

Bilaga 1

Polismyndighetens kompetensförsörjning



Bilaga till redovisning av regeringsuppdrag
(Dnr Ju2017/06177/PO)



Innehåll

Sammanfattning	3
1 Uppdraget	4
1.1 Uppdragets arbetsformer samt genomförande och metoder	4
2 Inledning	4
3 Förutsättningar för kompetensförsörjningen	5
3.1 Interna förutsättningar	5
3.2 Förutsättningar på arbetsmarknaden	6
4 Myndighetens identifierade kompetensbehov	7
4.1 Kompetensbehov på 1-3 års sikt	7
4.2 Långsiktiga kompetensbehov	7
5 Polismyndighetens kompetensförsörjande insatser	8
5.1 Attrahera och rekrytera nya medarbetare	8
5.1.1 Verka för utökat antal platser på polisutbildningen	8
5.1.2 Verka för att fler sökande fullföljer antagningsprocessen till polisutbildningen	9
5.1.3 Polisutbildning för specialister	9
5.1.4 Rekrytering av specialistkompetenser	9
5.1.5 Kommunikativa insatser för att attrahera medarbetare	9
5.2 Behålla och utveckla medarbetare	9
5.2.1 God arbetsmiljö	9
5.2.2 Konkurrenskraftiga löner	10
5.2.3 Motivation och delaktighet	10
5.2.4 Fort- och vidareutbildning	10
5.2.5 Karriär och utveckling	11
5.2.5.1 Successionsplanering	11
5.2.6 Ledarskap	11
6 Polismyndighetens arbete med kompetensförsörjning	12

Sammanfattning

Kompetensbehov

Det primära behovet under perioden 2018 – 2020 är att säkerställa att Polismyndigheten har den kompetens som myndigheten behöver för att klara grunden i det polisiära uppdraget; att upprätthålla ordning och säkerhet. Verksamheten i lokalpolisområdena kommer därför att förstärkas med fokus på ingripande- och utredningsverksamhet samt de uppgifter som områdespoliser ansvarar för. Även myndighetens förmåga att utreda it-relaterade brott och att ge service till medborgarna är prioriterat under perioden. Forensiker och olika typer av it-specialister är därför personalgrupper som är angelägna att förstärka.

Det lokala polisarbetet står i fokus även under perioden 2020 – 2024, men med ambitionsökningar för att möta uppdraget. Framöver beräknas utvecklingsåtgärder enligt Polismyndighetens medborgarmötesstrategi att få effekt. Det innebär bland annat att polisen kan öka tillgängligheten och i ännu större utsträckning tillgodose medborgarnas behov via digitala möten och e-tjänster.

Fler medarbetare behöver arbeta i lokalpolisområdena, varav de särskilt utsatta områdena troligen kräver en större resursökning. Demografiska förändringar ska också beaktas, det vill säga inte bara befolkningsökningen i landet utan även befolkningens sammansättning och fördelning i landet.

Polismyndigheten behöver också förstärka delar av stödverksamheten för att öka den operativa förmågan. Delar av behoven är direkt kopplade till den utökade bemanningen och de krav som ställs med en väsentligt större personalstyrka. Det gäller till exempel HR, IT, kommunikation och juridiskt stöd. Det krävs också en kompetensförstärkning för insatser som bidrar till att frigöra tid för polisens kärnuppdrag. Här är it-utvecklingen en stor möjliggörare varför it-kompetens är prioriterat.

Kompetensförsörjande insatser för att möta behoven

Arbetet med att säkerställa kompetens sker löpande och på flera nivåer i organisationen.

Under de närmaste åren kommer Polismyndigheten att särskilt prioritera kompetensförsörjande insatser enligt följande områden.

Attrahera och rekrytera medarbetare genom att

- arbeta för att utöka antalet platser på polisutbildningen
- ta fram polisutbildning för specialister
- göra det möjligt för tidigare anställda poliser att söka sig tillbaka till Polismyndigheten
- rekrytera specialistkompetenser
- genomföra kommunikativa insatser för att attrahera och behålla medarbetare.

Behålla och utveckla medarbetare genom att

- intensifiera arbetet för en god arbetsmiljö
- utöka arbetet med likabehandling och organisationskultur
- arbeta för konkurrenskraftiga arbetsvillkor för alla efterfrågade kompetenser
- fortsätta arbetet för att uppvärdera polisyrket lönemässigt
- erbjuda fort- och vidareutbildning utifrån verksamhetens behov
- utöka och synliggöra de interna karriär- och utvecklingsvägarna
- arbeta med successionsplanering
- fortsätta arbetet för utökad motivation och delaktighet hos medarbetarna
- fortsätta utvecklingen av ledarskapet i enlighet med myndighetens styrmodell.

1 Uppdraget

I regeringsbeslut den 20 juli 2017 (dnr Ju2017/06177/PO) har Polismyndigheten fått följande uppdrag:

Polismyndigheten ska ta fram en strategisk och långsiktig plan för att säkerställa att rätt kompetens finns att tillgå i verksamheten. Av planen ska framgå vilka kompetensförsörjningsbehov som finns på kort och lång sikt. Det ska också framgå hur nya resurser till myndigheten kommer att användas för att bidra till största möjliga nytta och effektivitet i verksamheten och därigenom också till de kriminalpolitiska målen att brottsligheten ska minska och tryggheten ska öka.

1.1 Uppdragets arbetsformer samt genomförande och metoder

Polismyndighetens kompetensförsörjningsarbete utgår från de analyser och den behovsinventering som polisregioner och avdelningar har gjort när de har tagit fram strategiska inriktningar för kompetensförsörjning på 1-3 års sikt, från Polismyndighetens budgetunderlag 2019 – 2021 och från Polismyndighetens svar på regeringsuppdraget *Uppdrag till polismyndigheten att redovisa hur polisverksamheten ska stärkas och utvecklas.*¹ Arbetet utgår också från resultatet av processen *Polisen 2024*. Under hösten 2017 beslutade rikspolischefen att Polismyndigheten skulle föra en bred dialog med medborgare, medarbetare, näringsliv och kommuner i syfte att identifiera vilka utmaningar som polisen sannolikt har att möta samt interna och externa förväntningar på polisverksamheten.

2 Inledning

Kraven på polisen har ökat under senare år. Utbredningen av den grova brottsligheten, en mer komplex brottsstruktur med fler svårupplösta brott, ökade krav på polisens kris- och terrorberedskap, befolkningsökning, gränskontroller och verkställigheter är några viktiga faktorer som påverkar.²

Polismyndigheten behöver:

- Stärka förmågan att vara närvarande för att upprätthålla ordning och säkerhet. Det gäller i hela landet.
- Utveckla förmågan att möta konsekvenserna av den snabba it-utvecklingen. Det gäller både i form av ökad service till medborgarna genom digitala tjänster och genom att stärka förmågan att möta en kriminalitet som växer fram på helt nya arenor.
- Utveckla samarbetet med andra samhällsaktörer för att genomföra uppdraget mer effektivt till stöd för brottsbekämpningen.
- Stärka förmågan att agera långsiktigt och strategiskt: tidigt kunna bedöma sannolika konsekvenser av händelser i Sverige och i omvärlden för myndighetens uppdrag. Detta för att kunna ingripa eller initiera förändringar så att de önskade effekterna får genomslag vid rätt tidpunkt.
- Fortsatt utveckla verksamheten i syfte att stärka den operativa förmågan och nyttja resurserna på bästa sätt. Det handlar bland annat om hur den lokala problembilden

¹ Dnr A510.044/2017.

² Polismyndighetens budgetunderlag 2019-2021, s. 9.

samspelar med den nationella, om att effektivisera administrativa rutiner och att säkerställa en styrning som ger största möjliga medborgarnytta.

För att säkerställa grunden i det polisiära uppdraget och kunna möta framtida utmaningar med rätt kompetens behöver Polismyndigheten utöka antalet polisanställda. Myndigheten måste också arbeta med att behålla, växla och utveckla befintliga medarbetares kompetens. Till det kommer ökade behov av resurser för att förbättra medarbetarnas arbetsvillkor och säkerhet.

3 Förutsättningar för kompetensförsörjningen

Tillgången till rätt kompetens är avgörande för att Polismyndigheten ska uppnå sina mål. Det förutsätter förmåga att växa och ta emot nya medarbetare liksom att omsätta personalförstärkningen till medborgarnytta inom ramen för tilldelade budgetmedel. Myndighetens rekryteringskapacitet måste anpassas till behovet av tillväxt. En ytterligare förutsättning för utökningen av antalet poliser är att Polismyndigheten tillsammans med Totalförsvarets rekryteringsmyndighet och lärosätena som bedriver polisutbildning tar ett gemensamt ansvar för att rätt antal studenter antas och att utbildningsplatserna motsvarar Polismyndighetens behov. Det betyder att Polismyndigheten inte ensidigt kan säkerställa en utökning av antalet poliser. Etablering av ytterligare lärosäten medför även nya kostnader och investeringar samt förutsätter ytterligare resurser från Polismyndigheten, i form av till exempel lärare och instruktörer.

I detta avsnitt beskrivs viktiga personalstrukturella utgångspunkter och omvärldsfaktorer som myndigheten behöver planera för i det fortsatta kompetensförsörjningsarbetet.

3.1 Interna förutsättningar

Polismyndigheten ska planera för en ökning av antalet anställda med 10 000 fram till år 2024, jämfört med december 2015.³ Med dagens personalomsättning innebär det att myndigheten behöver rekrytera drygt 20 000 medarbetare fram till år 2024.

Tillgången på polisiär kompetens styrs i stor utsträckning av antalet utexaminerade från polisutbildningen. Kapaciteten i antagningsprocessen och antalet studieplatser som kan erbjudas vid de lärosäten som bedriver polisutbildning sätter därmed ramarna för med vilken takt antalet poliser kan öka.

Polismyndighetens mottagarförmåga kommer att vara central för myndighetens förmåga att växa. Ett stort tillskott av poliser förutsätter bland annat fler handledare, instruktörer och gruppchefer i verksamheten. Vidare behöver mottagarförmågan säkerställas vad gäller kapacitet att rekrytera, utbilda, anpassa lokaler och utrustning samt att ta emot och introducera nya medarbetare.

Vid utgången av 2017 hade Polismyndigheten 29 602 medarbetare, varav 19 741 poliser och 9 861 civila. Andelen avgångar bland poliser under året var 4,6 procent (varav 45 procent var pensionsrelaterade) och bland tillsvidareanställd civil personal var andelen avgångar vid årets utgång 10,2 procent (varav 19 procent var pensionsrelaterade).

En närmare analys av avgångarna visar att de är störst bland medarbetare som har arbetat upp till två år i myndigheten. Mönstret är särskilt tydligt bland civilanställda. Unga medarbetare slutar procentuellt sett oftare än äldre och omsättningen är generellt högre i

³ Redovisning av regeringsuppdraget – Uppdrag till Polismyndigheten att redovisa hur polisverksamheten ska stärkas och utvecklas, dnr A510.044/2017.

storstäder än i mer glesbefolkade områden. Av naturliga skäl är det också yngre och storstadsbor som utgör Polismyndighetens främsta rekryteringsbas.⁴

3.2 Förutsättningar på arbetsmarknaden

En större anställningsbarhet på arbetsmarknaden är en viktig förklaring till att civilanställda generellt har en högre personalomsättning än poliser. Polisiär kompetens efterfrågas dock i större utsträckning på arbetsmarknaden, vilket är en av förklaringarna till att personalomsättningen bland poliser har ökat de senaste åren. I Arbetsförmedlingens senaste 5-årsprognos⁵ pekas hela säkerhetsområdet ut som en sektor där konkurrensen om medarbetare kommer att bli stor. I detta sammanhang är det viktigt att beakta att Säkerhetspolisen, som blev en egen myndighet den 1 januari 2015, rekryterar polisiär kompetens i ökad omfattning. Sammantaget indikerar detta att Polismyndigheten kan förvänta sig en ökad rörlighet bland poliser liksom utmaningar i att attrahera och rekrytera till polisutbildningen.

När det gäller arbetskraft med annan kompetens än den polisiära pekar Arbetsförmedlingens prognoser på fortsatta svårigheter med att rekrytera personal inom IT/teknik. Däremot förväntas det bli något enklare att finna medarbetare inom utredning, juridik och ekonomi på något års sikt.

I sammanhanget är det viktigt att hålla i minnet att tillgången till arbetskraft varierar stort geografiskt. Det är generellt lättare att rekrytera till storstäderna, samtidigt som personalomsättningen är större där.

Störst betydelse för befolkningsökningen fram till år 2045 får nettomigrationen (att fler invandrar än utvandrar), enligt Statistiska centralbyrån.⁶ Utlandsfödda (utanför Europa) har enligt Arbetsförmedlingen högre arbetslöshet än andra grupper, samtidigt som de är den grupp som bidrar till nytillskottet på arbetsmarknaden i störst grad. Detta är en grupp som i hög utsträckning har såväl språklig kompetens som kulturell förståelse, vilket efterfrågas av Polismyndigheten.

Under den senaste tioårsperioden visar flera undersökningar att det har skett ett tydligt trendbrott i vad den yngre generationen anser gör en arbetsgivare attraktiv.⁷ I dag efterfrågas i första hand en trygg arbetssituation tillsammans med balans mellan arbete och privatliv. Tidigare har dessa båda faktorer i första hand värderats högt av den äldre generationen, medan yngre fokuserat på utvecklingsmöjligheter eller hög lön. Dagens unga lägger också stor vikt vid att "tjäna ett högre syfte" och att arbeta för en god sak. Även detta är ett trendbrott.

Arbetsgivarverkets undersökningar visar att sociala medier och arbetsgivarens webbplats är de viktigaste kanalerna för att kommunicera arbetsgivarvarumärket. I tidigare undersökningar rankades arbetsmarknadsdagar och mässor högst.

⁴ Polismyndighetens personaladministrativa lönesystem, Palasso.

⁵ Arbetsförmedlingen: "Var finns jobben – bedömning för 2018 och på fem års sikt".

⁶ Statistiska centralbyrån: Sveriges framtida befolkning 2015–2060.

⁷ Se bl.a. Kairos Future: "När generation ordning tar över", rapport 2016, eller Arbetsgivarverket: "Vill högskolestudenter jobba statligt?", rapport 2017.

4 Myndighetens identifierade kompetensbehov

Traditionellt har de anställda inom Polismyndigheten delats upp i poliser och civila medarbetare. Den uppdelningen är fortfarande relevant ur ett verksamhetsperspektiv, men fokus ligger på de kunskaper, färdigheter och förmågor som medarbetaren behöver utifrån verksamhetens behov.

I detta avsnitt beskrivs myndighetens prioriterade kompetensbehov utifrån Polismyndighetens uppdrag.⁸

4.1 Kompetensbehov på 1-3 års sikt

Myndigheten har fått ett utökad anslag för 2018 och regeringen har aviserat tillskott också för år 2019 och år 2020. Det primära behovet under perioden 2018 – 2020 är att säkerställa kompetens för att klara grunden i det polisiära uppdraget; att upprätthålla ordning och säkerhet. Verksamheten i lokalpolisområdena kommer därför att förstärkas med fokus på ingripande- och utredningsverksamhet samt de uppgifter som områdespoliser ansvarar för. Även myndighetens förmåga att utreda it-relaterade brott och att ge service till medborgarna är prioriterat under perioden. Polismyndigheten har under de kommande tre åren avsatt särskilda medel för inrättande av nationella och regionala it-brottscenter i syfte att förstärka polisens insatser för brott med it-relevans.

Prioriterade områden är

- resurser nära medborgarna och lokal samverkan för stärkt förmåga och verksamhet i lokalpolisområdena
- brottsbekämpning i utsatta områden
- lokal samverkan och medborgardialog
- utredning och lagföring
- polisens frontdesk
- krisberedskap
- bekämpning av terrorism och polisen som en del i totalförsvaret
- allvarlig och organiserad brottslighet samt internationalisering
- migration och gränskontroll
- chefsförsörjning
- stöd och service.

4.2 Långsiktiga kompetensbehov

Det främsta kompetensbehovet, särskilt behovet av personalförstärkning, finns på lokalpolisområdesnivån. Det berör terrorism och krisberedskap liksom underrättelseinhämtning och förmågan och kompetensen att bedriva brottsutredningar. Även förmågan att arbeta med långsiktigt brottsförebyggande arbete behöver utökas, inte minst i de särskilt utsatta områdena.

Ett brett kompetensbehov är att utveckla den grundläggande it-kompetensen för medarbetare inom myndigheten. Samma gäller för flerspråklig kompetens och kompetens i kulturell förståelse. Dessa kompetensbehov bör uppmärksammas när myndigheten utökar

⁸ Beskrivningen utgår från de analyser och den behovsinventering som polisregioner och avdelningar har gjort när de har tagit fram strategiska inriktningar för kompetensförsörjning på 1-3 års sikt, från Polismyndighetens budgetunderlag 2019 – 2021 och från Polismyndighetens svar på regeringsuppdraget *Uppdrag till polismyndigheten att redovisa hur polisverksamheten ska stärkas och utvecklas* samt från resultatet av processen *Polisen 2024*.

antalet anställda, men även vid utveckling av de som redan är anställda. Kompetensbehovet finns inte bara på lokalpolisområdesnivån utan i flera delar av myndigheten.

Ett viktigt syfte med kompetenshöjande åtgärder inom ingripandeverksamheten är att öka effektiviteten inom utredningsverksamheten. Det kan t.ex. handla om att stärka kompetensen att vidta initiala åtgärder vid brottsplatsen (spårsäkring och bevissäkring) och att ta emot vittnesuppgifter. Likaså behövs det kompetens för att utöka förmågan att bedriva brottsutredningar samt rörande forensik och brottsplatsutredningar.

Det finns behov av specialistkompetens rörande dels att förhindra, försvåra och förebygga terrorism, dels specialistkompetens inom it-kriminalitet och forensik kopplat till att bedriva brottsutredningar.

Behov av kompetensförstärkning finns också när det gäller den brottslighet som spänner över flera lokalpolisområden, polisområden, regioner eller länder. Bland annat krävs det förstärkt underrättelsekompetens regionalt och nationellt och en utökad förmåga att bedriva brottsutredningar fokuserade på brottslighet över gränserna.

Kompetensbehovet för att utveckla och utöka den grundläggande förmågan till både inre och yttre gränskontroller samt verkställigheter, är brett och berör flera delar av organisationen. Även kompetensbehovet gällande att utveckla förmågan att övervaka och ingripa vid pågående it-brottslighet är stort.

Polismyndigheten behöver även förstärka verksamheten med kompetenser i syfte att frigöra tid för myndighetens kärnuppdrag. I detta sammanhang är it-utvecklingen en stor möjliggörare, varför it-kompetens är prioriterat. Likaså är förvaltningskompetens ett område som behöver förstärkas. Det gäller till exempel juridik, kommunikation och ekonomi. Delar av behoven är en direkt följd av den kommande personalförstärkningen och de krav som ställs med en väsentligt större personalstyrka. Det handlar till exempel om att säkerställa kompetens för rekrytering, chef- och ledarskap samt tillgång till instruktörer och handledare.

5 Polismyndighetens kompetensförsörjande insatser

I detta avsnitt beskrivs de insatser som ur ett kompetensförsörjningsperspektiv är särskilt angelägna för att verksamhetens behov ska tillgodoses och därmed bidra till att de kriminalpolitiska målen uppnås. Dessa insatser kommer att vara i fokus i det kompetensförsörjande arbetet på såväl nationell som lokal nivå under de kommande åren.

5.1 Attrahera och rekrytera nya medarbetare

5.1.1 Verka för utökat antal platser på polisutbildningen

Polismyndigheten har fattat beslut om att utöka antalet poliser med 1 500 år 2020, jämfört med december år 2015. Myndighetens inriktning är att successivt öka antalet poliser även efter år 2020 med ytterligare cirka 1 100 - 1 200 poliser årligen till och med år 2024. Detta kräver rekrytering av poliser motsvarande cirka 2 000 per år.

I syfte att säkerställa utbildningsplatser för att tillgodose behoven fattade regeringen i december 2017 beslut om att ge Malmö universitet i uppdrag att bedriva polisutbildning. Utbildningen startar i januari 2019. Därefter har Polismyndigheten fortsatt att undersöka förutsättningarna för att etablera polisutbildning vid ytterligare ett lärosäte. Polismyndigheten bedömer, utifrån nu kända fakta, att behovet och förutsättningarna för ett femte lärosäte i västra Sverige finns.

Arbetet med att utöka antalet studenter och utbildningsplatser sker i nära samarbete med Totalförsvarets rekryteringsmyndighet och de lärosäten som bedriver polisutbildning.

5.1.2 Verka för att fler sökande fullföljer antagningsprocessen till polisutbildningen

En utmaning som Polismyndigheten möter är att få alla behöriga sökande till polisutbildningen att fullfölja hela antagningsprocessen. Ett arbete pågår för att förnya, modifiera och öka flexibiliteten i antagningsprocessen för att både få fler sökande att fullfölja sin ansökan och för att öka intresset för att söka polisutbildningen. Polismyndigheten bedömer att framtagande av en ny antagningsprocess med kortare ledtider från ansökan till antagningsbesked och den sökande i fokus, kommer att bidra till ett ökat intresse för att söka till utbildningen samt minska avhoppet under processen.

5.1.3 Polisutbildning för specialister

I polisförordningen (2014:1104) och förordningen (2014:1105) om utbildning till polisman anges förutsättningarna för polisutbildning för specialister som efter utbildning kan ges behörighet att anställas som poliskommissarie, polisinspektör eller polisassistent.

Polisutbildningen för specialister riktar sig till yrkesgrupper/specialister som för att kunna genomföra sitt uppdrag inom polisen behöver såväl sin specifika specialistkompetens som poliskompetens.

För närvarande pågår arbete i syfte att erbjuda polisutbildning för specialister för att förstärka nationella insatsstyrkan och nationella bombskyddet.

5.1.4 Rekrytering av specialistkompetenser

Polismyndigheten har behov av att anställa medarbetare med olika kompetenser under de närmaste åren. Dessa medarbetare ska bland annat stärka utredningsverksamheten, den forensiska verksamheten, regionala it-brottscenter, it-verksamheten samt öka rekryteringsförmågan och det juridiska stödet inom Polismyndigheten.

5.1.5 Kommunikativa insatser för att attrahera medarbetare

Den pågående rekryteringskampanjen innefattar åtgärder för att väcka intresse för och informera om polisyrket samt insatser för att stärka polisens varumärke och attrahera medarbetare till Polismyndigheten.

Under inledningen av 2018 har Polismyndigheten tagit fram en kommunikationsstrategi och ett kommunikationskoncept för att säkerställa att insatserna för att attrahera medarbetare svarar mot myndighetens behov. Kommunikationskonceptet omvandlas nu till konkreta insatser, bland annat i form av filmer att använda i sociala medier, berättelser att använda digitalt och i tryck samt informationsmaterial för mässor och evenemang.

Kommunikationen kring polisutbildningen sker löpande nationellt, regionalt samt lokalt under hela året, men intensifieras inför och under ansökningsperioderna. Inför uppstarten av polisutbildning vid Malmö universitet görs en riktad kommunikationsinsats inom det upp-tagningsområdet. Riktade insatser sker också för att öka andelen kvinnor och personer med utländsk bakgrund.

5.2 Behålla och utveckla medarbetare

5.2.1 God arbetsmiljö

Polismyndighetens mål med arbetsmiljöarbetet är att vara en attraktiv arbetsplats med god arbetsmiljö, goda arbetsvillkor och ett aktivt hälsoarbete. Det säkerställer myndigheten

genom ett systematiskt arbetsmiljö- och hälsoarbete som skapar bra och säkra arbetsvillkor och minimerar arbetsrelaterad ohälsa. Likabehandlingsperspektivet utgör en självklar del i vad som skapar en god arbetsmiljö. Ett integrerat likabehandlingsperspektiv i alla delar av organisationen ger bättre förutsättningar för en god organisationskultur fri från diskriminering och ovälkomna maktuttryck.

Regeringen gav i augusti 2017 Polismyndigheten i uppdrag att skapa förutsättningar för ytterligare förbättringar av arbetsmiljön. Enligt uppdraget ska myndigheten intensifiera det systematiska arbetsmiljöarbetet inom de sex områden som har identifierats i myndighetens arbetsmiljöstrategi. Samtidigt har myndighetens ledning beslutat om att avsätta ytterligare 50 miljoner årligen under perioden 2018-2020 för att möjliggöra en ambitionshöjning inom arbetsmiljöområdet. Bland prioriterade insatser under 2018 kan nämnas hot och våld och fysisk arbetsmiljö, likabehandling, arbetsbelastning och bemötandefrågor.

5.2.2 Konkurrenskraftiga löner

Lönebildningen är avgörande för att myndigheten ska kunna motivera, utveckla och behålla befintliga medarbetare med den kompetens som verksamheten kräver. Polismyndigheten behöver också kunna erbjuda konkurrenskraftiga lönenivåer för att attrahera och rekrytera nya medarbetare.

De senaste åren har en uppvärdering av polisyrket varit ett särskilt fokus för utformning av lönesatser. Med hänvisning till detta har myndigheten vidtagit lönestrukturella förändringar såsom höjda begynnelselöner för polisassistenter och särskilda lönesatser på poliser med sex års anställningstid, inom ramen för individuell lönesättning. Särskilda satsningar har även genomförts för dem som arbetar i och mot de särskilt utsatta områdena.

Polismyndigheten och Polisförbundet har nyligen träffat en uppgörelse för avtalsperioden 2017-2020 i vilken parterna är överens om att arbetet med att uppvärdera polisyrket behöver fortsätta. Parterna har som gemensam målbild i uppgörelsen att löneökningstakten för poliser aggregerat ska ligga väl över det så kallade ”märket” på arbetsmarknaden, och att den effekt parterna vill uppnå med denna målbild är att Polismyndighetens framtida kompetensförsörjning av poliser säkras.

5.2.3 Motivation och delaktighet

Motivation och utrymme att bidra till verksamhetens mål är bland de viktigaste drivkrafterna för medarbetarens vilja att stanna kvar och utvecklas i sitt arbete. Medarbetare som upplever att de har meningsfulla uppgifter gör skillnad och känner stolthet över sitt arbete. Det finns en större uppgift som medarbetarna vid polisen är delaktiga i.

Motivation och delaktighet är centrala komponenter i det ledarskap som myndigheten strävar efter liksom en hörnsten i polisens intensifierade arbetsmiljöarbete. ”Reflektioner i vardagen” (RIV) är ett exempel på arbete som pågår och som kommer att etableras i allt fler delar av organisationen. RIV syftar till att stimulera ett medarbetardrivet utvecklingsarbete och därmed stärka den egna motivationen.

5.2.4 Fort- och vidareutbildning

Behovet av såväl breddad som fördjupad kompetens lyfts fram som en viktig framgångsfaktor för att polisen ska kunna fullgöra sitt uppdrag med sikte på 2024.

Fort- och vidareutbildningen är central för att säkra att Polismyndigheten har rätt kompetenser. En mycket stor del av specialiseringen efter det att man har genomgått grundutbildningen till polis ryms för närvarande inom ramen för myndighetens egen vidareutbildning och kan inte rekryteras externt. Detta innebär att Polismyndighetens verksamhet för vidareutbildning är omfattande, men också att det finns goda interna utvecklingsmöjligheter för polisanställda.

Likaså är behovet av fortbildning stort inom Polismyndigheten. Fortbildning handlar om att behålla och kontinuerligt säkra den polisiära grundkompetensen inom sitt yrkesfält.

Mot bakgrund av den nu beslutade personalförstärkningen har Polismyndigheten nyligen fattat beslut om förstärkta kompetensutvecklingsinsatser i fråga om utredning och polisiär konflikthantering. För närvarande pågår också en översyn av myndighetens arbete med kompetensutveckling, bland annat i syfte att säkerställa att myndigheten på ett ändamålsenligt sätt kan tillgodose kompetensutvecklingsbehov för de anställda mot bakgrund av en personalförstärkning och i enlighet med de kompetensbehov som krävs inför framtiden.

5.2.5 Karriär och utveckling

Polismyndigheten arbetar aktivt för att vara en arbetsgivare där medarbetaren utvecklar och utvecklas. Polismyndigheten ska ha attraktiva arbetsvillkor med tydliga utvecklingsvägar så att den enskilde kan planera en långsiktig karriär inom Polismyndigheten.

Det pågående utvecklingsprojektet Karriär- och utvecklingsvägar i Polismyndigheten förväntas få genomslag under de kommande åren. Projektet har bland annat som målsättning att tydliggöra vilka incitament en medarbetare kan ges för att stanna kvar och utvecklas i sin funktion och att tydliggöra vilka karriär- och utvecklingsvägar som finns även för medarbetare som inte önskar bli chefer. Myndigheten har valt att inledningsvis prioritera karriär- och utvecklingsvägar för poliser i yttre tjänst.

5.2.5.1 Successionsplanering

Med successionsplanering avses ersättningsplanering av nyckelpersoner och nyckelkompetenser vid medarbetares planerade avgång. Det är också viktigt att identifiera, utveckla och behålla nyckelkompetenser som särskilt bidrar till myndighetens framgång.

När Polismyndigheten ska öka personalstyrkan kommer det att ställas högre krav på god planering för att kunna förflytta kompetens inom organisationen. Exempelvis kommer ett stort tillskott av poliser att kräva fler handledare, instruktörer och gruppchefer i verksamheten, vilket innebär att flera av dagens medarbetare behöver utvecklas mot dessa uppdrag.

Successionsplanering för chefer

Polismyndighetens stora rekryteringsbehov medför även ett utökat behov av chefer i alla chefsled. En huvudsaklig rekryteringsbas för framtida chefer är polisens egna medarbetare. Polismyndigheten har tidsbegränsade chefsförordnanden, vilket skapar förutsättningar att på ett tydligt och konkret sätt planera för den fortsatta chefsförsörjningen och på individ-, grupp- och organisationsnivå.

5.2.6 Ledarskap

Polismyndighetens arbete med ett utvecklat ledarskap ska bidra till en mer tillitsbaserad styrning som i högre grad möjliggör delaktighet och motivation i medarbetarskapet. I Polismyndigheten förväntas cheferna vara lyhörda och skapa förutsättningar för dialog, delaktighet och återkoppling.

För att chefsförsörjningen och chefsutvecklingen ska kunna bedrivas i linje med verksamhetsbehoven och de uttalade förväntningar som finns i styrningen, behöver stödjande faktorer i form av bland annat utvecklingssamtal utvecklas vidare i organisationen. En utvecklad förmåga att integrera verksamhetsnära frågor kring värdegrund och kultur är av bärande betydelse för att chefs- och ledarskapet ska leda till de ambitioner och effekter som uttalas i styrningen. Likabehandlings- och jämställdhetsperspektiven behöver tydliggöras och omsättas i praktiken för att kunna leda till önskade effekter för verksamheten. I samtliga dessa perspektiv är chefen den kanske viktigaste signalbäraren.

6 Polismyndighetens arbete med kompetensförsörjning

Inom Polismyndigheter pågår ett arbete med att ta fram styrande dokument om myndighetens kompetensförsörjning. Syftet är att göra tydligt hur ansvaret för kompetensförsörjningen är fördelat mellan olika organisatoriska nivåer. Liksom i Polismyndigheten i övrigt är utgångspunkten att beslut ska fattas på lägsta ändamålsenliga nivå och utgå från lokala problembilder och förutsättningar. Ett viktigt nästa steg är att definiera särskilt prioriterade områden för att möjliggöra polisens inriktning för år 2024.

Det nationella arbetet med kompetensförsörjning ska visa inriktningen för det kompetensförsörjande arbetet. I det regionala och lokala arbetet preciseras prioriterade områden och ligger till grund för kompetensplanering inom regionen och avdelningen. De regionala och avdelningsvisa planerna innehåller åtgärder och aktiviteter, slutdatum samt ansvariga för respektive aktivitet. De kompetensbehov som inte kan åtgärdas inom den planerande nivån eskaleras uppåt i organisationen.

Genom kompetensplanering på gruppnivå blir sambandet mellan identifierade kompetensbehov och medarbetarens möjlighet till utveckling tydlig. Här är återkommande utvecklingssamtal mellan chef och medarbetare en framgångsfaktor. Samtalen har verksamhetens och individens utveckling som utgångspunkt och är ett verktyg för att förena kopplingen mellan det egna arbetet och polisens uppdrag.

De regionala och avdelningsvisa kompetensförsörjningsplanerna följs upp som en del av den ordinarie verksamhetsuppföljningsprocessen. Kompetensförsörjningen följs även upp ur ett processperspektiv med utgångspunkt i den övergripande inriktningen. Detta för att säkerställa den övergripande och långsiktiga styrningen av kompetensförsörjningsarbetet. Ytterligare en del i uppföljningen handlar om att identifiera och hantera risker som kan hindra Polismyndigheten att uppnå sina mål och genomföra uppdraget och uppgifter.

Såväl verksamhets-, process- och riskuppföljning sker inom ramen för myndighetens ordinarie planerings- och uppföljningsprocess, med månatliga indikatorer, tertiälvisa och årliga uppföljningar och fördjupade analyser vid behov.