

# Målstyrning i polisen

En fallstudie av polisens målsättningar och hur de upplevs

# Abstract

The Swedish police force is controlled out of management by objectives. Management by objectives is setting goals on national, regional and local levels of the police force in an attempt to developing the company. What knowledge possesses the Swedish police force in how to set goals for a goal oriented business?

The paper examines the goal settings for the police force at national and regional levels based on an analytical framework consisting of four criteria. The four criteria are measurable, brave, simple and clear. By applying four criteria, the aim is to examine how well the police force are on formulating goals, and to examine if the goals are changing through the management chain.

The second part examines by surveys what knowledge policemen in Lund have about the goals and what they think of the goals.

The results of the study indicates that the police force have good knowledge in how to set goals. When a goal involves other public institutions than the police force, it becomes more difficult to set good goals according to the four criteria.

The answers of respondents in the surveys are more mixed. Some of the respondents have knowledge about the goals on national, regional and local level while others don't have the same knowledge. A common opinion among the respondents is the opinion that there are too many goals and that the goals controls there daily work at an individual level.

*Nyckelord:* Polisen, Målstyrning, Management by objektives, Detaljstyrning, Styrningskedja

*Antal ord:* 9524

# Innehållsförteckning

<b>1</b>	<b>Inledning .....</b>	<b>1</b>
1.1	Problemdiskussion.....	1
1.2	Problemformulering.....	2
1.3	Syfte.....	2
1.4	Avgränsning.....	2
1.5	Disposition.....	3
1.6	Nyckelbegrepp.....	3
<b>2</b>	<b>Polisen .....</b>	<b>4</b>
2.1	Polisen i Sverige.....	4
<b>3</b>	<b>Metod.....</b>	<b>6</b>
3.1	Metod.....	6
3.2	Enkäter.....	6
3.2.1	Urval och distribution.....	6
3.2.2	Enkätens utformning.....	7
3.3	Material.....	8
3.4	Urval och avgränsning.....	8
3.5	Källkritik.....	9
3.6	Tidigare forskning .....	9
<b>4</b>	<b>Målstyrning.....</b>	<b>10</b>
4.1	Historiskt perspektiv.....	10
4.2	Målstyrning som organisationsteori .....	10
4.3	Analysram.....	11
4.3.1	Tydligt .....	11
4.3.2	Enkla.....	12
4.3.3	Mätbara.....	12
4.3.4	Modiga.....	13
<b>5</b>	<b>Resultat .....</b>	<b>14</b>
5.1	Enkäter.....	14
5.1.1	Fråga 5 .....	14

5.1.2	Fråga 6 .....	15
5.1.3	Fråga 7 .....	15
5.1.4	Fråga 8 .....	16
5.1.5	Fråga 9 .....	16
5.1.6	Fråga 11 .....	17
5.1.7	Fråga 12 .....	17
5.1.8	Fråga 13 .....	18
5.1.9	Fråga 14 .....	18
5.1.10	Fråga 15 .....	19
5.1.11	Fråga 16 .....	19
5.1.12	Fråga 17 .....	19
5.1.13	Fråga 18 .....	20
5.1.14	Fråga 19 .....	20
5.1.15	Fråga 20 .....	20
	Fråga 21 .....	21
5.2	Nationella mål .....	21
5.2.1	Våld i offentliga miljöer .....	21
5.2.2	Tillgrepp genom inbrott .....	22
5.2.3	Trafiksäkerhet .....	22
5.2.4	Brott i nära relationer .....	23
5.2.5	Narkotika brott .....	23
5.2.6	Grov organiserad brottslighet .....	23
5.2.7	Service .....	24
5.2.8	Krisberedskap .....	24
5.3	Regionala mål för Skånes polisdistrikt .....	25
5.3.1	Våld i offentliga miljöer .....	25
5.3.2	Tillgrepp genom inbrott .....	25
5.3.3	Trafiksäkerhet .....	26
5.3.4	Brott i nära relationer .....	26
5.3.5	Narkotikabrott .....	27
5.3.6	Grov organiserad brottslighet .....	27
5.3.7	Service .....	27
5.3.8	Krisberedskap .....	28
<b>6</b>	<b>Diskussion .....</b>	<b>29</b>
6.1	Analys av resultat .....	29
6.2	Slutsatts .....	32
<b>7</b>	<b>Referenser .....</b>	<b>33</b>
7.1	Litteratur .....	33
7.2	Regeringstryck .....	33
7.3	Webbsidor .....	34
<b>8</b>	<b>Bilagor .....</b>	<b>35</b>
8.1	Nationella mål .....	35
8.1.1	Våld i offentliga miljöer .....	35

8.1.2	Tillgrepp genom inbrott.....	36
8.1.3	Trafiken .....	36
8.1.4	Brott i nära relationer.....	37
8.1.5	Narkotikabrott.....	38
8.1.6	Grov organiserad och systemhotande brottslighet.....	38
8.1.7	Service .....	39
8.1.8	Krisberedskap .....	40
8.2	Regionala mål Skåne .....	41
8.2.1	Våld i offentlig miljö.....	41
8.2.2	Tillgrepp genom inbrott.....	42
8.2.3	Trafiksäkerhet.....	43
8.2.4	Brott i nära relationer.....	43
8.2.5	Narkotikabrott.....	44
8.2.6	Grov organiserad och systemhotande brottslighet.....	45
8.2.7	Service .....	47
8.2.8	Krisberedskap .....	48
<b>9</b>	<b>Enkät .....</b>	<b>50</b>

# 1 Inledning

## 1.1 Problemdiskussion

Regeringen har under de senaste åren ökat anslagen till Polisen, en del av anslagen har gått till att öka antalet platser på polishögskolan. Trots att man har ökat antalet platser på polishögskolan sker ingen förändring i antalet uppklarade brott jämfört med tidigare. Stefan Holgersson skriver i sin bok *Yrke: Polis* (2005) att den forskning som finns på området pekar på att ökat antal poliser inte behöver leda till att fler brott klaras upp. Det är istället en fråga om hur man väljer att organisera verksamheten (Holgersson,2005:290,291). I sin bok refererar Holgersson till flera fallstudier som visar att polisen kan minska brottligheten om de fokuserar på en typ av brott och koncentrera sina aktiviteter till speciella områden (Holgersson,2005:34).

För att kunna koncentrera verksamheten har polisen valt att styra organisationen efter mål, även kallat målstyrning. Målstyrning bygger på att mål formuleras för verksamheten. Det är sedan upp till dem som arbetar i verksamheten att arbeta med hur målen skall konkretiseras och uppfyllas.

Det centrala i målstyrning är hur man formulerar målen. Utan bra mål går det inte att arbeta på ett tillfredställande sätt i målstyrda organisationer, organisationen tenderar till att bli svårstyrd och man riskerar att olika individer i organisationen arbetar på olika sätt. Utan bra mål kan man inte kritisera de som arbetar i organisationen för uteblivna resultat. Polisen är inget undantag, de poliser som arbetar längst ner i organisationen styrs utav mål från hela styrningskedjan något som är svårt att undvika i en organisation som polisen. Hur ser poliser som arbetar dagligen med målen på dem och vilka kunskaper besitter de om målen? Hur är polisens mål formulerade och vilka problem innebär dåligt formulerade mål för organisationen?

## 1.2 Problemformulering

- Hur är polisens målsättningar utformade och hur förändras de genom styrningskedjan?
- Hur upplever poliser i yttre tjänst målen och vilken kunskap har de om målen?

## 1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är att undersöka om polisens mål är enkla, tydliga, mätbara och modigt satta samt att undersöka om de förändras genom styrningskedjan.

Arbetet ämnar även undersöka vilken kunskap poliser i yttre tjänst har om polisens nationella och regionala mål samt hur de upplever att målen fungerar i praktiken.

## 1.4 Avgränsning

I mitt arbete kommer jag att avgränsa mig till att undersöka de åtta nationella mål som är angivna i rikspolisstyrelsens planeringsförutsättningar för 2010-2012 samt respektive mål som polismyndigheten i Skåne har omarbetat för att passa verksamheten. Jag har valt att utgå från polisens nationella mål då de formar ryggraden i polisens fortsatta målarbete på både regional och lokal nivå. På regional nivå har jag valt att undersöka Skånes polisdistrikt. Valet av polisdistrikt grundar sig på geografisk närhet men också på att det är Sveriges tredje största polisdistrikt som har en stor variation mellan stora städer och små orter där olika typer av brott representeras.

För att kunna undersöka hela styrningskedjan från nationell till lokal nivå har jag valt att undersöka vad poliser i yttre tjänst på Lunds polisstation anser om målen. Valet av Lund beror på dess geografiska närhet och att Lund är en stad med ett relativt stort invånarantal. Anledningen till att jag har avgränsat mig till enbart Lund och inte inkluderar någon annan polisstation beror på att jag endast är intresserad av att undersöka om målstyrning förändras när den vandrar i styrningskedjan och inte att komparera olika polisstationer med varandra.

## 1.5 Disposition

I uppsatsens inledande kapitel behandlas arbetets problemområde, frågeställning, syfte och avgränsning. Detta för att läsaren snabbt ska kunna skapa sig en bra bild om vad arbetet handlar om.

I arbetets andra kapitel ges läsaren en fördjupning om polisen som organisation. I det tredje kapitlet presenteras val av metod för arbetet samt det material som behandlas.

Fjärde kapitlet tillägnas arbetets teoretiska del. Där presenteras Anna Jakobssons analysram och i arbetets femte kapitel presenteras arbetets resultat. I det sjätte och sista kapitlet presenteras arbetets analys och diskussion.

## 1.6 Nyckelbegrepp

Ett nyckelbegrepp som används i uppsatsen är begreppet *bra*. Begreppet kommer att användas i samband med de nationella och regionala målen och används för att benämna hur väl ett mål uppfyller de kriterier som tas upp i min analysram. De fyra kriterierna är mätbart, tydligt, enkelt och modigt och är operationaliserade i kapitel fyra.

Ett annat nyckelbegrepp som kommer att användas i uppsatsen begreppet *styrningskedja*. Ordet styrningskedja syftar till att benämna polisens hierarkiska sätt att målstyra sin organisation från nationell, regional till lokal nivå.



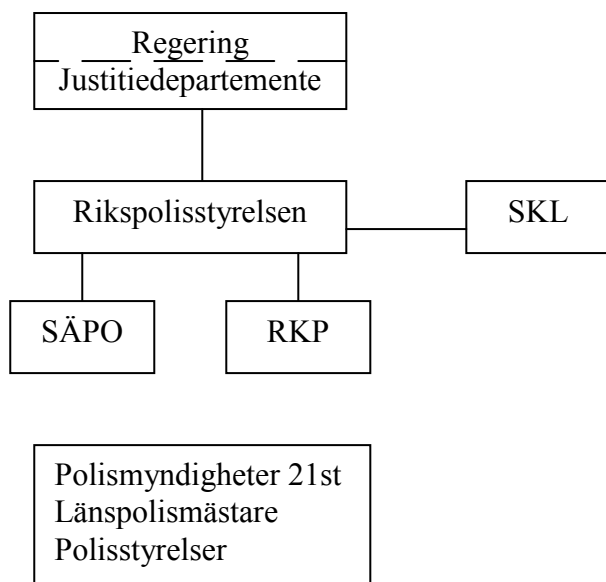
## 2 Polisen

### 2.1 Polisen i Sverige

Polisen är en av Sveriges största förvaltningsorgan och har ca 28 000 anställda. Sverige består utav ett nationellt polisväsende som lyder under justitiedepartementet. Polisen är uppdelad i Rikspolisstyrelsen, Statens kriminaltekniska laboratorium och 21 regionala polismyndigheter.

Rikspolisstyrelsen är polisens förvaltningsorgan och utövar tillsyn över de 21 polismyndigheterna. De 21 myndigheternas uppgift är definierad i polislagen. Varje myndighet har en länspolismästare, länspolismästaren är ansvarig för den verksamhet som bedrivs i distriktet och lyder under rikspolischefen. Under de 21 polismyndigheterna finns det ett antal olika polisdistrikt som ofta är uppdelade efter de olika kommunerna. Statens kriminaltekniska laboratorium även kallat SKL är polismyndighetens expertorgan vars uppgift är att säkra spår åt rättsväsendets myndigheter (Polisen i Sverige (2011), <http://www.polisen.se/sv/Om-polisen/Polisen-i-Sverige>)

**Bild 2.1 Polisens organisationsschema**



Källa: Polisens (2011), organisation <http://www.polisen.se/sv/Om-polisen/Polisen-i-Sverige/Organisation/>

Rikspolisstyrelsen är polismyndighetens administrativa organ och har till uppgift att övervaka och utveckla de 21 polismyndigheternas arbete och se till så att

verksamheten strävar efter samma mål. Därför ger rikspolisstyrelsen vart tredje år ut *polisens planeringsföresättningar*. Där beskriver rikspolisstyrelsen bland annat hur verksamheten ska organiseras och klargör vilka mål som verksamheten ska sträva efter att uppnå under kommande tre års period. Det är sedan upp till de 21 polismyndigheterna att organisera sin verksamhet på bästa sätt för att uppfylla målen.

Utöver det skriver justitiedepartementet varje år ett regleringsbrev till rikspolisstyrelsen där de förklarar vad polisen skall fokusera på under året. Utifrån regleringsbrevet är det sedan rikspolisstyrelsens uppgift att förverkliga justitiedepartementets önskan och se till att det når ut i hela verksamheten (Polisen, (2011) <http://www.polisen.se/sv/Om-polisen/Polisen-i-Sverige/Uppdrag-och-mal/>)

## 3 Metod

### 3.1 Metod

För att kunna undersöka det kommer jag att använda mig utav två olika metoder. För att undersöka hur de nationella och regionala målen är formulerade kommer jag att skapa ett teoretiskt ramverk utifrån Anna Jakobssons teori om mål och målstyrning. Tanken är att applicera det teoretiska ramverket på målen för att kunna mäta hur väl de uppfyller de krav som ställs på målen.

Studien kommer att vara utav kvalitativ art vilket innebär att man endast har ett enskilt fall i fokus för studien (Esaiasson, 2007:42). Studien utgår från Anna Jakobsson teori med syfte att försöka förklara vad som händer med det enskilda fallet. Därav blir studien av teorikonsumerande art (Esaiasson, 2007:42) (Teorell,2007:44).

För att besvara min andra frågeställning och undersöka hela styrningskedjan kommer jag att använda mig utav enkäter. Enkäterna används för att undersöka hur poliser i yttre tjänst uppfattar de mål de arbetar med och vilka kunskaper de har om målen. En enkät används för att undersöka vad en individ eller grupp anser om något. En enkät består utav ett formulär vilket innehåller övervägande fasta svarsalternativ som respondenterna själva får fylla i. Syfte med enkäter är ofta att samla information om exempelvis kunskap, beteende eller attityder (Ejlertsson, 1996: 7).

### 3.2 Enkäter

#### 3.2.1 Urval och distribution

För att undersöka hur polisens målstyrning upplevs av poliser i yttre tjänst har jag valt att använda mig utav en enkätundersökning. Enkätundersökningen fokuserar på de poliser som arbetar längst ifrån rikspolisstyrelsen (som är den delen inom polisen som sätter de nationella målen). Tanken är att undersöka hur poliser i yttre tjänst upplever polisens målsättningar, och vilka kunskaper som de besitter om målen - eftersom det är de i yttre tjänst som arbetar med målen i praktiken.

Enkäterna delades slumpmässigt ut till 15 Poliser som är verksamma i yttre tjänst i Lunds kommun. Tyvärr fanns det inte någon möjlighet att vara närvarande när enkäten delades ut eftersom ansvarig inom polisen inte såg någon annan möjlighet än att enkäterna delades ut vid ett tillfälle och samlades in vid ett annat på grund av polisernas varierande arbetstider. Nackdelen med att inte kunna vara närvarande när enkäten delas ut är att jag riskerar att få en lägre svarsfrekvens än vid en gruppenkät där jag är närvarande. Ytterligare ett problem med att inte vara närvarande när enkäterna fylls i är att jag inte kan besvara eventuella frågor som respondenterna har. Fördelen är att respondenten i lugn och ro kan fylla i enkäten och fundera över svaren utan att känna någon press och stress av att intervjuaren väntar på svaren eller tidsbrist (Ejlertsson, 1996:11).

När man använder sig utav enkäter i en undersökning måste man räkna med att det kommer att finnas bortfall bland de distribuerade enkäterna. I mitt fall har jag ett externt bortfall på fyra enkäter. Ett externt bortfall är när en respondent inte är intresserad eller inte har möjlighet att delta i enkäten. Om en respondent av någon anledning undviker att svara på någon fråga i enkäten eller har glömt en fråga kallas detta för internt bortfall (Ejlertsson,1996:22). Bortfallet är något som likt antalet distribuerade enkäter måste redovisas för att läsarna ska kunna förstå vilket underlag jag har för mina slutsatser. Bortfallet kan vara olika stort i olika typer av undersökningar. Ett högt bortfall skapar problem i undersökningen eftersom man inte kan göra samma generaliseringar utifrån enkäterna som man kan göra med en hög svarsfrekvens (Ejlertsson, 1996:22).

### 3.2.2 Enkätens utformning

Att konstruera en enkät är ett komplicerat arbete som sker i flera steg och är styrt utav en mängd regler. (Ejlertsson. 1996.4,42). I min enkät kommer jag att utgå från både flervalfrågor och öppna frågor där respondenten ges möjligheten att ge ett mer utförligt svar. Det finns klara fördelar med båda typerna av frågeutformning men generellt sett bör frågans syfte bestämma vilken typ av fråga man ställer. Flervalfrågor är ofta lättare att analysera och dra slutsatser utifrån än med öppna frågor. De öppna frågorna genererar ett unikt svar för varje respondent vilket gör att undersökningsledaren tvingas att tolka det som respondenten skrivit. För kunna tillmäta enkätundersökningen en hög validitet och reliabilitet är det därför viktigt att frågorna är ställda på ett korrekt sätt och avser att mäta det som de är tänkta att mäta. Det är därför viktigt att konstruera frågorna på ett sätt som gör att frågorna inte mäter något annat än vad som är tanken (Ejlertsson. 1996 86). Reliabiliteten är beroende av validiteten i en enkät. Reliabilitet innebär att upprepade mätningar genererar samma resultat och skapar därför möjligheter till generaliseringar (Ejlertsson. 1996.86).

Med min enkät följde ett följebrev. Ett följebrev är tänkt att ge en kort introduktion till varför enkäten genomförs, vem som tar del av materialet, hur det redovisas och annan relevant information till respondenterna. Följebrevet är

nödvändigt för att respondenterna ska kunna skapa en förståelse om vad de deltar i och vad syftet med deras deltagande är (Ejlertsson, 1996:34,35).

Följebrevet och enkäten går att finna i bilaga 3.

### 3.3 Material

Materialet som jag använder i min uppsatts kan delas upp i två olika kategorier, primärt och sekundärt (Esaiasson, 2007:319). Det primärmaterialet som används i uppsatsen består utav de mål som ges i polisens planeringsförutsättningar och verksamhetsberättelser. I planering förutsättningarna beskriver rikspolisens vilka målsättningar som de har fastställs för den verksamheten mellan 2010 och 2013. Till varje målsättning finns en strategi definierad om hur man ska förvärliga målen. Jag kommer även att använda mig utav regionala målsättningar för polismyndigheten i Skåne. Till dessa mål, finns likt de nationella målen, strategier definierade för hur man ska uppnå de nationella målen på en regional nivå. Jag kommer även att hämta information om hur polisens organisationsstruktur ser ut samt annan relevant information om polisen från deras hemsida. De enkäter som jag konstruerat kommer även att utgöra en viktig del utav mitt primära material.

Mitt sekundära material är främst hämtat från Jan-Erik Lundströms bok *"Målburen konsten att lyckas med målstyrning"* (1993) och Arne Svenssons bok *"Målstyrning i praktiken"* (2008) som på ett relevant sätt beskriver vad målstyrning är och hur man lyckas med att få en organisation målburen och vikten av att sätta bra mål. Jag har även använt mig utav ett antal andra böcker som hjälpt mig i mitt metodologiska arbete om Polisen.

### 3.4 Urval och avgränsning

För min studie har jag valt att undersöka åtta nationella mål och respektive mål på regional nivå. Anledningen till att jag valt att endast undersöka valda mål är för att jag anser att de representerar stora delar av vad som ingår i polisens arbete och för att de är centrala för polisens fortsatta arbete på regional och lokal nivå.

För att kunna undersöka vilka kunskaper som poliser i yttre tjänst har och hur deras uppfattning är om polisens nationella och regionala mål har jag valt att dela ut enkäter till poliser som är verksamma i Lunds kommun. Anledningen till att jag valde Lunds kommun är för att det föreligger en geografisk närhet som förenklar utdelning och insamling av enkäter. Lund är en mellanstor svensk stad som liksom alla andra polisdistrikt arbetar efter de nationella målen, men eftersom det relevanta i denna undersökning är hur poliser i yttre tjänst uppfattar, har kunskaper om och jobbar efter målen har val av polisstation mindre relevant

betydelse. Dock är Lund ett bra exempel eftersom att samtliga typer av brottslighet som tas upp i målen förekommer i staden.

### 3.5 Källkritik

Det material som jag har använt i min uppsats har varit både av primär och sekundär art. Skillnaden mellan primära och sekundära källor är att ett sekundärt material redan är insamlat och tolkat av någon annan, och ibland tolkat i flera led vilket medför att det inte kan tillskrivas samma trovärdighet som en primärkälla (Esaiasson, 2007: 319). En del litteratur som jag har utgått från är utav äldre karaktär. Jag har därför tagit hänsyn till det i min uppsats och haft ett kritiskt förhållningssätt till materialet och försökt att ställa det mot nutida källor. Den litteratur som teorin bygger kring är hämtad från management litteratur. När man använder management litteratur är det viktigt att man är medveten om att det inte är samma sak som vetenskapligt publicerat material och kan därför inte tillskrivas samma värde. Jag anser ändå att materialet är relevant för min uppsats.

Jag anser att det empiriska material som jag samlat in i form av enkäter har god validitet och reliabilitet och undersöker det som är dess syfte. Frågorna i enkäterna är noga genomtänkta för att mäta det som de är tänkta att mäta (Ejlertsson, 1996: 86,87). Respondenterna i enkäten är slumpmässigt utvalda ur den population jag valt att undersöka, vilket gör att det går att göra generaliseringar som gäller för den valda populationen. (Ejlertsson, 1996: 87).

### 3.6 Tidigare forskning

Målstyrning är en organisationsteori som genom åren är väl beprövad inom både privata och offentliga organisationer och i dag finns det mycket forskning bedrivna kring ämnet både ur ett svenskt och internationellt perspektiv. I Sverige har den forskningen kommit att domineras av forskning kring skola och sjukvård och mindre om exempelvis Polisväsendet. Den teoretiska forskning som finns om målstyrning är omfattande och bedrivs av både svenska och utländska forskare samt omfattande management litteratur.

Holgersson hävdar i sin bok att forskning om polisen har varit eftersatt under en lång tid men att det på senare tid har skett en förändring i positiv riktning (Holgersson, 2005: 3)

Att döma utifrån det material som jag har tagit del av så finns det ingen tidigare forskning om hur de nationella målen implementeras i organisationen men inte heller ifall de förändras genom styrningskedjan. Däremot finns det en del skrivet av Statens Offentliga Utredningar (SOU) om polisens organisationsstruktur, exempelvis SOU 1998:74 ”Styrningen av Polisen”.

## 4 Målstyrning

### 4.1 Historiskt perspektiv

Målstyrning har varit en del av den offentliga organisationsteorin de senaste 30 åren men är ursprungligen hämtad från den privata företagskulturen och dess ständiga strävan efter att förbättra sin kvalitet i arbetsprocessen. Grunden till målstyrning lades i Japan och var en process i fyra steg och kallades för PDCA som står för Plan, Do, Check och Act. PDCA går ut på att man i fyra steg skulle förbättra sin verksamhet och dra lärdom av det man gjorde för att göra det ännu bättre nästa gång (Lundström, 2008:20,21).

### 4.2 Målstyrning som organisationsteori

Den svenska offentliga förvaltningen anses ofta av allmänheten som en stor apparat som är komplext organiserad och svår att få grepp om. Det kan ligga viss sanning i det eftersom ju större organisation eller företag, desto svårare blir det att styra den. Att formulera mål som får organisationen att enas och utvecklas mot målen är en svår och krävande process. Målsättningen för verksamheten kan delas in i kvantitativa eller kvalitativa mål. Mål som är kvalitativa har på senare tid blivit allt vanligare inom den offentliga sektorn och är tillsammans med ekonomiska mål en stor del av de mål som sätts i våra offentliga organisationer. Vidare skriver Arne Svensson att man kan kategorisera mål i tre olika typer, inriktningsmål, effektmål, och produktionsmål (Svensson,1997:16-18). Samma författare beskriver målstyrning som;

*”Mål som anges för verksamheten eller dess delar”* (Svensson,1997:17)

*”Man följer upp i vilken mån målen har uppnåtts”* (Svensson,1997:17)

*”ledningen anger genom målen vad som ska åstadkommas, medan de anställda får större frihet att själva bestämma hur det ska gå till”* (Svensson,1997:17)

Målstyrning förutsätter att det finns en vilja hos de anställda att påverka för att skapa en dialog mellan de anställda och chefer om mål och dess uppfyllelse. (Svensson, 1997:16-18).

Fördelarna med en fungerande målstyrning är bl.a. att det skapas en tydlig målinriktning av verksamheten där varje anställds individuella drivkrafter används så att dennes mål står i överensstämmelse med organisationens mål, de anställda får en ökad handlingsfrihet samt att det blir en bättre styrning utav organisationen då man minskar detaljpåverkan och låter cheferna fokusera på det som är väsentligt för verksamheten. Dessutom skapar målstyrning en tydligare ansvarsfördelning (Svensson, 1997: 31).

## 4.3 Analysram

Den analysram som i denna uppsats skall användas för att analysera Polisens nationella och regionala mål består utav fyra kriterier som Anna Jakobsson har utvecklat för att se om de mål som sätts i målstyrning är bra. De fyra kriterierna är tydligt, mätbart, enkelt och modigt. Genom att ställa nämnda kriterier mot polisens nationella och regionala mål undersöks vilka mål som uppfyller de fyra kraven och vilka som inte gör det.

Jakobssons kriterier grundar sig i SMART. SMART är en förkortning på fem kriterier (specifikt, mätbart, accepterade, realistiska och tidsbestämda) som anses som grunden till att kunna sätta mål (Jakobsson, 2008:24)(Lundström, 2008: 53,54). Jakobssons förkortning av SMART till fyra kriterier passar min underökning bättre för att målen som sätts på nationell nivå behöver inte vara accepterade av hela organisationen för att man ska kunna arbeta med dem. Det viktiga är att de går att använda på regional nivå för att kunna utforma regionala mål. Målen behöver inte heller vara specifika då de ska ligga till grund för de regionala målen som sätts utav varje polisdistrikt (Jakobsson, 2008:24). Ett specifikt mål på nationell nivå kan skapa problem och vara svårt att omarbete på regional nivå.

### 4.3.1 Tydligt

Ett mål måste vara tydligt. Ett tydligt mål måste förstås av samtliga som berörs och arbetar mot målet. Tyvärr är det inte alltid lätt att sätta ett tydligt mål. Jakobsson skriver i sin bok att man bör sträva efter att inte använda ord som kan uppfattas olika utav olika människor, till exempel effektivitet eller kvalitet (Jakobsson,2008:25). Problemet med att använda ord som är mångtydliga, utan att förklara vad ordet har för innebörd i det specifika fallet, är att människor gör egna tolkningar. Det kan i slutändan ge allvarliga följder och leda till olika resultat.



Ett exempel på ett otydligt formulerat mål är: ”Vi ska sträva efter att uppnå en hög produktivitet”. Istället skulle målet kunna formuleras: ”Vi ska sträva efter att producera X antal produkter i timmen”. Genom att skapa tydliga mål skapar man förutsättningar för att alla ska förstå vad som krävs för att ett mål ska uppnås (Jakobsson,2008:25).

När jag ska undersöka hur bra polisernas mål uppfyller kriteriet tydligt kommer jag att leta efter ord som kan vara svåra att förstå eller som kan uppfattas tvetydiga.

#### 4.3.2 Enkla

Ett mål behöver vara enkelt. Ofta när vi försöker formulera ett mål slutar det med att vi använder ord som är svåra att förstå, långa meningar eller konstiga ordföljder. Det får ofta till följd att målen blir svårare att förstå och därför även svårare att uppfylla. Om svåra ord eller ordföljder ska användas kan det vara en idé att bifoga förklaringar på de ord som är svåra för att eliminera risken att målen inte förstås av hela organisationen (Jakobsson,2008:26).

Ett exempel på detta är:

*”På grund av den rådande monetära oron som råder på världsmarknaden bör företaget Vi-spar AB inom en snar framtid binda större delen av sitt kapital i räntebärande papper. Detta ska ske genom avvecklandet av de fonder med vilket det är lämpligt”* (Jakobsson,2008:26).

Istället skulle man kunna förenkla målet på följande sätt;

*”Inom ett kvartal ska en majoritet av de högriskfonder som företaget Vi-spar AB har avvecklats och istället investerats i räntebärande papper”* (Jakobsson,2008:26).

När jag ska se om polisens mål är enkla kommer jag att se på hur målen är formulerade, ifall de skulle kunna formuleras på ett enklare sätt utan svåra ord eller ordföljder. Jag kommer även att undersöka om det finns förklaringar bifogade med målbeskrivningen.

#### 4.3.3 Mätbara

Ett mål måste vara mätbart. Om ett mål inte går att mäta, hur ska man då kunna veta att vi uppnått ett mål? Genom att göra ett mål mätbart vet vi inte bara när vi har uppfyllt ett mål utan vi kan även göra mätningar mot målet och på så vis kunna se hur långt vi har kvar att uppnå målet, på så sätt kan vi göra justeringar och prioriteringar under arbetets gång. (Jakobsson,2008:27)

Ett mål som säger att produktionen ska öka är inte mätbart för vi vet ju inte när vi produktionen ökat eller hur mycket den ökat. Istället bör man ange en enhet, exempelvis att produktionen ska öka med X antal produkter. Genom att ställa en tidsangivelse då målet ska vara uppfyllt gör vi det lättare att arbeta mot målet (Jakobsson,2008:28).

För att undersöka om målen är mätbara kommer jag att undersöka om målet har en enhet att mäta mot. En enhet kan vara angiven i procent eller i numeriskt värde och beskriver hur mycket någonting ska öka eller minska. Det kan även vara ett numeriskt värde som ska uppnås för att målet ska uppfyllas.

#### 4.3.4 Modiga

Ett mål ska vara modigt satt. Ett mål ska inte vara för feigt satt. Vad är det för mening med att sätta ett mål som ska uppnås på 6 månader men som uppnås efter 3? (Jakobsson,2008:29).

Att sätta ett modigt mål måste innebära att alla strävar efter och tvingas att prestera för att målet ska kunna uppfyllas. Om man sätter modiga mål måste det vara okej att inte nå upp till de mål som man satt utan istället backa och sätta nya mål (Jacobsson,2008:29).

Att avgöra om polisens mål är modiga är något som är svårt att göra. Bedömning om ett mål är modigt riskerar att bli subjektiv. Det blir därför svårt att göra en operationalisering av ordet. Eftersom modig inte går att operationalisera går det inte att säkerställa att samma bedömning görs utav varje enskilt mål. En bristfällig operationalisering leder även till att reproducerbarheten av arbetet blir lidande då det inte går att säkerställa att andra gör samma tolkningar som jag utav respektive mål. Därför kommer de nationella och regionala målen inte att analyseras utifrån kriteriet modig. Konsekvensen för analysen av målen blir liten då de fyra kriterierna analyseras oberoende av varandra. Det medför inte någon skillnad för resultatet av övriga kriterier. Det går dock ej att bedöma om polisens mål är modigt satta.

# 5 Resultat

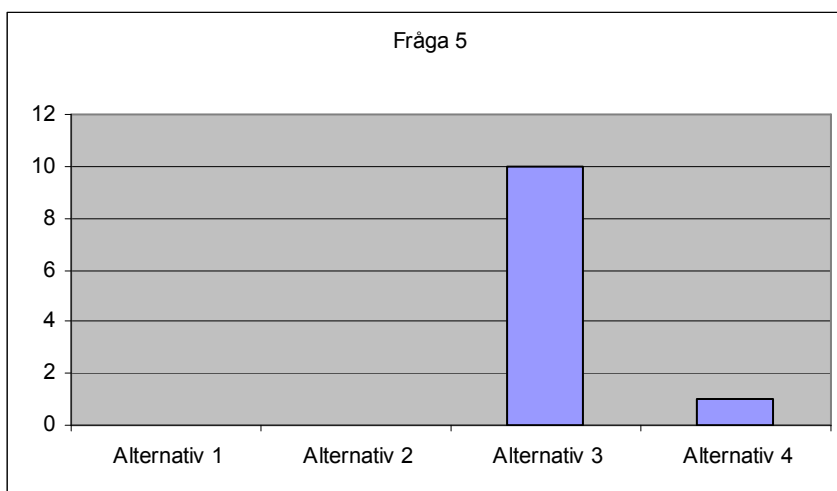
## 5.1 Enkäter

Utav 15 utdelade enkäter svarade 11 stycken på dem. Det ger ett externt bortfall på 4 stycken, vilket motsvarar en svarsfrekvens på 73 procent. Utav de 11 enkäter som jag fått in var 10 respondenter män och 1 respondent kvinna. Medelåldern bland respondenterna är 34 år och medianen 28 år. I snitt har de 11 respondenterna varit poliser i 6,5 år med en median på 2 år.

### 5.1.1 Fråga 5

#### Vilken funktion fyller regleringsbrevet?

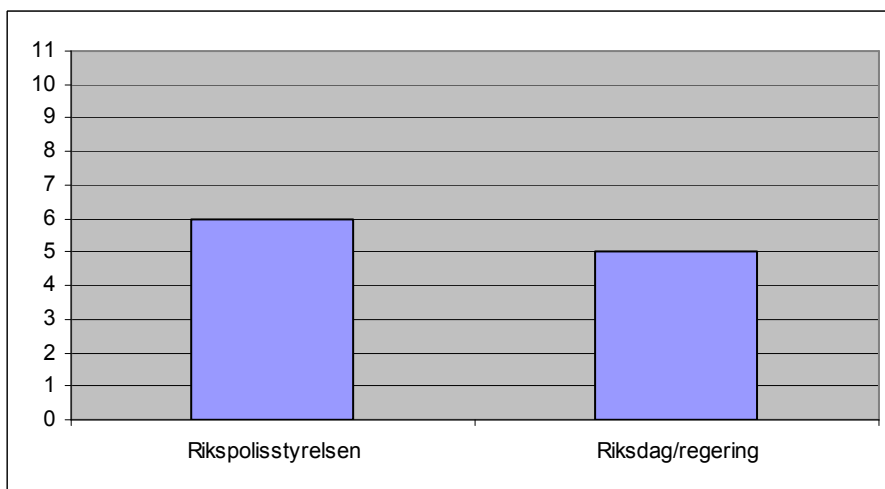
- **Alternativ 1:** Det reglerar hur en polis ska agera i olika situationer
- **Alternativ 2:** Det definierar rikspolischefens krav på sina länspolismästare
- **Alternativ 3:** I regleringsbrevet anges vad regeringen anser att polisen ska fokusera extra på under det kommande året.
- **Alternativ 4:** I regleringsbrevet anger regeringen vad de anser att polisen ska göra för att hålla sin budget



Av totalt 11 svar svarade 10 personer rätt på frågan. De visste att det är i regleringsbrevet som regeringen anger vad polisen ska lägga extra fokus på under det kommande året. En person svarade fel och saknade kunskap om vad regleringsbrevet innebär.

### 5.1.2 Fråga 6

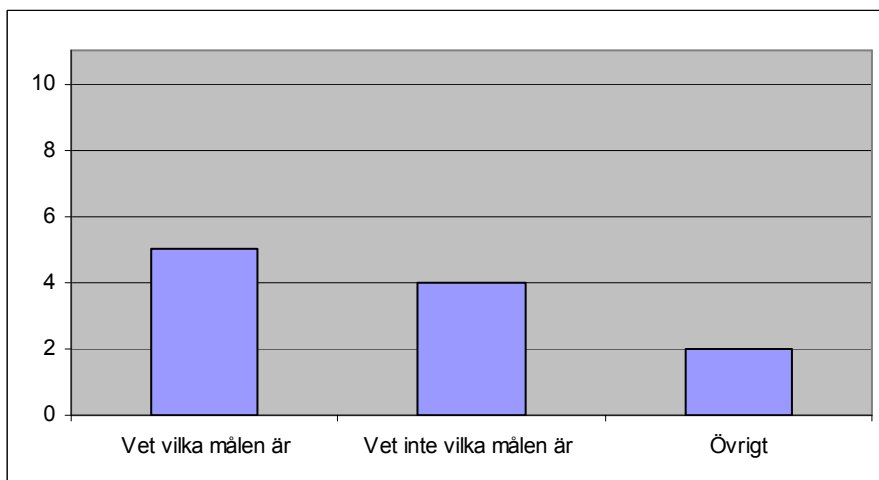
#### Vem sätter de nationella målen och strategierna för polisens kärnverksamhet 2010-2012?



Av totalt 11 svar var det 6 respondenter som visste att det är rikspolisstyrelsen som sätter de nationella målen. 5 respondenter visste inte vem som sätter målen.

### 5.1.3 Fråga 7

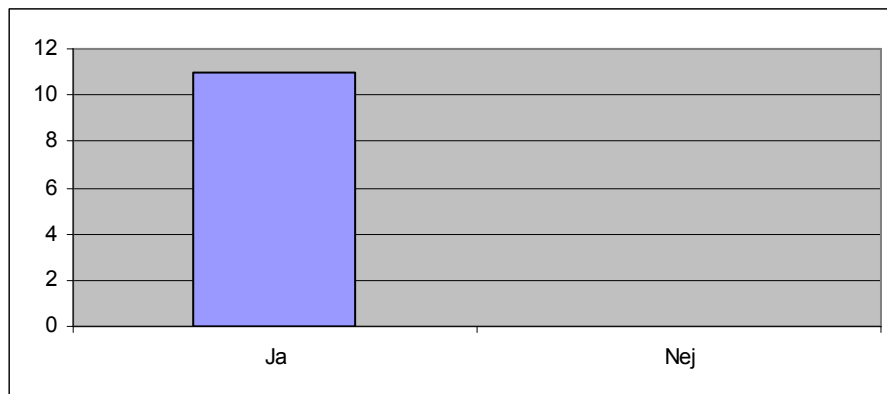
#### Vilka är de nationella målen för polisens kärnverksamhet 2010-2012?



På fråga 7 fanns inga fasta svarsalternativ. Respondenterna gavs själva möjlighet att skriva sina egna svar, utifrån svaren har jag kategoriserat dem i tre grupper. 5 respondenter visade att de visste alla eller delar av de nationella målen. 4 respondenter visste inte vilka målen var, en person svarade ”jag bryr mig inte” och en person har endast svarat med ett frågetecken. Det kan tolkas som ett bortfall eller som att respondenten inte vet vilka målen är. Jag valde att placera svaret under kategorin övrigt tillsammans med respondenten som inte bryr sig.

#### 5.1.4 Fråga 8

**Arbetar ni med de nationella målen för polisens kärnverksamhet 2010-2012 på din polisstation?**



Alla är 11 respondenter svarade att de tycker att man arbetar med de nationella målen på sin polisstation.

#### 5.1.5 Fråga 9

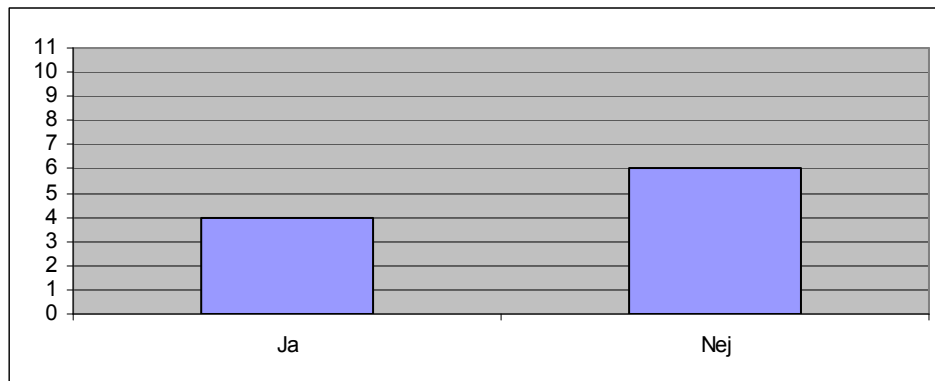
**Hur arbetar ni med målen? Beskriv och/eller ge gärna exempel**

Gemensamt för respondenternas svar är att de upplever att fokus ligger mot de mätbara målen. De arbetar mot exempelvis narkotikabrott, trafikbrott, och våld i offentliga miljöer.

Respondenterna nämner även att de får information av cheferna vad de ska fokusera på, de nämner att polisen arbetar med seminarier och utbildningar för att öka kunskaperna om målen.

### 5.1.6 Fråga 11

**Känner du att du kan påverka hur ni jobbar med de nationella målen för kärnverksamheten 2010-2012?**

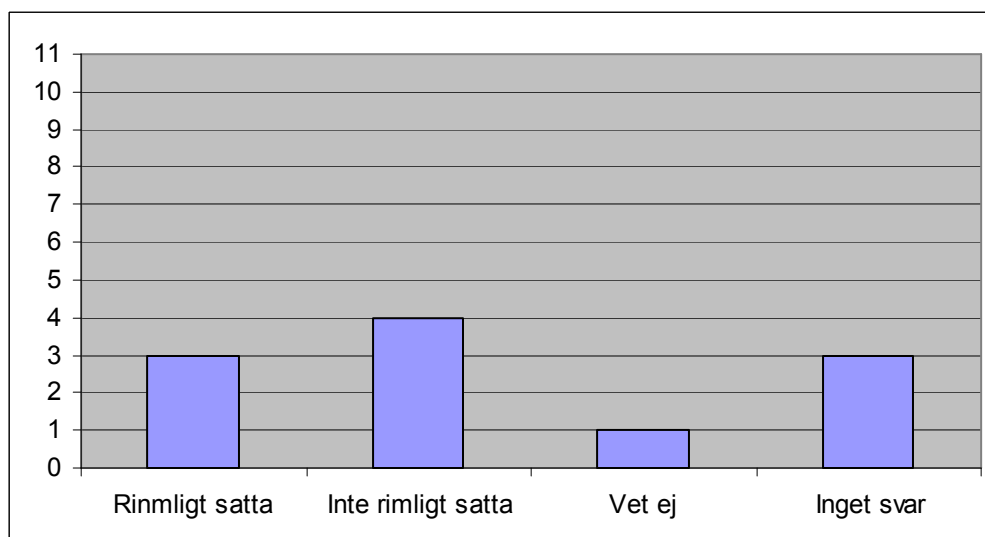


4 respondenter känner att de kan påverka hur man jobbar med de nationella målen. 6 respondenter tycker inte att de kan påverka hur de jobbar med de nationella målen och en respondent svarade inte på rätt sätt på frågan. Denne respondent valde att sätta ett kryss mellan svarsalternativen JA och NEJ. På grund av att respondenten inte gav ett entydigt svar har jag valt att inte redovisa svaret i diagrammet.

På denna fråga var respondenterna även välkomna att motivera sitt svar. Flera av respondenterna upplevde att de inte kunde påverka hur de jobbade med de nationella målen, de tyckte att det bestämdes högre upp i organisationen. En respondent upplever att det till vis del kan påverka hur man jobbar med målen men preciserar inte sitt svar. En annan svarar att han hade kunnat om han hade velat påverka det.

### 5.1.7 Fråga 12

**Tycker du att de nationella målen är rimligt satta?**



På fråga 12 svarade 3 respondenter att de nationella målen är rimligt satta, 4 respondenter att de inte tycker att de är rimligt satta. 3 respondenter svarade inte på frågan. Av dem svarade en person ”vet ej”. En respondent gav inget svar alls och en respondent angav svaret ”hoppas det”. Jag har inte valt att redovisa andra svar än de svarsalternativ som angavs till frågan i diagrammet.

### 5.1.8 Fråga 13

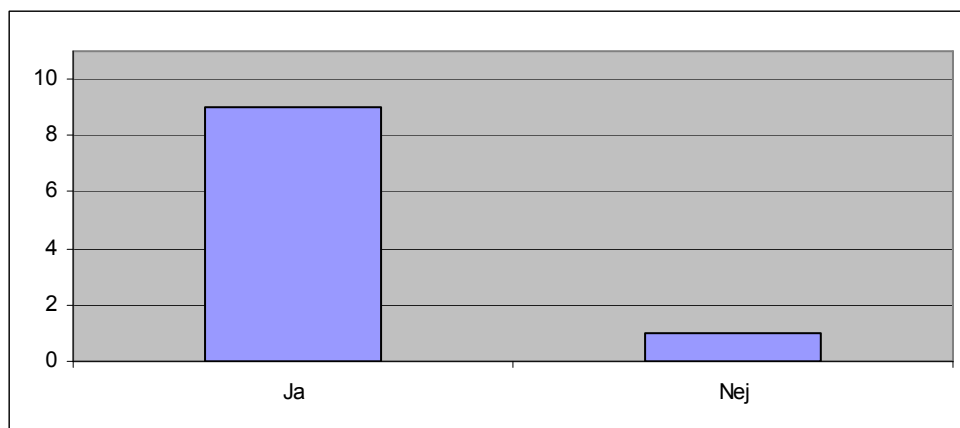
#### **Vilka målsättningar har ditt polisdistrikt utöver de nationella målen för perioden 2010-2012?**

4 av respondenterna har valt att inte ge något svar på frågan eller skrivit att de inte har någon aning om vilka målsättningar som deras polisdistrikt har. Av återstående 7 respondenter skriver de att målen är detsamma som på nationell nivå men att de på regionalnivå/distriktsnivå är styrda mer i detalj.

En respondent skriver att de arbetar med separata mål inom varje grupp/enhet. En annan respondent skriver utöver ovan nämnda mål att man ska lagföra fler genom bättre förstahandläggare ute på plats. En tredje respondent skriver att han upplever att fokus ligger på de mål som är mätbara och inte på till exempel brottsförebyggande arbete.

### 5.1.9 Fråga 14

#### **Arbetar ni med att uppnå polisdistriktets mål för perioden 2010-2012?**



På frågan om man arbetar med att uppnå polisdistriktets mål för perioden 2010-2012 svarade 9 respondenter att man gör det, 1 respondent svarade nej. 1 respondent valde att svara att skriva svaret ”troligtvis” vid sidan av svarsalternativet JA. Då respondenten inte valde att svara på frågan utifrån något av de angivna svarsalternativen är respondentens svar inte redovisat i diagrammet.

### 5.1.10 Fråga 15

#### Hur gör ni det?

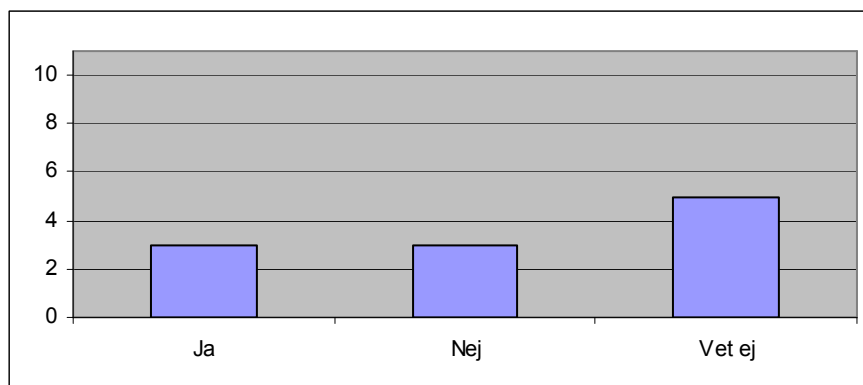
Den här frågan behövde endast besvaras om respondenten svarat JA på fråga 14.

Här tycker respondenterna att man arbetar på samma sätt som med de nationella målen. Respondenterna skriver att de får sina mål från närmsta chef och att de i vissa fall sträcker sig över hela året.

På fråga 15 är det ett internt bortfall på 1 respondent som endast har angivit ett frågetecken som svar.

### 5.1.11 Fråga 16

#### Tycker du att målen prioriteras olika?



På fråga 16 svarade 3 respondenter att de tycker att målen prioriteras olika, 3 respondenter tyckte att de inte prioriteras olika och 5 respondenter angav svaret vet ej.

### 5.1.12 Fråga 17

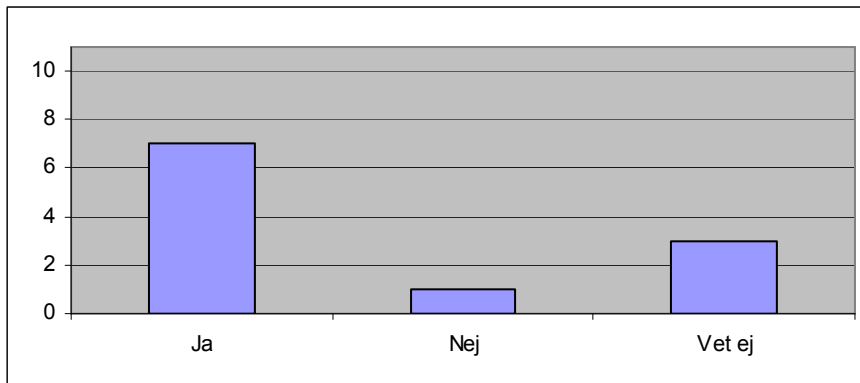
#### Om JA på fråga 16, på vilket sätt prioriteras målen olika?

Av 3 möjliga svar från respondenterna har endast 1 respondent svarat. Respondenten skriver att eftersom målen kan anses som säsongsbaserade arbetas det olika mycket med olika delar av målen under olika delar av året.



### 5.1.13 Fråga 18

#### Har ni några lokala målsättningar för er polisstation?



På fråga 18 svarade 7 respondenter att de har lokala målsättningar för sin polisstation. 1 respondent svarade att man inte har några lokala målsättningar och 3 personer svarade att de inte vet om de har några.

### 5.1.14 Fråga 19

#### Om Nej eller Vet Inte på fråga 18, tycker du att det skulle behövas lokala mål för er polisstation?

Av totalt 4 möjliga respondenter svarade 2 att de inte tycker att det behövs några lokala mål för deras polisstation. 1 respondent svarar att han vet att det finns vissa mål men han vet inte vilka de är eller kommer ifrån. 1 person har valt att inte svara på frågan.

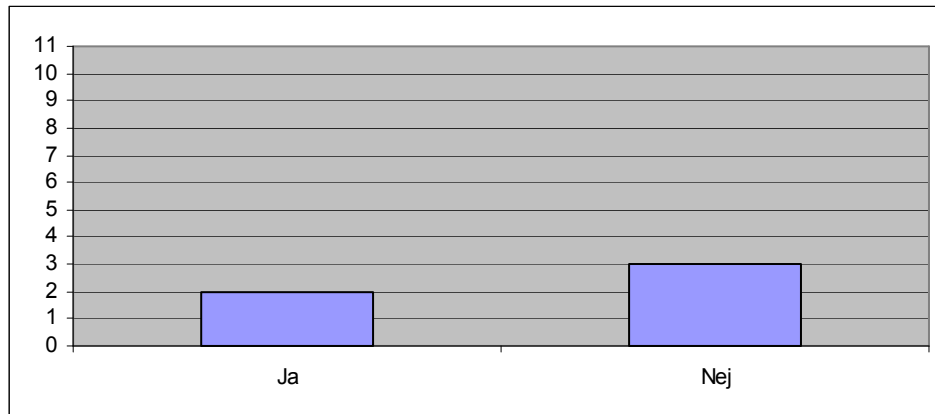
### 5.1.15 Fråga 20

#### Om du svarat Ja på fråga 18, hur arbetar ni med era lokala målsättningar?

Av totalt 7 möjliga respondenter har samtliga angivit ett svar. De skriver bland annat att de lokala målen är mer i detalj än de som gäller för distriktet. Exempelvis finns det mål som varje polisman ska uppnå under året, ett exempel som anges är att man ska skriva 20 stycken OF på bilbälte per år.

## Fråga 21

**Upplever du att målsättningarna förändras när de vandrar från nationell till distriktsnivå?**



På fråga 21 svarade 2 respondenter att de tyckte att målsättningarna förändrades när de vandrade från nationell till distriktsnivå, 3 respondenter tyckte inte det. Utav 11 respondenter valde endast 5 att svara enligt något av svarsalternativen. I de andra 6 fallen svarade 4 att de inte hade någon aning om målen förändras, och 2 respondenter angav inget svar alls eller ett frågetecken som svar.

## 5.2 Nationella mål

De nationella målen i sin helhet går att finna i bilaga 8.1 längst bak i arbetet.

### 5.2.1 Våld i offentliga miljöer

Polisens nationella mål om våld i offentliga miljöer är ett mycket bra mål som både är mätbart och har en tydligt definierat slutdatum. Polisens målsättning är att man vill minska misshandeln utomhus med 2,5 procent till utgången av 2010 jämfört med 2009. Genom att tydligt ange ett procenttal som man vill uppnå gör man det tydligt när målet är uppnått.

Det nationella målet om våld i offentliga miljöer är formulerat på ett tydligt sätt. Det är lätt att förstå vad målet innebär och målet har avsaknad av ord som går att missförstå.

Målet är inte svårt att förstå men det kunde ha varit enklare formulerat om polisen endast hade fokuserat på att tydliggöra målet och inte först presentera

vilken roll som polisen ska ha och hur man ska minska brottsligheten före man presenterar själva målet.

Polisens mål om våld i offentliga miljöer skulle kunna vara modigt satt men det är beroende av vilket resultat som polisen presterade 2009. Polisen skulle kunna redovisat ett lägre antal misshandelsfall utomhus än vanligt och på så sätt inte behöva göra några större ansträngningar för att öka med 2,5 procent.

**Målet är mätbart och tydligt, men kunde ha varit enklare formulerat. Det går inte att avgöra om målet är modigt.**

### 5.2.2 Tillgrepp genom inbrott

Polisens mål om tillgrepp genom inbrott är ett bra exempel på ett av polisens nationella mål som är mätbara. Här vill polisen att andelen ärenden redovisade till åklagare av inkomna ärenden beträffande *Tillgrepp genom inbrott* ska öka till 5,0 procent till utgången av 2010. Det här målet är mätbart eftersom att det anges med en tydlig procenttal som ska vara uppnått. Det är även bra att målet har ett slutdatum för när målet ska vara uppnått.

Det nationella målet om tillgrepp genom inbrott är tydligt formulerat, det saknar ord som kan missuppfattas eller tolkas på olika sätt av dem som arbetar med målen. Målet är enkelt att förstå för att man har valt att använda enkla ord som är lätta att förstå. Det är även enkelt att förstå målets innebörd.

Polisens mål tillgrepp genom inbrott skulle kunna vara modigt satt men det är beroende av vilket resultat som polisen presterade 2009. Polisen skulle kunna redovisat ett lägre antal inbrott än vanligt och på så sätt inte behöva göra några större ansträngningar för att öka med 2,5 procent.

**Målet är mätbart, tydligt och enkelt men det går inte att avgöra om målet är modigt.**

### 5.2.3 Trafiksäkerhet

Polisens mål om trafiksäkerhet är mätbart. Det förs mycket bra statistik över hur många som skadas och omkommer i trafiken. Tyvärr finns det inget datum för när målet ska vara uppfyllt i målbeskrivningen.

Det nationella målet om trafiksäkerheten där polisen vill minska antalet dödade och skadade i trafiken är tydligt formulerat. Det råder ingen tvekan om vad som menas med orden skadade och dödade vilket gör att målet är tydligt och enkelt formulerat.

Målet skulle kunna vara modigt satt om det till exempel tidigare år skett en ökning eller minskning av antalet skadade och döda i trafiken. Om det under flera år skett en minskning är det sannolikt att det sker igen och då hade det kanske varit bättre att sätta numeriska tal som man ska uppnå för att målet skulle kunna bli modigare.

**Målet är mätbart, tydligt och enkelt men det går inte att avgöra om det är modigt.**

#### 5.2.4 Brott i nära relationer

Målet om brott i nära relationer är mätbart, det är tydligt definierat genom ett procenttal som ska uppnås under 2010. Polisen vill att antalet fall redovisade till åklagare angående brott i nära relationer ska öka med 15 procent.

Målet om brott i nära relationer är tydligt formulerat eftersom det inte finns ord som kan missuppfattas eller vara tvetydiga.

Målet är enkelt formulerat då det är lätt att förstå och saknar svåra ord eller ordföljder.

En femtonprocentig ökning kan tyckas mycket men den siffran behöver inte vara så stor som den först verkar. Om polisen inte redovisat så många fall tidigare så är det inte så svårt att öka med 15 procent men låter troligtvis som ett modigt mål.

**Målet är mätbart, tydligt och enkelt formulerat men det går inte att avgöra om det är modigt.**

#### 5.2.5 Narkotika brott

Polisens mål om narkotikabrott är till viss del mätbart. Det är inte omöjligt att mäta hur god tillgången på narkotika är i samhället men det är svårt att mäta och mörkertalet är säkerligen stort. Dessutom är det svårt att mäta polisens arbete och vilken inverkan som de har haft för att försämra användningen och tillgången på narkotika. Målet saknar även ett datum då man vill att målet ska vara uppfyllt.

Det kan finnas viss risk med att man inte förstår vilken roll som menas med ordet *bidra*. Bidra kan betyda olika för olika poliser. Bidra är ett svårt ord att använda då det inte tydligt förklarar vilken roll som polisen ska ha i arbetet att minska tillgången på och användningen av narkotika i samhället. Målet är enkelt formulerat och saknar svåra ord. Det är lätt att förstå orden och målet är formulerat på ett enkelt sätt.

Målet skulle kunna vara modigt men det är svårt att säga på grund av den bristfälliga formuleringen.

**Målet är till viss del mätbart. Det är inte tydligt men är enkelt formulerat. Det går inte att avgöra om det är modigt.**

#### 5.2.6 Grov organiserad brottslighet

Polisens mål om grov organiserad brottslighet är svårt att mäta. Även här är det svårt att mäta vilken polisens insats är för att uppnå målet och det är svårt att veta vad man ska mäta. Det är troligt att polisen vid en mätning skulle få olika resultat

beroende på vilken typ av grov organiserad brottslighet de försöker mäta eller vad de klassar som grov organiserad brottslighet.

Det finns problem med formuleringen av målet. I detta mål står det att förutsättningarna för att bedriva grov organiserad och system hotande brottslighet i Sverige ska försämrars. Ordet försämrars är ett ord som inte har någon tydlig innebörd för dem som berörs av målet. Det finns även risk för missuppfattningar då ordet saknar en tydlig innebörd och kan därför tolkas olika av olika människor.

Målet är inte speciellt enkelt formulerat. Flera av orden i målformuleringen är svåra att förstå. Det är inte tydligt vad som anses med grov organiserad och system hotande brottslighet och målet skulle kunna formuleras på ett lättare sätt om det hade delats upp i exempelvis mindre delmål.

Även här är det en bristfällig målformulering. Målet skulle kunna vara modigt satt men det går inte att avgöra.

**Målet är svårt att mäta, det är inte tydligt och inte enkelt formulerat. Det går ej att avgöra om målet är modigt.**

### 5.2.7 Service

Polisens mål om service är ett mycket bra exempel på ett mål som är mätbart. Polisen har delat upp målet i tre kategorier där de vill att minst 85 procent av servicemottagarna ska vara nöjda eller mycket nöjda. Det är inga problem att mäta kundnöjdheten hos polisen. Det kan göras på flera olika sätt och därför är polisen mål om service ett mätbart mål.

Målet är tydligt formulerat och är svårt att missuppfattas. Målet är enkelt att förstå och det är lätt att sätta sig in i vad målet innebär.

Målet skulle kunna vara modigt satt men det beror på vilka siffror som man presterat tidigare år.

**Målet är mätbart, tydligt och enkelt men det går inte och avgöra om det är modigt.**

### 5.2.8 Krisberedskap

Polisens mål om krisberedskap är ett mål som innefattar flera olika mål i samma målbeskrivning. Polisen vill att vid utgången av 2012 skall det finnas en god krisberedskapsförmåga och samtidigt skapas förutsättningar för en uthållig hantering av större händelser som gör att samhällets medborgare känner tillit till polisen när en kris inträffar.

Att ha en god krisberedskapsförmåga är mätbart, kriterier står angivet i mål och strategier för polisens krisberedskap för 2008-2012. Men det kan vara svårt att mäta om samhällets medborgare känner tillit till polisen när en kris inträffar före en kris faktiskt har inträffat. Först då kan det vara intressant att mäta vad medborgarna tycker. Det kan även vara svårt att välja ut vilka som ska representera samhällets medborgare vid en eventuell mätning då det inte finns några kriterier för en sådan mätning angivna.

Målet är inte speciellt tydligt. Det finns risk att målet kan missuppfattas. Till exempel ska polisen skapa förutsättningar för en uthållig hantering av större händelser. Formuleringen ”att skapa förutsättningar” kan vara svårt att förstå och till viss del uppfatta olika av poliserna som berörs av målet.

Målet är inte speciellt enkelt formulerat, i målformuleringen finns det ett antal ord som är svåra att förstå eller ingår i ordföljder som är onödigt svåra. Det beror på att målet består utav tre olika mål.

Målet kan vara modigt formulerat men det beror på vilken uppfattning som allmänheten har om polisen sedan tidigare. Om polisen känner stor tillit till polisen är det inte speciellt modigt satt mål.

Målet mätbart, målet är inte tydligt och det kan formuleras på ett bättre sätt. Det är inte heller enkelt formulerat och det går inte att mäta om målet är modigt.

## 5.3 Regionala mål för Skånes polisdistrikt

Målen i sin helhet går att finna i bilaga 8.2 längst bak i arbetet.

### 5.3.1 Våld i offentliga miljöer

Polismyndigheten i Skånes mål om våld i offentliga miljöer är mätbart. Polismyndigheten har omvandlat det nationella målet till ett kvantitativt mål där de vill att det högst får ske 4900 anmälningar om brott i nära relationer. Målet har man även delat upp och tilldelat vart och ett av fem polisområden ett maxantal anmälningar som får ske i deras polisdistrikt, till exempel får Malmös polisområde ta emot maximalt 1540 anmälningar för att klara deras del av målet.

Polismyndigheten i Skåne har behållit polisens redan mätbara nationella mål om utredning och lagföring men gått från målets tidigare 26 procent till 27 procent för att det regionala målet ska vara uppfyllt.

Målet är både enkelt att förstå och tydligt formulerat. Målet saknar svåra ord som kan vara svåra att förstå eller missförstås.

Precis som i det nationella målet skulle målet kunna vara modigt satt. Men det skulle kunna bero på hur många anmälningar som skett tidigare år. För att målet ska vara modigt behöver målet sänkas jämfört med tidigare år.

Målet är mätbart är enkelt och tydligt formulerat, men det går inte att avgöra om det är modigt.

### 5.3.2 Tillgrepp genom inbrott

Polismyndigheten har gjort om det nationella målet som var att antalet ärenden beträffande tillgrepp genom inbrott ska uppgå till minst 5 procent till ett mål där

man anger det totala antalet redovisade fall istället för procent och fördelat det på Skånes fem polisområden. Denna tolkning av målet är mätbar.

Målet om tillgrepp genom inbrott är enkelt formulerat därför att det inte finns några svåra ord vilket gör att alla förstår målet. Det är även tydligt formulerat vilket gör att alla kan förstå vad målet innebär och vad som krävs för att målet ska uppnås.

Målet är det samma som det nationella, det skulle kunna vara modigt satt men det är beroende av vilket resultat som polisen presterade 2009. Polisen skulle kunna redovisat ett lägre antal inbrott än vanligt och på så sätt inte behöva göra några större ansträngningar för att öka med 2,5 procent.

**Målet är mätbart, tydligt och enkelt men det går inte att avgöra om målet är modigt.**

### 5.3.3 Trafiksäkerhet

Här har polismyndigheten i Skåne gjort om det nationella målet och istället sagt att det minst ska genomföras 300 000 utandningsprov i Skåne fördelat över de fem polisområdena. Målet är mätbart eftersom att det tydligt är angivet hur många prover som ska tas.

Målet är enkelt formulerat, det finns inga ord som är svåra att förstå. Målet är också tydligt då polismyndigheten i Skåne har gjort precisa angivelser i numeriska tal på hur många utandningsprov varje polisdistrikt ska genomföra för att uppfylla målet.

Att göra 300 000 utandningsprov kan vara modigt satt beroende på hur många utandningsprov man gjort tidigare år men det är inget som jag kan avgöra utifrån Jakobssons fyra kriterier.

**Målet är mätbart tydligt och enkelt formulerat men det går inte att avgöra om det är modigt.**

### 5.3.4 Brott i nära relationer

Region Skånes mål för brott i nära relationer är mätbart. Polismyndigheten vill att antalet brott som redovisas till åklagare ska öka med 750 stycken fördelat över de fem polisområdena.

Det framgår tydligt av målformuleringen vad målet innebär och vad som krävs för att målet ska uppnås. Det finns inga ord som löper stor risk att missuppfattas. Målet är även enkelt formulerat då polismyndigheten bland annat använder sig av tydliga och enkla ord.

Målet skulle kunna vara modigt men det skulle kunna bero på hur många brott som redovisades till åklagare förra året. Men det är inget som med säkerhet kan avgöra.

**Målet är mätbart tydligt och enkelt formulerat men det går inte att avgöra om det är modigt.**

### 5.3.5 Narkotikabrott

Polismyndighetens mål är mätbart. De vill att minst 1000 överlåtelsebrott ska uppdragas fördelat över de fem polisområdena.

Målet är även enkelt formulerat då målformuleringen formulerad utan ord som är svåra och utan långa och onödiga ord kedjor. Målet är tydligt då det inte finns några ord som kan missuppfattas och inga tvivel om vad målet går ut på.

Att uppdraga 1000 överlåtelsebrott kan vara modigt satt men det beror på hur många som uppdragades året innan. Och inte ens då kan jag avgöra om det är modigt utifrån Jakobssons teori.

**Målet är mätbart tydligt och enkelt formulerat men det går inte att avgöra om det är modigt.**

### 5.3.6 Grov organiserad brottslighet

Polismyndigheten i Skånes tolkning av det nationella målet är likt det nationella målet svårt att mäta på grund av samma orsaker som det nationella.

Målet är varken tydligt eller enkelt formulerat. Det är svårt att förstå vad som menas med att *försämra förutsättningarna* att bedriva grov organiserad brottslighet. Det är även svårt att förstå vad som menas med formuleringen att något "allvarligt" ska försvåras. Det hade varit lättare att förstå om man använt sig utav ord som ger målet en tydligare formulering.

Målet är mycket svårt att avgöra om det är modigt och det kan inte jag avgöra utifrån målet.

**Målet är svårt att mäta, det är inte tydligt eller enkelt formulerat och det går inte att avgöra om det är modigt.**

### 5.3.7 Service

Polismyndigheten i Skåne har valt att behålla det nationella målet för service. Målet är precis som det nationella målet mätbart då det är tydligt angivet hur många procent som ska vara nöjda med handläggningstider, bemötande och polisens tillgänglighet.

Målet är både tydligt och enkelt formulerat. Det råder inga tvivel om vad målet innebär och hur man ska uppnå målet. Det finns heller inga ord som är svåra att förstå eller som kan missuppfattas.

Målet skulle kunna vara modigt men det kan bero på vilken kundnöjdhet man haft tidigare.

**Målet är mätbart, tydligt och enkelt formulerat men det går inte att avgöra om det är modigt.**



### 5.3.8 Krisberedskap

Polismyndigheten i Skåne har satt upp målet att polismyndigheten ska öka sin förmåga att hantera en kris på alla ledningsnivåer. Särskild vikt ska läggas på yttre befäl, operativ ledning och kommenderingscheferna.

Det här målet kan vara svårt att mäta. Det går absolut att öka sin förmåga men det är svårt att mäta om den har ökat utan att man har två riktiga kristillfällen att jämföra med som motsvarar varandra. Det kommer alltid vara skillnad mellan en träning och ett skarpt läge.

Målet är enkelt formulerat. Det finns inte några onödigt svåra ord med i målformuleringen. Det är dock otydligt vad målet innebär och är därför svårt att förstå och därför inte så tydligt.

Det är svårt att avgöra om målet är modigt eller inte. Det kan bero på hur hög tilltro som medborgarna haft till polisen tidigare.

**Målet är svårt att mäta, inte speciellt tydligt men det är enkelt formulerat. Det går inte att mäta om målet är modigt.**

## 6 Diskussion

### 6.1 Analys av resultat

Resultatet av undersökningen visar att polisens kunskap om att sätta mål är god.. Flera av de nationella och regionala målen är mätbara, tydligt formulerade och enkla att förstå. Ett exempel är målet om service som är bra på både nationell och regional nivå. Målet är formulerat på ett tydligt sätt utan tvetydiga ord som riskerar att uppfattas på olika sätt. I formuleringen har polisen även undvikit att använda sig utav svåra ord eller ordföljder. Det råder inga tvivel om vad som menas med tillgänglighet, bemötande och handläggning. Målet är även mätbart då det på ett tydligt sätt anges ett procenttal som ska uppnås för kundnöjdhet.

Tyvärr är inte alla polisens mål lika bra exempel på mål som uppfyller alla kriterier. Utifrån resultatet verkar det som om mål som berör stora komplicerade brottskategorier, där polisen oftast inte är ensam myndighet som arbetar inom respektive kategori, tenderar att vara svårare att formulera. Målen om grov organiserad och system hotande brottslighet, krisberedskap och narkotika är mål som på både nationell och regional nivå har sämst målformuleringar. De är till stora delar inte formulerade på ett sätt som gör dem mätbara. En anledning kan vara att polisen inte är ensam myndighet att påverka hur dessa mål uppfylls. Exempelvis berörs även tullverket av polisens mål om narkotikabrott. I det målet skriver polisen bland annat att tillgången på narkotika ska minska. Polisen har stor del av ansvaret för det arbetet, men tullverket har en minst lika stor del, då de har till uppgift att stoppa narkotika från att komma in i Sverige. Om tullverket väljer at göra andra prioriteringar kan det få stora konsekvenser för polisens möjlighet till måluppfyllelse. Ett annat exempel är polisens mål om grov och systemhotande brottslighet. Polisen skriver i sin strategi för detta mål att de ska fortsätta att arbeta på bred front i samverkan med berörda myndigheter. Exempel på berörda myndigheter är skatteverket, ekobrottsmyndigheten, kustbevakningen, åklagarmyndigheten och kriminalvården. Tack vare att det är många aktörer som tillsammans arbetar mot samma mål verkar det som att polisen inte sätter något precist mål som är mätbart. De nöjer sig med formuleringen att förutsättningarna ska försämrans för att bedriva den här typen av brott.

Polisen bör fundera över de mål som berörs utav fler myndigheter än dem själva. Kan de formulera gemensamma mål? Eller är det möjligt för polisen att bryta ner målen i mindre del mål som gör att det blir lättare att göra målen mätbara.

Enkätsvaren visar att poliser som jobbar i yttre tjänst har varierande kunskap om de nationella och regionala målen. Flertalet respondenter har god kunskap om de regionala målen men kunskapen om de nationella målen varierar mer. Det finns bland en del av respondenterna ett ointresse att veta vilka de nationella målen är eftersom de är satta på högre ort och inte betyder så mycket för dem som jobbar i yttre tjänst. På fråga 11 svarade en respondent;

*” De är utsedda och utpekade mycket högt upp i hierarkin. De (RPS etc) har ingen aning hur verksamheten och verkligheten ser ut, de ser bara statistik”*

Ett par andra respondenter uttrycker tydligt att de tycker att de har så många mål att de har svårt att hålla reda på vilka mål som tillhör vilken del av organisationen. På frågan om vilka de nationella målen är för polisens kärnverksamhet 2010-2012? Svarar två respondenter;

*”Kan ej utantill”*

*” Vet ej. Kan ej i huvudet. Vi har så mkt mål”*

Det är först på lokal nivå som man märker att respondenterna har goda kunskaper om vad de har för målsättningar och vilka strategier de arbetar med för att uppnå målen. Respondenterna nämner en mängd olika mål som tar sin utgångspunkt i de regionala målen. De lokala målen är ofta tydligare specificerade för antingen en enhet eller en individ.

*”Vi har en mängd olika mål inom olika områden, svårt att specificera alla här och nu, Ex. Vi skall ha skrivit 20 OF på bilbälte per år och individ”*

*”Det känns som att mycket fokus ligger på det som är mätbart, antal blås bilbälten (böter) och inte det brottsförebyggande arbetet (eftersom det inte går att mäta)”*

En risk med att detaljstyra poliser och sätta individbaserade mål utifrån de regionala målen är att den enskilda polisen riskerar att fokusera på sina individuella mål istället för att förebygga brott eller lösa större och mer komplicerade brott. Grov organiserad brottslighet är ett exempel på ett sådant mål. Det är betydligt mer komplicerat och tar längre tid att lösa och syns inte i statistiken på samma sätt som utandningsprov eller bilbältes kontroller.

Det här är något som den breda allmänheten inte har någon vetskap om och kan skapa ett problem då poliser kan komma i en intressekonflikt mellan att uppnå individuella mål och att utreda och förebygga större och mer krävande brott.

Genom att kvantifiera mål på regional nivå, fördela dem på lokal nivå och slutligen på individnivå bland poliser i yttre tjänst, lyckas man skapa en kontroll över hela styrningskedjan. Det blir lättare för rikspolisstyrelsen med rikspolischefen i spetsen att presentera tillfredsställande siffror till politikerna genom en sådan typ av målstyrning. Genom att fördela mål på individer kan

rikspolisstyrelsen säkerställa att de mål som är kvantitativt satta uppfylls. I de mål som är kvalitativa är målformuleringarna inte lika tydliga och de är svåra att mäta, då det inte finns någon målbeskrivning för hur man ska mäta dem. Det kan vara medvetet från rikspolisstyrelsen då både medborgare och politiker vet att det är svårt att bekämpa grov brottslighet och narkotikabrott. Vid otydlig målformulering kan inte polisen veta när ett mål uppnås och de kan därför inte heller säga att de misslyckats. Istället kan de hänvisa till att det krävs mer resurser för att bekämpa den grova brottsligheten eller narkotikabrotten.

Det märks också att ju närmare målen kommer poliserna i organisationen, dvs. ju längre ner de klättrar i styrningskedjan, desto större är kunskapen om målen. Det kanske tyckas oviktigt att en polis som jobbar i yttre tjänst, och befinner sig längst ifrån de nationella målsättningarna i organisationen, har kunskap om de nationella målen. Det bör dock vara viktigt att även de poliser som befinner sig långs ifrån de nationella målen kan påvisa viss kunskap om mål på nationell nivå, för att få ett större perspektiv på organisationen och var ifrån de lokala målen har sitt ursprung.

Man kan tycka att det är i den enskilda polismannens intresse att lära sig dess mål och skapa sig en bild av organisationen men all skuld kan inte läggas på de poliser som saknar kunskap om vilka de nationella målen är. Istället bör det läggas på polisen som organisation. Flera av respondenter uttrycker att det finns för många mål som styr organisationen. Det är svårt att veta vilka mål som är nationella och regionala. Istället väljer man att fokusera på de lokala mål som man arbetar med dagligen och som berör dem själva, vilket också ges uttryck för i enkäterna.

Av de regionala målen i Skåne är större delen av kvantitativ art. De nationella procentsatserna har brutits ner till mätetal som ska motsvara rikspolisstyrelsens önskade resultat. Att göra om rikspolisstyrelsens önskade procentsatser till mätetal är inte dåligt, tvärt om, det blir tydligt för dem som arbetar mot målen att exakt veta vad som krävs för att ett mål ska uppnås.

I det regionala målet om brott i nära relationer vill polisen att det högst sker 4900 anmälningar om brott i nära relationer fördelat på Skånes fem distrikt. Om man formulerar ett mål på ett sådant sätt finns det en risk att poliser i ett försök att uppnå målet kan välja att rubricera brottet som ett annat brott för att inte överstiga 4900 anmälningar och uppnå det uppsatta målet.

Målstyrning är ett bra sätt att styra en offentlig organisation som polisen om syftet är att få organisationen att arbeta mot samma sak. Polisen är en organisation med nästan 30 000 anställda och är därför mycket svår att styra. Polisens sätt att använda målstyrning är effektivt och skapar en kontroll över vad som görs, när det görs och hur det görs.

Polisen har ett stort problem med sitt sätt att tolka målstyrning på. De styr organisationen i detalj något som det inte är tydliga med. Det skapar problem för polisen då fokus kan hamna på fel typ av brott eftersom vissa typer av mål är lättare att uppfylla än andra. Det i sin tur kan skapa problem för samhällets

medborgare då brott vars mål är satta på individnivå kan omedvetet prioriteras vilket får till följd att andra typer av brott inte prioriteras som de är tänkt.

## 6.2 Slutsatts

Polisens är bra på att formulera mål för sin verksamhet. Flertalet utav målen är tydligt formulerade, använder ett enkelt språk och är mätbara. Undantaget är de mål som inkluderar andra myndigheter eller som berör stora och komplicerade brottskategorier. Det går även att se tydliga skillnader mellan hur målen formuleras i styrningskedjan. På nationell nivå är målen mer abstrakta och skapade för att kunna tolkas på regional nivå. På regional nivå är de flesta målen uppdelade i kvantitativa mål som är angivna numeriskt. På lokal nivå är flera av de kvantitativa målen fördelade på individnivå något som kan skapa problem för organisationen då målstyrning bör användas till att styra organisationen i detalj.

Utav enkäterna framkom det att poliser som är aktiva i yttre tjänst i Lund har varierande kunskaper om vilka målen är på både nationell och regional nivå. De tycker att det finns för mycket mål i styrningskedjan vilket får till följd att det blir svårt skilja åt.

Målstyrning som organisationsteori fungerar bra för polisen i syfte att nå hela organisationen. Problemet för polisen är att det finns tendenser till detaljstyrning genom att sätta individuella mål för poliser som jobbar i yttre tjänst. Risken med att detaljstyrning är att vissa mål kan prioriteras högre då de synliggörs på ett annat sätt en de som inte detaljstyrs.

## 7 Referenser

### 7.1 Litteratur

Ejlertsson, Göran (1996). *Enkäten i praktiken: en handbok i enkätmetodik* . 2. [omarb.] uppl. Lund: Studentlitteratur

Esaiasson, Peter (2007). *Metodpraktikan: konsten att studera samhälle, individ och marknad* . 3., [rev.] uppl. Stockholm: Norstedts juridik

Holgerson, Stefan (2005). *Yrke: polis: motivation, yrkeskunskap och andra förutsättningar för polisarbete* . Omarb. utg. Stockholm: GML reklam

Jakobsson Lund, Anna (2008). *100 sidor om konsten att sätta smarta mål och att nå dem* . Stockholm: Redaktionen

Lundström, Jan-Erik (2008). *Målburen: konsten att lyckas med målstyrning* . Stockholm: Ekerlid

Svensson, Arne (1997). *Målstyrning i praktiken* . 2. uppl. Malmö: Liber ekonomi

Teorell, Jan & Svensson, Torsten (2007). *Att fråga och att svara: samhällsvetenskaplig metod* . 1. uppl. Stockholm: Liber

### 7.2 Regeringstryck

*Strukturella brister inom polisen.* (2004). Stockholm: Fritzes offentliga publikationer

*Styrningen av polisen.* (1994). Stokhol: Fritzes offentliga publikationer

## 7.3 Webbssidor

Polismyndigheten i Skåne (2009), Verksamhetsplan 2010.  
[http://www.polisen.se/Global/www%20och%20Intrapolis/Verksamhetsplaner/Skane/VP2010\\_2010jan\\_hogkval.pdf](http://www.polisen.se/Global/www%20och%20Intrapolis/Verksamhetsplaner/Skane/VP2010_2010jan_hogkval.pdf)

Rikspolis styrelsen (2009) Polisens planeringsförutsättningar för perioden 2010-2012.

[http://www.polisen.se/Global/www%20och%20Intrapolis/Arsredovisningar/01%20Polisen%20nationellt/Pol\\_planeringsforutsattningar/Polisens\\_planeringsforutsattningar\\_10-12\\_inkl\\_bilagor\\_v5.pdf](http://www.polisen.se/Global/www%20och%20Intrapolis/Arsredovisningar/01%20Polisen%20nationellt/Pol_planeringsforutsattningar/Polisens_planeringsforutsattningar_10-12_inkl_bilagor_v5.pdf)

Polisen, (2011) Polisen i Sverige <http://www.polisen.se/sv/Om-polisen/Polisen-i-Sverige>)

Polisen (2011) Uppdrag och mål , <http://www.polisen.se/sv/Om-polisen/Polisen-i-Sverige/Uppdrag-och-mal/>

Polisens (2011), Organisation <http://www.polisen.se/sv/Om-polisen/Polisen-i-Sverige/Organisation/>

# 8 Bilagor

## 8.1 Nationella mål

Polisens nationella mål och strategier är hämtade från polisens planeringsförutsättningar för perioden 2010-2012 och är indelade i 9 olika delmål med efterföljande strategier för hur man ska uppnå målen.

### 8.1.1 Våld i offentliga miljöer

#### **Mål**

Polisen ska bidra till att minska brottsligheten, dels genom insatser inom det egna ansvarsområdet, dels genom aktiv medverkan i samhällets gemensamma brottsförebyggande arbete. Misshandel utomhus bör minst kunna minskas med 2,5% till utgången av 2010 jämfört med 2009.

Andelen ärenden redovisade till åklagaren av inkomna ärenden beträffande misshandel utomhus exkl. Anmälningar där brottsoffret är i åldern 0-6år, ska öka med 26 procent till utgången av 2010.

#### **Strategier**

För att minska våldet i offentlig miljö krävs åtgärder av flera aktörer. Därför ska Polisen när det är möjligt samverka med andra för att nå en bättre effekt. Samverkan ska utgå från en, för samverkansparterna, gemensam problembild.

Riktlinjer till stöd för Polisens samverkan med andra samhällsaktörer beräknas att färdigställas under 2009. Erfarenheter från Pilotprojekt samverkan Polis – kommun ska särskilt tas tillvara i arbetet med att ta fram riktlinjerna.

Utvärderade arbetsmetoder ska användas när dessa är tillämpliga utifrån de förutsättningar som har identifierats.

Inom ramen för regeringsuppdraget ”våld i offentlig miljö” har vissa arbetsmetoder utvärderats. Ett exempel på metod som erhållit positiva omdömen är den så kallade ”kronobergsmodellen” som syftar till att förhindra eller minska ungdomars bruk av alkohol och därigenom minska våldet i offentliga miljöer.

Förhör av god kvallite i nära anslutning till händelsen med målsägaren, misstänkt, vittnen och andra samt ett ökat användande av rättsintyg kommer att leda till en ökning av antalet personupplärade brott för våld i offentlig miljö. Den



studie som Brå gjort på uppdrag av rikspolisstyrelsen bekräftar dessa framgångsfaktorer.

### 8.1.2 Tillgrepp genom inbrott

#### **Mål**

Andelen ärenden redovisade till åklagare av inkomna ärenden beträffande *Tillgrepp genom inbrott* ska öka med 0,5 procent till utgången av 2010.

#### **Strategi**

Det är av särskild vikt att poliser i yttre tjänst ökar sin kompetens när det gäller initiala utredningsåtgärder som exempelvis enklare brottsplatsundersökningar och förhör. För att öka antalet spårsäkringar från inbrottsplatser är det viktigt att lokala brottsplatsundersökningar finns tillgängliga på frekventa tider. Ett ökat antal spår leder till ett större underlag för forensisk analys vilket bidrar till att fler skäligen misstänkta kan bindas till brottsplatsen. En utveckling av den operativa brottsplatsanalysen är nödvändig för att öka förmågan att upptäcka brottsmönster och seriebrottslighet vilket på sikt ska leda till att fler inbrott klaras upp.

Det är också viktigt att genomföra en verkningsfullt brottsförebyggande arbete. Kunskapen om effektiva brottsförebyggande metoder ska tas till vara och spridas så att åtgärder i lokalsamhället kommer till stånd. I detta arbete är det angeläget att utveckla och bibehålla en bra verksamhet genom t.ex. de lokala brottsförebyggande råden. Exempel på brottsförebyggande arbetsmetoder finns avseende livsstilskriminella och topplistor, åtgärder i bebyggelse, användning av övervakningskameror och brottsamordning för att förebygga upprepad utsatthet för brott.

### 8.1.3 Trafiken

#### **Mål**

Antalet skadade och dödade inom trafiken ska minska

#### **Strategier**

Polisen ska samverka med vägverket och övriga aktörer inom trafiksäkerhetsområdet för att tillförlitliga analyser ska kunna tas fram. Analyserna ska sedan ligga till grund för de insatser som kan förväntas ge större effekt för trafiksäkerheten.

I enlighet med den framtagna nationella strategin (2006) ska alla poliser i yttre tjänst aktivt delta i trafiksäkerhetsarbetet. Prioriterade områden är hastighets- och nykterhetskontroller, insatser mot aggressiv körning samt kontroller av skyddsanordning. Rapportering ska i huvudsak ske genom utfärdande av ordningsbot.

Alkoholutandningsprov ska i normalfallet utföras vid varje polisinitierat möte med förare av motordrivet fordon.

ATK-verksamheten, med fasta och mobila ATK enheter, är en viktig del och ett komplement till Polisens planlagda trafiksäkerhetsarbete. Denna verksamhet kommer att utvecklas ytterligare.

I det nya etappmålet, beslut 2009, som ersätter nuvarande nollvision ingår ett antal användningstillstånd och trafiksäkerhetsmål exempelvis nyktra förare ökad bältesanvändning, bättre hastighetsefterlevnad och ökad regelefterlevnad inom yrkestrafikområdet. Polisen ska bidra till måluppfyllelsen genom att förhindra att farliga situationer och regelbrott uppstår i trafiken.

I samband med kontroll av förare och fordon kan annan brottslighet uppmärksammas och därför måste den enskilde polisanställda ha god kunskap om de personer/brott som kan vara aktuella. Det finns även ett starkt samband mellan brottslig verksamhet och inblandning i trafikolyckor.

Kontrollen av yrkestrafiken innebär att specialkompetensen måste finnas i nödvändig omfattning för att nå de fastställda nivåerna. Verksamheten styrs i stor delar av direktiv beslutade av EU:s ministerråd och innebär ökade kontroller av yrkestrafiken de närmaste åren.

#### 8.1.4 Brott i nära relationer

##### **Mål**

Antalet ärenden som redovisas till åklagaren rörande brott i nära relationer ska öka med 15 procent till utgången av 2010 jämfört med målen för 2009.

##### **Strategier**

Forskning visar att de framgångsfaktorer som främst påverkar en ökad personupklaring avseende mäns våld mot kvinnor är att säkerställa rom det finns vittnen – ögonvittnen, eller andra vittnen som på något sätt styrker brottsoffrets berättelse, att målsäganden deltar i utredningen, att skador dokumenteras samt att den misstänkte medger brottet åtminstone till viss del.

För att förbättra utredningarnas kvalitet ska den yttre personalen ha utredningskompetens för att kunna vidta korrekta inledande utredningsåtgärder, bevissäkring och dokumentation genom videokamera o så nära anslutning till brottet som möjligt. I utredningsarbetet med brott mot barn ska Polisen prioritera sina resurser så att de lagstiftande tidsfristerna för de ärenden som finns ska kunna hållas. För att barn som lever med våld i familjen ska få stöd och möjlighet till brottskadeersättning krävs bland annat tydliga rutiner för dokumentation om barnet befunnit sig på platsen. Väl utvecklad samverkan med åklagare, socialtjänst och hälso- och sjukvård samt möjligheter till stöd och skydd är ytterligare förutsättningar för ett bra omhändertagande och framgång i dessa ärenden.

En gemensam grund för polisens arbete mot brott i nära relationer finns i form av en nationell handbok, åtgärdskort samt tillhörande utbildningsmaterial med interaktiva inslag tillgängliga på intrapolis. Ett antal utbildade handledare finns

vid myndigheterna som i sitt arbete möter utsatta, misstänkta och vittnen till brott i nära relationer. Det är angeläget att skillnaderna i resultat och utveckling vid myndigheterna inom området brott i nära relationer, Rikspolisstyrelsen kommer under 2009, och även fortlöpande, att begära in genombörandeplaner från de myndigheter som bedöms behöva intensifiera sitt utvecklingsarbete.

### 8.1.5 Narkotikabrott

#### **Mål**

Polisen ska bidra till att minska tillgången på användningen av narkotika i samhället med ökat fokus på överlåtelsebrott.

#### **Strategier**

Prioriteringar ska särskilt riktas mot övervåldsbrott avseende försäljning till ungdomar för att möjligt bidra till att minska narkotikamissbruket och begränsa nyrekryteringen till kriminalitet. Bekämpningen av den grova organiserade narkotikabrottsligheten omfattas av mål och strategier nedanstående avsnitt.

### 8.1.6 Grov organiserad och systemhotande brottslighet

#### **Mål**

Förutsättningarna för att bedriva grov organiserad och systemhotande brottslighet i Sverige ska försämrans.

#### **Strategier**

Polisens arbete mot den grova organiserade brottsligheten förstärks i enlighet med det uppdrag som regeringen har lämnat till rikspolisstyrelsen. För att säkerställa en effektiv och uthållig bekämpning av den grova organiserade brottsligheten präglas Polisens insatser av arbete på bred front i samverkan med berörda myndigheter för att försvåra för den organiserade och systemhotande brottsligheten. Detta sker dels genom samverkansområdet (generaldirektörer från nio myndigheter) som arbetar strategiskt, dels genom ett nationellt myndighetsgemensamt beslutsorgan i operativa frågor, Operativa rådet. Ett nationellt underrättelsecentrum upprätthåller en nationell lägesbild om den grova organiserade brottsligheten. Regional underrättelsecenter och aktionsgrupper mot grov organiserad brottslighet har etablerats vid åtta polismyndigheter samt vid rikskriminalpolisen. Aktionsgrupperna kraftsamlar efter beslut i operativa rådet. Om en aktionsgrupp inte är i anspråkstagen enligt sådant beslut beslutar den regionala ledningsgruppen om vad aktionsgruppen ska arbeta med inom regionen. Verksamheten ska bedrivas inom ramen för polisens inriktning. Är förundersökning inledd leds arbetet av förundersökningsledaren inom ramen för förundersökningen.

Rikspolisstyrelsen har bildat en nationell strategisk ledningsgrupp som beslutar om den strategiska polisiära inriktningen och övriga strategiska frågor för att bekämpa den grova brottsligheten.

Arbetet mot den grova organiserade brottsligheten inriktas mot särskilda utpekade personer och organisationer vilka genom underrättelseuppgifter har visat sig vara nyckelpersoner, huvudorganisationer eller andra viktiga personer för verksamheten inom denna typ av brottslighet. Särskild uppmärksamhet ägnas åt att spåra och förverka vinning av brott.

Polisen ska försvåra nyrekrytering av ungdomar till kriminella nätverk och försvåra för särskilt utpekade personer att verka i dessa nätverk.

Vidare ska Polisen utveckla metoder och höjda kompetensen för att förstärka insatser mot prostitution och människohandel för sexuella ändamål.

För att barnperspektivet ska beaktas, ska konsekvensanalyser utföras och dokumenteras inför beslut som berör barn och unga.

### 8.1.7 Service

#### **Mål**

Senast vid utgången av 2010 ska minst 85 procent utav servicemottagarna vara nöjda med eller mycket nöjda med Polisens tillgänglighet, bemötande och handläggningstid.

#### **Strategier**

Polisen ska utveckla sin förmåga att ge service och vara tillgängliga på flera olika sätt t.ex. Information och e-tjänster på [www.polisen.se](http://www.polisen.se), i receptionen pch via telefon. Utvecklingen ska ske anpassat till allmänhetens behov och efterfråga. Bemötandet ska skapa förtroende och servicen ska utföras enhetligt, effektivt och korrekt. För att kunderna ska bli nöjda är det viktigt att polisen erbjuder likvärdig service i hela landet.

En viktig del i detta är den plattform som skapats genom den nationella organisationen av Polisens kontaktcenter (PKC) med ett nationellt enhetligt uppdrag. Denna plattform ska under perioden byggas ut för att i större utsträckning motsvara allmänhetens behov av Polisens service. PKC och är en betydande kanal för initial information till efterföljande i enlighet med PUM och PNU. Hög tillgänglighet för allmänheten och bra informationskvalitet i dokumentationen av såväl tips som brottsanmälan skapar goda förutsättningar för ökad kvalite i efterföljande led. PKC är en naturlig del av respektive polismyndighets service och är därmed en viktig representant för polismyndigheten.

Polismyndighetsärenden såsom tillstånd och pass m.m. är många gånger den enda kontakt allmänheten har med Polisen. Tillgänglighet, bemötande och utförande av dessa ärenden är därför av stor betydelse för allmänhetens bild utav Polisen. Polisen ska sträva mot en ökad enhetlighet inom serviceverksamheten

samt vara tydlig och öppen i informationen om innehåll och handläggningstid för serviceärenden.

### 8.1.8 Krisberedskap

#### **Mål**

Polisen ska vid utgången av 2012 ha en god krisberedskapsförmåga och samtidigt skapa förutsättningar för en uthållig hantering av större händelser som gör att samhällets medborgare känner tillit till Polisen när en kris inträffar.

#### **Strategier**

Det övergripande tillvägagångssättet för att uppnå de nationella målen inom krisberedskap under åren 2010-2012 är genomförandet av övningar, höjning av kompetensen samt robustethöjande åtgärder.

Flera övningar ska genomföras under 2010-2012 enligt det nya övingskonceptet som Rikspolisstyrelsen lanserar under 2010 med syfte att höja polisens krisberedskapsförmåga.

För att höja kompetensen hos den personal som kommer att vara involverad i hanterandet av en särskild händelse eller inträffad kris ska dessa gå de nationella utbildningar som finns. Den nationellt enhetliga stabsmetodiken ska tillämpas inom polismyndigheterna och Rikspolisstyrelsen. Samtliga poliser i yttre tjänst ska, vid utgången av 2011, ha ökad taktisk, kommunikativ och mental grundkunskap genom bastaktikutbildningens försättningsmedel. Dessutom ska man på polismyndigheterna ha kunskap om den nationellt förstärkta förmågan som är nationellt disponibel och ha klarlagda rutiner för hur man ska kontakta och använda denna kompetens.

De robusthöjande åtgärder som RPS kommer att identifiera under 2009-2010 ska implementeras senast vid utgången av 2012.

## 8.2 Regionala mål Skåne

Polisens regionala mål och strategier för Skånes polisdistrikt är hämtade från skånepolisens verksamhetsplan för perioden 2011 och är indelade i 9 olika delmål med efterföljande strategier för hur man ska uppnå målen. Noterbart är att de nationella målen nämns och därefter de regionala (myndighetens).

### 8.2.1 Våld i offentlig miljö

#### **Nationellt mål**

Polisen ska bidra till att minska brottsligheten, dels genom insatser inom det egna ansvarsområdet, dels genom aktiv medverkan i samhällets gemensamma brottsförebyggande arbete. Antalet misshandelsbrott utomhus bör minst kunna minskas med 2,5 procent till utgången av 2010 jämfört med målnivån för 2009.

#### **Brottsförebyggande**

Medborgarnas upplevelse av trygghet beror till stor del på samhällets förmåga att skydda mot brott, särskilt de som är integritetskränkande. Att utsättas för våldsbrott upplevs av de flesta som synnerligen traumatiskt. En av Polisens viktigaste uppgifter är att minska och beivra den våldsbrottslighet som sker i offentlig miljö.

#### **Myndighetens andel av det nationella målet**

Antalet *misshandelsbrott utomhus*<sup>2</sup> exklusive brott där offret är i åldern 0 - 6 år får uppgå till högst 4 900 anmälda brott.

#### **Strategi**

Misshandel utomhus sker generellt främst där så kallade friktioner mellan människor är som störst, vilket är särskilt tydligt i samband med nöjeslivet. De flesta brotten i denna miljö är inte planerade, utan är så kallade tillfällighetsbrott. Orsakssammanhanget mellan våld och alkohol är väldokumenterat. Studier visar att mellan 70 och 80 procent av de brottsmisstänka vid utomhusvåld är alkoholpåverkade. Den övergripande strategin bör därför inriktas mot övervakning av särskilt brottsutsatta platser, begränsning av alkoholtillgången samt samverkan med andra aktörer med inflytande över krog- och nöjesverksamheten.

## Utredning och lagföring

### Myndighetens andel av det nationella målet

Andelen ärenden redovisade till åklagare av inkomna ärenden beträffande *misshandel utomhus*, exklusive brott där offret är i åldern 0 - 6 år, ska minst uppgå till 27 procent.

Mål för redovisade ärenden – totalt 1 323 ärenden baserat på 4 900 anmälda brott:

### Strategi

Initiala utredningsåtgärder är ofta avgörande för om utredningen ska leda till personuppläring, varför det är viktigt att de förhör som hålls och andra utredningsåtgärder som genomförs i nära anslutning till brottet håller hög kvalitet. De slutsatser som Brottsförebyggande rådet pekar mot i rapport 2009:1 ”Misshandel mellan obekanta. Kan fler brott klaras upp?” ska beaktas. I ringa fall av misshandel ska ett förenklat utredningsförfarande tillämpas så långt som möjligt.

## 8.2.2 Tillgrepp genom inbrott

### Nationellt mål

Andelen ärenden redovisade till åklagare av inkomna ärenden beträffande *tillgrepp genom inbrott* ska öka till 5 procent vid utgången av 2010.

### Myndighetens anpassning till det nationella målet

Att utsättas för inbrott i sin bostad upplevs i stort sett alltid som särskilt integritetskränkande. Bostadsinbrotten begås av såväl enskilda gärningsmän som kriminella grupperingar. Eftersom flertalet kriminella som begår bostadsinbrott också misstänks för narkotikabrott kan det antas att många begår inbrott för att finansiera ett missbruk. Brotten begås också av kringresande kriminella personer. Bostadsinbrotten återkommer i stort sett med samma tidsmönster varje år. Mönstret visar på en ökning under vinterhalvåret.

Myndighetens andel av det nationella målet

Antalet ärenden redovisade till åklagare av inkomna ärenden beträffande *tillgrepp genom inbrott* ska uppgå minst till 5 procent.

Mål för redovisade ärenden (totalt 1 600 ärenden)

### Strategi

Strategin bör huvudsakligen vara individrelaterad och underrättelsebaserad, varför en tydlig och flexibel intern områdesövergripande struktur krävs. Behovet av en väl fungerande godsspanningsverksamhet ska särskilt uppmärksammas.

### 8.2.3 Trafiksäkerhet

#### **Nationellt mål**

Antalet skadade och dödade i trafiken ska minska. 2 200 000 alkoholutandningsprov ska genomföras. Polisens del i trafiksäkerhetsarbetet består främst av fordons- och förarkontroller samt övervakning av beteende och regelefterlevnad.

#### **Myndighetens andel av det nationella målet**

Minst 300 000 alkoholutandningsprov ska genomföras.

Minst 144 560 arbetsdagar avseende yrkeschaufförers kör- och vilotider ska kontrolleras. Åtminstone 820 transporter av farligt gods ska kontrolleras. Länsoperativa avdelningen svarar för genomförandet.

Avdelningarna ska i sina årliga handlingsplaner sätta upp kvantitativa mål för trafikbrott.

#### **Strategi**

Varje polisman i yttre tjänst ska aktivt delta i trafiksäkerhetsarbetet. Alkoholutandningsprov ska normalt utföras vid varje polisinitierat möte med motorfordonsförare. Då det finns ett starkt samband mellan brottslig verksamhet och inblandning i trafikolyckor, bör särskild uppmärksamhet riktas mot kriminellt belastade personer i trafiken. Kontroll av yrkestrafiken är ett område främst för specialister, varför specialistkompetensen måste bibehållas och eventuellt öka, eftersom EU-direktiv medför krav på en ökad kontroll av yrkestrafiken under kommande år. Om inga särskilda skäl talar emot ska brott mot trafiklagstiftningen rapporteras med ordningsbot.

### 8.2.4 Brott i nära relationer

#### **Nationellt mål**

Antalet ärenden redovisade till åklagare rörande brott i nära relation ska öka med 15 procent till utgången av 2010, jämfört med målnivån för 2009.

#### **Myndighetens anpassning till det nationella målet**

Bekämpning av mäns våld mot kvinnor, hedersrelaterat våld och förtryck samt våld i samkönade relationer är ett av regeringen prioriterat område. Regeringen framhåller vikten av att människor som utsätts för brott i nära relation vågar polisanmäla och fullfölja brottsutredningen.

#### **Myndighetens andel av det nationella målet**

Antalet brott i nära relation som ska redovisas till åklagare ska öka till 750 ärenden.



## **Strategi**

En av framgångsfaktorerna som främst påverkar personuppleringen är säkerställande av stödbevisning. Brottsförebyggande rådets rapport 2008:25 "Polisens utredningar av våld mot kvinnor i nära relation" redovisar vilka utredningsinsatser som leder fram till att öka personuppleringen av brott.

Polismyndigheten har träffat en regional överenskommelse med Länsstyrelsen i Skåne län och ett antal andra myndigheter (AA-428-45975/09) om samverkan vid våld i nära relation, med anledning av regeringens skrivelse 2007/08:39.

## 8.2.5 Narkotikabrott

### **Nationellt mål**

Polisen ska bidra till att minska tillgången på och användningen av narkotika i samhället, med ökat fokus mot överlåtelsebrott (brottskod 5005).

Myndighetens andel av det nationella målet. Minst 1 000 överlåtelsebrott ska uppdagas.

### **Strategi**

Vid varje ingripande med stöd av narkotikastrafflagen ska efterstävas att utreda om överlåtelse av narkotikan förekommit, eller om den är avsedd att överlätas.

### **Unga lagöverträdare**

Enligt lagen (1964:167) om unga lagöverträdare ska ungdomsbrott hanteras särskilt skyndsamt. Som yttersta restriktion finns ett antal tidsfrister. På senare år har ett flertal inspektioner visat att myndigheterna inom rättsväsendet haft svårt att leva upp till dessa tidsfrister. De alltför långa handläggningstiderna medför svårigheter att uppnå de mål som riksdag och regering satt upp i form av att brottsuppleringen ska öka och återfallen minska (se Riksrevisionens rapport om hantering av unga lagöverträdare 2009:12).

### **Myndighetens mål**

I ärenden med skäligen misstänkt person under 18 år får tiden mellan anmälningsupptagning och tidpunkt för delgivning av skäligen misstanke i normalfallet uppgå till högst 14 dagar.

Tiden mellan delgivning av brottsmisstanke och slutredovisning av ärendet får uppgå till högst 28 dagar.

Antalet redovisade ärenden till åklagare där den misstänkte är under 18 år ska öka jämfört med 2009.

### **Strategi**

Styrning av det operativa arbetet samt förbättrade rutiner och arbetssätt är viktiga faktorer för att nå framgång inom denna typ av ärenden. Formerna för samverkan mellan polis, åklagare och socialtjänst bör utvecklas ytterligare. Det är av stor vikt att kraven på lämplig och utbildad personal tillgodoses. I avvaktan på nationell

utbildningsinsats kommer polismyndigheten under första kvartalet 2010 att genomföra lokal utbildning för ungdomsutredare.

## **Utredningbalanser**

### **Myndighetens mål**

Myndighetens totala utredningsbalans ska målmedvetet arbetas ner. En minskad total balans ökar möjligheten att fokusera på färskare ärenden med god lagföringsprognos. Den långsiktiga målsättningen är att utredningsbalanserna ska ha minskat med 50 procent i förhållande till den 31 december 2006.

## **Registertopsning för salivprov (DNA)**

### **Myndighetens mål**

Registrering av DNA-profiler är en viktig framgångsfaktor i Polisens brottsbekämpande verksamhet. Fler topsningar ska genomföras på såväl frihetsberövade som icke frihetsberövade misstänkta.

## **Rån**

Rånbroten utgör en begränsad del av länets samlade brottslighet. Varje inträffat brott påverkar de drabbade starkt och känslan av otrygghet för andra personer i utsatta närområden är påtaglig, då brottstypen har en tendens att upprepa sig.

Rånen är överrepresenterade i storstadsmiljön, men har även spridit sig ut på mindre orter. Efter att personrånen har haft en minskande tendens under de två senaste åren, har antalet under 2009 åter ökat och antas öka ytterligare under 2010. Butiksrånen och övriga objektsrånen har ökat markant under 2009 och även denna utveckling kommer sannolikt att bestå under 2010.

## **Strategi**

En analys av brottstypen, framför allt personrån och butiksran, ska upprättas av underrättelseenheterna och presenteras månadsvis för taktisk ledare. Analysen är viktig som underlag, inte minst för att ringa in områden med grovre brottslighet där ungdomar riskerar att hamna i bestående kriminalitet. Förebyggandet av rånbroten ska ha sin utgångspunkt i att i ett tidigt skede splittra upp förekommande nätverk eller gängkonstellationer. Åtgärden skapar därmed också möjlighet att identifiera de i flesta fall mycket unga människor som har för avsikt eller planerar att begå denna typ av brott.

## **8.2.6 Grov organiserad och systemhotande brottslighet**

### **Nationellt mål**

Förutsättningarna för att bedriva grov organiserad och systemhotande brottslighet i Sverige ska försämrats.

### **Myndighetens anpassning till det nationella målet**

Länskriminalavdelningen har huvudansvaret för bekämpning av grov organiserad brottslighet. Resurser ska även avsättas till det stödjande uppdraget gentemot polisområdena som har territoriellt ansvar för all brottslighet.

Åtgärder ska inriktas mot nyckelpersoner inom den grova organiserade brottsligheten. Särskild uppmärksamhet ska ägnas åt att spåra och förverka vinning av brott.

### **Brottsförebyggande**

Antalet yrkeskriminella grupperingar har ökat under senare år, liksom nyrekryteringen till dessa grupper. Den kriminalitet som de utövar är ett omfattande problemområde för Polisen, eftersom i stort sett samtliga delar av Polisens verksamhet påverkas i någon utsträckning. Länskriminalavdelningen ska allvarligt försvåra förutsättningarna för de personer som bedriver grov organiserad brottslighet i kriminella nätverk och organisationer.

### **Myndighetens andel av det nationella målet**

Förutsättningarna för att bedriva grov organiserad brottslighet i Skåne ska allvarligt försvåras.

### **Strategi**

Polismyndighetens insatser ska präglas av arbete på bred front i samverkan med berörda myndigheter, för att försvåra för den grova organiserade och systemhotande verksamheten. Inriktningen ska vara mot särskilt utpekade personer, vilka genom underrättelseuppgifter visat sig vara nyckelpersoner i kriminella gäng eller nätverk och därmed viktiga för den grova organiserade och systemhotande verksamheten.

Genom kontinuerlig kartläggning av yrkeskriminella personer ökar möjligheterna att initiera operativt riktade insatser.

Särskilt fokus ska också riktas mot yrkeskriminella i krog-, nöjes- och trafikmiljön.

Polismyndigheten ska genom ökat fokus på strategiska brott försvåra för ungdomar att påbörja en karriär i kriminella gäng och nätverk.

### **Utredning och lagföring**

#### **Myndighetens mål**

Förutsättningarna för att bedriva grov organiserad brottslighet i kriminella nätverk och organisationer ska allvarligt försvåras genom att i första hand lagföra individer som utmärker sig som nyckelpersoner, samt personer i deras närhet.

Minst tre ouppklarade mord i vilande ärenden ska bearbetas under året.

#### **Strategi**

Regeringens satsning för att säkerställa en effektiv och uthållig verksamhet för bekämpning av den grova organiserade brottsligheten medförde att den nationella Aktionsgruppen syd inrättades i september 2009. Aktionsgruppen har till uppgift

att bekämpa den grova organiserade brottsligheten i de insatser som i första hand beslutas av Operativa rådet<sup>6</sup> i enlighet med den nationella inriktningen. I den mån aktionsgruppen inte tas i anspråk av Operativa rådet, kan den regionala operativa ledningsgruppen besluta om insatser i samverkansområdet Sydsamverkan (polismyndigheterna i Skåne, Blekinge, Kronoberg och Kalmar län). Alla brott som begås av en yrkeskriminell person ska huvudsakligen utredas av länskriminalavdelningen.

Utredningskompetensen för grova brott ska upprätthållas inom polismyndigheten enligt processtöd för utredningar av grova brott, PUG (Polisens metodstöd för utredning av grova brott). Såväl det lokala som det särskilda personsäkerhetsarbetet skapar bättre förutsättningar för att skydda bevispersoner och bidrar därigenom till ökad lagföring.

För att säkra professionella initialåtgärder ska polisområdena omgående underrätta länskriminalavdelningen om inträffade grova våldsbrott. Insatser bedrivs därefter i största utsträckning gemensamt och utgår från det aktuella brottets art. Vid sådana gemensamma insatser har chefen för länskriminalavdelningen tolkningsföreträdare i fråga om ledningsansvaret. Vid grova brott ska länskriminalavdelningen påbörja utredningsinsatser och kriminaltekniska åtgärder inom en timme efter begäran från polisområdet. Länskriminalavdelningen ska utreda huvuddelen av våldsbrott med dödlig utgång där gärningsman initialt är okänd.

## 8.2.7 Service

### **Nationellt mål**

Senast vid utgången av 2010 ska minst 85 procent av servicemottagarna vara nöjda eller mycket nöjda med Polisens tillgänglighet, bemötande och handläggningstid<sup>7</sup>.

### **Tillgänglighet, bemötande och handläggning**

Utöver de fastställda expeditionstiderna ska öppettider och tjänstgöringstider i receptioner anpassas efter allmänhetens behov och efterfrågan, för att erbjuda servicemottagarna en snabb och enhetlig service. Arbetstiderna vid Polisens kontaktcenter (PKC) och kommunikationscentralen (KC-Syd) ska anpassas efter prognostiserat inflöde av telefon- och radiosamtal.

Arbetet med inventering och utarbetande av handlingsplaner för att göra myndighetens lokaler, verksamhet och information mer tillgänglig för personer med nedsatt rörelse- eller orienteringsförmåga ska fortsätta. Ny handlingsplan ska vara utarbetad och beslutad innan utgången av 2010.

### **Myndighetens andel av det nationella målet**

Senast vid 2010 års utgång ska minst 85 procent av servicemottagarna vara nöjda med Skånepolisens tillgänglighet, bemötande och handläggningstider.

Handläggningstiderna för tillståndsärenden enligt ordningslagen ska inte överstiga 2009 års värden. För polisområdena Malmö och Nordvästra Skåne gäller dock att handläggningstiden ska minska med 10 procent.

Handläggningstiden för en ansökan om tillstånd att inneha vapen ska inte överstiga tre veckor, om ansökan är komplett när den inkommer och det inte finns skäl att besluta om avslag.

Väntetiden för ansökan om pass ska inte överstiga 60 minuter.

Minst 90 procent av alla delgivningsärenden ska redovisas senast den dag ingivaren begärt.

90 procent av alla inkommande telefonsamtal via 114 14 som gäller anmälningsupptagning och upplysningar ska besvaras av PKC inom 3 minuter.

Genomsnittlig svarstid i telefonväxeln för Skåne och Blekinge ska inte överstiga 12 se-kunder efter knappval via 114 14.

Vid 112-samtal får varken median- eller medelkötid överstiga 30 sekunder.

Undantag görs för samtalsanstormningar vid särskilda händelser.

95 procent av alla inkommande icke prioriterade telefonsamtal till KC-Syd ska besvaras inom 3 minuter.

### **Verkställigheter i utlänningsärenden**

Utlänningsverksamheten inom processen service omfattar verkställighetsärenden.

Läns-kriminalavdelningens uppdrag är att verkställa Migrationsverkets överlämnade verkställighetsärenden, verkställa utvisningar av personer som brottsutvisats av domstol och att verkställa avvisningsbeslut fattade av polismyndigheten.

Myndighetens mål

Handläggningen av inkommande verkställighetsärenden ska påbörjas inom 24 timmar.

### **Strategi**

Läns-kriminalavdelningen ska säkerställa att personal med stor erfarenhet av verkställighetsärenden finns att tillgå.

## **8.2.8 Krisberedskap**

### **Nationellt mål**

Polisen ska vid utgången av 2012 ha en god krisberedskapsförmåga och samtidigt skapa förutsättningar för en uthållig hantering av större händelser, som gör att samhällets medborgare känner tillit till Polisen när en kris inträffar.

### **Myndighetens andel av det nationella målet**

Polismyndigheten ska öka sin förmåga att hantera en kris på alla ledningsnivåer. Särskild vikt ska läggas på yttre befäl, operativ ledning (staberna) och kommanderingscheferna.

### **Strategi**

Polismyndigheten ska aktivt utvärdera de särskilda händelser som inträffar under 2010 och utifrån resultatet förbättra sin förmåga ur ett ledarskapsperspektiv. Dessutom ska polismyndighetens operativa arbetsledare, såsom yttre befäl, kc-befäl, vakthavande befäl med flera, medverka i framför allt utbildningar och övningar som syftar till att stärka samverkan och förmågan att leda större händelser.

## 9 Enkät

### **Till Dig om jobbar som polis i yttre tjänst**

Denna enkät är en del av min kandidatuppsats i statsvetenskap på 15hp. Jag intresserad av polisens målstyrningsarbete, och vill förstå hur Du arbetar som polis i yttre tjänst med mål och målstyrning och vad anser du om polisens målstyrning?

Ditt deltagande i undersökningen är frivilligt men jag vore väldigt tacksam för Din hjälp. Dina svar är viktiga för undersökningens kvalitet.

### **Som alla akademiska studier kommer ditt svar att behandlas konfidentiellt!**

Svaren kommer att behandlas utan identitetsuppgifter, och det kommer endast att sammanställas i tabeller eller i kategoriserade grupper. När mitt arbete är färdigt kommer det att publiceras i Lunds universitets databas för elektronisk lagring men ingen kommer inte att kunna se vad just du svarat i arbetet. Jag presenterar gärna mitt resultat personligt eller i grupp.

Om Du har frågor om eller kring enkäten ring gärna mig på **0733-335963** eller skicka ett mail till: [magulund@hotmail.com](mailto:magulund@hotmail.com).

Jag hoppas att Du vill hjälpa mig i mitt uppsatsskrivande och i strävan efter att få större kunskap om polisens målstyrningsarbete.

Tack på förhand för din medverkan!

Martin Gustafsson





7. Vilka är de nationella målen för polisens kärnverksamhet för 2010-2012?

---

---

---

---

---

8. Arbetar ni med de nationella målen för polisens kärnverksamhet 2010-2012 på din polisstation?

Ja

Nej

Om du svarat **Ja** besvara fråga 9. Om du svarat **Nej** fortsätt till fråga 10.

9. Om Ja på fråga 9, hur arbetar ni med målen? Beskriv och/eller ge gärna exempel.

---

---

---

---

10. Om Nej på fråga 10, känner du dig delaktig i arbetet med att uppnå de nationella målen för kärnverksamheten 2010-2012?

Ja

Nej

**11. Känner du att du kan påverka hur ni jobbar med de nationella målen för kärnverksamheten 2010-2012?**

**Ja**

**Nej**

**Du är välkommen att motivera ditt svar:**

---

---

---

---

**12. Tycker du att de nationella målen är rimligt satta?**

**Ja**

**Nej**

**Du är välkommen att motivera ditt svar:**

---

---

---

**13. Vilka målsättningar har Ditt polisdistrikt utöver de nationella målen för perioden 2010-2012?**

---

---

---

---

14. **Arbetar ni med att uppnå polisdistriktets mål för perioden 2010-2012?**

Ja

Nej

Om du svarat **Ja** besvara fråga 15. Om du svarat **Nej** fortsätt till fråga 16.

15. **Hur gör ni det?**

---

---

---

---

---

---

16. **Tycker du att målen prioriteras olika?**

Ja

Nej

Vet Inte

Om du svarat **Nej** fortsätt till fråga 18.

17. **Om Ja på fråga 16, på vilket sätt prioriteras målen olika?**

---

---

---

---

---

---

---

---

**18. Har ni några lokala målsättningar för er polisstation?**

**Ja**       **Nej**       **Vet Inte**

Om du svarat **Ja** besvara fråga 20. Om du svarat **Nej** eller **Vet Inte** fortsätt till fråga 19 och fortsätt sedan till fråga 21.

**19. Om Nej eller Vet Inte på fråga 18, tycker Du det skulle behövas lokala mål för er polisstation?**

**Ja**       **Nej**

**Du är välkommen att utveckla ditt svar:**

---

---

---

**20. Om Ja på fråga 18, hur arbetar ni med era lokala målsättningar?**

---

---

---

---

**21. Upplever du att målsättningarna förändras när de vandrar från nationell till distriktsnivå? (motivera ditt svar)**

**Ja**

**Nej**

---

---

---

---

**Tack för Din medverkan!**