



ATT LEDA UTAN MANDAT

– En rapport om att vara chef inom Polismyndigheten



Polisförbundet

NOVEMBER 2018

INNEHÅLL

Förord av ordförande Lena Nitz	3
Sammanfattning	4
Chefers förutsättningar måste förbättras	5
Mycket övertid och stor personalbrist	5
Stort behov av assistans och delad börda	7
Mandaten försvann uppåt	9
Polisförbundets krav	10
Om undersökningen	11

*Rapporten bygger på en medlemsundersökning genomförd februari – mars 2018 av Novus Opinion.
Grafisk form och grafik: FWD Reklambyrå. Foto: Staffan Claesson, Peter Jönsson.*

Förord av ordförande Lena Nitz

En chef ska inte bara leda arbetet utan också driva det framåt. Men när chefen inte har de rätta förutsättningarna för uppgiften, då blir det svårt att nå upp till såväl organisationens krav som medarbetarnas förväntningar. I förlängningen leder det i värsta fall till en bristande effektivitet som drabbar allmänheten.

Att som chef vilja fatta snabba beslut men inte ha mandat att göra det. Att ha ansvar för en uppgift men inte tillräckligt med personal för att effektivt lösa den. Att ha personalansvar men vara begravd i administration.

Vi har en situation i dag där över tre fjärdedelar av de chefer som tillfrågats i vår undersökning anser att de sällan eller aldrig har rätt bemanning i förhållande till verksamhetskraven. Där åtta av tio säger sig ha behov av chefs- och ledningsstöd för att bland annat lösa alla administrativa uppgifter, men bara tre av tio har det.

På samma sätt som allmänheten på många håll anser att polisen lyser med sin frånvaro anser många poliser att deras chefer gör det. Cheferna själva vill ha mer av det operativa, jobba närmare medarbetarna, men sitter motvilligt fast i de administrativa systemen. Medarbetarna blir som ett fotbollslag med lagledaren i omklädningsrummet. Dessutom är många slitna av för mycket speltid.

Men det finns sätt att ge både chefer och medarbetare rimligare arbetsvillkor. Genom att införa administrativa assistenter som avlastar medarbetarna skulle chefer i praktiken få fler polistimmar att förfoga över. Den här åtgärden ser jag som absolut nödvändig i väntan på att tillskotten från de nya större poliskullarna ger effekt ute i verksamheten de kommande åren. Genom liknande administrativt stöd till vissa chefer, och genom återinförandet av biträdande chefer till andra, skulle även chefstid frigöras till att leda och styra verksamheten.



”Det finns sätt att ge både chefer och medarbetare rimligare arbetsvillkor.”

Lägg till det en rejäl översyn av mandaten så att fler chefer får de mandat de behöver för att beslutsfattandet kring verksamheten ska flyta på.

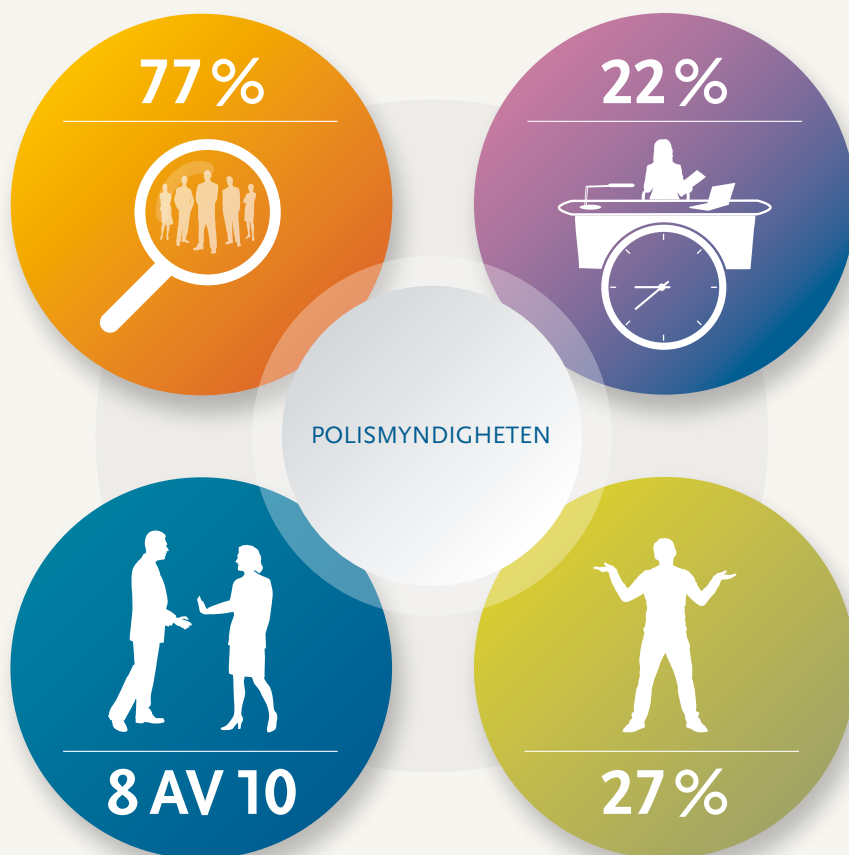
Om de här åtgärderna vidtas här och nu skulle det leda till en effektivare organisation som producerar bättre resultat – samtidigt som det skulle göra Polismyndigheten till en bättre och mer utvecklande arbetsplats. En arbetsplats där chefer känner att de tillsammans med sina medarbetare gör ett riktigt bra jobb och där det finns utrymme att finna vägar för att göra det ännu bättre.

Lena Nitz
Polisförbundets ordförande

Sammanfattning

Chefer inom Polismyndigheten har i dag inte de rätta förutsättningarna för att göra ett riktigt bra jobb. Resultatet av Polisförbundets undersökning som vi låtit göra via Novus bland 1 769 poliser – varav 373 chefer – visar att:

- Över tre fjärdedelar (77 procent) av de poliser som har en chefs- eller ledarbefattning tycker att de inte har rätt bemanning.
- Chefer har ett lika högt övertidsuttag som poliser inom den underbemannade ingripande verksamheten – 22 procent jobbar 6 eller fler övertidstimmar per vecka.
- Nästan 8 av 10 (78 procent) av de med chefs- eller ledarbefattning anser att det finns behov av chefs- och ledningsstöd – men bara drygt 3 av 10 (34 procent) har det.
- Över var fjärde (27 procent) svarande med en chefs- eller ledningsfunktion anser att de sällan eller aldrig har de mandat som krävs för att beslutsfattandet kring verksamheten ska flyta på.



Chefers förutsättningar måste förbättras

I skiftet februari – mars 2018 gick Polisförbundet via Novus Opinion ut med en större medlemsundersökning med frågor kring arbetsmiljö och arbetsbelastning. Svaren från 1769 poliser – som redovisades i rapporten ”När färre ska skydda fler” – visade att åtta av tio poliser tycker att bemanningen sällan eller aldrig är rätt i förhållande till verksamhetskraven och att det krävs stora mängder övertid för att få verksamheten att gå ihop.

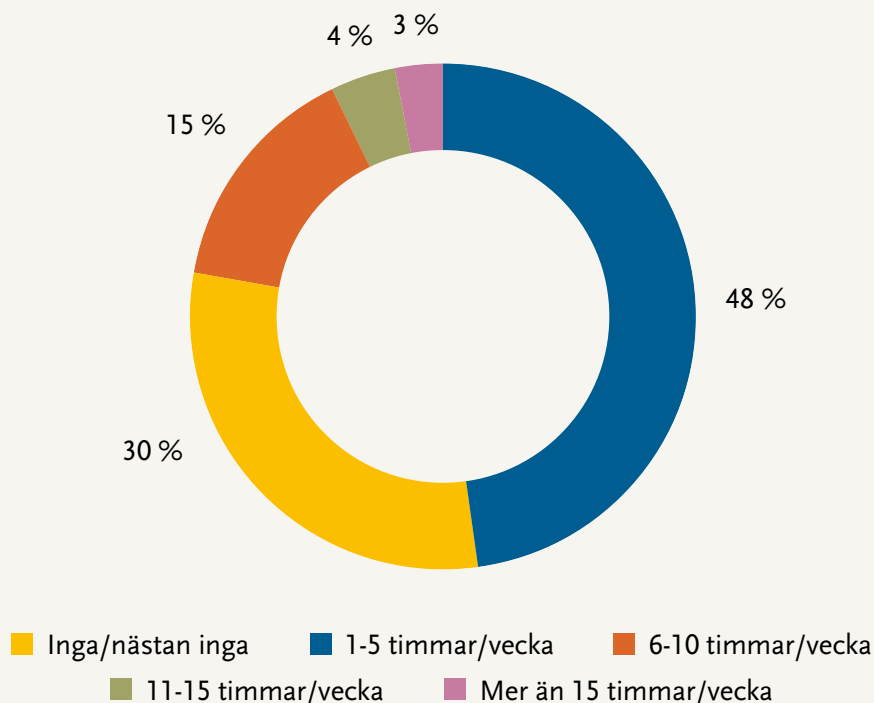
Nu särredovisar Polisförbundet svaren från de 373 poliser med chefs- eller ledarbefattning som deltog i undersökningen samt redogör för ytterligare frågor

som ställdes för att åskådliggöra chefers arbetssituation i Polismyndigheten.

Mycket övertid och stor personalbrist

Svaren från medlemsundersökningen visar att chefer i ännu högre utsträckning än övriga anställda anser att övertidsuttaget sliter på personalen (50 procent jämfört mot 42 procent). Chefernas egna övertidsuttag ligger i undersökningen lika högt som för poliser inom ingripandeverksamheten – 22 procent jobbar 6 eller fler övertidstimmar per vecka.

Hur många övertidstimmar har du uppskattningsvis haft/arbetsvecka de senaste 3 månaderna?



I betydligt högre utsträckning än andra i undersökningen har cheferna de senaste tre månaderna haft så mycket att göra att de dragit in på måltider, jobbat över eller tagit med jobbet hem. Hälften av cheferna har gjort det minst ett arbetspass per vecka. Motsvarande siffra för medarbetare är 31 procent.

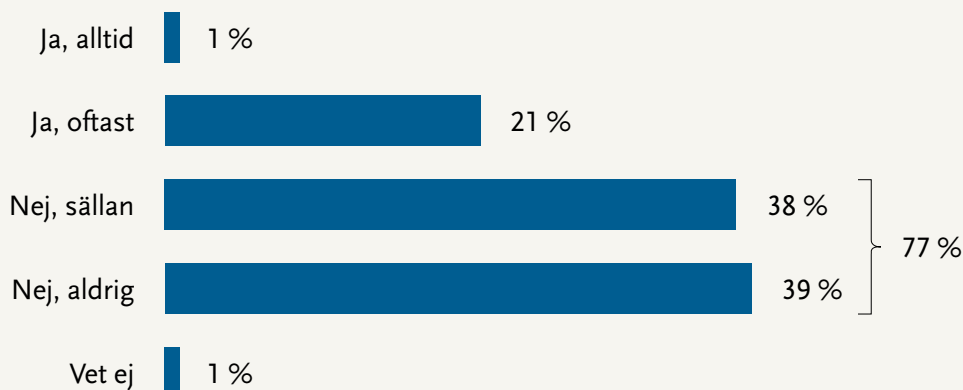
På frågan om avdelningen/enheten har rätt bemanning i förhållande till verksamhetskraven svarar över tre fjärdedelar (77 procent) av cheferna att man sällan

eller aldrig har det. En chef skriver: "Utbildningar och kompetensutveckling blir lidande, arbetsklimatet blir sämre, planeringen omöjlig och insatser ställs in på grund av personalbrist". Avdelningar lånar personal sinsemellan och vakanser är svåra att fylla. Situationen beskrivs som "slitsam för de som lojalt kämpar vidare" och många lyfter riskerna med det höga arbetstempot och bristen på återhämtning men också säkerhetsriskerna med att ha för låg numerär.



"Avdelningar lånar personal sinsemellan och vakanser är svåra att fylla."

Har din avdelning/enhet rätt bemanning i förhållande till verksamhetskraven?



Stort behov av assistans och delad börda

Undersökningen visar att det finns ett stort behov av chefs- och ledningsstöd. Nästan 8 av 10 av de som har en chefs- eller ledarbefattning anser att det finns behov av det – men bara drygt 3 av 10 har det.

Flera chefer i undersökningen efterlyser ett rent administrativt stöd för att frigöra tid för att kunna vara mer närvarande i den operativa verksamheten. Här återfinns bland annat gruppchefer som lyfter periodplaneringen som ett exempel på en uppgift som skulle kunna ta mindre chefstid i anspråk om man hade en administratör till hjälp.

Uppgifter som uppfattas stjåla oproportionerligt mycket tid från kärnuppgiften och som de svarande kallar "pappersarbete" eller "administration" är förutom arbetstidsplanering och jämkning av scheman även bland annat fakturering samt inköp och beställning av kläder och utrustning.

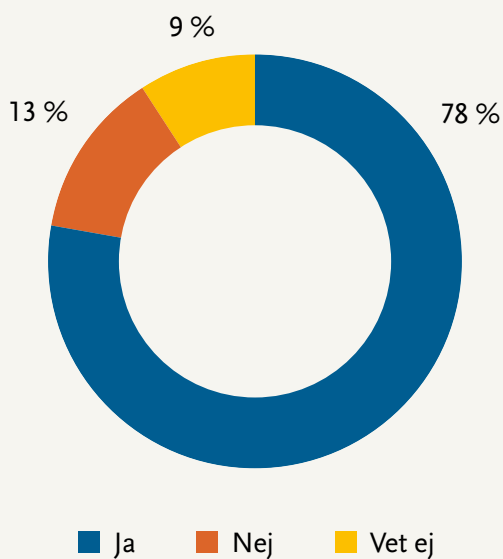
En av cheferna i undersökningen skriver:

"Ägnar mig till 90 procent åt administration och olika återrapporteringsuppgifter. 10 procent åt att coacha medarbetare och att få den operativa verksamheten att flyta på. Det borde vara tvärtom".

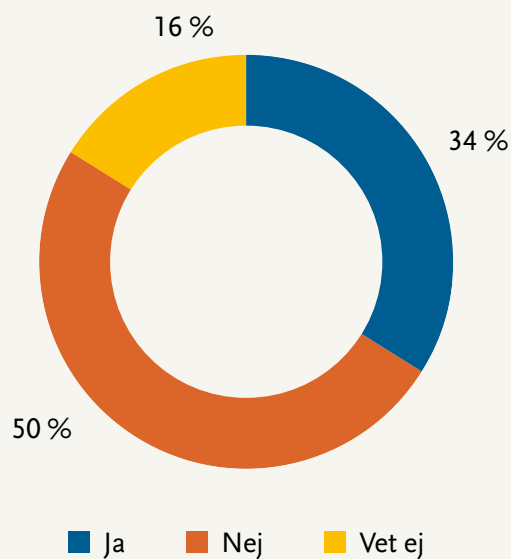
Chefers administration skapar även frustration bland medarbetarna. Dels handlar det om medarbetare som uppfattar chefer som otillgängliga. Men det handlar också om medarbetare som uppfattar att de själva får agera chefs- och ledningsstöd till sin chef. "Detta trots att vi saknar utbildning för det. Vi får inte heller någon ersättning för de uppgifter vi utför", skriver en medarbetare.

En hel del av kritiken angående bristande chefs- och ledningsstöd handlar om Genomförandekommitténs beslut att inte ha några biträdande chefer i den nya organisationen. Många varnade för att det skulle leda till en orimlig arbetsbelastning för chefer, vilket också blivit fallet. På sina håll har biträdande

Anser du att det finns ett behov av chefs- och ledningsstöd?



Har du chefs- och ledningsstöd i dag?



chefer därför börjat att dyka upp i organisationen igen, vilket även Statskontoret noterat i sin slutrapport om ombildningen.

De chefer som i vår undersökning lyfter fram just behovet av biträdande chefer gör det ur flera perspektiv där behovet av att dela arbetsbördan med någon är ett. Att ha en biträdande chef handlar också om att kunna delegera mandat. Många lyfter också fram att bristen på en biträdandefunktion leder till en större sårbarhet i organisationen. ”Tar jag ledigt eller blir sjuk finns det ingen som täcker för mig”, skriver en chef. För den enskilde individen leder det till att man tvingas jobba ikapp när man kommer tillbaka, men det får också konsekvenser för organisationen – och i förlängningen också för allmänheten. Här illustrerat med lokalpolisområdena som exempel:

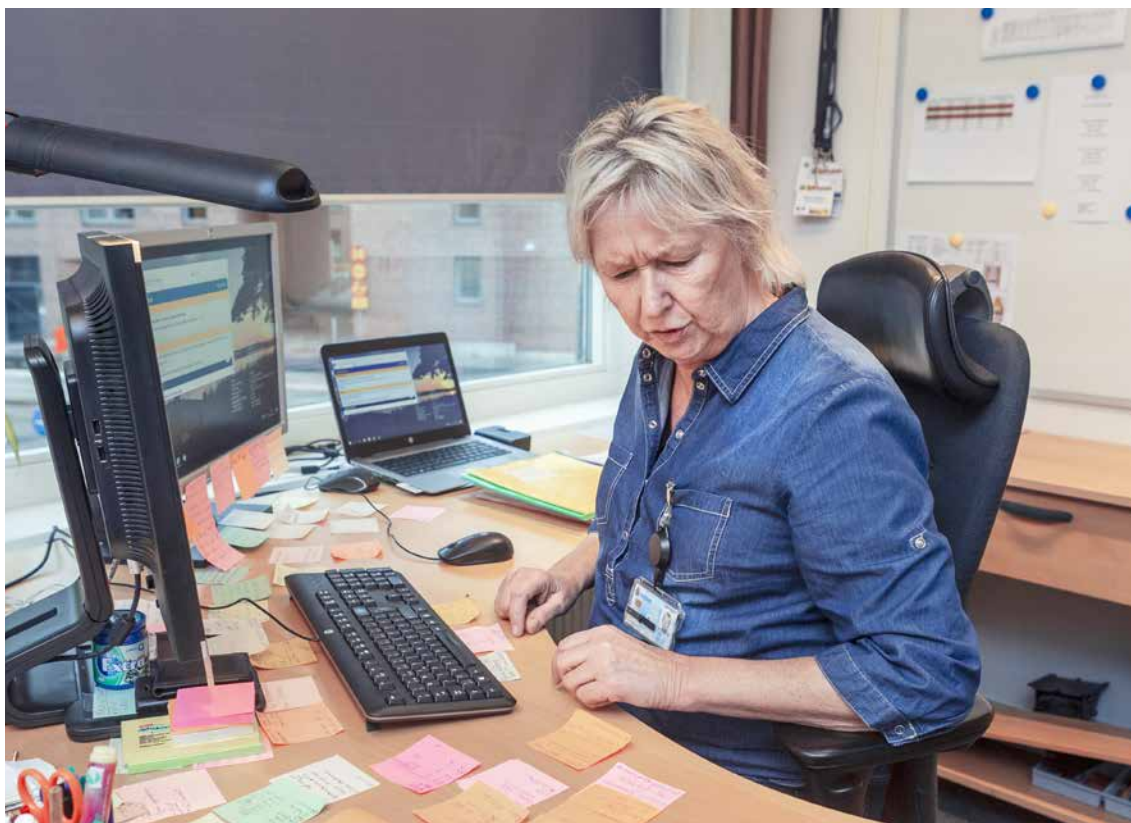
”Om LPO-chefen skulle bli sjuk eller plötsligt skulle sluta finns där ingen som har samma överblick på lokalpolisområdet eller är lika insatt i frågorna. Därför borde man inrätta en biträdande LPO-chefsfunktion på varje lokalpolisområde”.

Som redan nämnts är biträdande chefer inte lösningen för alla. För vissa chefer är det fullt tillräckligt med viss administrativ avlastning medan andra har behov en hel stab med rätt kompetenser för att få det stöd som behövs.

När det gäller stöd i form av de nationella stödfunktionerna – bland annat HR, IT och ekonomi – är missnöjet stort. Bland såväl chefer som medarbetare anser 68 procent i Polisförbundets medlemsundersökning att stödfunktionerna inte är utformade för att möta verksamhetens behov. Hårdast är kritiken – som så ofta tidigare – mot HR som anses ha för stor makt inom Polismyndigheten och som också anses utgöra en broms vid rekryteringar.

Några anser att stödfunktionerna mer fungerar som kravställare än som stöd.

Kritiken mot de nationella stödfunktionerna delas delvis av Statskontoret som i sin slutrapport uttrycker att de nationella gemensamma avdelningarna i olika grad behöver fortsätta att anpassa sina arbetssätt till kärnverksamheten så att den får bästa möjliga stöd.



Mandaten försvann uppåt

Kritiken mot stödfunktionerna återkommer i frågan ”Anser du att din chef/du som chef har de mandat som krävs för att beslutsfattandet kring verksamheten ska flyta på?” Drygt var tredje svarande (34 procent) anser att mandat ofta eller alltid saknas och många lyfter fram att beslutsmandat försvunnit upp till HR.

I gruppen som själva har en chefs- eller ledningsfunktion anser 27 procent att de sällan eller aldrig har de mandat som krävs. Läger man även till de som svarat ”ja, ibland” på frågan om de har de mandat som krävs för att beslutsfattandet kring verksamheten ska flyta på hamnar siffran på 59 procent.

Flera chefer skriver att det är problematiskt att de inte själva kan bestämma över bemanningen. De upplever att beslut som rör det dagliga arbetet flyttats upp i organisationen, tvärtemot intentionen med omorganisationen. ”Beslutsfattande som skulle lyftas ut till lokal nivå har istället centraliserats till regionnivå. Det gör att det mesta har blivit trögare och mer toppstyrt”, skriver en chef.

Många medarbetare tycker att deras närmaste chefer har för litet att säga till om. ”De enkla saker som skulle

göra ingripandeverksamheten bättre – lön, schema, utrustning, bemanning med mera – kan min närmsta chef knappast påverka”, skriver en medarbetare.

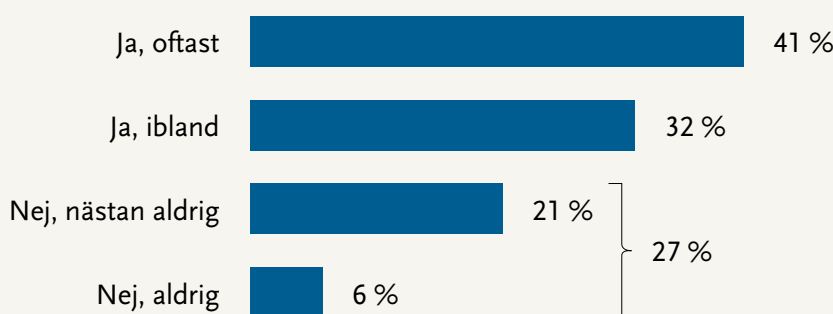
En annan skriver om cheferna:

”De är otrygga, får inte utbildning och förutsättningar för att göra ett bra jobb och våga fatta beslut. Istället är det HR, planeringen och PAC (Polisens administrativa center) som blir beslutandefunktioner – de som egentligen är stödfunktioner”.

Flera personer – såväl chefer som medarbetare – tycker att det är problematiskt med chefer som inte har någon egen budget, vilket gör att bland annat beslut om viktiga inköp och utbildningar inte kan tas snabbt nog. Ur chefsperspektiv beskrivs arbetssituationen som att man har ”fullt ansvar utan fullt mandat”.

Bland kommentarerna från medarbetare finns flera som uttrycker generell kritik mot chefer och chefers bristande kompetens. Men betydligt fler uttrycker förståelse för de problem den närmaste chefen tampas med. En medarbetare skriver: ”Vår chef är totalt slut. Han har en helt omänsklig och ohållbar situation”.

Anser du att du har de mandat som krävs för att beslutsfattandet kring verksamheten ska flyta på?



Polisförbundets krav

För att ge poliser de villkor och förutsättningar som krävs för ett väl fungerande chef- och ledarskap krävs:

Låt chefer vara chefer

Chefer ska ges ett behovsstyrt stöd för att frigöra tid till kärnuppdraget – att styra och leda verksamheten. Stöd som återkommande efterfrågas är bland annat ett rent administrativt stöd samt biträdande chefskap.

Utveckla ledarskapet

Förutsättningarna för att bedriva ett professionellt ledarskap måste utvecklas. Det handlar om kompetensutveckling, nätverk och om att frigöra tid så att chefer kan arbeta närmare sina medarbetare i vardagen. För att utveckla ledarskapet och arbetsmiljön måste chefer också förses med de mandat som krävs för att utföra arbetet på ett effektivt sätt – utan onödigt långa beslutsvägar.

Låt poliser vara poliser

Vad medarbetarnas tid går åt till påverkar i högsta grad även cheferna. Genom att införa administrativt stöd till medarbetare får chefer inom Polisen fler ”polistimmar” att förfoga över och styra mot kärnverksamheten.

Närmare medborgarna

För att chefer – nu och i framtiden – ska ha en korrekt dimensionerad resurs med vilken de kan

leva upp till målen måste lokala problembilder och verksamhetsanalyser göras och återkommande uppdateras. Här handlar det inte bara om att få bättre verktyg för att göra rätt prioriteringar utan också om att bättre kunna precisera behovet av antalet poliser i verksamheten.

Fler poliser – men rätt poliser

En chefs viktigaste tillgång för att kunna göra ett bra jobb är en personalresurs som inte bara är rätt till antalet utan också har rätt kompetens och förmågor. Därför måste poliskårens kompetens värnas och utvecklas liksom kraven på framtidens poliser.

För fortsatt flexibel användning av polisresursen bör polisutbildningen hållas samman så att alla poliser är utbildade för både ingripande verksamhet och utredningsverksamhet, så som det är i dag.

Högre polislöner

Chefer utan en korrekt dimensionerad personalresurs har ett omöjligt uppdrag när de ska möta verksamhetens krav. Högre löner krävs för att få fler poliser att vilja stanna i yrket, för att få fler poliser som slutat att vilja komma tillbaka och för att locka fler personer med rätt förutsättningar att bli framtidens poliser. Polisyrket måste värderas utifrån dess komplexitet, risker och ansvar.

”En chefs viktigaste tillgång för att kunna göra ett bra jobb är en personalresurs som inte bara är rätt till antalet utan också har rätt kompetens och förmågor.”

Om undersökningen

Novus Opinion har på uppdrag av Polisförbundet genomfört en medlemsundersökning om bland annat polisens arbetsmiljö.

Fältperioden var 23 februari till 6 mars 2018.

1 769 webbintervjuer genomfördes bland Polisförbundets medlemmar i yrkesverksam ålder. Av de 1 769 har 373 en chefs- eller ledarbefattning. Urvalet har dragits slumpmässigt ur Polisförbundets medlemspanel. Svaren har skett anonymt.

De 1 769 svarande som genomfört hela webbintervjun utgör 54 procent av nettourvalet, vilket enligt Novus är en bra svarsfrekvens.

Novus har viktat resultaten på hur Polisförbundets medlemmar fördelar sig avseende ålder, kön och om de har förtroendeuppdrag eller inte. Undersökningsresultatet är därmed representativt för förbundets medlemmar avseende de parametrarna.

