

**P
O**

HANNE KJÖLLER

L

SÅ FUNKAR DET!
(INTE)

I

S

EN OMORGANISATION,
10 ÅR OCH 100 MILJARDER SENARE

fri tanke

PERSONGALLERI

DEN HÄR BOKEN bygger till stor del på intervjuer genomförda under 2024. När jag i löpande text hänvisar till personer, utan specifikation om var citat eller referat är hämtade, är det just från dessa intervjuer. Personerna är:

Ansvariga statsråd från 2006 till idag

BEATRICE ASK (M), justitieminister 2006 – 2014.

ANDERS YGEMAN (S), inrikesminister med ansvar för polisen 2014 – 2017.

MORGAN JOHANSSON (S), justitieminister 2014 – 2022 med ansvar för polisen 2017 – 2019 samt 2021 – 2022.

MIKAEL DAMBERG (S), inrikesminister med ansvar för polisen 2019 – 2021.

GUNNAR STRÖMMER (M), justitieminister 2022 –

Polis, åklagare, forskare, mm.

PETRA LUNDH, rikspolischef.

STEFAN HECTOR, biträdande rikspolischef.

HANIF AZIZI, debattör, fd polis i Rinkeby och nu biträdande rektor.

JONAS TROLLE, kriminalkommissarie, chef för centret mot våldsbevakande extremism och nu tf generaldirektör Brå.

JAN OLSSON, polis och kriminaltekniker med 60 års yrkeserfarenhet.

HENRIK NORDQUIST, kammaråklagare i Malmö.

PHILIP JANSSON, polisintendent och certifierad revisor
Stockholm.

GUNNAR JAKOBSSON, pensionerad kriminalkommissarie
Skåne.

CAROLINE ASPLUND, mordutredare Stockholm.

SVEN GRANATH, docent i kriminologi, polisen.

THOMAS FALK, Försäkringskassans samordnare mot
organiserad brottslighet.

»LARS«, erfaren bedrägeriutredare som vill vara anonym.

Brottsoffer

ÖJVIND HATT, samhällspolitisk chef i Olofströms kommun.

EVA GILCK, Rörums Gårdshotell.

JONATHAN RAVELIN, Jämshög.

Intervjuer som inte gjorts (men som borde gjorts)

ANDERS THORNBERG, tidigare rikspolischef, som inte velat
låta sig intervjuas.

DAN ELIASSON, tidigare rikspolischef, som jag sökt genom
tidigare kollegor, MSB och Regeringskansliet men inte
lyckats få tag i.

Innehåll

I. HUR ALLT BÖRJADE	II
Inledning.....	II
Hellre hålla tätt än göra rätt.....	13
Brott förr och nu	19
Pinnjakt, statistik och kreativ bokföring.....	23
En springnota – och många missade tillfällen.....	29
II. OMORGANISATIONEN BÖRJAR TA FORM.....	35
I begynnelsen var en frustrerad justitieminister.....	35
Frågan vad ställd – och svaret givet	43
Trubbiga måttstockar för att mäta kvalitet	46
En ny polis rullas ut – men vem kör egentligen?	48
Eliasson intar polishuset	51
Inte mycket till ljus i sikte	53
III. HUR BLEV DET MED FLEXIBILITETEN?.....	57
Flexibilitet – för vem? Och till vad?	57
Flexibiliteten blev rigiditet.....	60
Hade Kapten Klänning fällt idag?.....	63
Det som inte syns finns inte.....	66
Att inte planera för det planerbara.....	69
NFC – ett sorgebarn med medelålderskris	72
Även när det blir värre är beskedet: »Det går åt rätt håll«...	76
Den rättrådige revisorn i Rimbo	80

IV. HUR BLEV DET MED SYNLIGHETEN?.....	89
Sett en polis på sistone?	89
Var finns alla poliser?	93
Fler poliser men inte fler uppklarade brott	96
V. HUR BLEV DET MED TILLGÄNGLIGHETEN?.....	99
Polishuset i Rinkeby – ingen kyrka mitt i byn	99
En dränering – på manskap och känsla av mening.....	102
Kontaktcenter med kontaktproblem	105
Som en sängkammarfars	110
VI. HUR BLEV DET MED EFFEKTIVITETEN?.....	115
Levande död	115
Samordning – skillnad på teori och praktik	120
Inkompetens i utredningsledet	124
Bland 4 532 hundar	126
Var slagningen verkligen gjord – eller ditpetad i efterhand?.....	130
Typen av brott är ingen konstant – men det är senfärdigheten.....	133
Försäkringskassan – i välfärdens eller den organiserade brottslighetens tjänst?	138
När bedrägerierna går upp gör skjutningarna det också.....	142
Men skjutningar – där har väl polisen i alla fall blivit mer effektiv?	146

VII. SLUTET GOTT, ALLTING – JA, VADÅ?	151
Arla möte med justitieministern	151
Skydda, hjälpa och ställa till rätta	155
Ett recept på att skapa mening – och att lösa fler brott ...	160
Ingenting är sig likt – allt är sig likt	163
 Författarens tack.....	167
Bilaga	169
Noter	177
Referenser	183

Hur allt började

»Man kunde se att resultatet över landet var väldigt ojämnt. En tanke var att om alla gjorde på samma sätt som de som presterade bäst, så skulle mer bli gjort.«

Beatrice Ask (M), justitieminister 2006–2014 och »mamma«
till polisens omorganisation redogör för ett av skälen att slå ihop
21 självständiga polismyndigheter till en.

Inledning

2016 SLÄPPTES MIN BOK *En svensk tiger*. I den porträtterades åtta poliser och en polisaspirant som systematiskt trakasserats av myndigheten efter att de invänt mot enskilda händelser eller systemfel. Alla nio framträdde med namn. I samtliga fall fanns dokumentation; bandinspelningar, mejl och interna promemior, som bekräftade berättelserna.

När jag tidigare skrivit om polisens tystnadskultur och kunskapsförakt – och hur myndigheten med hot och trakasserier försökt tysta polisen och polisforskaren Stefan Holgersson – har förklaringar formulerats i termer av »olycksfall i arbetet« samt möjligen »enstaka olämpliga chefer«. Men systemfel: nej, absolut inte.

Med nio dokumenterade fall, från olika delar av Sverige, skulle det bli svårare att hävda samma sak. Men mellan de

dokumenterade händelserna och mitt boksläpp dök dock möjligheten till en ny bortförklaring upp. Den 1 januari 2015 rullades Den Stora Omorganisationen ut efter fem år av utredning och planering. 21 självständiga polismyndigheter blev – tillsammans med Rikspolisstyrelsen (RPS) och Statens Kriminaltekniska Laboratorium (SKL) – en.

Stort förstås. Men knappast något som skulle förändra kulturen. Ändå anade jag att det var just denna omorganisation som polisledningen under många år skulle hänvisa till för att slippa ta itu med alla systematiska tillkortakommanden som näppeligen kan förklaras av organisationsmodell. Att min bok skulle avfärdas med att det var gårdagens polis jag beskrev. Och just så blev det.

Dan Eliasson, som mönstrat på som ny rikspolischef när den nya organisationen sjösattes, kan inte hållas till svars för vad som skett före 2015. Han hade därför alla möjligheter att säga att han tog vittnesmålen på stort allvar. Att han ämnade titta närmare på de chefer som före hans tid – men som alltjämt fanns kvar i myndigheten – hade skickat mentalt stabila medarbetare till psykiatriker, tagit ifrån dem tjänstevapen, deltagit i en skenavrättning, förvisat en medarbetare till en isolerad bunker på militärflygplats, anklagat plikttrogna helylleanställda för att vara narkotikapåverkade, använt sina egna underrättelsesurser till att spana på en anställd utan någon idé om vad man letade efter, gjort obefogade anmälningar av medarbetare till socialtjänsten om vanvård av barn, anmält saker som inte inträffat till särskilda utredningar och så vidare och så vidare.

Men rikspolischefen valde en annan strategi: »Jag tänker inte ägna tid åt historiska oförrätter«, var beskedet till *Dagens Nyheter*¹ och andra medier som intervjuade honom med anledning av boken. Till var och en av de nio berättelserna hörde ett persongalleri där jag namngett och listat cheferna och deras

respektive positioner före och efter omorganisationen. Den nya myndigheten hade i det stora hela belönat samtliga med nya chefsjobb. Den repressiva chefskulturen kunde således obekymrat segla in i den nya organisationen.

Den här gången skriver jag om omorganisationen – inte om medarbetare som misshandlats av myndigheten, inte om tystnadskulturen, inte om en myndighet som inte vill lära och därför är dömd att fortsätta göra fel och arbeta ineffektivt. Men allt hänger ihop. Myndighetskulturen ligger som ett raster över hela verksamheten och det är den, snarare än organisationsmodell, resurser och antal anställda, som förklarar varför vissa enheter fungerar bra och andra inte. För den som vill ha perspektiv på den ofta dagsaktuella debatten är det en bra idé att lyssna till vad Jan Olsson – med ett halvt sekel av polisarbete innanför västen – har att berätta om utvecklingen.

Hellre hålla tätt än göra rätt

Han kallas för »Supersnuten«. Men »legend« är kanske en än mer adekvat beskrivning av den ännu yrkesverksamma 86-åringen som lyckats med konststycket att klara upp alla mord där han varit först på plats. Lika bra har det inte gått i de fall Olsson kastats in i ett senare skede och eventuella fynd från en brottsplatsundersökning missats. Förklaringen ter sig enkel. Den gedigna erfarenheten som kriminaltekniker, under en tid när poliser tvingades tänka själva, har lärt Olsson vad som är viktigt att skanna av vid en brottsplatsundersökning. Och det, förklarar han för mig, är det som avviker. Sådana distinkta observationer kan inte formuleras i ett pm:

– Man kan inte skriva en modell för något som ytterst handlar om erfarenhet och fingertoppskänsla. Alla platser där det

begås brott ser annorlunda ut, man måste lära sig att läsa av dem.

Jan Olsson är en del av svensk kriminalhistoria och han har arbetat med fall som vart och ett av dem också är det: Palmemordet, Norrmalmstorgsdramat, Lasermannen, Catrine da Costa, Militärigan. Efter att han föll för pensionsstrecket hos polisen i början av 2000-talet började han arbeta som utredare åt advokater. Det är i den rollen han figurerat i mål där felaktigt dömda har friats. Som Thomas Quick och Kaj Linna.

Men det är inte primärt Jan Olssons framgångsrika polisarbete som gör mig upprymd över att han tackar ja till att träffas för en lunch. Det är hans skarpa blick och hans analytiska förmåga. Kombinerat med hans halvseklång erfarenhet av en myndighet som, hur man än mäter, klarar upp allt färre brott. Så vi backar bandet och börjar på det Södermalm där vi våren 2024 åter varsin kycklingsallad, till hur det såg ut i slutet av 1950-talet när en ung Jan Olsson vankade fram och tillbaka på gatorna i dessa kvarter med en sabel i sidan:

–Vi tilldelades ett område där vi skulle patrullera. Tanken var att vi genom att synas skulle förhindra att brottslighet uppstod, men uppdraget var förstås också att ingripa mot de brott vi såg. Genom att vi dag efter dag gick i samma kvarter lärde man känna människorna i området, kriminella såväl som skötsamma. Vi gick ofta ensamma och vi hade ingen kommunikationsradio. Det gjorde att man hela tiden var tvungen att lära sig att läsa av situationer.

Vid den här tiden, erinrar sig Jan Olsson, fanns 12, kanske 13, polisstationer i Stockholm. Under en period flyttades den unge konstapeln runt. Och han kunde då konstatera att både belastning och uppkläring varierade:

–De stationer som hade mest att göra var de som fungerande bäst. Vid de andra fanns mer tid för kverulerande.

Hur många av de poliser som gick in på polisstationen på morgonen gick sedan ut? Jan Olsson har svårt att ge någon siffra. Hälften, försöker jag. Mycket mer än hälften, svarar han snabbt. Att jobba ute var det normala. Ofta under hela yrkeslivet. Då fanns ingen central enhet som slukade de frusna och dåligt klädda poliserna efter ett par års hundjobb på gatorna.

– Det fanns en liten utredningsavdelning där vi ibland fick komma in en eller två månader.

Poliser började sugas in i polishusen under förstatligandet 1965. Sedan dess har de politiska kraven på en mer synlig polis ekat i debatten. Trots att man alltså haft 60 år på sig har varken politikerna eller polisledningen kunnat nå dit man säger sig vilja komma.

Det polisiära arbetet, brukar förklaringen numera låta, har blivit mer komplext. Med internationella stöldligor, gängkriminella huvudmän som sitter utomlands och den internetrelaterade brottsligheten är det förstås sant. Men sant är också att polisen idag har helt andra tekniska och materiella resurser än tidigare. År 2015 uppgick anslaget till lite drygt 20 miljarder kronor. Eller 21 140 650 000 kronor för att vara mer exakt.² År 2025 hade beloppet mer än fördubblats och landade på 45 210 675 kronor. Om man, som i min undertitel, summerar hur mycket *mer* pengar som polisen fått år för år, landar totalbeloppet på 100 891 448 kronor (utan justering för inflation). Alltså, hisnande 100 miljarder.³

Dåtidens bränder, mord, social utsatthet och fylleri var en del av vardagen i ett samhälle som på ett övergripande plan var långt mer våldsamt. I Olssons tidiga karriär fanns inte mycket av den teknik som finns idag. Fingeravtryck säkrades med tejp och lästes sedan av okulärt mot de två fingeravtrycksregistren som fanns i Stockholm. Nu kan man topsa tusentals män för att försöka tråla fram en gärningsman bland alla oskyldiga, som

vid dubbelmordet i Linköping och jakten på den så kallade Hagamannen i Umeå.

När utbildningen till kriminaltekniker skulle föras över till SKL, Statens Kriminaltekniska Laboratorium – föregångaren till NFC, Nationellt Forensiskt Center – protesterade Jan Olsson och hans kollegor. Olsson talar, i likhet med många andra jag pratar med, om den kulturkrock som finns mellan de två verksamheterna. Blåljus och snabba ryck kolliderar med en vetenskaplig laboratoriemiljö där analyserna utförs på kontorstid. Även här synliggör Jan Olsson med sina minnesbilder hur det var förr och värdet av att veta vad man gör och varför:

– Jag kunde gå till labbet och berätta om hela ärendet – och då gick det fort. De behövde förstå helheten för att förstå varför det var viktigt att anstränga sig.

Idag händer det att åklagare avstår från att skicka in bevismaterial för forensisk undersökning, för att de vet att de kan tvingas släppa häktade när svaren dröjer. Det gjorde inte dåtidens tejpande poliser. Inbrott var vanligt i det betydligt fattigare Sverige. Även vid vinds- och källarinbrott – som idag betraktas som ett försäkringsärende – ryckte polisen ut för att säkra bevis. Uppklaringsprocenten var hög, minns Jan Olsson.

Dåtidens potentiella inbrottstjuvar kunde förvisso sökas i en avsevärt snävare krets än dagens kringresande internationella ligor. En rak jämförelse, om det var lättare eller svårare förr, låter sig näppeligen göras. Men det som skorrar i den debatt som nu förs är hur stora bokstäver används för att tala om allt som blivit mer komplext och väldigt små om allt som blivit ohyggligt mycket lättare – i den mån det nämns alls. Sällan hör man något sägas om de brottstyper som i praktiken försvunnit. Som bilstöld eller bank- och värdetransportrån. Inte heller om allt meningslöst som polisen idag lägger onödig tid på. Jan Olsson har noterat hur det som blivit tekniskt möjligt – och

avgörande i vissa mål – efter en tid blir slentrian. Undersökningar utförs, oavsett om de behövs för utredningen eller inte. Som att tömma telefoner och kartlägga vilka master de kopplats upp mot. Datoriseringen kan inte självklart räknas hem som en effektivisering:

– Det manuella skrivandet fungerande disciplinerande. Nu har volymerna svällt. En förundersökning kan spänna över tusentals sidor och ändå kan man ha missat det relevanta. Dessa luntor ska sedan tröskas igenom av advokaterna tillsammans med de misstänkta. Det bidrar också till att förlänga och fördyra rättsprocessen.

»Förpappringen« har knappast gjort polisen bättre eller mer effektiv. Det har inte heller den »manualisering« som sänkts ned – ofta från de HR-avdelningar som tidigare inte fanns – som en förlamande hjärndimma över hela den offentliga sektorn. Nu ska det människonära arbete som bedrivs inom skola, vård och polis i allt högre grad pressas in i fyrkantiga manualer trots att de individer man arbetar med är runda och att varje situation är unik. Det har blivit viktigare att inte göra fel än att göra rätt. Och att alla gör lika, även om det är osmart och ineffektivt i det enskilda fallet.

Egna initiativ och kreativitet, som jag tror är en förutsättning för att utföra ett gott arbete i människonära yrken, har blivit något som med PM och diverse riktlinjer ska motarbetas – inte främjas. Därför har vi fått medarbetare inom rättsväsende, skola och vård som slutat tänka själva, som gör det de ska vid sin station på det löpande bandet och som missar helheten. När Jan Olsson berättar om arbetet för att lagföra Lars Tingström, som misstänktes ligga bakom sprängningarna mot åklagare Sigurd Denckers bostad, skatteskrapan och Kronofogdemyndigheten under 1980-talet, inser jag hur personligt engagemang och helhetssyn går förlorat i de trånga stuprören där man bara gör sitt:

– Vi kände: gör vi inte rätt nu kommer han att spränga andra människor i luften. Vi kände ett stort ansvar och var besjälade av uppgiften.

När salladen är färdigtuggad och sista kaffeslurken snart drucken gör jag ännu ett fåfängt försök att få Jan Olsson att värdera nu och då. Och som så ofta under vårt samtal lyckas han sätta fingret på det helhetsperspektiv som nästan alltid går förlorat i dagens debatter om resurser, strategier och om vittnen som inte talar med polisen:

Jag vet inte i vilken mån polisen nu har möjlighet att få informatörer bland de som skjuter varandra. Det kokar ned till polisens synlighet och närvaro. Till att känna den som driver frisersalongen. Det är mängdbrotten som måste klaras upp. Polisens bästa informatörer är de som figurerat i tidiga utredningar. För att klara upp ett grovt brott kan en tidigare gripen snabbare vara en bättre tillgång än en ny helikopter.

Innan vi skiljs åt talar vi en stund om polisens tystnadskultur. Jan Olsson menar att han haft myndighetens öra, att han blivit lyssnad till. Men trots sin starka informella ställning väntade Jan Olsson in pensionen innan han på *DN Debatt*⁴ offentligt riktade kritik mot den fällande domen mot Thomas Quick. Olsson berättar att det var många inom rättsväsendet som förstått att Quickfallet var galet, men som var tysta. Själv hade Olsson både talat med sina chefer och skrivit till åklagaren, utan att något hände. Efter debattartikeln började journalisten Hannes Råstam att rota i ärendet. Jan Olsson var behjälplig med det material som sammantaget till sist friade Thomas Quick.