

**EFFEKTIV SAMORDNING AV  
BROTTSFÖREBYGGANDE OCH TRYGGHETSSKAPANDE  
ARBETE I SOCIALT UTSATTA OMRÅDEN**

*- en processutvärdering av  
Brottsförebyggande rådets utvecklingsprojekt*

Per-Olof Hallin

Urbana studier

Malmö universitet



## Författarens förord

Denna rapport är skriven på uppdrag av Brå. Författaren vill tacka alla deltagare från de sju pilotområden som deltagit i arbetet. Det har varit en stor förmån att stifta bekantskap med så många kloka människor som arbetar inom det brottsförebyggande och trygghetskapande området i Sverige. Problemen är stora men framtiden ljus om de satsningar som görs blir långsiktiga och uthålliga.

Ett tack riktas även till den projektgrupp som funnits för projektet och som lämnat värdefulla rekommendationer och kommentarer på arbetet och slutrapporten.

Ett särskilt tack riktas till projektledaren Erika Sallander som, förutom sin förmåga till reflektion och konstruktivt tänkande, burit upp projektet med sitt engagemang och sin förmåga att organisera och hålla samman ett komplext projekt med många trådar.

Malmö 180201

Per-Olof Hallin

*per-olof.hallin@mah.se*

## Innehåll

|   |    |
|---|----|
| Författarens förord.....  | 1  |
| Sammanfattning och rekommendationer.....                          | 4  |
| Bakgrund, syfte och genomförande .....                            | 4  |
| Slutsatser från processutvärderingen .....                        | 4  |
| Rekommendationer.....   | 6  |
| Brå .....   | 6  |
| Kommun och polis.....   | 6  |
| Fastighetsföretag.....  | 6  |
| Del 1. Utgångspunkter.....  | 7  |
| 1. Bakgrund och syften.....                                       | 7  |
| 1.1 Bakgrund .....  | 7  |
| 1.2 Processutvärderingens syfte .....                             | 7  |
| 2. Processutvärdering.....  | 8  |
| 2.1 Vad är en processutvärdering? .....                           | 8  |
| 2.2 Brottsförebyggande arbete som organisatorisk innovation ..... | 8  |
| 2.3 Implementering av ett arbetssätt .....                        | 8  |
| 2.4 Visualisering och dokumentation.....                          | 10 |
| 2.5 Kriterier och processer .....                                 | 11 |
| 2. Samverkan för ökad trygghet .....                              | 12 |
| 2.1 Olika former av prevention .....                              | 12 |
| 2.2 Effektiv samordning för trygghet .....                        | 12 |
| 2.3 Metodhandbok för samverkan mot social oro.....                | 14 |
| 2.4 EST och Metodhandbok för samverkan mot social oro .....       | 14 |
| 2.5 Utvecklad EST-metodik.....                                    | 14 |
| 3. Processutvärdering och pilotområden .....                      | 15 |
| 3.1 Hur genomfördes processutvärderingen? .....                   | 15 |
| 3.2 Deltagande pilotområden. ....                                 | 18 |
| Del 2. Resultat – jämförande analys.....                          | 20 |
| 5. Implementeringsprocessen .....                                 | 20 |
| 5. 1 Olika långt i implementeringsprocessen .....                 | 20 |
| 5.2 Fas 1: Behovsinventering och mål.....                         | 21 |
| 5.3 Fas 2: Installation.....                                      | 23 |
| 5.4 Fas 3: Användning av metodiken .....                          | 27 |

|   |    |
|---|----|
| 5.5 Fas 4: Vidmakthållande av metodiken .....   | 30 |
| 5.6 Utveckling av EST-metodiken .....   | 30 |
| 5.7 Hur EST-metodiken passar in i strategiskt och annat brottsförebyggande arbete ..... | 33 |
| 5.8 Utvecklingsstöd .....   | 34 |
| 5.9 Fortsatt arbete.....  | 35 |
| 5.10 Framgångsfaktorer och hinder .....   | 35 |
| Del 3. Slutsatser och fortsatt arbete .....   | 37 |
| 6. Slutsatser och rekommendationer .....  | 37 |
| 6.1 Kriterier och slutsatser .....  | 37 |
| 6.2 Rekommendationer.....   | 38 |
| Brå .....   | 38 |
| Kommun och polis.....   | 38 |
| Fastighetsföretag.....  | 38 |
| 6.3 Avslutande kommentarer.....   | 39 |
| Referenser .....  | 40 |
| Bilaga 1. Exempel på checklista, Malmö .....  | 42 |
| Bilaga 2. Utvärderingsmatris .....  | 43 |
| Bilaga 3. Exempel på formulär för formaliserad förslagsgång från Växjö.....             | 44 |
| Bilaga 4. Bedömningsmall för implementering .....                                       | 45 |
| Bilaga 5. Punkter från uppföljningsseminarium november 2017 .....                       | 46 |
| Bilaga 6. Urval av svar på uppföljningsenkät.....                                       | 47 |

## Sammanfattning och rekommendationer

### Bakgrund, syfte och genomförande

Med start hösten 2016 och slut i januari 2018 bedriver Brå ett projekt kring lokal samverkan för trygghets- och brottsförebyggande arbete i sju pilotområden: Borlänge, Borås, Botkyrka, Malmö, Norrköping, Sollentuna och Växjö.

Syftet med projektet är att testa och utveckla en lokalt förankrad arbetsmetodik (organisationsstruktur och arbetssätt) som fungerar i det vardagliga linjearbetet, och som integrerar ett händelseinriktat arbete med ett långsiktigt brottsförebyggande och trygghetsskapande arbete. Arbetsmetodiken ska fungera i socialt utsatta områden för att stärka tryggheten i främst områdenas offentliga miljö.

Arbets sättet tar sin utgångspunkt i *Effektiv Samordning för Trygghet (EST)* och *Samverkan mot social oro – Metodhandbok* som utvecklats i Örebro respektive Västerort, Stockholm. Vissa justeringar av metodiken gjordes initialt, detta projekt inkluderar både ett brottsförebyggande- och trygghetsskapande arbete, och inbegriper socialt såväl som situationellt inriktade åtgärder. Avgränsningen är det offentliga rummet, med närliggande halvoffentliga ytor, såsom trappuppgångar och angränsande butiker. Trots dessa förändringar kommer den testade metodiken i den här rapporten behålla namnet EST, då det i huvudsak bygger på den strukturen.

Tre huvudparter utgör kärnan i samverkansarbetet: Kommun, polis och fastighetsföretag. Arbets sättet bygger på kunskapsbaserad brottsprevention och går ut på att medverkande parter kontinuerligt samlar in information, skapar gemensamma lägesbilder, föreslår eller bestämmer om åtgärder, informerar berörda samt genomför och utvärderar insatser. Arbetsprocessen ligger i linje med den inriktning som beskrivs i Brå:s skrift *Samverkan i lokalt brottsförebyggande arbete*, men är mer operationaliserad för att fungera i det dagliga linjearbetet.

För att stödja implementeringen av metodiken har Brå tagit fram ett utvecklingsstöd bestående av sex seminarier arrangerade av Brå, tre besök i respektive pilotområde av projektledare och processutvärderare, samt stöd från kontaktpersoner i Örebro och Västerort. Processutvärderingen baseras på deltagande vid samtliga gemensamma tillfällen, en strukturerad uppföljning av arbetet genom tre besök i respektive pilotområde samt enskilda samtal med deltagare. Ett annat underlag för utvärderingen är en intern enkätutvärdering som Brå genomfört mot slutet av projektet.

Under projekttiden har de sju pilotområdena byggt upp en organisation kring de tre huvudaktörerna. Arbets sättet innebär att de följer en viss metodik med ett antal kärnkomponenter. Information samlas in som sedan sammanställs och analyseras gemensamt. Informationsinsamlingen sker strukturerat genom checklistor inskickade via epost, webenkät eller vid genomgång vid fysiska möten. Sammanställning av all information görs av polis- eller kommunrepresentant. Analys, lägesbedömning och förslag respektive beslut om åtgärder sker gemensamt mellan parterna på telefon- eller fysiska möten. Därefter sprids lägesbild och återkoppling om åtgärder till berörda aktörer. En mer samlad analys sker även kvartals- och årsvis hos en del pilotområden. Viktigt är också en systematisk dokumentation. Inom projektets ram har det dessutom utvecklats en mall för orsaksanalys, handlingsplan och utvärdering.

### Slutsatser från processutvärderingen

- Alla pilotområden har identifierat behov av systematik och struktur i det brottsförebyggande arbetet. De har saknat överblick och gemensam organisation. EST-arbets sättet har svarat upp mot dessa behov. Samtliga pilotområden ställer sig positiva till metodiken

- Samtliga pilotområden har kommit långt med att implementera metodiken. Den har bidragit till att systematisera, strukturera och utveckla det brottsförebyggande och trygghetsskapande arbetet. Alla har uttalat stark motivation för att samverka och hitta struktur och ett gemensamt arbetssätt.
- Pilotområdenas arbete har lett till ett utvecklingsarbete och successivt lärande. Det handlar om ökade kunskaper om hur brottsförebyggande arbete kan bedrivas, hur samverkansparter fungerar samt fördjupade insikter om aktuella bostadsområden.
- Ansats, omfattning och teoretisk bas för metodiken har breddats jämfört med när projektet startade hösten 2016.
- Även om kärnkomponenterna i metodiken är de samma, visar erfarenheterna i projektet att EST-metodiken är flexibel och anpassningsbar till lokala förutsättningar. Skillnader har till exempel varit att vissa förlagt arbetssättet till en direkt operativ nivå, medan andra arbetar mer strategiskt. Roller och funktioner kan variera där exempelvis sammanställning av information görs antingen av kommunpolis eller kommunrepresentant.
- Flertalet pilotområden avser att införa metodiken i flera bostadsområden, i vissa fall hela kommunen.

Enligt utvärderingsenkäten menar pilotområdena att EST-metodiken skapar förutsättningar för tydligare struktur gällande organisation, kommunikation, planering och genomförande av aktiviteter. Vidare ger den en grund för bättre information, djupare kunskaper om problem i ett bostadsområde, samt att ta fram bättre åtgärder och hantera akuta händelser.

I nedanstående textruta sammanfattas några slutsatser kring varför EST-metodiken ses som ett viktigt bidrag till att utveckla det lokala brottsförebyggande och trygghetsskapande arbetet. Sammanställningen baseras på kommentarer från de deltagande pilotområdena vid ett av de gemensamma seminarierna.

#### **VARFÖR ARBETA ENLIGT EST-METODIKEN?**

- Arbetssättet är strukturerat och tidseffektivt. Det kräver inte merarbete utan kan istället vara arbetsbesparande genom att andra samverkansmöten kan tas bort.
- Spelregler och ramar för arbetet är klara och tydliga. Metodiken är flexibel och arbetet kan börja i liten skala.
- Samlad lägesbild ger effektivare samordning mellan aktörer. Styrkan är att man kommer överens om hur en situation är och vad som behöver göras.
- Det integrerar händelseinriktat och långsiktigt brottsförebyggande och trygghetsskapande arbete samt kan enkelt omsättas i direkta åtgärder.
- Dokumentation är en styrka i sig. Den hjälper organisationerna att samla in och ge vederhäftig information för att bl.a. stävja ryktesspridning.
- Metodiken är nätverksskapande, tydliggör ansvar och bidrar till effektivare kontaktvägar.
- Det krävs engagemang och mandat från deltagande organisationers representanter. Nyckelfaktorer är engagemang, förståelse, mandat och tillit mellan organisationer.
- Metodiken integrerar situationell och social prevention.

*Slutsatser om att arbeta enligt EST-metodiken.*

## Rekommendationer

Följande rekommendationer ges för det fortsatta arbetet:

### Brå

- Fortsätt med att följa de sju pilotområdena och arrangera ett uppföljningsseminarium under hösten 2018.
- Behåll informationssidan kring projektet på Brå:s hemsida även efter projekttidens slut.
- Undersök intresset av att bilda ett EST-nätverk.
- Skala upp arbetet med att introducera EST-metodiken till fler kommuner, lokalpolisområden och fastighetsföretag. Utveckla en plan för hur detta skall gå till, där länsstyrelsernas regionala Brå-samordnare kan spela en viktig roll.
- Skriv ett avsnitt om metodiken i Brå:s, SKL:s och polisens Samverkanshandbok.
- Uppdatera och utveckla en handledning tillsammans med samverkanspartner i Örebro och de sju pilotområdena.

### Kommun och polis

- Formalisera EST-arbetet genom att skriva in det i samverkansöverenskommelsen mellan polis och kommun.
- Skapa tydliga informationsvägar från EST-arbetet till mer strategiska beslutsfunktioner inom kommun och polis.
- Utveckla arbetet med lägesbilder så att de kan sammanfattas och gå från lokal till mellan och övergripande nivå. Målet kan vara att utifrån lokala lägesbilder regelbundet få en samlad lägesbild för en hel kommun.
- Prova att formulera områdesspecifika mål för det brottsförebyggande och trygghetsskapande arbetet.
- Polis och kommun utveckla rutiner för att länka EST-arbetet till arbetet med medborgarlöften och annat relevant brottsförebyggande arbete.
- Kommun och polis se över hur EST-rutiner kan digitaliseras, tillsammans och inom respektive organisation.
- Kommuner identifiera hur EST-arbetet kan länkas till annat brottsförebyggande, trygghetsskapande samt annat relevant socialt preventivt arbete.
- Polisen identifiera på vilka sätt EST- arbetet tydligare kan kommuniceras till alla relevanta polisfunktioner samt knyts till övergripande styrdokument.

### Fastighetsföretag

- Visa på hur EST-arbetet tydligare kan kopplas till det bosociala och trygghetsskapande arbetet.
- Undersöka om befintliga inrapporteringsystem (felanmälan, tillbud) kan användas för EST-inrapportering.
- Utveckla metoder för ekonomisk uppföljning av genomförda insatser.
- Fastighetsföretag som arbetar med EST-metodiken sammanfattar sina erfarenheter och sprider dem vidare till andra bostadsbolag.

## Del 1. Utgångspunkter

### 1. Bakgrund och syften

#### 1.1 Bakgrund

Hösten 2016 startade Brå ett projekt kring lokal samverkan för trygghets- och brottsförebyggande arbete i sju pilotområden: Borlänge, Borås, Botkyrka, Malmö, Norrköping, Sollentuna och Växjö. Fokus ligger på att utveckla ett brottsförebyggande och trygghetsskapande arbete med inriktning mot socialt utsatta områden. I dessa finns behov av arbetssätt som kombinerar långsiktigt arbete med mer händelsestyrda insatser för att öka tryggheten och förebygga brott. I samtliga pilotområden pågår redan olika samverkansprojekt inom det brottsförebyggande arbetet, men oftast är de dåligt samordnade, saknar systematik och utvärderas sällan. Därför behövs en mer effektiv och systematisk arbetsform.

*Effektiv Samordning för Trygghet (EST) och Samverkan mot social oro – Metodhandbok* är två exempel på arbetssätt som utvecklats i Örebro respektive Västerort, Stockholm. Arbetet bygger på kunskapsbaserad brottsprevention och går ut på att medverkande parter kontinuerligt samlar in information, skapar gemensamma lägesbilder, föreslår eller bestämmer om åtgärder, informerar berörda samt genomför och utvärderar insatser. Denna arbetsprocess ligger i linje med Brå:s samverkanshandbok för brottsförebyggande arbete. Detta arbetssätt ligger till grund för det arbete som utvecklas i de sju pilotområdena. Polis, kommun och fastighetsföretag skall på olika sätt få stöd för att pröva och utveckla en arbetsmetodik anpassad för lokala förhållanden. Syftet med huvudprojektet är att utveckla en lokalt förankrad arbetsmetodik (organisationsstruktur och arbetssätt) som fungerar i det vardagliga linjearbetet, och som integrerar ett händelseinriktat arbete med ett långsiktigt brottsförebyggande och trygghetsskapande arbete. Arbetsmetodiken ska fungera i socialt utsatta områden för att stärka tryggheten i främst områdenas offentliga miljö.

#### 1.2 Processutvärderingens syfte

För att bedöma förutsättningarna, följa utvecklingsarbetet och föreslå förbättringar genomförs en processutvärdering. Syftet med denna är att tillsammans med ett antal uppföljningsseminarier:

- Ge stöd till implementering och utveckling av de arbetssätt som beskrivs i EST och Samverkan mot social oro - Metodhandbok
- Identifiera förutsättningar och hinder för implementering
- Ge konkreta råd till förbättringsåtgärder
- Ge förslag på hur arbetssättet kan kopplas till andra närliggande metoder och processer (samverkansöverenskommelser, medborgarlöften, polisens metodstöd mot organiserad brottslighet i lokalsamhället, Brå:s fasmodell<sup>1</sup>)
- Ge exempel på hur arbetssättet kan utvärderas
- Ställa samman konkreta råd till polis, kommuner och fastighetsföretag som vill introducera arbetsmetodiken

---

<sup>1</sup> Brå, 2016.



## 2. Processutvärdering

### 2.1 Vad är en processutvärdering?

En processutvärdering innebär att man följer, dokumenterar och analyserar hur en verksamhet bedrivs. I det här fallet hur ett brottsförebyggande och trygghetsskapande arbetssätt introduceras och utvecklas i ett lokalt sammanhang. I processutvärderingen studeras förutsättningar, utvecklingsstöd, organisation, arbetssätt, målformuleringar och utvärdering. Andra viktiga aspekter är arbets- och resursfördelning samt utbildningsinsatser.<sup>2</sup> Kort sagt, en processutvärdering skall visa på varför ett arbetssätt blir framgångsrikt eller inte och vilka faktorer som har betydelse för resultatet. Den teoretiska utgångspunkten för processutvärderingen tas i programteori och effektutvärdering.<sup>3</sup>

### 2.2 Brottsförebyggande arbete som organisatorisk innovation

Ett nytt arbetssätt inom det brottsförebyggande arbetet kan ses som en organisatorisk innovation. Med detta menas utvecklandet eller införandet av en ny idé eller nytt arbetssätt kring det brottsförebyggande arbetet i en eller flera organisationer.<sup>4</sup> En organisatorisk innovation kan ses både som en process och som ett resultat.<sup>5</sup> Ur ett processperspektiv studeras hur det nya arbetssättet introduceras, vem som är drivande, var innovationen kommer ifrån, vem den berör m.m.. Den skall besvara frågan Hur? Som resultat studeras den organisatoriska innovationen utifrån frågan Vad? Vad kommer ut av arbetssättet och vad påverkas i de deltagande organisationerna? Vad redovisas och hur går det till?

### 2.3 Implementering av ett arbetssätt

En organisatorisk innovation har sitt ursprung i ett visst sammanhang och sprids vidare till andra organisationer. I detta projekt kommer den ursprungliga arbetsformen från arbetet med att identifiera och förebygga social oro i Västerort. Därefter fördes tankar kring arbetssätt och rutiner vidare till andra organisationer som exempelvis ÖrebroPolisen, ÖrebroBostäder och Örebro kommun. Även i Malmö stad påbörjades ett liknande arbete år 2014 i ett av de dåvarande stadsområdena. Denna processutvärdering skall följa hur arbetssättet introduceras i fler kommuner och där initiativet kommer från en extern aktör (Brå), men omsätts av lokala aktörer som polis, kommun och fastighetsföretag.

Arbetet med att introducera, utveckla och lära ett nytt arbetssätt kan ses som en implementeringsprocess.<sup>6</sup> Med implementering avses ”de procedurer som används för att införa nya metoder i en ordinarie verksamhet och som säkerställer att metoderna används så som det var avsett och med varaktighet.”<sup>7</sup> Implementeringsprocessen kan ses som ett förlopp där erfarenheter och slutsatser överlämnas från ett sammanhang till ett annat. Den kan även jämföras med en lärandekurva.<sup>8</sup> Implementeringsprocessen går genom fyra faser: Behovsinventering, Installation, Användande och Vidmakthållande (se figur 1).<sup>9</sup>

---

<sup>2</sup> Björk (2005).

<sup>3</sup> Donaldson (2007) Program Theory-Driven Evaluation Science: Strategies and Applications, Lawrence Erlbaum Associates Inc.

<sup>4</sup> Daft, (1978), Damanpour & Evan (1984), Damanpour (1996), Lam (2004).

<sup>5</sup> Crossan & Apaydin (2010).

<sup>6</sup> Se Matland (1995).

<sup>7</sup> Socialstyrelsen (2012).

<sup>8</sup> Ofta talar forskningen om inlärningskurvor där tids- och resursanvändning minskar beroende på att de medverkande lär sig metoden och kan arbeta mer effektivt (International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, 2001:8602-8605).

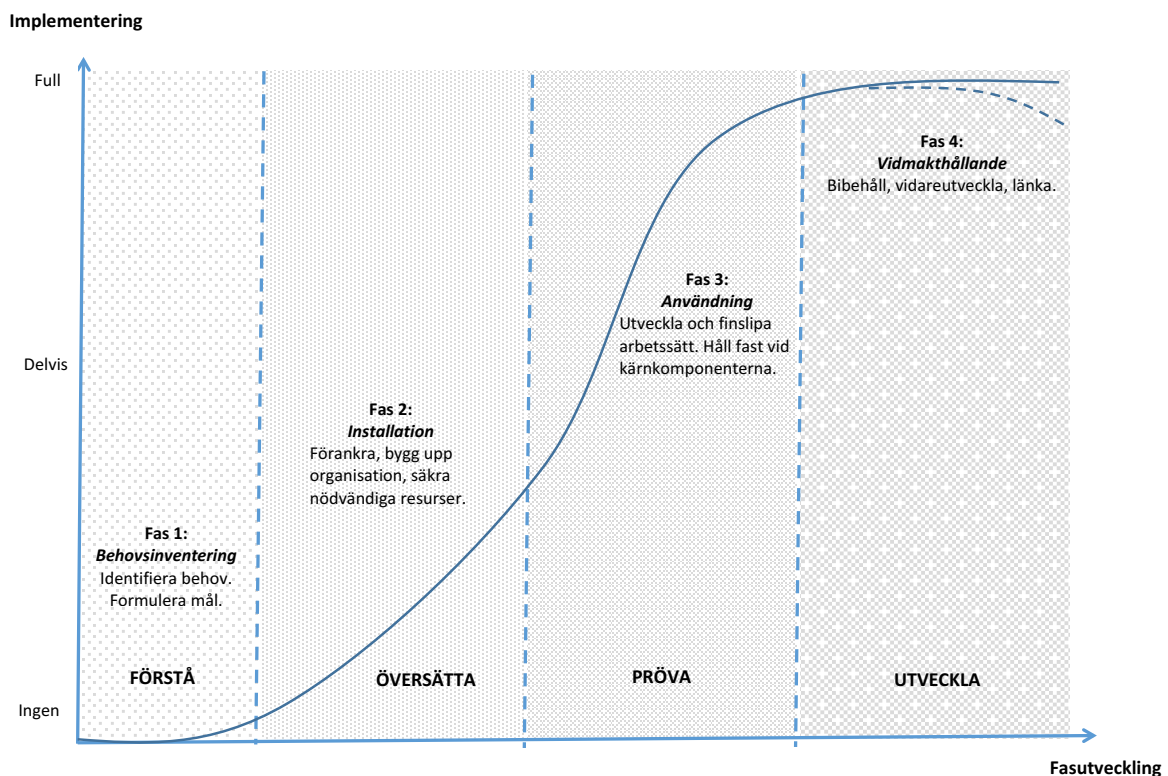
<sup>9</sup> För aktuell forskning kring hållbart utvecklingsarbete och implementeringsprocesser inom vård och omsorg se Åhlfeldt (2017).

### Behovsinventering

Den första fasen – behovsinventering - handlar om att identifiera vilka behov verksamheterna har och som inte uppfylls med nuvarande arbetssätt. Det är viktigt att ta behoven som utgångspunkt och inte starta med en metod utan analys, även om metoden kan vara populär. Att tydliggöra behoven gör det också lättare att formulera konkreta mål, och där måluppfyllelsen går att bedöma. I denna fas handlar det om att *förstå* den metod som skall implementeras. Mycket av den kunskap som utvecklas i detta skede är en form av systematisk och erfarenhetsbaserad kunskap. Med systematisk kunskap menas i detta sammanhang att den bygger på sammanställningar av statistik eller annan relevant skriftlig information. Den erfarenhetsbaserade kunskapen handlar om att uttrycka och beskriva de medverkandes egna, kanske tysta kunskaper om brottsförebyggande och trygghetskapande arbete.

### Installation

Installationsfasen bygger på att det finns beslut om att arbetssättet skall börja användas och att det är förankrat i de deltagande organisationerna. Inte minst gäller det att skapa enighet kring målen, men även att de som inte är direkt berörda känner till vad som sker, och att det finns en acceptans för arbetet. Annars är risken stor att motivationen uteblir och arbetet försvåras. Vidare handlar det om att säkra nödvändiga resurser i form av personal, tid, lokaler, utbildning m.m. Metoden måste även stämma överens med de deltagande organisationernas mål och värderingar. Det handlar om att *översätta* kunskap om den ursprungliga metoden till ett nytt lokalt sammanhang.



Figur 1. Implementeringsprocessens fyra faser.

### Användning

Användningsfasen innebär att själva arbetssättet successivt börjar införas. Under denna fas är det viktigt med handledning och diskussion kring hur arbetet skall bedrivas och vad som eventuellt skall anpassas till lokala förhållanden. Den bygger på den erfarenhetsbaserade kunskap som redan finns i de deltagande organisationerna, samt det successiva lärande som växer fram utifrån den gemensamma praktik som utvecklas. Vilka är erfarenheterna från tidigare projektorganisationer? Hur skall

checklistan konstrueras? Vem skall fylla i den? Hur skall informationen ställas samman och analyseras? Genom samtal och reflektion utvecklas och anpassas arbetssättet utifrån de lokala förhållanden som finns. Organisation och arbetssätt *prövas* på olika sätt. Gradvis, och kanske språngvis ibland, byggs det upp en praktisk kunskap kring hur man konkret går tillväga. Men det utvecklas också en teoretisk kunskap genom att de medverkande reflekterar över vad som visar sig fungera eller inte fungera. Ett vanligt fenomen är att deltagare känner sig osäkra kring metoden och börjar förändra den efter eget huvud. Därför är det viktigt att lyfta fram vad som utgör kärnkomponenter i arbetssättet och betona vikten av att vara metodtrogen.

#### *Vidmakthållande*

När arbetssättet är etablerat och det har utvecklats rutiner går man in i vidmakthållandefasen.<sup>10</sup> Då har arbetssättet implementerats och har utförts regelbundet under en längre tid. I upprätthållandefasen handlar det mycket om att vårda och utveckla den kunskap som redan byggts upp. Ju längre man kommer i arbetet desto mer har man lärt sig. Under denna fas kan det också vara lättare att se problem och förbättringsbehov. Uppfyller arbetssättet de behov som identifierades eller beror eventuella problem på brister i kompetens eller avsaknad av stöd från ledning och organisation? I denna fas är det viktigt att ha utvecklat fungerande utvärderingsrutiner för att bedöma måluppfyllelse, identifiera förbättringsåtgärder och stimulera lärande. En särskild utmaning är att förmedla dessa olika kunskaper till nya medarbetare. I figur 2 och 3 presenteras några kriterier som underlättar implementering av nya arbetssätt.

#### 2.4 Visualisering och dokumentation

Visualisering och dokumentation spelar en särskild roll under implementeringens olika faser. Genom att rita organisationsskisser, informationsflöden eller på andra sätt åskådliggöra organisation och arbetssätt skapas gemensamma referensramar som underlättar förståelsen och samarbetet hos medverkande parter.<sup>11</sup> Vidare är dokumentation viktigt då det tillsammans med personliga erfarenheter utgör en central del av ett organisatoriskt minne.

|   |
|---|
| <p><b>Relevans:</b> Den nya metoden uppfattas som relevant av de presumtiva användarna.</p> <p><b>Relativa fördelar:</b> Den nya metoden framstår som effektivare och mer kostnadseffektiv än en metod som redan används.</p> <p><b>Överensstämmelse:</b> Den nya metoden stämmer överens med de förhållanden som råder, t.ex. existerande regler, värderingar samt det arbetssätt som ska förändras.</p> <p><b>Användbarhet:</b> En lättanvänd metod implementeras lättare än en metod som uppfattas som komplex och svåränvänd.</p> <p><b>Testbarhet:</b> Användaren har möjlighet att prova hur den nya metoden fungerar i mindre skala och samtidigt få konsultativt stöd.</p> <p><b>Synliga resultat:</b> Snabba positiva resultatet av förändringsarbetet är motivationshöjande. När effekterna av den nya metoden kan förväntas långt senare behöver man sätta upp kompletterande kortsiktiga mål.</p> <p><b>Anpassningsbarhet:</b> Om den nya metoden kan anpassas till det sammanhang där den införs ökar chanserna att lyckas med implementeringen.</p> |
|---|

Figur 2. Kriterier som underlättar implementering av nya metoder. Källa: Socialstyrelsen 2012.

<sup>10</sup> Att utveckla rutiner är viktigt för att andra skall kunna introduceras i och ta över arbetssättet.

<sup>11</sup> Ofta kallas dessa för gränsobjekt eller gränssytor (se Star & Griesemer, 1989).

### **ATT TÄNKA PÅ!**

För att ett nytt arbetssätt skall bli framgångsrikt kan det vara bra att ställa ett antal frågor som medarbetare eller beslutsfattare skall kunna få svar på:

- Varför behövs denna förändring?
- Hur skall arbetet bedrivas och hur skall införandet gå till?
- Vem berörs?
- Vilka resurser finns respektive behövs?
- Vad krävs av mig?
- Vad krävs av organisationen?
- Vilka potentiella hinder och framgångsfaktorer finns?

Figur 3. Att tänka på vid implementering. Källa: Socialstyrelsen 2012.

## 2.5 Kriterier och processer

Inför arbetet med att introducera EST-metodiken slog Brå fast ett antal kriterier. Den skulle:

- Fungera på olika "nivåer" i de områden som definieras som utsatta enligt polisen
- Fungera i det vardagliga linjearbetet
- Bidra till effektivt samverkansarbete
- Integrera det händelsestyrda- och brottsförebyggande arbetet
- Vara kunskapsbaserad
- Bli en integrerad del i det övriga brottsförebyggande arbetet

Vidare identifierade Brå ett antal parallella processer som även kan ses som förutsättningar för att en organisatorisk innovation framgångsrikt skall kunna implementeras:

- 1) **Metodutvecklingsprocess** där det handlar om att vidareutveckla syfte och insatser för projektet utifrån de problembilder som identifieras. Det handlar om att kontinuerligt utveckla nytt material som stärker metodiken. Exempel på detta är att utveckla checklistorna så att de kan kopplas till polisens metodstöd mot organiserad brottslighet i lokalsamhället. Eller att utveckla arbetsformer där kunskaper utifrån framtagna lägesbilder kan berika och integreras i arbetet med Medborgarlöften och Samverkansöverenskommelser.
- 2) **Pedagogisk process** som har fokus på de teoretiska och praktiska kunskaper som krävs för att utveckla och anpassa metodiken till lokala förutsättningar. Det handlar om föreläsningar som behandlar exempelvis kartläggning, analys, åtgärder och uppföljning samt workshops och hemuppgifter där pilotområdena får arbeta med egna riktiga fall.
- 3) **Stödjande process** som handlar om att ge pilotområden stöd i sin implementeringsprocess som exempelvis områdesbesök, seminariedag för erfarenhetsutbyte, avsiktsförklaringar, löpande rådgivning vid problem.
- 4) **Lärandeprocess** som handlar om att successivt översätta, organisera och lära sig ett arbetssätt eller att utveckla kunskaper om de samverkansparter man har samt att få fördjupad områdeskunskap om det eller de geografiska områden som står i fokus.<sup>12</sup> Denna process kan samla upp erfarenheter från projektiden och identifiera kunskapsbehov som kan påverka projektets aktiviteter. Exempel på detta kan vara sådant som behandlas på gemensamma seminarier eller vad som tas upp på pilotområdesbesök och som kan förbättra metodiken.

<sup>12</sup> Inom forskning talas det om anpassnings- och utvecklingsinriktat lärande (se t.ex. Johansson m.fl., 2007). I detta projekt förekommer båda formerna.

## 2. Samverkan för ökad trygghet

### 2.1 Olika former av prevention

Det brottsförebyggande arbetet kan delas in i strukturell, social och situationell prevention. Den strukturella preventionen handlar om att förändra människors grundläggande livsvillkor i form av goda bostäder, utbildning och arbete. Genom att förbättra barns, ungdomars och vuxnas levnadsförhållanden ökar också möjligheterna för dem att utveckla och leva ett fullgott liv. Social prevention handlar om att påverka och motverka de sociala processer som kan leda till att individer och grupper utvecklar negativt normbrytande beteenden eller återfaller i brott. Situationell prevention handlar om att på platser och i situationer skapa förutsättningar för att brott eller annat negativt normbrytande beteende inte inträffar, och om de inträffar begränsa dess konsekvenser. Långsiktigt brottsförebyggande arbetet handlar om att arbeta med alla dessa tre typer av prevention.<sup>13</sup>

### 2.2 Effektiv samordning för trygghet<sup>14</sup>

Effektiv samordning för trygghet (EST) har utvecklats i samverkan mellan Örebro kommun, polis, ÖrebroBostäder och Örebro universitet. EST är inriktat på situationellt trygghetsskapande arbete. Det innebär att den måste kompletteras och samordnas med mer långsiktiga åtgärder. Genom EST skall det kunskapsbaserade synsättet genomsyra alla moment och det situationella och trygghetsskapande arbetet som polis, kommun och andra aktörer utför bli effektivare. Att arbetsmetoden är effektiv är centralt, där tidsåtgång och arbetsbelastning inte skall öka. Målet är att öka tryggheten i det offentliga rummet. Mer specifikt skall arbetssättet minska och förebygga otrygghet genom tidiga insatser när problem uppstår eller är på väg att inträffa.<sup>15</sup>

EST:s syn på trygghet bygger på tre teoribildningar.<sup>16</sup> Enligt "The Disorder/Incivilities Hypothesis" grundas människors känsla av otrygghet på sociala och fysiska tecken på oordning i omgivningen. Teorin kallas även för "Broken Windowsteorin". "Threatening and Safe Environments Theories" menar att det inte bara handlar om tecken på fysisk eller social oordning utan även att platser kan upplevas som attraktiva för brottslighet. Det handlar exempelvis om brist på möjligheter till naturlig övervakning (skymd sikt, svårt att få överblick) eller tid på dygnet. "Signal Crimes Perspective" hävdar att otryggheten är beroende av brottets karaktär och den kontext i vilken den inträffar samt vem som tolkar situationen eller händelsen. Med dessa teoribildningar som utgångspunkt skall EST uppmärksamma platser med skadegörelse, klotter, ungdomssamlingar samt situationer och händelser som uppfattas som hotande och skrämmande. Likaså handlar det om platser som är svåröverskådliga, mörka, oövervakade och där få människor rör sig. Slutligen skall olika informatorer ge sin bild av platser, situationer och händelser. Med hänvisning till Brå:s rekommendationer skall EST i övrigt arbeta problem- och kunskapsbaserat.<sup>17</sup>

#### Arbetsätt

EST bygger på att det varje vecka och utifrån en checklista sammanställs en lägesbild som sedan samlas upp en gång i kvartalet. Då beslutas det också om prioriteringar för det fortsatta arbetet. En gång om året görs en analys av de insatser som gjorts och deras effekter. Denna skall återkopplas till berörda verksamheter. Tre moment är viktiga för det vecko-, kvartals- och årsbaserade arbetet: Identifiera och analysera vilka problem som finns, bestämma lämpliga åtgärder samt följa upp resultaten ef-

---

<sup>13</sup> Brå 2016.

<sup>14</sup> [http://tryggaorebro.se/wp-content/uploads/2016/01/JPS\\_Handbok\\_MH\\_A4\\_Slutfile\\_2801\\_16.pdf](http://tryggaorebro.se/wp-content/uploads/2016/01/JPS_Handbok_MH_A4_Slutfile_2801_16.pdf)

<sup>15</sup> Effektiv samordning för trygghet (2016:5).

<sup>16</sup> Ibid, sid. 7-9.

<sup>17</sup> Brå 1999, 2000.

ter insatserna. För detta finns bestämda rutiner avseende informationsinsamling inklusive kartläggning, analys, insatser, uppföljning och återkoppling. Det är dessa fem steg som till en början kan ses som kärnkomponenter i EST:s arbetssätt.

Informationsinsamlingen skall inriktas mot sådant som skapar otrygghet på en plats, en situation eller i en viss miljö. Exempel är skadegörelse, brand, incident mot anställd, arrangemang, samlingsplats för ungdomar, annat som upplevs som otrygghetsskapande/ordningsstörande, otrygg plats samt övrigt som exempelvis ryktesspridning på sociala medier eller annat som kan leda till otrygghet. För att få en systematisk informationsinsamling används frågeformulär/checklista som fylls i av ett antal informanter och sammanställs digitalt.<sup>18</sup> Det gäller att på ett uthålligt sätt samla in relevant information. Även de som ger information måste förstå och ha kunskap om hur den skall användas. Deltagare från tre organisationer samlar in och sammanställer information: Örebro kommun, polisen samt ÖrebroBostäder. Det är också samordnare från dessa tre organisationer som varje torsdag genom telefonmöte informerar varandra, analyserar, samordnar och gemensamt ställer samman en lägesbild. Lägesbilden kan få grön, gul, röd eller orange markering och skickas ut till berörda verksamheter samt kommuniceras på särskilt utsättningsmöte varje fredag för de som är intresserade. Alla som arbetar eller nattvandrare under helgen erbjuds möjlighet att närvara.

Analys sker vid varje vecko- och kvartalsmöte. Den skall utgå ifrån de sammanhang där otryggheten uppstår, identifiera eventuella mönster samt ta fram bakomliggande orsaker.

Vid uppföljning görs en bedömning av resultaten av de olika insatser som vidtagits samt utifrån återkoppling besluta om de skall fortsätta eller avbrytas.

Insatser dokumenteras för de (bostads)områden som prioriteras. Dokumentation skulle kunna ses som EST:s åttonde moment. Följande delar kan därför ses som kärnkomponenter i EST:s arbetssätt:

- Informationsinsamling
- Informationssammanställning
- Analys och lägesbild
- Bestämna insatser
- Identifiera samverkansparter
- Återkoppling
- Uppföljning
- Dokumentation.

Systematiken uppnås genom att ha fasta rutiner avseende deltagande funktioner, dagordningar, formulär, checklistor, mötestider, m.m. för de olika momenten.

#### *Institutionalisering av EST*

Att utveckla rutiner och ett systematiskt arbetssätt kan ses som del i en institutionalisering av EST. Arbetssättet visar på fungerande samverkan i praktiken, där det finns en tydlig organisation med ansvar och uppgifter samt utgör underlag för prioriteringar hos olika verksamheter. Det är viktigt att denna typ av samverkansform har tydligt stöd från de deltagande organisationernas ledningar samt formaliseras genom att skrivas in i samverkansavtal mellan polis och kommun. EST ingår också som en del i det mer övergripande brottsförebyggande arbetet – Trygga Örebro - i Örebro kommun och det lokala kommunala brottsförebyggande rådet ÖreBrå.<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> För detta har det utvecklats ett särskilt digitalt verktyg med GIS-funktion (Geografiskt informationssystem).

<sup>19</sup> <http://tryggaorebro.se/>

## 2.3 Metodhandbok för samverkan mot social oro<sup>20</sup>

*Metodhandbok för samverkan mot social oro* har sin bakgrund i samverkansarbetet i Järvaområdet i Stockholm och som pågått under lång tid. Den tar sina teoretiska utgångspunkter i samverkansproblematik, rutinaktivitetsteorin, en uppsättning individ- och socialt inriktade teorier om varför individer väljer brottslighet samt hur brottsförebyggande arbete bör bedrivas. I det praktiska arbetet betonas vikten av att fokusera på platsen, ungdomar samt att öka den sociala kontrollen. Överlag anlägger *Metodhandbok för samverkan mot social oro* ett bredare teoretiskt perspektiv än EST och utgör därför mer ett brett kunskapsunderlag än en detaljerad metodhandbok.

I likhet med EST finns det i *Metodhandbok för samverkan mot social oro* exempel på ett strukturerat och systematiskt arbetssätt i form av checklistor, lägesbilder och utsättningsmöten. Det finns även SMS-listor med samverkansaktörer till vilka det skickas information och lägesrapport. Lägesbilden sträcker sig över grönt, gult, rött och orange läge med exempel på vad som bör göras under respektive tillstånd. I det gröna läget råder normalläge med daglig linjeverksamhet. Vid gult läge har information samlats in som indikerar att oroligheter eller specifika händelser som kan medföra att våldshandlingar kan inträffa. Här är det viktigt att förbereda samverkansparter på att något kan hända. I rött läge har situationen övergått i kollektiva våldsytringar i form av exempelvis anlagda bränder, stenkastning, skadegörelse, våld och hot mot samhällsföreträdare som räddningstjänst, ambulanspersonal och polis. Här går den organisation in som skall hantera och stävja oroligheterna. Orange läge infaller efter oroligheterna. Då är det viktigt att förmedla information till de boende i området samt till alla inblandade samverkansparter. I metodhandboken ges även exempel på en mängd metoder och arbetssätt från olika städer, både i Sverige och internationellt. Överlag bedrivs det ett omfattande arbete inom många olika verksamhetsfält inom Järvaområdet. Kärnan i *Metodhandbok för samverkan mot social oro* handlar om hur olika samverkansformer kan utvecklas samt hur samordnade insatser kan bedrivas med stöd av gemensamt framtagna checklistor, lägesbilder och utsättningsmöten där även civilsamhälle genom föreningsliv engageras.

## 2.4 EST och Metodhandbok för samverkan mot social oro

EST kan ses som en vidareutveckling och konkretisering av *Metodhandbok för samverkan mot social oro*. Den har också mer formen av en konkret och strukturerad handledning för hur det trygghetskapande arbetet skall bedrivas, medan *Metodhandbok för samverkan mot social oro* kan ses som en bredare kunskapsbas från vilken inspiration och olika exempel kan hämtas. En utmaning hos båda metodhandböckerna är hur arbetssättet på ett systematiskt sätt kan knyta an till det mer långsiktiga brottsförebyggande arbetet i allmänhet, och det individorienterade arbetet i form av SSP eller sociala insatsgrupper i synnerhet.

## 2.5 Utvecklad EST-metodik

Med utgångspunkt i ovanstående handböcker sker under projektiden en fördjupning och utveckling av arbetssättet. Initialt betonade Brå att socialt och situationellt arbete skulle lyftas fram samt att det handlar om både brottsförebyggande och trygghetskapande arbete. Även den rumsliga aspekten vidgades efter hand till att förutom offentliga rum också omfatta halvoffentliga och allmänna ytor inklusive trappuppgångar och butiker.

---

<sup>20</sup> <http://polisen.azurewebsites.net/wp-content/uploads/2013/07/130925-Metodhandboken-sammanstallning.pdf>

### 3. Processutvärdering och pilotområden

#### 3.1 Hur genomfördes processutvärderingen?

##### *Förförståelse*

I likhet med själva implementeringsprocessen kan processutvärderingen ses som en lärprocess. Författarens förförståelse omfattar bl.a. en bakgrund inom innovationsforskning samt över tio års erfarenhet av att arbeta med att introducera metoder för risk- och sårbarhetsanalys inom kommuner, regioner och länsstyrelser. I detta arbete var en av huvudfrågorna varför dessa metoder hade så svårt att varaktigt etableras inom organisationerna. Två delförklaringar till detta var att metoderna inte på ett naturligt sätt kom in i linjeverksamheten samt att kompetensen blev personbunden och därmed sårbar när personer bytte arbetsuppgifter. Vidare har han under flera år arbetat med forskningscirklar med deltagare från kommun, fastighetsföretag och polis, samt deltagit i ledningsarbete på olika nivåer inom högskolevärlden. Parallellt med denna processutvärdering har han arbetat med en forskningscirkel med NOA kring utsatta områden samt ett projekt kring implementering av polisens metodstöd mot lokal organiserad brottslighet.

##### *Urval*

Arbetet med att utse sju pilotområden för att introducera och utveckla EST-metodiken inleddes med att Brå gjorde en förfrågan till ett urval kommuner som bedömdes ha bostadsområden som var utsatta eller särskilt utsatta för kriminell påverkan enligt NOA:s analys 2015.<sup>21</sup> Inom varje pilotområde skulle det finnas samarbete mellan kommun och polis. I ett tidigt skede initierade Brå en dialog med NOA och SKL, där behovet av att utveckla metodiken diskuterades. Polisen UC syd involverades och skickade förfrågan till respektive Lokalpolisområde. Intresset var mycket stort och sju tillfrågade pilotområden lämnade snabbt positiva besked. Mellan pilotområdenas parter och Brå upprättades en avsiktsförklaring om att medverka i och fullfölja projektet. Ansvariga chefer i varje organisation har skrivit under dem. I avsiktsförklaringen framgår tydligt vad varje part ska genomföra.

##### *Uppstartsmöte*

Processen med att introducera arbetssättet inleddes med ett gemensamt uppstartsmöte<sup>22</sup> där projektets bakgrund, uppbyggnad och innehåll presenterades. Vidare diskuterades orsaker till framväxten av utsatta områden samt hur arbetsmetodiken utvecklats i dåvarande Polismästardistrikt Västerort, Stockholm och Vivalla, Örebro. Dessa presentationer kan hänföras till implementeringsprocessens första fas med syfte att utveckla en förståelse av arbetssättet (se figur 1).

##### *Pilotområdesbesök 1*

Efter uppstartsmötet genomfördes en första omgång besök av projektledaren Erika Sallander och processutvärderaren Per-Olof Hallin hos de sju pilotområdena.<sup>23</sup> Vid detta besök fick de deltagande aktörerna presentera sig samt beskriva de geografiska områden som de skulle arbeta med.

Inför det första besöket i pilotområdena hade en matris ställts samman där EST:s kärnkomponenter var uppställda i en lista som även användes som anteckningsunderlag. Deltagarna fick där ange behov och mål för hela EST-samarbetet, beskriva hur de arbetade eller avsåg att arbeta med de olika kärnkomponenterna, vilka resurser som var avsatta samt, där det var möjligt, bedöma vilka de förväntade effekterna var. Denna matris fylldes på efterhand vid de kommande pilotområdesbesöken. Därefter genomfördes en genomgång av den organisationsmodell som pilotområdena tagit fram samt hur de arbetade med eller planerade att arbeta med de moment (kärnkomponenter) som ingår

---

<sup>21</sup> För närmare definition se NOA 2015 och NOA 2017.

<sup>22</sup> 161115.

<sup>23</sup> December 2016 och januari 2017.



i EST-metodiken. Dessa delar knyter an till implementeringsprocessens andra fas och syftar till att översätta en viss metodik till pilotområdenas lokala förhållanden.

Deltagarna fick även vid det första besöket göra en bedömning av hur väl de ansåg att samarbetet mellan aktörerna fungerade (extern samverkan) samt inom respektive organisation (intern samverkan). Vidare fick de bedöma förutsättningarna för att utveckla organisation och arbetssätt mellan och inom respektive organisation samt bedöma framgångsfaktorer och hinder.

Vid det första besöket kom det också vid flera tillfällen upp en diskussion kring behovet av att ha stöd hos respektive organisations ledning. Det gällde dels att ha mandat för att arbeta med EST-metodiken, dels att lägesbilder och annan information skulle nå de ledningsfunktioner som var relevanta. För att få ett tydligt stöd och mandat erbjöd Brå möjligheten att skriva en avsiktsförklaring om att parterna skulle delta under hela projektperioden. Vid det första besöket kom det även upp frågor kring erfarenhetsutbyte kring olika frågor som exempelvis checklistor.

#### *Uppföljningsseminarium 1 och 2*

Vid två uppföljningsseminarier<sup>24</sup> behandlades kunskapsbaserat brottsförebyggande arbete i praktiken. Brå gav i samverkan med Örebro universitet och professor Henrik Andershed ett antal föreläsningar där det första seminariet särskilt fokuserade på kartläggning. Vid det andra uppföljningsseminariet<sup>25</sup> var fokus på hur man gör en orsaksanalys, både teoretiskt och med konkreta exempel. Därefter fick de olika pilotområdena, utifrån att de själva förberett ett eget fall, arbeta med en lokal problembild och påbörja en orsaksanalys.

#### *Pilotområdesbesök 2*

Det andra uppföljningsseminariet och det andra besöket syftade till att pilotområdena skulle få stöd i arbetet med att arbeta mer kunskapsbaserat genom att utveckla analysmetoder samt tillämpa och pröva EST-metodiken. Det andra besöket i pilotområdena inföll i slutet av våren och början av sommaren 2017.<sup>26</sup> Då följdes arbetet upp med hur långt de kommit med att bygga upp en samverkansorganisation, samt i vilken grad de påbörjat arbetet med de olika momenten inom EST-metodiken. Vidare skedde en fördjupad måldiskussion samt en genomgång av vilka effekter de olika stegen (kärnkomponenterna) förväntades ge på kort, medellång samt lång sikt. Vidare fortsatte arbetet med att fylla i effektmatrixen, där parterna gjorde uppdateringar kring vad som förändrats jämfört med det första besöket.

Mot bakgrund av det påtalade behovet av stöd från organisationsledningar konstruerade författaren en matris där varje pilotområde gemensamt och för varje organisation gjorde en bedömning av hur väl arbetet hade förankrats samt om det fått betydelse vid strategiskt beslutsfattande.

#### *Uppföljningsseminarium 3 och 4*

I september 2017 genomfördes ett tredje gemensamt uppföljningsseminarium under två dagar där forskning kring brottsförebyggande arbete i socialt utsatta områden presenterades. Vidare introducerade den fasmodell som tagits fram inom Brå och som ger förslag på lämpliga strategier att arbeta efter beroende på hur tillståndet är i olika bostadsområden. Dessutom fick pilotområdena själva analysera ett eget problem utifrån denna modell, föreslå mål samt under den avslutande dagen ge konkreta exempel på hur de utvecklat sitt EST-arbete.

---

<sup>24</sup> 170227.

<sup>25</sup> 170425.

<sup>26</sup> Maj och juni 2017.

I november 2017 arrangerades ett fjärde gemensamt uppföljningsseminarium. Denna gång låg fokus på hur olika insatser kan utvärderas. En uppföljnings- och utvärderingsmatris togs fram till detta tillfälle som de olika pilotområdena fick arbeta med. Under andra delen av seminariet arbetade tvågrupper från de olika pilotområdena med att diskutera frågor som knöt an till implementeringsprocessens olika faser.

Utifrån erfarenheterna från den inledande fasen av processutvärderingen fördjupade författaren sig i implementeringsforskning och breddade sitt synsätt kring vad processutvärderingen skulle fokusera på. Från att främst ha koncentrerat sig på förväntade effekter av EST-arbetsättet utifrån ett programteoretiskt perspektiv, till att även börja se implementeringsprocessen som en organisatorisk innovations- och lärandeprocess. Författaren konstruerade en enkel analytisk figur där implementeringsfaser kombinerades med innovationsforskningens så kallade S-kurva. Denna presenterades vid uppföljningsseminariet i november 2017 och användes sedan vid det tredje pilotområdesbesöket i december 2017 som underlag för att parterna skulle bedöma var de befann sig på kurvan.

### *Pilotområdesbesök 3*

I december 2017 genomfördes ett tredje besök i pilotområdena. Vid detta tillfälle fick deltagarna fortsätta med att utveckla effektmatrisen, bedöma kopplingar till ledningsfunktioner samt värdera hur väl de tyckte att EST-metodikens kärnkomponenter fungerade. Vid diskussionerna kring implementeringskurvan blev det också uppenbart att det inte bara handlade om en enda lärprocess, den om att lära sig en viss metodik. Lika viktigt var den kunskap som utvecklades om de andra samverkansorganisationerna samt om det bostadsområde som man arbetade med. I detta sammanhang lyfte flera parter fram tillit som en grundläggande komponent för att samarbetet skulle fungera, och att denna bara kunde utvecklas genom en gemensam praktik. På så sätt skulle de olika samverkansparterna bli mer tillitsvärda.<sup>27</sup> S-kurvan ledde även fram till fördjupade diskussioner kring hur olika långt arbetet med de skilda kärnkomponenterna hade kommit samt erfarenheter av att de olika organisationerna inte gick i samma takt. En annan viktig reflektion var att utvecklingen kunde gå bakåt på implementeringskurvan genom organisationsförändringar eller att arbetsättet skalades upp.

De två gemensamma seminarierna och sista besöket i pilotområdena syftade till att ge fördjupat stöd till att pröva men också att utveckla arbetsättet. För vissa av pilotområdena innebär det att de befinner sig nära eller i implementeringsprocessens fjärde fas och sedan en tid tillbaka också har utvecklat och fördjupat EST-metodiken på flera sätt.

### *Diskussion av manuskript samt avslutningsseminarium*

Efter att ett första manus var färdigställt i december 2017 lästes det av projektgruppen för projektet samt projektledaren Erika Sallander. Värdefulla kommentarer har lett till utveckling och fördjupningar. Docent Stig Westerdahl vid Malmö universitet har varit ett noggrann läsare och teoretiskt bollplank med särskilt fokus på organisationsutveckling och utvärdering under hela perioden.

Inför ett avslutande seminarium i januari 2018 skickades ett bearbetat manus till de olika pilotområdena. Vid seminariet diskuterades på förmiddagen processutvärderingens resultat med representanter från pilotområdena. Deltagarna gavs även möjligheter att skriftligen kommentera innehållet. På förmiddagen återkopplades även resultatet från en utvärderingsenkät. På eftermiddagen presenterades arbetet och dess resultat för en bredare krets från pilotområdena där även chefer och politiker var inbjudna. Efter seminariet och de skriftliga kommentarerna slutbearbetades rapporten.

---

<sup>27</sup> Se Bringselius (2017).

## 3.2 Deltagande pilotområden.

### *Borlänge*

Borlänge kommun har en befolkning på drygt 51 000 invånare varav ca. 23 % med utländsk bakgrund.<sup>28</sup> I projektet ingår Borlänge kommun, Lokalpolisområde Borlänge samt Tunabyggen. Mellan polis och Borlänge kommun finns samverkansöverenskommelse. Prioriterat bostadsområde i projektet är Tjärna Ängar med ca 3 500 invånare.<sup>29</sup>

### *Borås*

Borås stad har en befolkning på drygt 108 000 invånare varav ca 28 % med utländsk bakgrund. I projektet ingår Borås kommun, Lokalpolisområde Borås samt AB Bostäder. Mellan polis och Borås kommun finns ett samverkansavtal med fokus på Struktur för det brottsförebyggande arbetet, En trygg stad för alla, Arbete mot alkohol, narkotika, tobak och dopning samt Motarbete organiserad brottslighet och våldsbejakande extremism. Prioriterade bostadsområden i projektet är Hulta med ca 4 200 invånare och Hässleholmen med 7 300 invånare.

### *Botkyrka*

Botkyrka kommun har strax över 91 000 invånare och en stor befolkningsandel, 58 % med utländsk bakgrund.<sup>30</sup> I projektet ingår Botkyrka kommun, lokalpolisområde Botkyrka samt Botkyrkabyggen. Mellan polis och kommun finns ett samverkansavtal med tre fokusområden: Barn och unga, narkotika och samsyn. Prioriterat bostadsområde i projektet är Fittja med ca. 8 000 invånare.<sup>31</sup>

### *Malmö*

Malmö kommun har en befolkning på 330 000 invånare varav 44 % har utländsk bakgrund.<sup>32</sup> I projektet ingår Malmö stad, f.d. Stadsområde Väster, Lokalpolisområde Söder i Malmö samt MKB Fastighets AB. Mellan polis och kommun finns ett övergripande samverkansavtal och i f.d. Stadsområde Väster finns en samverkansöverenskommelse, Trygg Väster. Prioriterade bostadsområden i projektet är Bellevuegården med ca. 4 500 invånare, Holma med ca. 4 000 invånare, Kroksbäck med ca. 5 200 invånare och Lorensborg med ca. 4 700 invånare.<sup>33</sup>

### *Norrköping*

Norrköpings kommun har en befolkning på ca 140 000 invånare<sup>34</sup> varav ca 25 % har utländsk bakgrund.<sup>35</sup> I projektet ingår Norrköpings kommun, Lokalpolisområde Norrköping samt Hyresbostäder. Mellan kommun och polis finns ett samverkansavtal. Prioriterat område i projektet är Klockaretorget med ca 5 600 invånare.

### *Sollentuna*

Sollentuna kommun har en befolkning på ca 71 000 invånare varav ca 31 % med utländsk bakgrund<sup>36</sup>. I projektet ingår Sollentuna kommun, Lokalpolisområde Sollentuna och Sollentunahem. Mellan kommun och polis finns en samverkansöverenskommelse som skall ha fokus på att öka tryggheten i of-

---

<sup>28</sup> Definitionen av utländsk bakgrund är att en person är född utrikes eller född i Sverige med båda föräldrarna födda utomlands. 2016, SCB. Borlänge kommun 2017.

<sup>29</sup> Borlänge kommun, 2017.

<sup>30</sup> Områdesfakta Botkyrka kommun, 2016.

<sup>31</sup> Områdesfakta Botkyrka kommun, 2016.

<sup>32</sup> Malmö stad, 2017.

<sup>33</sup> 2015, Malmö stad.

<sup>34</sup> 2016, Norrköpings kommun, 2017.

<sup>35</sup> 2016, Norrköpings kommun, 2017.

<sup>36</sup> 2016, SCB/Sollentuna kommun, 2017.

fentliga miljöer och där särskilt fokus skall ligga på att öka närvaron och kontaktskapandet i ungdomsmiljöer, minska antalet våldsbrott i offentlig miljö och minska rekryteringen till kriminella nätverk. Prioriterade områden är Tureberg med ca 6 900 respektive Edsberg med ca 6 600 invånare.

#### Växjö

Växjö kommun har en befolkning på ca 89 500 invånare varav ca 22 % har utländsk bakgrund.<sup>37</sup> I projektet medverkar Växjö kommun, Lokalpolisområde Växjö och Växjöbostäder AB. Mellan polis och Växjö kommun finns en samverkansöverenskommelse. Prioriterat område i projektet är Araby med ca 6 500 invånare.

Tabell 1. Bakgrundsdata för de prioriterade bostadsområdena.

| Kommun     | Bostadsområde                | Befolkning, ca | Andel, %<br>0-24 år | Förvärvsfrekvens, % | Utländsk bakgrund, % <sup>38</sup> |
|------------|------------------------------|----------------|---------------------|---------------------|------------------------------------|
| Borlänge   | Tjärna Ängar <sup>39</sup>   | 3 500          | 55                  | 31                  | 86                                 |
| Borås      | Hulta                        | 4 200          | 30                  | 67                  | 55                                 |
|            | Hässleholmen                 | 7 300          | 39                  | 50                  | 73                                 |
| Botkyrka   | Fittja <sup>40</sup>         | 8 000          | 35                  | 61                  | 92                                 |
| Malmö      | Bellevuegården               | 4 500          | 28                  | 55                  | 56                                 |
|            | Holma                        | 4 000          | 38                  | 40                  | 81                                 |
|            | Kroksbäck <sup>41</sup>      | 5 200          | 37                  | 54                  | 61                                 |
|            | Lorensborg                   | 4 700          | 29                  | 58                  | 51                                 |
| Norrköping | Klockaretorpet <sup>42</sup> | 5 600          | 39                  | 70                  | 45                                 |
| Sollentuna | Edsberg                      | 6 600          | 30                  | 71                  | 45                                 |
|            | Tureberg                     | 6 900          | 32                  | 66                  | 67                                 |
| Växjö      | Araby                        | 6 500          | 40                  | 49                  | 72                                 |

<sup>37</sup> 2016, Växjö kommun, 2017.

<sup>38</sup> Definitionen av utländsk bakgrund är att en person är född utrikes eller född i Sverige med båda föräldrarna födda utomlands.

<sup>39</sup> Borlänge kommun, 2015.

<sup>40</sup> Områdesfakta, Fittja, 2016.

<sup>41</sup> Ingår även villaområde.

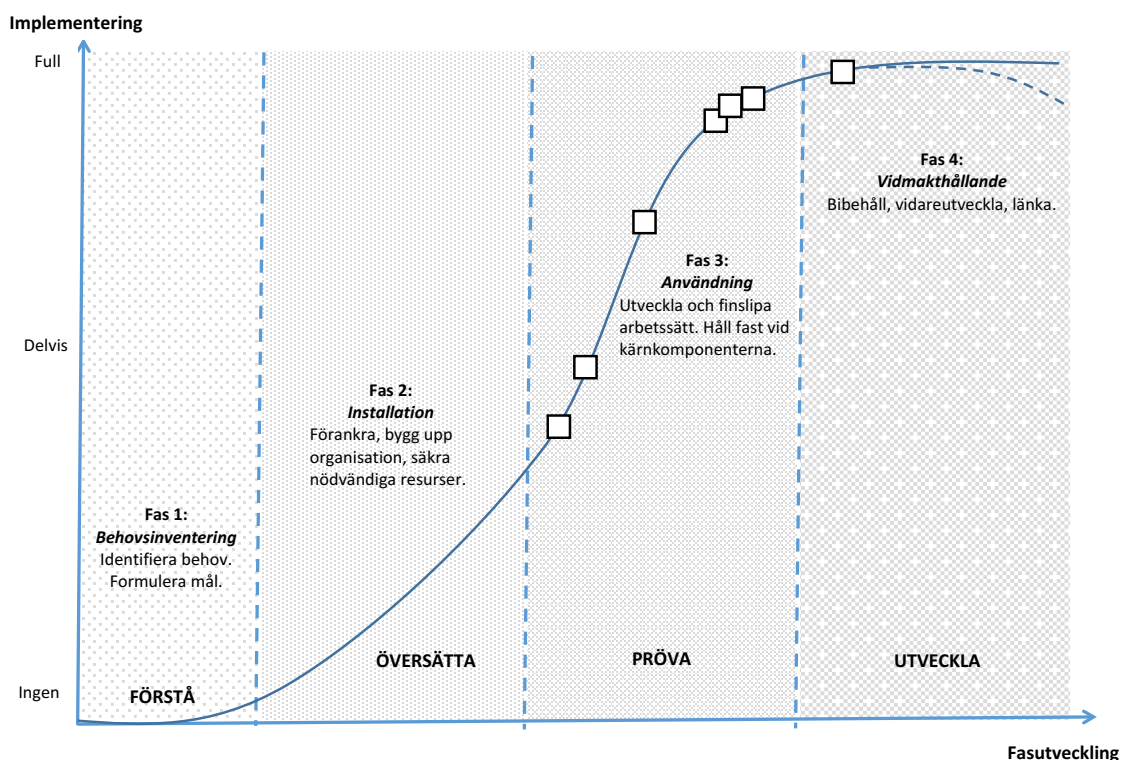
<sup>42</sup> År 2016. Områdesfakta, 2017 och SCB, 2017.

## Del 2. Resultat – jämförande analys

### 5. Implementeringsprocessen

#### 5. 1 Olika långt i implementeringsprocessen

I denna del presenteras hur långt de olika pilotområdena kommit i sin implementeringsprocess samt vilka erfarenheter de gjort från arbetet under respektive implementeringsfas. De olika pilotområdena har haft olika förutsättningar och utgångslägen inför införandet av EST-metodiken. Det återspeglas också i hur långt de själva bedömer att de kommit i implementeringsprocessen. I januari 2018 har samtliga kommit förbi Fas 1: Behovsinventering och Fas 2: Installation. Två anger att de befinner sig i första delen av Fas 3: Användning. Flertalet pilotområden anger att befinner sig i andra delen av Fas 3 medan ett bedömer att de är i Fas 4: Vidmakthållande. Ett av områdena bedömer att de legat längre fram i implementeringsprocessen men på senare tid gått tillbaka på grund av en kommunal omorganisation och där motivationen för inrapportering från vissa aktörer därför har blivit mindre. Ytterligare ett pilotområde skall skala upp sitt arbete till fler bostadsområden och därmed ha fler EST-undergrupper. För dessa innebär det att de delvis kommer att ligga mer till vänster i processen. I ett pilotområde bedömde det lokala fastighetsbolaget att de på grund av byte av ansvarsfördelning inte hade kommit lika långt som övriga parter. Även i arbetet med de olika kärnkomponenterna kan pilotområdena ha kommit olika långt på implementeringskurvan. Vissa kan befinna sig på installationsfasen medan andra har kommit långt avseende användning.



Figur 4. Pilotområdena bedömning av hur långt de kommit i implementeringsprocessen, december 2017.

*"I början ville jag åstadkomma allt på en gång, men insåg så småningom att vi måste gå ett litet steg i taget. Det viktigaste just nu är att vi är uthålliga och att vi ser värdet av arbetet, då blir det lättare att ta nästa lilla steg framåt."*

Sonja Sahlin, Samordnare lokala brottsförebyggande rådet, Borlänge

## 5.2 Fas 1: Behovsinventering och mål

### Behov

Utgångspunkten för att börja med ett nytt arbetssätt är att identifiera de förändringsbehov som finns och visa på vilka sätt den nya metoden kan uppfylla dem. Vilka behov av att utveckla det brottsförebyggande arbetet har de olika pilotområdena då gett uttryck för? Genomgående har de på olika sätt och under lång tid samverkat inom det brottsförebyggande arbetet. Ofta har samarbetet växt fram vid akuta situationer eller då allvarliga problem uppstått. I flera pilotområden har det funnits mer eller mindre parallella projekt som berört samma problem, personer eller funktioner. I större städer kan det finnas likartade projekt men informationen når inte viktiga aktörer. Genomgående har insatserna sällan utvärderats utan bara fortsatt när de väl satts igång.

Inför och i början av arbetet med att införa ett EST-baserat brottsförebyggande arbetssätt betonades följande behov hos de deltagande pilotområdena:<sup>43</sup>

- Identifiera gemensamma problem och få en gemensam lägesbild.
- Bygga upp en tydlig samverkanstruktur kring det brottsförebyggande arbetet i vardagen samt klargöra roller och avgränsningar.
- Arbeta systematiskt, mer strukturerat och effektivare.
- Öka kunskapen om varandra och vad som görs.
- Kunna svara medborgarna om vad som görs.

### Mål<sup>44</sup>

När väl behoven är identifierade kommer nästa steg som handlar om att formulera mål. I detta sammanhang är det viktigt att skilja mellan mål och visioner. Ett mål måste vara så tydligt att det inte kan missförstås, det skall gå att uppnå inom överskådlig tid samt kunna mätas eller bedömas på ett tillförlitligt sätt. En vision är mer allmän och kan uttryckas som en idé eller önskvärt tillstånd i framtiden. Den behöver inte vara tidsbunden eller mätbar.

Målen som formulerats för att arbeta med ett EST-baserat arbetssätt är dels gemensamma mål, dels mål för respektive organisation. De gemensamma målen delas i detta projekt upp i tre kategorier: Samhälleliga effektmål, Organisatoriska mål samt Mål för arbetssättet.<sup>45</sup>

### Gemensamma mål

De gemensamma mål som formulerades hos pilotområdena kan sammanfattas i följande punkter:

#### Samhälleliga effektmål

- Ökad trygghet och minskad brottslighet.
- Förbättra relationer till medborgare och civilsamhälle.
- Stärka medborgarnas tillit.
- Långsiktigt förebyggande – förhindra att nya områden får problem.

#### Organisatoriska mål

- Bygga upp en strukturerad och systematiserad samverkansmodell.
- Klargöra roller och avgränsningar.
- Ge kunskap om varandra och vad som görs.
- Effektivare fördelning och styrning av resurser.

---

<sup>43</sup> Samlad redovisning för alla punkter som tagits upp av pilotområdena.

<sup>44</sup> För kommentar kring mål från pilotområdena se Bilaga 5.

<sup>45</sup> Målen formulerades och diskuterades vid två tillfällen genom besök i pilotområdena under December 2016 respektive Maj, Juni 2017.

- Ta fram prototyp som kan skalas upp.

#### Mål för arbetsättet

- Identifiera problem.
- Få gemensam lägesbild.
- Samordna åtgärder och öka effektiviteten.
- Samordna det operativa arbetet med det strategiska.

#### Organisationsspecifika mål

De organisationsspecifika målen utgår från de tre deltagande organisationerna och redovisas sammantaget för respektive organisationstyp.

#### Kommun

Kommunernas mål för att utveckla det brottsförebyggande arbetet enligt EST-metodiken kan sammanfattas enligt nedan:

- Samordna kommunens brottsförebyggande och trygghetsskapande arbete mot gemensamma mål och mäta effekterna av det.
- Öka systematiken i arbetet och samverka över förvaltningsgränser. Gemensamt systemstöd.
- Göra arbetsättet konkret.
- Tydliggöra värdegrund och bemötande.
- Stärka positiva krafter och stimulera medskapande.
- Öka förtroendet för kommunen och deras verksamheter.

#### Polis

De mål som polisen identifierat är:

- Boende känna sig trygga.
- Fler anmälda brott.
- Säkerställa ordning och säkerhet så att andra krafter kan utföra sitt arbete.
- Förbättra möjligheterna att arbeta med brott och brottsförebyggande genom att vända tystnadskulturen.
- Få bättre lägesbild för att använda i det operativa arbetet.
- Kunna mäta effekter ur ett polisiärt perspektiv
- Ha tydliga kontaktvägar.

#### Fastighetsföretag

Fastighetsföretagens mål för att utveckla det brottsförebyggande arbetet är:

- Ökad trygghet, trivsel och nöjdhet i boendet.
- Hantera frustration och rädsla.
- Engagera boende.
- Vara affärsmässiga med samhällsansvar.
- Hitta riktlinjer, metoder för brottsförebyggande och trygghetsskapande arbete för fastighetsföretag.
- Tydlig ansvarsfördelning.
- Göra rätt saker och hantera resurser på ett bättre sätt.
- Bättre informationsspridning

### Behov och mål

De behov som identifierats visar på den uppsplittring och brist på samordning som de deltagande aktörerna upplever i det brottsförebyggande arbetet. En annan viktig aspekt som pilotområdena tar upp handlar om relationer till medborgare och hur de deltagande aktörerna skall kunna visa på det arbete som bedrivs. Överlag identifierade samtliga pilotområden dessa brister.

De gemensamma mål som formulerats kan dels ses som mer inriktade mot medborgares livsvillkor i form av trygghet, relationsskapande, tillits- och förebyggande, dels mer organisatoriska mål som handlar om hur arbetet skall organiseras och genomföras. De organisationsspecifika mål som kommit fram är färgade av respektive organisations uppdrag.

#### **ATT TÄNKA PÅ!**

Följande punkter kan vara viktiga att tänka på vid behovsinventering och målformulering:

- Inled med behovsinventering men låt målformulering komma in efter ett tag och integreras i en gemensam process.
- Låt behov och mål prövas och preciseras efter hand innan de bestäms.
- Bestäm vilka gemensamma respektive organisationsspecifika behov som skall täckas på kort respektive lång sikt.
- Formulera gemensamma och organisationsspecifika mål men begränsa antalet.
- Målen skall vara möjliga att mäta eller kunna följas upp på kort respektive lång sikt.
- Tillitsmål skall vara tydliga och det skall även framgå mellan vem tilliten skall gälla.

Figur 5. Att tänka på vid behovsinventering och målformulering.<sup>46</sup>

## 5.3 Fas 2: Installation

### Förankring

Grundläggande för att introducera ett nytt arbetssätt är att det är förankrat bland dem som skall arbeta med det. Men det måste även ha stöd i organisationernas ledningar och inom andra delar av verksamheterna, även om dessa inte är direkt berörda. Det handlar om att förstå behovet av förändring, skapa enighet om målen samt från ledningsnivå tydligt tala om att de stödjer beslutet. Det nya arbetssättet måste stämma överens med de deltagande organisationernas uppdrag och värderingar. Centralt är att chefer, direktörer och ledande politiker stödjer arbetssättet och gärna formaliserar det genom skrivna överenskommelser.

För de sju deltagande pilotområdena har förankringen sett olika ut. I några har arbetssättet introducerats vid en kommunal omorganisation, och i samband med den har även organisationen för det brottsförebyggande arbetet förändrats. Därmed har det fått en central roll i både uppbyggnaden av en ny organisation och i utvecklandet av nya arbetssätt. I något fall har metodiken använts under en period med god förankring men inte rönt samma förståelse och uttalade stöd efter en kommunal omorganisation. I ytterligare fall introduceras arbetssättet i huvudsak efter Brå:s förfrågan och har därmed inte uppstått som ett resultat av organisationernas egna internt identifierade behov. Därmed har även förankringsprocessen kommit att se annorlunda ut i de olika kommunerna. Endast i ett fåtal fall har ledande politiker under någon fas deltagit i processutvärderingen.

Från polisens sida har arbetssättet förankrats och haft ett tydligt stöd hos lokalpolisområdescheferna. Det samma gäller ledningarna för de involverade fastighetsföretagen. Sammantaget är det främst inom kommunerna som förankringsprocesserna har skiljt sig åt. Detta sannolikt beroende på

<sup>46</sup> Punkterna har ställts samman av författaren efter bl.a. kommentarer från deltagare från pilotområdena vid uppföljningsseminarium i november 2017.



skillnader i styrning, organisation inklusive organisationsförändringar, storlek, antal verksamheter och anställda.

### *Organisation och resurser*

För att ett arbets sätt skall kunna starta och bedrivas kontinuerligt måste det finnas en fungerande organisation och nödvändiga resurser. I detta fall krävs det nya interna arbetsuppgifter inom respektive deltagande organisationer, samt en övergripande och samverkande organisation för hur det gemensamma arbetet skall bedrivas. En viktig aspekt av förankringsarbetet är att säkra nödvändiga resurser som inte prioriteras bort även om det uppstår brist- eller krissituationer. En annan viktig aspekt är att de som skall arbeta med arbets sättet har utbildats och förstått dess olika delar eller kärnkomponenter. Vad gäller utbildning i en EST-baserad metodik har Brå:s gemensamma seminarier täckt detta behov. Där har de båda ursprungsmodellerna från Järfälla och Örebro presenterats, såväl som kartläggning och analys samt att representanter från pilotområdena fått öva analys-, utvärderingsmetoder, målformulering och strategiskt tänkande.

Inom de sju pilotområdena har arbetet med att bygga upp en organisation sett olika ut beroende på omfattning och hur lång tid det tagit för att få igång själva arbets sättet. Vad gäller omfattning sträcker det sig från att involvera ett stort antal informatörer från olika förvaltningar och organisationer till att engagera ett förhållandevis begränsat antal medverkande. Dock har samtliga tre huvudaktörer alltid varit med. Ambitionen är också olika. Vissa pilotområden ser arbetet som ett sätt att utveckla en prototyp, vilken sedan skall kunna skalas upp för hela eller stora delar av en kommun. Andra fortsätter med att fokusera på vissa bostadsområden.

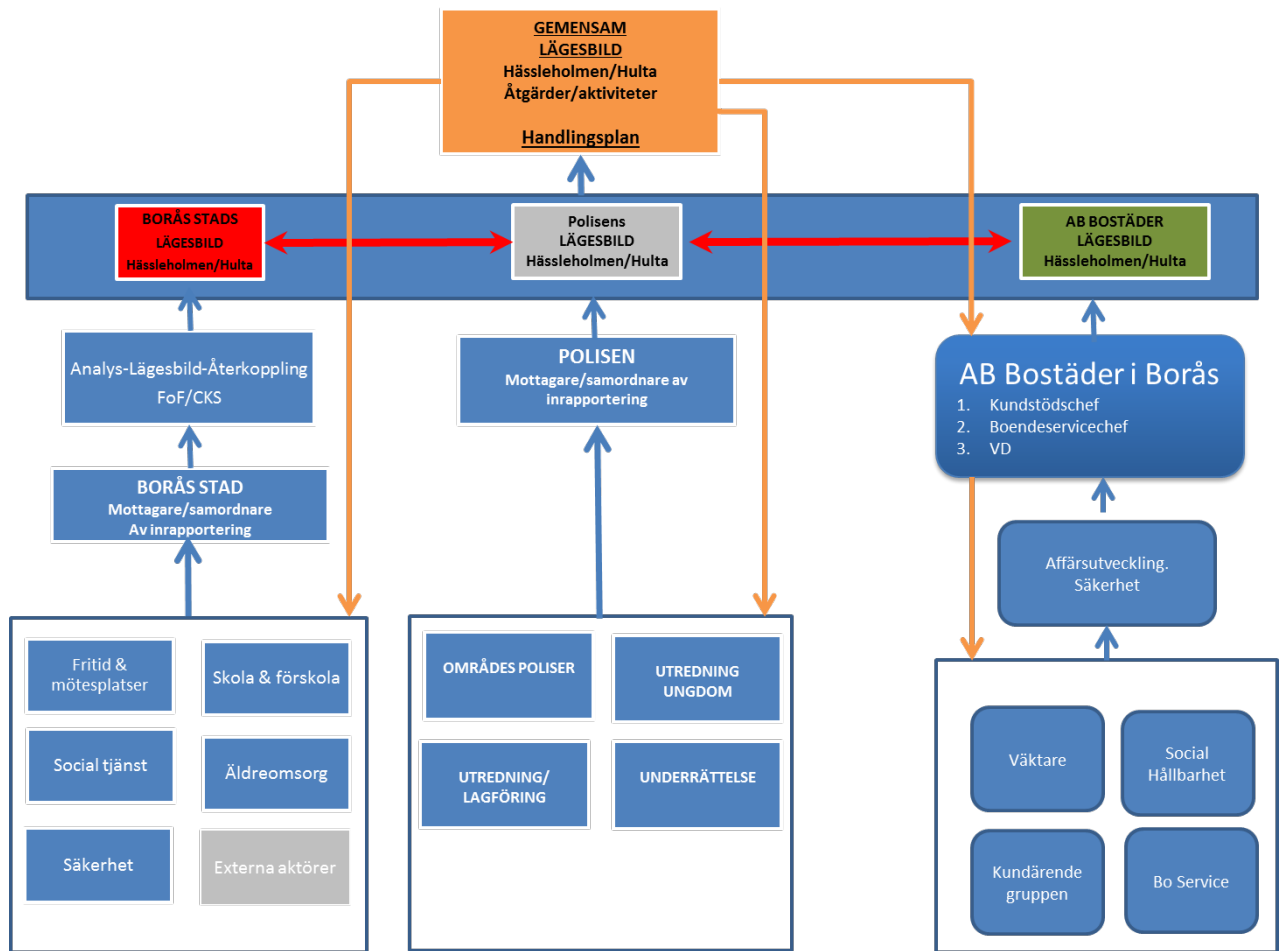
I två av pilotområdena bedrevs redan ett EST-liknande arbets sätt och dessa hade därför en samverkansorganisation på plats. Andra var mitt uppe i stora organisationsförändringar, där även polisens omorganisation får räknas in, men där det fanns färdiga organisationsförslag som arbets sättet kunde passas in i. Slutligen fanns det en grupp av pilotområden som fick starta från början med att utforma organisation och ingående funktioner. Därför har det tagit olika lång tid innan arbets sättet har börjat användas fullt ut.

Genomgående finns det idag i varje pilotområde en organisation med ett antal funktioner som utifrån sitt perspektiv och genom en checklista ger information om hur de ser på situationen i det aktuella bostadsområdet. Denna presenteras, diskuteras, sammanställs och bedöms vid fysiska eller telefonmöten för att komma fram till en samlad lägesbild.<sup>47</sup> I figur 6 presenteras Borås organisationsstruktur. Det finns ett stort antal informatörer som fyller i en checklista som sedan sammanställs inom respektive organisation och rapporteras vidare för att ställa samman en samlad lägesbild och handlingsplan. I figur 7 visas organisationsstrukturen för Växjö pilotområde. Informationsdelning, analys och bedömning av lägesbild genom att gå genom en checklista sker här vid ett gemensamt möte varje tisdag som är öppet för de organisationer som är intresserade.

*EST innebär för oss ett otroligt spännande utvecklingsarbete. A och O har varit en engagerad arbetsgrupp med de tre huvudparterna där vi tillsammans har satt struktur och innehåll och haft modet att våga testa oss fram.*

Caroline Olsson, kommunstrateg med fokus på trygghetsfrågor, Sollentuna

<sup>47</sup> För en diskussion kring begreppet lägesbild samt samlad respektive gemensam lägesbild se Landgren & Borglund (2016). Genomgående används i denna skrift begreppet samlad lägesbild. En samlad lägesbild bygger på de enskilda aktörernas lägesbilder.



Figur 6. Organisationsstruktur för EST-arbetet inom Borås pilotområde.



## 5.4 Fas 3: Användning av metodiken

### Metodtrogenhet och kärnkomponenter

Arbetet med att börja använda en metodik löper ofta parallellt med att förankra den och att bygga upp en organisation. Tre faktorer är centrala för att arbetet skall bli framgångsrikt: Kompetens hos användarna, en stödjande organisation samt ett effektivt ledarskap.<sup>48</sup> Ett arbetssätt som EST består av ett antal kärnkomponenter som dels måste anpassas till ett lokalt sammanhang, dels vara metodtroget dvs. inte avviker från den bakomliggande huvudtanken. Att ändra arbetssätt är vanligt då nya användare kan känna sig osäkra och börjar förändra det utifrån vad de är vana vid, eller tycker att det borde vara. Under en inledande period handlar det om att gå genom metodikens olika kärnkomponenter och kanske finslipa eller göra förändringar inom arbetssättets ramar. Efter ett tag har arbetssättet rutinerats och fått en struktur som följs varje vecka eller fjortonde dag. Då ett nytt arbetssätt introduceras är det viktigt att kunna få handledning eller ha någon mer erfaren kollega som man kan ställa frågor till. Brå:s seminarier, och lokala uppföljningsbesök inom ramen för processutvärderingen, har haft som mål att fylla en sådan funktion tillsammans med möjligheten för pilotområdena att kontakta EST-arbetet i Örebro för att få svar på eventuella frågor. Flera pilotområden har även gjort studiebesök i Örebro. Pilotområdena har även inspirerats av varandra bl.a. i arbetet med att ta fram checklistor, hur sammanställning av information och lägesbilder skall gå till samt spridas. Det har även funnits möjligheter till löpande rådgivning genom kontakter med Brå.

I december 2017 använder samtliga sju pilotområden metodiken. Nedan görs en genomgång av EST-metodikens kärnkomponenter, mål för de olika stegen samt hur de används hos de olika pilotområdena (tabell 2), samt hur väl att de olika momenten anses fungera (figur 9).

Tabell 2. Kärnkomponenter, mål och status december 2017.

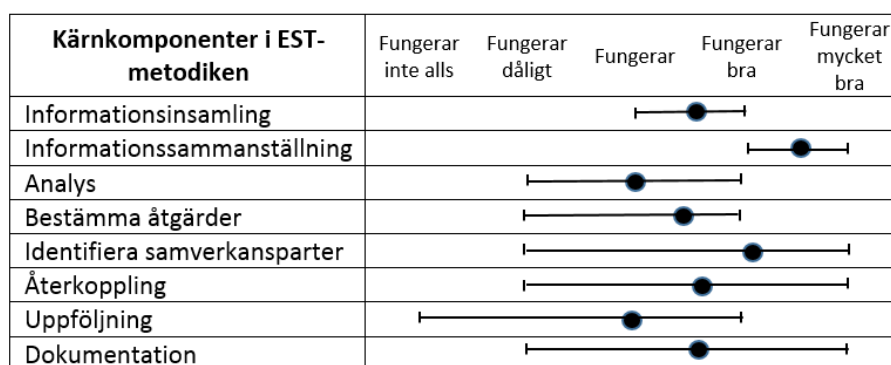
| Kärnkomponent               | Exempel på mål   | Status december 2017  |
|-----------------------------|--|---|
| Informationsinsamling       | <ul style="list-style-type: none"><li>• Systematisk</li><li>• Heltäckande</li><li>• Mångsidig (perspektiv, positivt och negativt)</li><li>• Konkret</li><li>• Underlag för beslut och insatser</li></ul>   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Alla pilotområden arbetar systematiskt med informationsinsamling.</li><li>• Utvecklat olika men likartade checklistor.</li><li>• Olika omfattning avseende antalet rapportörer.</li><li>• Informationsinsamling sker antingen varje vecka eller var fjortonde dag.</li></ul>  |
| Informationssammanställning | <ul style="list-style-type: none"><li>• Ge helhetsbild</li><li>• Utgöra underlag för analys</li><li>• Följa utvecklingstrender</li></ul>   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Sammanställning görs antingen av en koordinator (från polis eller kommun) eller på gemensamt fysiskt möte. Görs varje vecka eller fjortonde dag.</li><li>• Övergripande sammanställningar görs var tredje månad av några pilotområden.</li></ul>  |
| Analys och lägesbild        | <ul style="list-style-type: none"><li>• Gemensam, korrekt lägesbild</li><li>• Identifiera brister</li><li>• Se nya mönster</li><li>• Samsyn</li><li>• Förståelse för olika perspektiv</li><li>• Underlag för insatser, prioriteringar</li><li>• Underlag för samverkansöverenskommelse</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Görs mer eller mindre utvecklat i samtliga pilotområden. Kan utvecklas.</li><li>• Sker samtidigt med informationssammanställning varje vecka eller var fjortonde dag.</li><li>• I vissa fall sker fördjupade analyser varje kvartal.</li><li>• Några gör årsanalyser.</li><li>• Några pilotområden gör fördjupade orsaksanalyser.</li></ul> |
| Beslut om insatser          | <ul style="list-style-type: none"><li>• Kunna samordnas</li><li>• Ge effekt</li><li>• Kunna utvärderas</li></ul>   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Beslut om operativa åtgärder tas ofta vid sittande möte.</li><li>• Det finns behov av fungerande informationsvägar för att kunna fatta övergripande strategiska beslut efter mer djupgående analyser.</li><li>• Det är viktigt att identifiera vem som har mandat att fatta beslut.</li></ul>   |

<sup>48</sup> Socialstyrelsen (2012: 10).

| Kärnkomponent                | Exempel på mål   | Status december 2017   |
|------------------------------|--|--|
|                              |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Växjö utvecklat modell (formulär) för att få in förslag på beslut i formella beslutsvägar.</li> </ul>   |
| Identifiera samverkansparter | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Involvera fler och andra aktörer i arbetet.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vissa har uttryckt behov av att identifiera fler samverkansparter.</li> <li>• Växjö utvecklat metod för att identifiera samverkansparter vid olika händelser/problem.</li> </ul>  |
| Informationsspridning        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vara offentlig</li> <li>• Inte leda till otrygghet</li> <li>• Konkret</li> <li>• Öka kunskap, engagemang och delaktighet</li> </ul>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lägesbilden sprids i varierande omfattning. Från begränsade grupper till ganska brett och till flera olika organisationer.</li> <li>• Den officiella informationen sprids brett.</li> <li>• Har olika betydelse för olika aktörer. Från renodlad information till underlag för beslut.</li> <li>• Strävar efter att involvera fler i det förebyggande arbetet.</li> <li>• Selektivt urval av information till olika grupper.</li> </ul> |
| Återkoppling                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ge aktuell information om läget</li> <li>• Återkoppla till rapportörer</li> <li>• Stärka relationer och tillit</li> <li>• Öka motivation hos rapportörer</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oftast ingen systematisk återkoppling mer än att skicka ut lägesbild.</li> </ul>  |
| Uppföljning                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se om åtgärder gett effekt</li> <li>• Koppla till mer strategiska dokument</li> <li>• Medvetandegöra</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oftast ingen systematisk uppföljning.</li> </ul>  |
| Dokumentation                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visa på problembilder och hur de analyserats</li> <li>• Redovisa vilka åtgärder som vidtagits</li> <li>• Ge möjlighet att följa upp och utvärdera</li> </ul>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stor variation mellan pilotområdena. Några har mer djupgående sammanställningar medan andra endast dokumenterar sammanfattande lägesbilder.</li> </ul>  |

#### Hur väl fungerar de olika kärnkomponenterna?

Ett sätt att analysera hur de olika kärnkomponenterna fungerar var att be pilotområdenas samverkansaktörer bedöma hur väl de ansåg att de fungerade. Svaren får ses som en självskattning med stora osäkerheter. I figur 9 presenteras medelvärdet samt högsta och lägsta värdet för varje kärnkomponent.



Figur 9. Sammanställning av hur väl EST-metodikens olika moment fungerar hos de olika pilotområdena. Medelvärde samt högsta och lägsta värde.

## **ATT TÄNKA PÅ!**

### *Informationsinsamling*

- Rapportörer kan komma från kommun (många olika förvaltningar), olika funktioner inom polisen, räddningstjänsten, kollektivtrafiken, bostadsbolaget, civilsamhälle (samfälligheter), vaktbolag och kyrkan, grannstödsgrupper, nattvandrare m.fl.
- Det kan vara skillnader i inrapportering mellan privata och kommunala fastighetsbolag. Det kan finnas en rädsla för att ge en negativ bild av ett område. Viktigt att diskutera hur information kan samlas in, bearbetas och presenteras för att minimera risk för stigmatisering.
- Vid kvartalsrapporteringar lyfta fram om inrapporteringen haltar och diskutera hur detta kan åtgärdas.

### *Informationssammanställning och lägesbild*

- Även om det sker telefonmöten är det viktigt att ha regelbundna fysiska träffar.
- Sekretessfrågan bör beredas innan man börjar sammanställa dokument.

### *Analys*

- Vecko- och fjortondagarsanalyser görs av kommunpolis, samordnare för brottsförebyggande och trygghetsskapande frågor samt representant från bostadsbolag.
- Tertialanalyser. En fördjupad analys görs av områdesansvariga, förvaltningschefer, socialtjänst och de som vanligtvis är involverade i det samordnande arbetet. Bör göras en gång i kvartalet av en bredare grupp.
- Årsanalys. Kommunledning, lokalpolisområdeschefen och andra viktiga chefer tar fram en sammanställning över året. Detta material kan även användas som en del i den kommande lägesbilden. "Tunga" chefer skall närvara vid årsanalyserna.
- Det är viktigt att allmänheten känner till gränsdragningar mellan olika arbetsuppgifter och vem som ansvarar för dem. Så att det inte upplevs som att kommunen gör polisiära arbetsuppgifter och vice versa.

### *Identifiera samverkansparter*

- Viktigt att viktiga samverkansparter som t.ex. gatukontor kommer in tidigt i processen, exempelvis vid fördjupad orsaksanalys.

### *Informationsspridning*

- Lägesbilden skall vara skriven så att media skall kunna ta del av den. Alla rapportörer och beslutande chefer får ta del av lägesbilden och eventuellt mer fördjupad information.
- Lägesbilden kan användas för kommande veckoplanering i respektive organisation. Exempelvis kan polisen använda den inför sin veckoplanering. Trygghetsvärdar och "fältare" inom sin organisation.

### *Återkoppling*

- Återkoppla genom att visa på genomförda åtgärder. Brister i återkoppling kan leda till avsvalnande intresse. Återkoppling kan ske genom dialoger och besök.
- Att känna delaktighet och få feedback är viktigt för rapportörernas motivation.

### *Uppföljning och utvärdering*

- Utveckla på ett tidigt stadium modeller för uppföljning och utvärdering.

### *Dokumentation*

- Noggrann och systematisk dokumentation är en förutsättning för kvartals- och årsanalyser och för att utveckla det brottsförebyggande och trygghetsskapande arbetet.
- Bra dokumentation kan visa medborgare och medier vad som gjorts.

Figur 10. Att tänka på vid användning.<sup>49</sup>

<sup>49</sup> Baseras på uppföljningsmöte med pilotområden i november 2017.

## 5.5 Fas 4: Vidmakthållande av metodiken

Under tiden som arbetssättet introduceras och börjar användas sker oftast smärre korrigeringar och finslipningar. Som tidigare nämnts kan det liknas vid en lärprocess där arbetet successivt blir mer effektivt. Men lärandet handlar inte bara om lära känna varandra och att utveckla metodiken. Lika viktigt är att arbetssättet leder till att fler perspektiv möts och tillsammans med diskussioner och personlig reflektion leder till fördjupade kunskaper om de bostadsområden som står i fokus. På så sätt kan vi tala om tre interagerande lärprocesser. Den första handlar om hur själva EST-metodiken utvecklas, den andra om hur samarbetsparter fungerar och den tredje ger ökade kunskaper om lokalsamhället. Genom samarbetet mellan polis, kommun och fastighetsföretag har EST blivit en metodik som stärker den institutionella förmågan.

När arbetssättet används regelbundet och har bedrivits under en tid (1-2 år) uppstår det tillfällen där mer omfattande förbättringsbehov identifieras. Det behöver nödvändigtvis inte handla om att ändra arbetssättet i sig utan mer om hur metoden kan kompletteras, utvecklas och länkas till andra metoder eller arbetsområden inom en organisation. Det är emellertid viktigt att skilja på om de förbättringar som föreslås beror på brister i implementeringsprocessen, själva arbetssättet eller om det handlar om kompetens, organisation eller ledarskap.<sup>50</sup> En stor risk är att arbetssättet marginaliseras eller avvecklas vid organisationsförändringar eller chefsbyten. En ny ledning kan exempelvis inte ha varit med vid beslutet om att införa metoden och inte heller deltagit i förankringsprocessen. Förbättringsåtgärder kan även växa fram utifrån initiativ från framsynta medarbetare.

### **ATT TÄNKA PÅ!**

Följande punkter kan vara viktiga att tänka på vid vidmakthållande:

- EST-arbetet måste i denna fas vara baserat på funktioner.
- Det måste vara förankrat hos övergripande ledningsfunktioner i respektive deltagande organisation och formaliserat genom central samverkansöverenskommelse.
- Det bör utgöra ett viktigt underlag till strategiskt beslutsfattande inom det brottsförebyggande och trygghetsskapande arbetet.

Figur 11. Att tänka på vid vidmakthållande.

## 5.6 Utveckling av EST-metodiken

Under arbetet med att införa EST-metodiken i de sju pilotområdena har den utvecklats efter hand. De fyra parallella processer som presenterades tidigare kring metodutveckling, stöd, pedagogik och lärande har flätats samman och genom de uppföljningsseminarier som genomförts gett kompletterande kunskaper och fördjupningsmöjligheter. Dessutom har en del pilotområden utvecklat arbetet på andra sätt (se tabell 3). I figur 12 redovisas schematiskt den vidareutvecklade EST-metodiken i december 2017. I detta utvecklingsarbete kan exempelvis Örebros eget arbete med att digitalisera informationsinsamling bl.a. genom Geografiska informationssystem (GIS) lyftas fram. Andra pilotområden som Borås och Norrköping använder även digitala inrapporteringsystem eller webenkäter. I Malmö har checklistans polisdelen kopplats till frågor som även finns i det nationella metodstödet mot lokal organiserad brottslighet. Vidare har fördjupad orsaksanalys, strategi och måldiskussioner samt en metod för uppföljning och utvärdering introducerats vid uppföljningsseminarierna (för matris se Bilaga 1). I Botkyrka har analysarbetet delats upp i tre analystyper: Veckovis lägesbildsanalys, extraanalys vid akuta situationer samt fördjupad orsaksanalys vid mer omfattande problem. Botkyrkabyggen har i detta sammanhang även utvecklat en modell för ekonomisk utvärdering där de exempelvis direkt kan se kostnader för trapphus och entréer. Denna ekonomiska utvärdering har också fått betydelse för prioriteringar av trygghetsskapande åtgärder vid budgetarbetet. Ytterligare ett exempel på

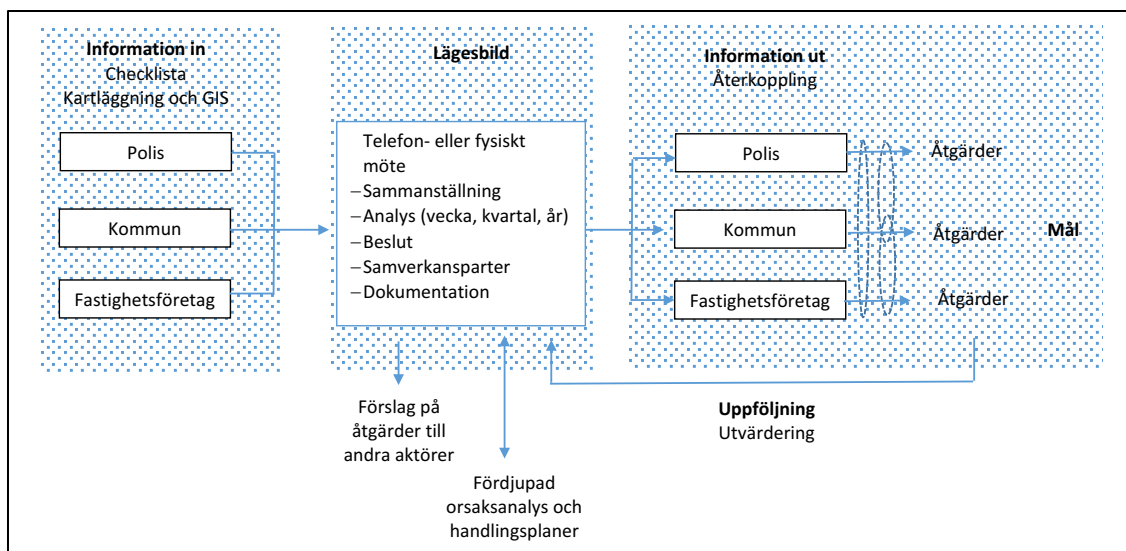
<sup>50</sup> Socialstyrelsen (2012:9).

utveckling har tagits fram i Växjö och handlar om hur mer formaliserade beslutsvägar kan skapas när förslag kommer upp vid veckosammanställningar (se Bilaga 3). Ett annat intressant utvecklingsarbete i Växjö handlar om visualisering och hur lägesbilder kan presenteras som gör dem lätta att förstå. Ytterligare ett förslag kommer från Malmö och handlar om att utveckla handlingsplaner för olika typsituationer och som kan sättas in när något händer. En annan utvecklingsväg handlar om hur lägesbilder skall kopplas till mer strategiskt arbete både vad gäller t.ex. ny- och ombyggnationer av bostadsområden samt vid utvecklandet av det brottsförebyggande arbetet i stort. Ännu ett exempel utgör Sollentunas arbete med att utveckla sociala indikatorer för att följa boendes levnadsvillkor över tid. I Borås har det upparbetade EST-nätverket snabbt kunde användas för att gå ut med information vid två akuta och traumatiska händelser. Dessutom har man börjat diskutera hur arbetssättet skall kunna användas mer proaktivt, dvs. ha en förberedelse och kunna förebygga och i bästa fall förhindra händelser som kommer med regelbundenhet varje år. Exempel på det är vårdslös mopedkörning, inbrott, raketer och smällare samt händelser i samband med lov och ledigheter. I Norrköping har samarbetet lett till att parterna även kommer att samverka vid att ta fram nulägesanalys utifrån polisens Metodstöd mot organiserad brottslighet i lokalsamhället.

Tabell 3. Exempel på vidareutveckling av EST-metodiken.

| Kärnkomponent                | Exempel på vidareutveckling   |
|------------------------------|---|
| Informationsinsamling        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Checklista kopplas till polisens metodstöd mot lokal organiserad brottslighet</li> <li>• Digitaliserad informationsinsamling</li> <li>• Användning av geografiskt informationssystem (GIS)</li> </ul>  |
| Informationssammanställning  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flera olika sammanställningsmodeller</li> </ul>  |
| Analys och lägesbild         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Breddat fokus till att inte enbart gälla det offentliga rummet</li> <li>• Matris för fördjupad orsaksanalys, handlingsplan och utvärdering</li> <li>• Visualiseringsmodell för samlad bedömning</li> <li>• Gemensam analys utifrån polisens metodstöd mot lokal organiserad brottslighet</li> <li>• Sociala indikatorer för att följa utveckling över tid</li> </ul> |
| Beslut om insatser           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Handlingsplaner för olika typsituationer</li> <li>• Proaktiv planering inför väntade händelser</li> <li>• Mall för formell ärendehantering</li> <li>• Olika strategier för att föra in lägesbilden i det operativa arbetet</li> </ul>  |
| Identifiera samverkansparter | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Samverkanshjul</li> </ul>  |
| Informationsspridning        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Använda nätverk vid akuta situationer</li> </ul>   |
| Återkoppling                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visualisering av lägesbilder</li> <li>• Olika modeller för att sprida information till berörda</li> </ul>  |
| Uppföljning                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Matris för utvärdering (effekt)</li> <li>• Ekonomisk utvärdering hos fastighetsföretag</li> <li>• Ekonomisk prioritering hos fastighetsföretag</li> </ul>  |
| Dokumentation                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utvecklad årsrapport</li> <li>• Underlag för samverkansöverenskommelse, medborgarlöften och polisens metodstöd</li> <li>• Koppla lägesbilder till detaljplanearbete</li> </ul>   |





Figur 12. Utvecklad EST-metodik.

#### VARFÖR ARBETA ENLIGT EST-METODIKEN?

- Arbets sättet är strukturerat och tidseffektivt. Det kräver inte merarbete utan kan istället vara arbetsbesparande genom att andra samverkansmöten kan tas bort.
- Spelregler och ramar för arbetet är klara och tydliga. Metodiken är flexibel och arbetet kan börja i liten skala.
- Samlad lägesbild ger effektivare samordning mellan aktörer. Styrkan är att man kommer överens om hur en situation är och vad som behöver göras.
- Det integrerar händelseinriktat och långsiktigt brottsförebyggande och trygghetsskapande arbete samt kan enkelt omsättas i direkta åtgärder.
- Dokumentation är en styrka i sig. Den hjälper organisationerna att samla in och ge vederhäftig information för att bl.a. stävja ryktesspridning.
- Metodiken är nätverksskapande, tydliggör ansvar och bidrar till effektivare kontaktvägar.
- Det krävs engagemang och mandat från deltagande organisationers representanter. Nyckelfaktorer är engagemang, förståelse, mandat och tillit mellan organisationer.
- Metodiken integrerar situationell och social prevention.

Figur 13. Slutsatser om att arbeta enligt EST-metodiken.<sup>51</sup>

<sup>51</sup> Baserat på uppföljningsseminarium november 2017.

## 5.7 Hur EST-metodiken passar in i strategiskt och annat brottsförebyggande arbete

### *Koppling till strategisk nivå*

Som en del i utvärderingsprocessen bedömde de olika pilotområdena hur väl implementeringsprocessen utvecklats avseende:

- 1) Hur planer och organisationsförslag arbetats fram och implementerats;
- 2) Hur den operativa verksamheten fungerade samt
- 3) Vilka kopplingar EST-arbetet hade till mer övergripande strategiska nivåer (mellannivåer samt övergripande kommun-, polis- och företagsledning).

Bedömningarna gjordes utifrån en fyrgradig skala från att arbetsmetodiken inte alls är utvecklad till att arbetsmetodiken är fullt utvecklad (se Bilaga 4).

Som tidigare nämnts har arbetet med planer, organisation och det operativa arbetet med EST-metodiken fungerat bra och samtliga befinner sig i eller har passerat användningsfasen. När det gäller kopplingar till det strategiska arbetet är dessa mer utvecklade. Avseende information till mellannivå (förvaltnings- och lokalpolisområde) bedömer de flesta av pilotområdena att information från EST-processen sprids till berörda verksamheter, men det görs inte systematiskt och den används bara delvis för strategiskt beslutsfattande. Detsamma gäller i de flesta fall även för kommun-, polis- och företagsledning. Detta kan på sikt bli en allvarlig brist då forskning visar att ledningens stöd är en av de avgörande faktorerna för att ett nytt arbetssätt skall bli hållbart.<sup>52</sup>

Vad gäller koppling mellan olika organisationsnivåer och andra typer av brottsförebyggande och trygghetsskapande arbete kan det i större kommuner finnas behov av en mer central funktion som har överblick och kan koordinera arbetet. Ett exempel är Borås Centrum för Kunskap och Säkerhet som har en strategisk roll i detta sammanhang. I andra kommuner har säkerhetschefen en central funktion i arbetet. För mindre kommuner som exempelvis Borlänge finns det väl utvecklade personliga och funktionsbundna nätverk. Man känner varandra väl, möts i olika forum och tar med kunskaper in i andra sammanhang. EST lyfts med automatik in vid dessa träffar.

### *Samverkansöverenskommelse, medborgarlöften och metodstöd*

Flera pilotområden lyfter fram att de lägesbilder och analyser som tas fram inom ramen för EST-arbetet kan ligga till grund för de samverkansöverenskommelser och medborgarlöften som kommun och polis gör, samt de handlingsplaner som upprättas. Inom flera lokalpolisområdena utgör lägesbilderna tillsammans med annan information en viktig grund för veckoarbetet. Lägesbilderna kan även utgöra ett viktigt underlag för de nulägesanalyser som görs utifrån polisens metodstöd mot organiserad brottslighet med stark påverkan på lokalsamhället.

### *Identifiera behov*

Arbetet med EST-metodiken kan även leda till att behov identifieras som kanske inte annars hade uppmärksamats, eller inte fått den tyngd i argumentationen som flera samverkande parter tillsammans kan ge. Ett exempel är behovet av att tidigt arbeta med utsatta individer eller grupper som på sikt kan utveckla drogmissbruk och/eller kriminellt beteende. Det finns ett stort behov av att utveckla fungerande arbetsformer mellan olika aktörer samtidigt som det kan vara personal- eller resursbrist hos någon av dem.

---

<sup>52</sup> Åhlfelt (2017).

### Behov av tillit

Grundläggande för att arbeta med allt samverkansarbete och i synnerhet med brottsförebyggande och trygghetsskapande arbete är tillit mellan de deltagande parterna. EST-arbetet skapar förutsättningar och bygger på att en stark tillit mellan organisationerna utvecklas och att den tar tid att bygga upp. Det handlar om att ha förståelse för varandras organisationer samt att de deltagande parterna litar på att alla är väl förberedda och gör sitt yttersta. Det handlar om att utveckla ett informellt tillitskontrakt och där ingen part hamnar i försvarsställning.<sup>53</sup>

### Brister

Samtidigt som arbetet utvecklas framgångsrikt mellan samverkansparterna, identifieras också brister inom den egna och mellan organisationerna. Ett problem som lyfts fram inom flera pilotområden är bristen på *intern samverkan* inom den egna organisationen. Olika enheter, som egentligen skulle ha nytta av den information som tas fram inom ramen för EST-arbetet, får den inte eller har inte organisationsstrukturer (kommer inte in i linjearbetet) som kan länka den till sitt eget arbete. Alla pilotområden utvecklar *analysarbetet* men det finns behov av kunskaper kring hur man gör orsaksanalyser. Här har föreläsningarna och erfarenhetsutbytet som skett på uppföljningseminarierna fyllt ett visst behov, men det behövs ytterligare stöd kring att utveckla den analytiska kompetensen. Ett problem är exempelvis hur mer erfarenhetsbaserade kunskaper, som utvecklas i mötet med människor eller genom att "avläsa" situationer, kan komma med i informationsinsamlingen och i analysarbetet. Ett annat problem har att göra med *ärendehantering*. Många gånger identifieras behov av åtgärder som EST-gruppen själva inte kan åtgärda. Då kan det vara svårt att hitta formella vägar för att väcka förslag och få in ett ärende i den reguljära beslutsgången. Ett annat problem handlar om bristen på tydlig koppling till *kommunernas övriga preventiva arbete*. Det är en risk att EST-arbetet i första hand får för stort fokus eller betonar ett polisiärt och situationellt perspektiv och där de sociala preventiva insatserna inte får en tydlig koppling eller blir tillräckligt uppmärksammade. Även kopplingen till kommunernas arbete med *risk- och sårbarhetsanalyser* är i stort sett outvecklat. Det gäller särskilt de mer sammanfattande analyser som görs på kvartals- och årsbasis. Avslutningsvis finns det även möjligheter att utveckla kontaktnätet med *föreningsliv och övrigt civilsamhälle*.

Vissa av de brister som identifierats bör lyftas upp på nationell nivå. Det handlar exempelvis om juridiska frågor kring informationsdelning, personuppgifter och sekretess.

Listan på brister och möjliga utvecklingsvägar kan göras lång, men de skall ställas mot kravet att arbetssättet skall vara effektivt och inte tidskrävande i onödan. En viktig anledning till att arbetet har varit framgångsrikt och pågått under flera år i Örebro är att det inte blivit allt för resurskrävande.

### 5.8 Utvecklingsstöd

Som beskrivs under metodavsnittet har pilotområdena under implementeringsprocessen fått olika former av stöd. Det har handlat om föreläsningar, workshops, erfarenhetsutbyte, pilotområdesbesök samt löpande stöd från projektledare, processutvärderare och kontaktpersoner från Örebro och Västerort. Genom en enkät har enskilda deltagare från pilotområdena fått ge synpunkter på hur de uppfattar hur detta stöd har varit. Av de 48 enkäter som skickades ut har 29 svarat (60 %). Det kan tyckas vara lågt men förklaras troligtvis av att enkäten skulle besvaras till i början av januari 2018.

Frågorna i enkäten behandlade centrala delar av det utvecklingsstöd som gavs (se ovan) samt hur deltagarna uppfattade helheten av det.<sup>54</sup> Respondenterna fick besvara ett antal frågor kring i vilken

---

<sup>53</sup> För en aktuell och relevant diskussion kring tillitsbegreppet samt tillitsbaserad ledning och styrning se Bringselius (2017).

<sup>54</sup> För redovisning av enskilda svar se Bilaga 6.

grad olika moment hade gett ett stöd eller bidrag. Svartalternativen löpte utifrån en femgradig skala från "I mycket hög grad" till "I mycket låg grad". Generellt uppfattades utvecklingsstödet olika moment ge ett bra stöd. De flesta svar löpte mellan "I viss grad" till "I mycket hög grad" och med en klar övervikt mot "I hög grad" respektive "I mycket hög grad". Det var ytterst få svar som angav "I liten grad" på ett begränsat antal frågor och endast en respondent svarade "I mycket låg grad" på en fråga.

Det som särskilt kan lyftas fram är att utvecklingsstödet:

- Överlag har fungerat bra och ingen del ses som bristfällig.
- Har bidragit till att pilotområdena kunnat pröva/utveckla EST metodiken, men också lett till att det befintliga brottsförebyggande och trygghetsskapande arbetet har utvecklats.
- Skall ses i sin helhet och att det är det sammantagna stödet som fungerat bra.
- Gett stöd i analysarbetet men samtidigt pekat på behovet av ytterligare kunskaper inom detta område.
- Stött arbetet med att bygga upp en organisation bl.a. genom möjligheter till löpande rådgivning.

Vidare visade enkäten mer konkret avseende EST-metodiken att den skapar förutsättningar för tydligare struktur gällande organisation, kommunikation, planering och genomförande av aktiviteter. Vidare ger den en grund för bättre information, djupare kunskaper om problem i ett bostadsområde, att ta fram bättre åtgärder samt hantera akuta händelser.

## 5.9 Fortsatt arbete

### *Pilotområden*

Samtliga pilotområden förutom ett har från sina organisationsledningar fått klartecken att fortsätta EST-arbetet och i flera fall även skala upp det till fler bostadsområden. Det innebär med största sannolikhet att dessa pilotområden under 2018 kommer att gå in i vidmakthållandefasen. I det fall där kommunen eventuellt drar sig ur kan möjligtvis polis och fastighetsföretag fortsätta arbetet. Flera pilotområden uttrycker önskemål om att få någon form av stöd från Brå under 2018, gärna i form av ett uppföljningsseminarium.

### *Fortsatt spridning av metodiken*

Om EST-metodiken även fortsättningsvis skall spridas på ett effektivt sätt krävs någon form av plan och organisation för hur detta skall gå till. Om ambitionen från Brå:s sida är att fler kommuner, lokalpolisområden och fastighetsföretag skall arbeta med metodiken räcker det inte med informationsinsatser och spontan spridning. De fyra bärande processer som presenterats tidigare kring metodutveckling, pedagogik, stöd och lärande för att stödja implementeringsprocessen är fortsatt viktiga. All forskning kring spridning av organisatoriska innovationer betonar behovet av stödjande processer. Hur denna process bör se ut kan diskuteras, men de regionala Brå-samordnare som numera finns på länsstyrelserna skulle kunna spela en viktig roll.<sup>55</sup>

## 5.10 Framgångsfaktorer och hinder

För att ett nytt arbetssätt skall implementeras och fungera är det beroende av ett antal framgångsfaktorer. Men det kan även finnas hinder som påverkar implementeringsprocessen negativt. Nedan presenteras ett antal framgångsfaktorer och hinder som de sju pilotområdena angett i början av sin implementeringsprocess.

---

<sup>55</sup> De kan ses som intermediära aktörer som fungerar som en länk, eller nod i en region eller nätverk för att samordna ett fortsatt arbete (se Kock & Wallo, 2013; Smedlund, 2006).

## **Framgångsfaktorer**

### *Mål och stöd*

- Det måste kunna kopplas till politiska mål (social hållbarhet), trygghets- och säkerhetsstrategier samt samverkansöverenskommelsen mellan kommun och polis.
- Det måste finnas stöd från ledning och ett tydligt mandat.

### *Deltagande och engagemang*

- Det måste finnas engagemang, kunskap och vilja, även bland de boende.
- Det kräver samsyn och samskapande.

### *Organisation*

- Organisationerna måste inse att det kräver resurser främst i form av tid.
- Det måste finnas långsiktighet och stabila organisationer.
- Det fordrar tydlig rollfördelning där funktioner är grunden.

### *Synlighet och resultat*

- Arbets sättet måste vara synbart både för beslutsfattare och för verksamheter.
- Det skall ge information, återkoppling och synbara resultat.

## **Hinder**

### *Organisation*

- Sårbara organisationer.
- Brist på resurser, främst tid.
- Omprioriteringar.
- Blir person- och inte funktionsbaserat.
- Motstånd inom organisationerna.

### *Problemets svårighetsgrad*

- Underskattar frågans komplexitet.
- Attityder i förhållande till utsatta områden.

Figur 14. Framgångsfaktorer och hinder för att implementera EST-metodiken.

## Del 3. Slutsatser och fortsatt arbete

### 6. Slutsatser och rekommendationer

#### 6.1 Kriterier och slutsatser

Inför projektet hade Brå ett antal kriterier som skulle uppfyllas. Dessa presenteras nedan med kommentar:

- Fungera på olika "nivåer" av de områden som definieras som utsatta enligt polisen.  
Kommentar: Arbetsättet fungerar i både Utsatta och Särskilt utsatta områden.
- Fungera i det vardagliga linjearbetet.  
Kommentar: Det har väl kunnat kopplas till linjearbetet i de deltagande organisationerna.
- Bidra till effektivt samverkansarbete.  
Kommentar: Det har krävts extra resurser för att introducera arbetsättet, men de deltagande organisationerna bedömer att samarbetet framöver kommer att bli effektivare. Metodiken i sig bedöms som effektiv.
- Integrera det händelsestyrda- och brottsförebyggande arbetet.  
Kommentar: I många fall har det händelsestyrda och brottsförebyggande arbetet gått hand i hand. Framöver planerar flera att bli mer proaktiva i sitt arbete.
- Vara kunskapsbaserad.  
Kommentar: Inledningsvis har mycket kraft gått åt till att bygga upp samverkansorganisationen. Alla moment i ett kunskapsbaserat arbetsätt har inte kunnat utvecklas till fullo. När väl arbetsättet rutiniserats kommer moment som analys, uppföljning och utvärdering få större betydelse.
- Bli en integrerad del i det övriga brottsförebyggande arbetet.  
Kommentar: EST-metodiken har blivit en plattform till vilken annat brottsförebyggande arbete kan kopplas och samordnas.

Vidare kan följande slutsatser dras från processutvärderingen:

- Alla pilotområden har identifierat behov av systematik och struktur i det brottsförebyggande arbetet. De har saknat överblick och gemensam organisation. EST-arbetsättet har svarat upp mot dessa behov. De ställer sig positiva till metodiken
- Samtliga pilotområden har kommit långt med att implementera metodiken. Den har bidragit till att systematisera, strukturera och utveckla det brottsförebyggande och trygghetsskapande arbetet. Alla har uttalat stark motivation för att samverka och hitta struktur och ett gemensamt arbetsätt.
- Pilotområdena har kommit olika långt när det gäller utveckling av organisation och ett rutinbaserat arbetsätt. Ett par pilotområden utvecklar fortfarande sin organisation och prövar arbetsätt medan andra förfinar och vidareutvecklar det.
- Pilotområdenas arbete har lett till ett utvecklingsarbete och successivt lärande. Det handlar om ökade kunskaper om hur brottsförebyggande arbete kan bedrivas, hur samverkansparter fungerar samt fördjupade insikter om aktuella bostadsområden.
- Ansats, omfattning och teoretisk bas för metodiken har breddats jämfört med när projektet startade hösten 2016.
- EST-metodiken är flexibel vilket lett till att det finns skillnader mellan hur pilotområden använder den även om kärnkomponenterna är de samma. Hos vissa är arbetsättet direkt operativt, medan andra arbetar mer strategiskt. Roller och funktioner kan variera där exempelvis sammanställning av information görs antingen av kommunpolis eller kommunrepresentant..

- Hittills viktigaste begränsande faktorn för att upprätthålla organisation och arbetssätt är personalbrist, sårbarhet vid sjukdom och hög arbetsbörda.
- Flertalet pilotområden avser att införa metodiken i flera bostadsområden, i vissa fall hela kommunen.
- Den största risken för att arbetssättet inte skall fortsätta är omorganisationer och bristande stöd från någon av de medverkande organisationernas ledningar.

## 6.2 Rekommendationer

Följande rekommendationer ges för det fortsatta arbetet med EST-metodiken:

### Brå

- Fortsätt med att följa de sju pilotområdena och arrangera ett uppföljningsseminarium under hösten 2018.
- Behåll informationssidan kring projektet på Brå:s hemsida även efter projekttidens slut.
- Undersök intresset av att bilda ett EST-nätverk.
- Skala upp arbetet med att introducera EST-metodiken till fler kommuner, lokalpolisområden och fastighetsföretag. Utveckla en plan för hur detta skall gå till, där länsstyrelsernas regionala Brå-samordnare kan spela en viktig roll.
- Skriv ett avsnitt om metodiken i Brå:s, SKL:s och polisens Samverkanshandbok.
- Uppdatera och utveckla en handledning tillsammans med samverkansparter i Örebro och de sju pilotområdena.

### Kommun och polis

- Formalisera EST-arbetet genom att skriva in det i samverkansöverenskommelsen mellan polis och kommun.
- Skapa tydliga informationsvägar från EST-arbetet till mer strategiska beslutsfunktioner inom kommun och polis.
- Utveckla arbetet med lägesbilder så att de kan sammanfattas och gå från lokal till mellan- och övergripande nivå. Målet kan vara att utifrån lokala lägesbilder regelbundet få en samlad lägesbild för en hel kommun.
- Prova att formulera områdesspecifika mål för det brottsförebyggande och trygghetsskapande arbetet.
- Polis och kommun utveckla rutiner för att länka EST-arbetet till arbetet med medborgarlöften, medborgardialog och annat relevant brottsförebyggande arbete.
- Kommun och polis se över hur EST-rutiner kan digitaliseras, tillsammans och inom respektive organisation.
- Kommuner identifiera hur EST-arbetet kan länkas till annat brottsförebyggande, trygghetsskapande samt annat relevant socialt preventivt arbete.
- Polisen identifiera på vilka sätt EST-arbetet tydligare kan kommuniceras till alla relevanta polisfunktioner samt knyts till övergripande styrdokument.

### Fastighetsföretag

- Visa på hur EST-arbetet tydligare kan kopplas till det bosociala och trygghetsskapande arbetet.
- Undersöka om befintliga inrapporteringsystem (felanmälan, tillbud) kan användas för EST-inrapportering.
- Utveckla metoder för ekonomisk uppföljning av genomförda insatser.

- Fastighetsföretag som arbetar med EST-metodiken sammanfattar sina erfarenheter och sprider dem vidare till andra bostadsbolag.

### 6.3 Avslutande kommentarer

Den metodik som implementerats i sju pilotområden har successivt utvecklats över tid. Kärnkomponenterna är desamma men de olika deltagarna har sett nya möjligheter och bl.a. gjort kopplingar till andra verksamheter inom det brottsförebyggande och trygghetsskapande området. Det visar att den grundmetodik som utvecklats har stor flexibilitet och utvecklingsmöjligheter. Om fler kommuner, lokalpolisområden och fastighetsföretag successivt börjar använda metodiken finns det goda förutsättningar att det lokala samverkansarbetet inom det brottsförebyggande och trygghetsskapande området kommer att fördjupas och breddas de närmaste åren.



## Referenser

- Björk, F. (2005). *Utvärdering – några grundbegrepp*, Projektledning, Malmö högskola, 2011-05-07.
- Bringselius, L. (2017). *Tillitsbaserad styrning och ledning. Ett ramverk*. Samtal om tillit i styrning. En rapportserie med bidrag till tillitsdelegationen, Regeringskansliet, Finansdepartementet.
- Brå (2016). *Kriminella nätverk och grupperingar*. Polisens bild av maktstrukturer och marknader, Rapport 2016:12.
- Brå, Polisen & SKL (2016). *Samverkan i lokalt brottsförebyggande arbete*, Brottsförebyggande rådet.
- Crossan, M.M. & Apaydin, M. (2010). A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature, *Journal of Management Studies* 47:6 September 2010.
- Daft, R.L. (1978). A Dual-Core Model of Organizational Innovation. *Academy of Management Review*, 21, 193-210.
- Damanpour, F. och Evan, W.M. (1984). Organizational Innovation and Performance: The Problem of Organizational Lag, *Administrative Science Quarterly*, 29: 392-402.
- Damanpour, F. (1996). Organizational Complexity and Innovation: Developing and Testing Multiple Contingency Models, *Management Science*, 42/5: 693-716.
- Donaldson, S I (2007). *Program Theory-Driven Evaluation Science: Strategies and Applications*, Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Effektiv samordning för trygghet (2016) [http://tryggaorebro.se/wp-content/uploads/2016/01/JPS\\_Handbok\\_MH\\_A4\\_Slutfile\\_2801\\_16.pdf](http://tryggaorebro.se/wp-content/uploads/2016/01/JPS_Handbok_MH_A4_Slutfile_2801_16.pdf)
- International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences (2001). Sid. 8602-8605.
- Johansson, S., Löfström, M. & Ohlsson, Ö. (2007). Separation or integration? A dilemma when organizing development projects. *International journal of project management* 25(5), 457–464.
- Kock, H. & Wallo, A. (2013). Begreppet intermediär i Ljungzell, M (red.) *Uppdrag kompetensförsörjning – Rollen som intermediär*, Apel FoU, SPeL-rapport nr 10.
- Landgren, J. & Borglund, E. (2016). *Lägesbilder. Att skapa och analysera lägesbilder vid samhällsstörningar*. Myndigheten för Samhällsskydd och beredskap (MSB). Publ.nr.: MSB770.
- Lam, A. (2004). Organizational Innovation i *Handbook of Innovation*, edited by Jan Fagerberg, David Mowery and Richard R. Nelson. Handbook of Innovation, Oxford University Press, 2004.
- Matland, R. (1995). Synthesizing the Implementation Literature: The Ambiguity - Conflict Model of Implementation. *Journal of Public Administration Research and Theory* 5(2), 145–174.
- Metodhandbok för samverkan mot social oro (2013) <http://polisen.azurewebsites.net/wp-content/uploads/2013/07/130925-Metodhandboken-sammanstallning.pdf>
- NOA (2015) *Utsatta områden - sociala risker, kollektiv förmåga och oönskade händelser*, Nationella operativa avdelningen, Underrättelseenheten, december 2015.
- NOA (2017). *Utsatta områden - Social ordning, kriminell struktur och utmaningar för polisen*, Nationella operativa avdelningen, Underrättelseenheten, juni 2017.

Smedlund, A. (2006). The roles of intermediaries in a regional knowledge system, *Journal of Intellectual Capital* 7(2), 204–220.

Socialstyrelsen (2012) *Om implementering*.

Star, S.; Griesemer, J. (1989) "Institutional Ecology, 'Translations' and Boundary Objects: Amateurs and Professionals in Berkeley's Museum of Vertebrate Zoology, 1907-39". *Social Studies of Science*. 19 (3): 387–420.

Åhlfeldt, E. (2017) *Hållbart utvecklingsarbete i vård och omsorg Ett institutionellt perspektiv på projekt i en professionell och byråkratisk kontext*, Linköping Studies in Arts and Science No. 724, Linköping Studies in Behavioural Science No. 200.

## Bilaga 1. Exempel på checklista, Malmö

### Veckorapport vecka x: Gemensam lägesbild Stadsområde Väster

| Ange förekomst och bedöm enligt skala 1-5<br>(1 = Inget problem 2 = Litet problem 3=Problem 4 = Stort problem<br>5 = Mycket stort problem). |  | Förekomst | Bedömning |   |   |   |   | Vilken/vad/var? | Åtgärder, återkoppling,<br>kommentarer |
|---|--|-----------|-----------|---|---|---|---|-----------------|--|
| Nr  | Brottsutveckling under veckan.   |           | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 |                 |  |
| 1   | Inbrott/inbrottsförsök i bostad och biutrymmen.  |           |           |   |   |   |   |                 |  |
| 2   | Klotter, skadegörelse.   |           |           |   |   |   |   |                 |  |
| 3   | Anlagd brand.  |           |           |   |   |   |   |                 |  |
| 4   | Hot och våld i offentlig miljö.  |           |           |   |   |   |   |                 |  |
| 5   | Skjutningar.   |           |           |   |   |   |   |                 |  |
| 6   | Sprängningar.  |           |           |   |   |   |   |                 |  |
| 7   | Öppen drogförsäljning i närområdet (anslutning till bostad).   |           |           |   |   |   |   |                 |  |
| 8   | Öppen drogförsäljning i anslutning till torg och kommunikationsplatser.  |           |           |   |   |   |   |                 |  |
| 9   | Ungdomsgång, kriminella påverkar boendemiljön.   |           |           |   |   |   |   |                 |  |
| 10  | Personrån.   |           |           |   |   |   |   |                 |  |
| 11  | Angrepp på polis eller polisfordon.  |           |           |   |   |   |   |                 |  |
| 12  | Angrepp på räddningstjänst.  |           |           |   |   |   |   |                 |  |
| 13  | Angrepp på kommunala företrädare.  |           |           |   |   |   |   |                 |  |
| 14  | Polisen har gjort insatser som kan leda till motreaktioner och social oro.   |           |           |   |   |   |   |                 |  |
| 15  | Konflikter mellan kriminella nätverk.  |           |           |   |   |   |   |                 |  |
| 16  | Det har inträffat händelser i andra delar av Malmö som kan påverka området negativt.                                   |           |           |   |   |   |   |                 |  |
| 17  | Annan relevant information kring brottsutveckling.   |           |           |   |   |   |   |                 |  |
| 18  | Positiva händelser som motverkar brott och ökar tryggheten.  |           |           |   |   |   |   |                 |  |
| <b>Bostadsområden</b>   |  |           |           |   |   |   |   |                 |  |
| 19  | Trapphäng som påverkar de boende negativt.   |           |           |   |   |   |   |                 |  |
| 20  | Klotter och skadegörelse kopplat till fastigheter och bostadsområde.   |           |           |   |   |   |   |                 |  |
| 21  | Händelser som fastighetsägare, boende eller näringsidkare upplever som problematiska.                                  |           |           |   |   |   |   |                 |  |
| 22  | Positiva händelser som ökar tryggheten.  |           |           |   |   |   |   |                 |  |
| <b>Skolor och fritidsgårdar</b>   |  |           |           |   |   |   |   |                 |  |
| 23  | Oro, konflikter, stök eller skadegörelse på skola eller fritidsgård.   |           |           |   |   |   |   |                 |  |
| 24  | Inbrott på skola eller fritidsgård.  |           |           |   |   |   |   |                 |  |
| 25  | Anlagd brand på skola eller fritidsgård.   |           |           |   |   |   |   |                 |  |
| 26  | Drogeförsäljning och droganvändning på eller i anslutning till skolor och fritidsgårdar.                               |           |           |   |   |   |   |                 |  |
| 27  | Ungdomar som upplevs som störande samlas på skolgårdar efter skoltid.  |           |           |   |   |   |   |                 |  |
| 28  | Tecken på våldsbejakande extremism.  |           |           |   |   |   |   |                 |  |
| 29  | Under den närmsta tiden infaller skollov eller helgdag som kan motivera ökad vaksamhet.                                |           |           |   |   |   |   |                 |  |
| 30  | Positiva händelser som ökar tryggheten.  |           |           |   |   |   |   |                 |  |
| <b>Kommunen/stadsdelen och omvärlden</b>  |  |           |           |   |   |   |   |                 |  |
| 31  | Kommunen/stadsdelen har genomfört åtgärder som kan leda till missnöjesyttringar.                                       |           |           |   |   |   |   |                 |  |
| 32  | Det finns händelser eller social oro i andra delar av kommunen, Sverige eller internationellt som kan påverka området. |           |           |   |   |   |   |                 |  |
| <b>Samlad bedömning</b><br>(1 = Inget problem 2 = Litet problem 3=Problem 4 = Stort problem 5 = Mycket stort problem).                      |  |           |           |   |   |   |   |                 |  |
| Holma   |  |           |           |   |   |   |   |                 |  |
| Kroksbäck   |  |           |           |   |   |   |   |                 |  |
| Bellevuegården  |  |           |           |   |   |   |   |                 |  |
| Lorensborg  |  |           |           |   |   |   |   |                 |  |
| Övriga väster   |  |           |           |   |   |   |   |                 |  |

| Bedömningsmall |                      |                      |
|----------------|----------------------|----------------------|
| 1              | Inget problem        | Ingen påverkan       |
| 2              | Litet problem        | Liten påverkan       |
| 3              | Problem              | Påverkan             |
| 4              | Stort problem        | Stor påverkan        |
| 5              | Mycket stort problem | Mycket stor påverkan |

Bilaga 2. Utvärderingsmatris

| MÅL FÖR SAMLADE AKTIVITETER/ÅTGÄRDER:                                      |              |                  | Måluppfyllelse                              |                           |   |  |                           |  |                                  |
|--|--------------|------------------|---|---------------------------|---|--|---------------------------|--|----------------------------------|
| PROBLEM- OCH ORSAKSANALYS<br>Problem som skall åtgärdas<br>Beskriv problem |              |                  | Delvis<br>1 2 3 4 5<br>Inte alls Till fullo |                           |   |  |                           |  |                                  |
| Problem som skall åtgärdas<br>Beskriv problem                              | Orsaksanalys | HANDLINGSPLAN    |   | UPPFÖLJNING - UTVÄRDERING |   |  |                           |  |                                  |
|  |              | Aktivitet/åtgärd | Varför denna aktivitet/åtgärd?              | Vem? Aktörer              | Prestation Antal tillfällen? Hur länge? | Önskade effekter<br>Kort sikt<br>Lång sikt | Hur bedöma/mäta resultat? | Resultat i förhållande till önskade effekter<br>Positivt<br>Negativt | Analys<br>Varför dessa resultat? |
|  | Ange orsak   | Situation/plats  |   |                           |   |  |                           |  |                                  |
|  | Ange orsak   | Gärningsperson   |   |                           |   |  |                           |  |                                  |
|  | Ange orsak   | Brottsoffer      |   |                           |   |  |                           |  |                                  |
|  |              |                  |   |                           |   |  |                           |  |                                  |
|  |              |                  |   |                           |   |  |                           |  |                                  |
|  |              |                  |   |                           |   |  |                           |  |                                  |
|  |              |                  |   |                           |   |  |                           |  |                                  |
|  |              |                  |   |                           |   |  |                           |  |                                  |
|  |              |                  |   |                           |   |  |                           |  |                                  |
|  |              |                  |   |                           |   |  |                           |  |                                  |
|  |              |                  |   |                           |   |  |                           |  |                                  |
|  |              |                  |   |                           |   |  |                           |  |                                  |
|  |              |                  |   |                           |   |  |                           |  |                                  |
|  |              |                  |   |                           |   |  |                           |  |                                  |
|  |              |                  |   |                           |   |  |                           |  |                                  |
|  |              |                  |   |                           |   |  |                           |  |                                  |
|  |              |                  |   |                           |   |  |                           |  |                                  |
|  |              |                  |   |                           |   |  |                           |  |                                  |

Bilaga 3. Exempel på formulär för formaliserad förslagsgång från Växjö.

| <b>Förslag till brottsförebyggande åtgärd</b><br><b>TISDAGSGRUPPEN</b> |  |
|--|--|
| DATUM:   |  |
| KORTFATTAT BESKRIVNING AV PROBLEMET:                                   |  |
| TISDAGSGRUPPENS BEDÖMING AV ORSAKEN TILL PROBLEMET                     |  |
| VEM PÅVERKAS AV PROBLEMET?   |  |
| FÖRVALTNING/AR SOM BERÖRS:   |  |
| HAR TISDAGSGRUPPEN FÖRSÖKT LÖSA PROBLEMET TIDIGARE?                    |  |
| <b>FÖRSLAG TILL ÅTGÄRDER:</b>  |  |
| FÖRVÄNTAT BROTTSFÖREBYGGANDE EFFEKT:                                   |  |
| KONTAKT FÖR MER INFORMATION:   |  |
| ÖVRIGT:  |  |

## Bilaga 4. Bedömningsmall för implementering

### Bedömningsmall för implementering av kunskapsbaserad samverkan för brottsprevention och trygghetsarbete (EST-processen).

| Organisationsnivå  | Arbetsmetodiken är inte alls utvecklad.  | Arbetsmetodiken är delvis utvecklad.  | Arbetsmetodiken är utvecklad men inte fullt ut.   | Arbetsmetodiken är fullt utvecklad.  |
|--|--|---|---|--|
| Övergripande nivå<br>(kommun-, polis- och företagsledning) | Information når inte relevanta övergripande besluts- och samverkansorgan.  | Information från EST-processen når till viss del relevanta övergripande besluts- och samverkansorgan. Används inte för strategiskt beslutsfattande.   | Information från EST-processen når relevanta övergripande besluts- och samverkansorgan. Används delvis för strategiskt beslutsfattande.   | Information från EST-processen når relevanta övergripande besluts- och samverkansorgan. Används för strategiskt beslutsfattande.   |
| Mellannivå<br>(förvaltning och LPO)                        | Information når inte relevanta förvaltningsnivåer.   | Information från EST-processen når till viss del relevanta förvaltningsnivåer men används inte för strategiskt beslutsfattande. Information sprids bara delvis och osystematiskt till berörda verksamheter. | Information från EST-processen når relevanta förvaltningsnivåer och används delvis för strategiskt beslutsfattande. Information sprids till berörda verksamheter men inte systematiskt. | Information från EST-processen når relevanta förvaltningsnivåer och används för strategiskt beslutsfattande. Information sprids systematiskt till berörda verksamheter.        |
| Operativ verksamhetsnivå                                   | Kunskapsbaserad samverkan för brottsprevention och trygghetsarbete (EST-processen) fungerar inte i något moment.*                        | Kunskapsbaserad samverkan för brottsprevention och trygghetsarbete fungerar bara avseende vissa moment.   | Kunskapsbaserad samverkan för brottsprevention och trygghetsarbete fungerar i flera moment. Veckovisa nulägesbedömningar (checklistan) omsätts delvis i konkreta insatser.              | Kunskapsbaserad samverkan för brottsprevention och trygghetsarbete fungerar i alla moment. Veckovisa nulägesbedömningar (checklistan) omsätts regelbundet i konkreta insatser. |
|  | Det finns inga eller få samverkansprojekt inom det brottsförebyggande arbetet.   | Det finns samverkansprojekt inom det brottsförebyggande arbetet men de är inte samordnade.  | Det finns flera samverkansprojekt inom det brottsförebyggande arbetet men de är bara delvis samordnade.   | Det finns flera samverkansprojekt inom det brottsförebyggande arbetet och de är väl samordnade.  |
| Planer och organisation                                    | Det finns inga planer eller organisationsförslag för kunskapsbaserad samverkan för brottsprevention och trygghetsarbete (EST-processen). | Det finns en plan och ett organisationsförslag för kunskapsbaserad samverkan för brottsprevention och trygghetsarbete (EST-processen) men är ännu inte införd.  | Det finns en plan och ett organisationsförslag för kunskapsbaserad samverkan för brottsprevention och trygghetsarbete (EST-processen) som håller på att införas.                        | Plan och organisation för kunskapsbaserad samverkan för brottsprevention och trygghetsarbete (EST-processen) är fullt införd.  |

\* Kunskapsbaserad samverkan (EST-processen) består av följande moment: Informationsinsamling, informationssammanställning, kartläggning, analys, val av insatser, identifiera samverkanspartners, informationsspridning, uppföljning, återkoppling och dokumentation.

## Bilaga 5. Punkter från uppföljningsseminarium november 2017

### Reflektioner kring de allmänna målen

Vid uppföljningsseminariet i november 2017 diskuterades de målformuleringar som kommit fram hos de olika pilotområdena. Centrala slutsatser från denna diskussion var:

- Målen för aktörerna i samverkan är lika viktiga som de mål som formuleras internt i varje ingående organisation.
- Målen är väl övergripande för att vara mål för en operativ metod. De är relevanta och allmängiltiga men svåra att mäta.
- Mål kan formuleras utifrån en konkret problembild till att börja med.
- Tidsaspekterna behöver beaktas – det saknas tidsperspektiv. En del mål tar väldigt lång tid att uppnå och om de inte går att mäta vet man inte vad som gett förändring.
- Tillitsmålet är otydligt och det framgår inte mellan vem tilliten ska vara vilket gör att det blir svårt att följa upp.
- Generellt är mål som syftar till tillit och förtroende rimliga men svåra att mäta. Förtroendet behöver kanske finnas mer mellan organisationerna och mindre till enskilda individer.
- Flera av målen oavsett nivå, hänger ihop med varandra och kanske kan arbetas ihop till färre mål eller underordnade mål.
- Effektivitetsmålen handlar kanske snarare om effektivare resursstyrning.
- Kanske behöver det finnas ett mål kring att öka engagemanget hos fler aktörer.
- Det behövs en plan för uppskalning.

### Reflektioner kring förankring

Vid uppföljningsseminariet i november 2017 diskuterades möjliga handlingsalternativ ifall det nya arbetssättet möter motstånd i förankringsprocessen. Följande punkter lyftes fram som exempel på aktivt agerande:

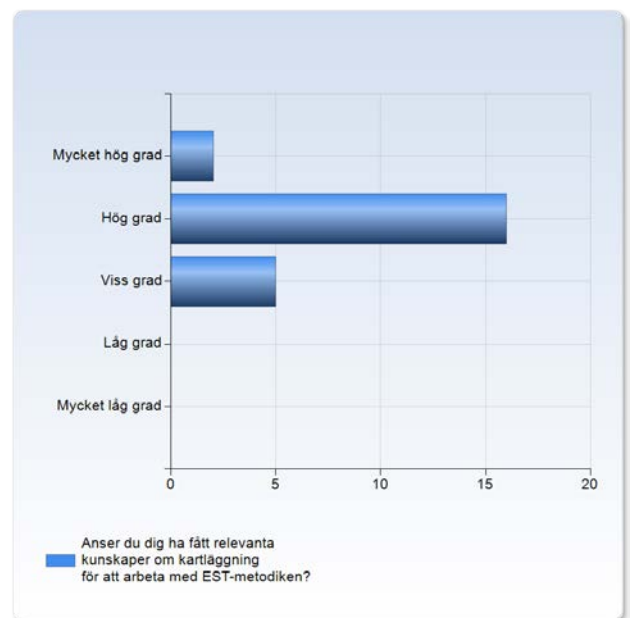
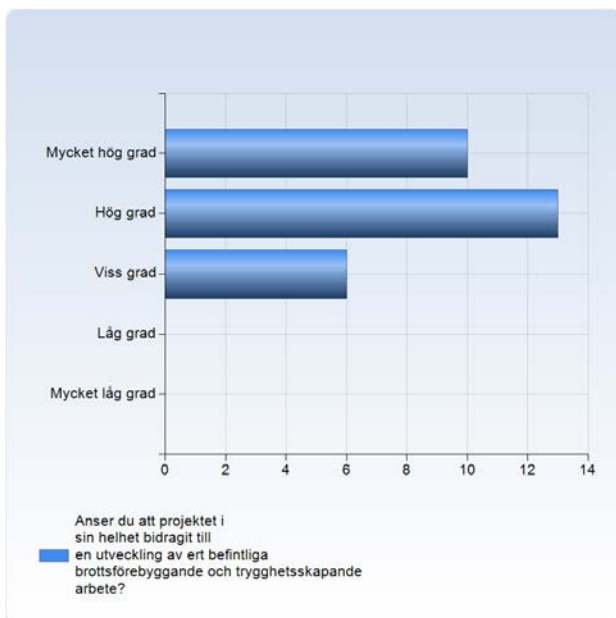
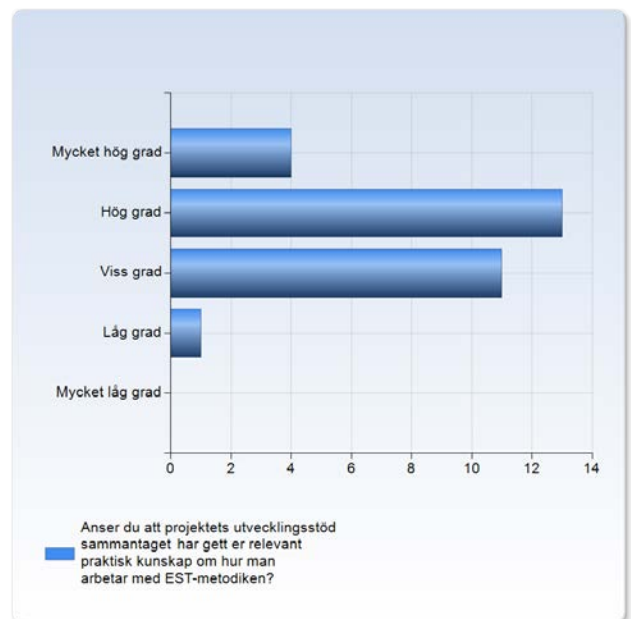
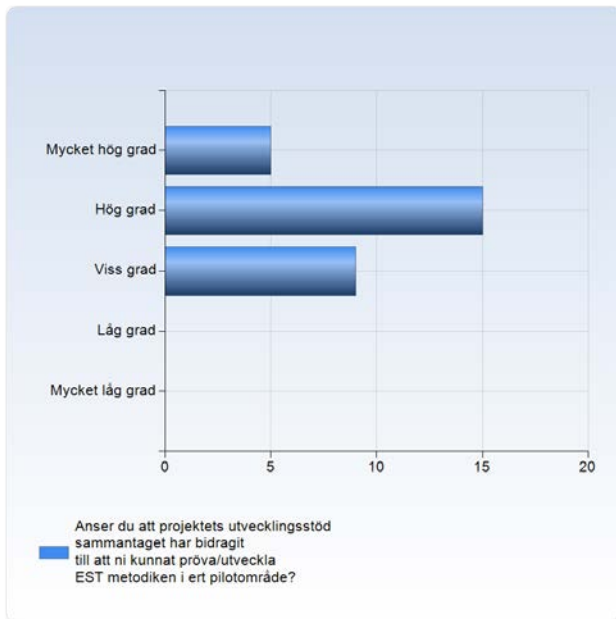
- Skriva in i samverkansöverenskommelsen mellan polis och kommun.
- Leverera lägesbilden till högsta politiken vilket kan ge "påtryckningar" uppifrån.
- Informera om värdet och nyttan med arbetet på ett tydligt sätt. Visa vad det ger verksamheterna. Erbjud att informera muntligt t ex bjuda in sig på ledningsgruppsmöten, enhetsmöten.
- Vara tydlig med att om man inte rapporterar in så antas det att det är lugnt i det aktuella bostadsområdet, dvs ingen samverkan behöver ske eller inga åtgärder behöver vidtas. Betona att även vid lugnt läge är det viktigt att rapportera in.
- För fastighetsbolag är det en ledarskapsfråga för att få de som rapporterar in att förstå vikten av arbetet. Dvs informera om att insatsen ger tillbaka i form av ökat stöd från andra samverkansparter.
- Bjuda in polisen för att uppdatera en lägesbild och visa på vilken närvaro de har haft. Därmed ge incitament till att inrapporteringar även utgör underlag för polisens arbete.

Även ett mer avvaktande förhållningssätt sågs som möjligt och kan innehålla följande punkter:

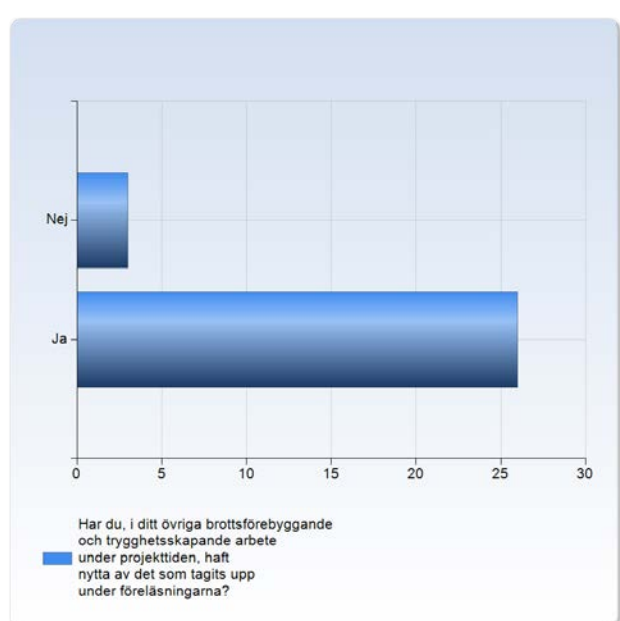
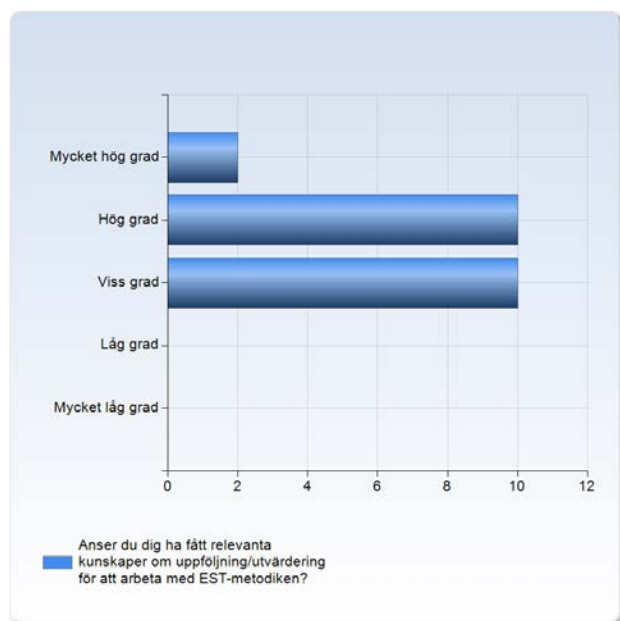
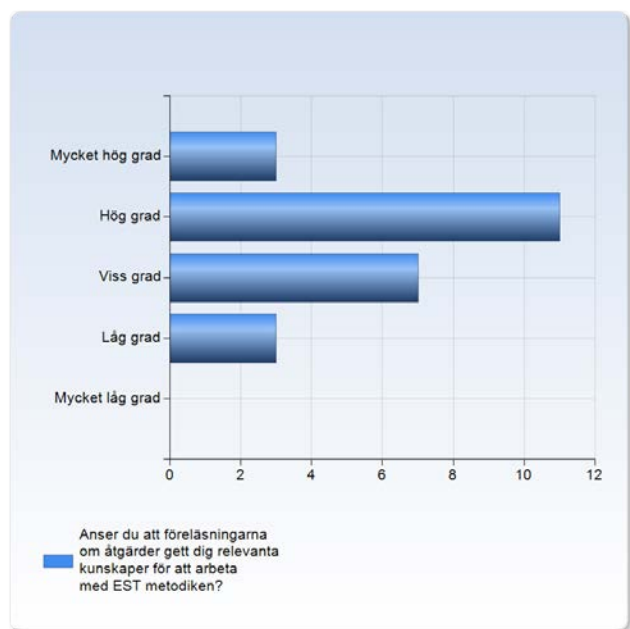
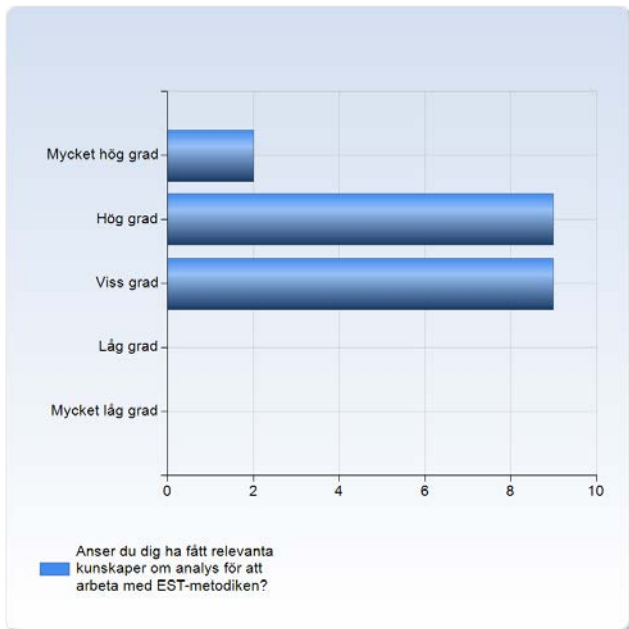
- Se över vilka funktioner som är mest nödvändiga att rapportera in om man kört fast. Om man växlar upp till fler geografiska områden kanske inte alla behöver vara med. Se över organisationen så att det inte blir för stort. Man bör göra en utvärdering för att undersöka hur arbetet ska utvecklas.
- Lita på att de som inte rapporterar in börjar då de ser behovet, dvs. det inträffar händelser där det finns behov av insatser. Tjata inte.

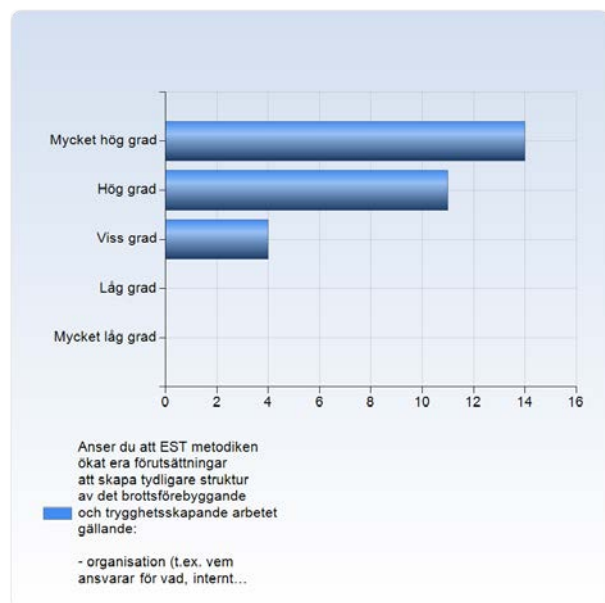
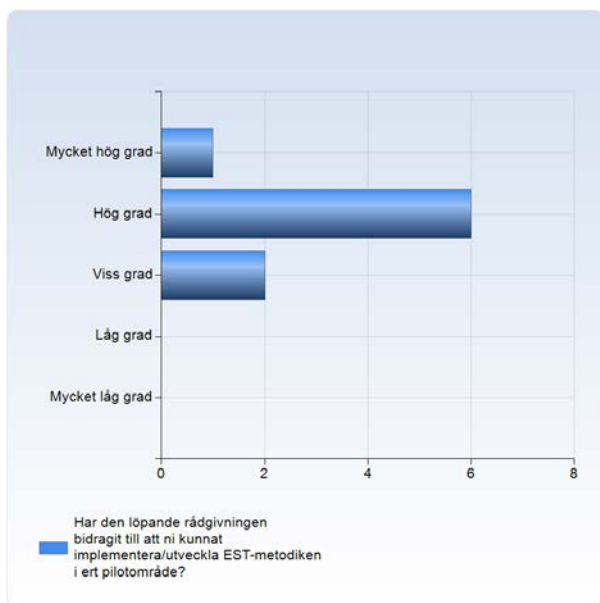
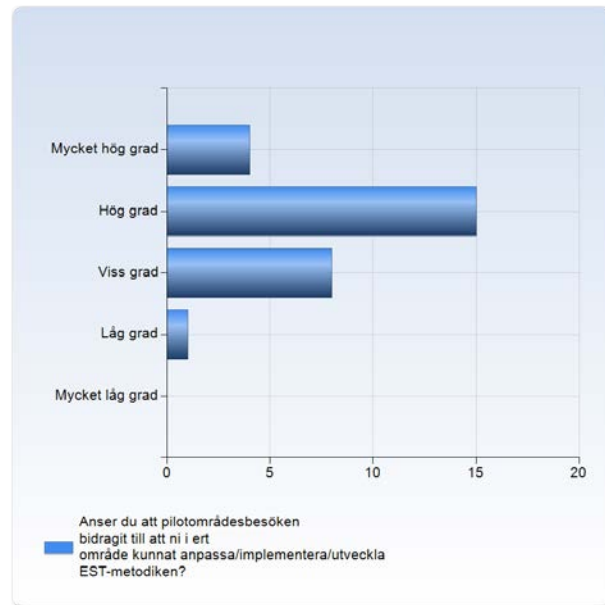
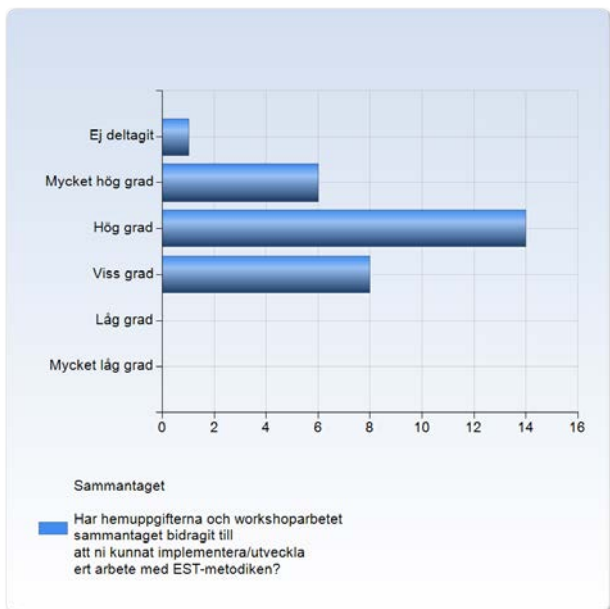
## Bilaga 6. Urval av svar på uppföljningsenkät

Svaren gavs utifrån en femgradig skala där respondenterna fick ta ställning till i vilken utsträckning man bedömde att utvecklingsstödet bidragit till eller gett dem stöd i arbetet med att implementera och arbeta med EST- metodiken. Lägsta värde är "Mycket låg grad", medelvärde är "Viss grad" och högsta värde är "Mycket hög grad". Det finns stor spridning mellan pilotområdenas förutsättningar där vissa startade från början, medan några redan hade arbetat med ett liknande arbetssätt sedan tidigare. Detta återspeglas i de svar som gavs. De som startade från början fick support i grundläggande frågor som hur man bygger upp en organisation till hur göra orsaksanalyser respektive utvärderingar. För de med längre erfarenhet blev utvecklingsstödet mer ett kompletterande kunskapstillskott.

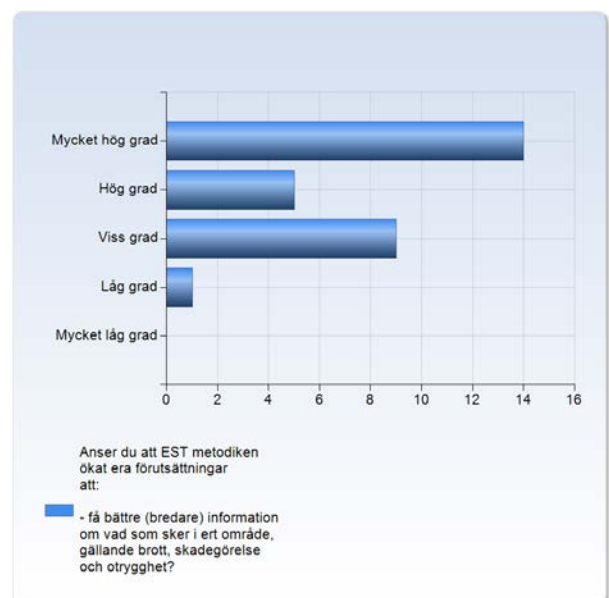
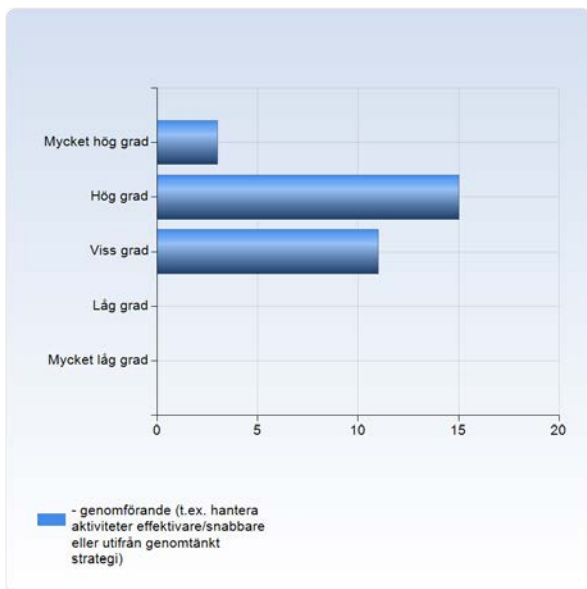
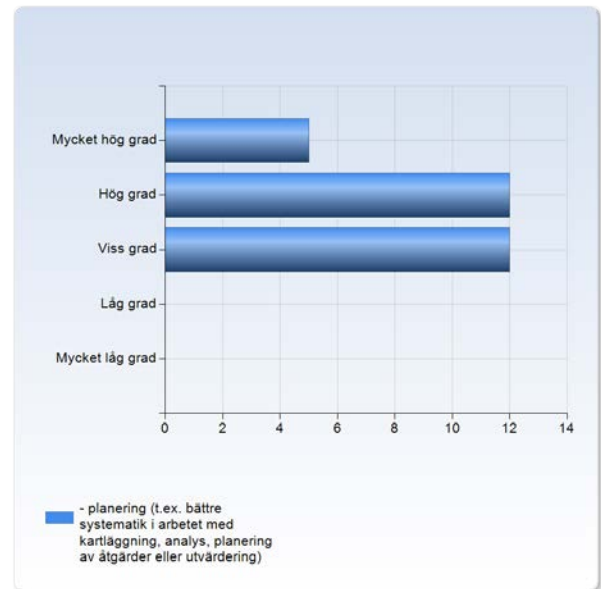
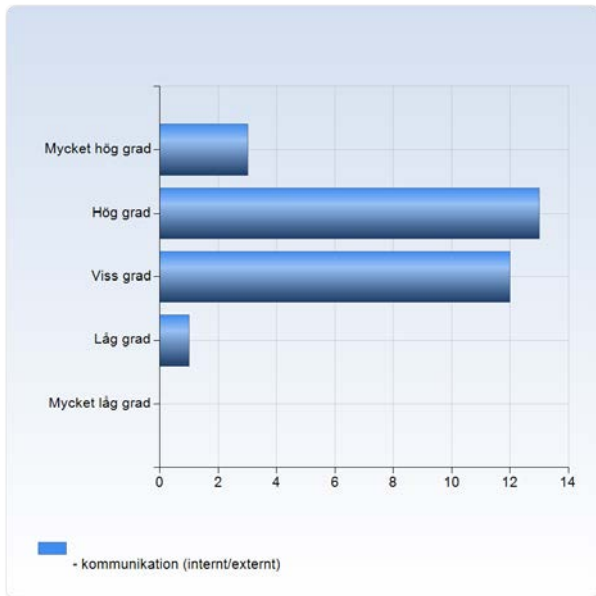








Anser du att EST-metodiken ökat era förutsättningar att skapa tydligare struktur av det brottsförebyggande och trygghetsskapande arbetet gällande:



Anser du att EST-metodiken ökar era förutsättningar att:

