeringsbeslut Ju2018/04606/PO, Regleringsbrev för budgetåret 2018 avseende Polismyndigheten.

Regeringsbeslut Ju2017/09610/PO, Regleringsbrev för budgetåret 2017 avseende Polismyndigheten.

Regeringsbeslut Ju2016/08462/LP(delvis), Regleringsbrev för budgetåret 2016 avseende Polismyndigheten.

Regeringsbeslut Ju2015/09906/PO, Regleringsbrev för budgetåret 2015 avseende Polismyndigheten.

SOU 2012:13, *En sammanhållen svensk polis*.

Webbsidor

Polismyndigheten, "Bli polis i Stockholm", 2024-11-18, <https://polisen.se/jobb-och-utbildning/arbete-som-polis/bli-polis-i-stockholm/>, hämtad 2025-08-13.

Polismyndigheten, "Organisationsschema", https://polisen.se/siteassets/dokument/om-polisen/polismyndigheten_organisationsschema.pdf, hämtad 2025-08-18.

Polismyndigheten, "Plugga till polis på deltid", 2025-02-14, <https://polisen.se/jobb-och-utbildning/bli-polis/polisutbildningen/plugga-till-polis-pa-deltid/>, hämtad 2025-08-13.

Polismyndigheten, "Polisens geografiska indelning", <https://polisen.se/siteassets/dokument/om-polisen/affisch-70x100-tryck.pdf>, hämtad 2025-08-18.

Polismyndigheten, "Snabbare lagföring", 2022-01-18, <https://polisen.se/om-polisen/polisens-arbete/snabbare-lagforing/>, hämtad 2025-08-13.

Regeringen, "Regeringen utser Petra Lundh till ny rikspolischef", 2023-11-17, <https://www.regeringen.se/pressmeddelanden/2023/11/regeringen-utser-petra-lundh-till-ny-rikspolischef/>, hämtad 2024-06-11.

Statistikmyndigheten (SCB), "Genomsnittlig månadslön, kronor efter region, sektor, yrke (SSYK 2012) och kön. År 2023–2024", https://www.statistikdatabasen.scb.se/pxweb/sv/ssd/START__AM__AM0110__AM0110A/LonYrkeRegion4AN/, hämtad 2025-10-07.

Polisreformen 2015 – intentionerna ännu inte nådda (RiR 2025:26)

År 2015 slogs de 21 länspolismyndigheterna, Statens kriminaltekniska laboratorium och Rikspolisstyrelsen ihop till en myndighet. Reformen skulle ge högre kvalitet, ökad kostnadseffektivitet, ökad flexibilitet och väsentligt förbättrade resultat i polisens verksamhet. Riksrevisionen har granskat om Polismyndigheten har arbetat effektivt för att nå intentionerna med reformen.

Riksrevisionens övergripande slutsats är att Polismyndigheten inte har arbetat tillräckligt effektivt för att nå intentionerna, och att myndigheten heller inte har nått intentionerna med reformen.

Polisens anslag har nästan dubblats sedan 2015 och personalstyrkan har vuxit. Samtidigt har utredningsresultaten inte förbättrats och den lokala nivån har inte stärkts tillräckligt för att polisen ska komma närmare medborgarna. Myndigheten har heller inte blivit mer kostnadseffektiv, och utvecklingen har i stället gått i motsatt håll. Den interna styrningen har inte fungerat effektivt; den har varit okoordinerad, svag och otydlig samt haft ett för starkt fokus på vilka aktiviteter som ska genomföras snarare än på vad aktiviteterna ska leda till. Enligt Riksrevisionen kan den bristande interna styrningen, kombinerat med svårigheter eller en ovilja att följa den, även delvis förklara oförmågan att stärka den lokala nivån och förbättra utredningsresultaten.



Riksrevisionen

www.riksrevisionen.se

S:t Eriksgatan 117

Box 6181, 102 33 Stockholm

08-5171 40 00