



Granskning av chefers roll och ansvar

Granskning av chefers roll och ansvar

INNEHÅLL

1	SAMMANFATTNING	3
2	INLEDNING	4
2.1	Bakgrund.....	4
2.2	Syfte och revisionsfrågor	4
2.3	Verksamhet som ingår i granskning och avgränsning	4
2.4	Informationsinsamling och metod	5
2.5	Bedömningsgrunder.....	5
3	CHEFENS ROLL OCH STYRDOKUMENT	6
3.1	Chefens roll.....	6
3.2	Styrdokument.....	6
4	RESULTAT FRÅN ENKÄT	7
4.1	Är gruppchefernas roll och ansvar tydligt?.....	7
4.2	Vilka förutsättningar har gruppcheferna att klara sitt uppdrag?	8
4.3	Upplever gruppcheferna att de har tillräcklig kompetens för uppdraget?.....	10
4.4	Behöver Polismyndigheten vidta några särskilda åtgärder för att behålla de som idag är gruppchefer eller för att kunna rekrytera nya?.....	11
4.4.1	Gruppchef och YB.....	11
4.4.2	Resursbrist	12
4.4.3	Administration	12
4.4.4	Relation till LPO-chefen och samarbete inom LPO.....	13
4.4.5	Lön.....	14
4.4.6	Utbildning och kompetensutveckling	14
4.4.7	Rekrytera nya gruppchefer.....	14
5	POLISMYNDIGHETENS CHEFSFÖRSÖRJNING OCH CHEFSUTVECKLING	16
5.1	Polismyndighetens arbete med åtgärdsplan 2017	16
5.2	Genomförda, pågående och planerade åtgärder	16
5.3	Lön	17
6	BEDÖMNINGAR	18
7	REKOMMENDATIONER	20

BILAGOR

Bilaga 1. Nationellt resultat av enkätfrågor

Bilaga 2. Nationell sammanställning lönebild

Bilaga 3. Beslut från RPC om åtgärder, 2020-11-24

1 Sammanfattning

Granskningen har utförts i enlighet med revisionsplan för 2019-2020. Syftet med granskningen har varit att bedöma om den interna styrningen och kontrollen har lett till att gruppcheferna på IGV/BF ges goda förutsättningar för att utföra sitt uppdrag.

Granskningen har omfattat fyra revisionsfrågor:




1. Är gruppchefernas roll och ansvar tydlig (IGV/BF)?
2. Vilka förutsättningar har gruppcheferna för IGV/BF att klara sitt uppdrag?
3. Upplever gruppcheferna för IGV/BF att de har tillräcklig kompetens för uppdraget?
4. Behöver Polismyndigheten vidta några särskilda åtgärder för att kunna rekrytera nya gruppchefer?

Som underlag till rapporten har internrevisionen bl.a. genomfört en enkätundersökning som skickades till samtliga gruppchefer för IGV/BF. Svarsfrekvensen var cirka 70%. Av granskningen har framkommit att gruppcheferna ser ett behov av renodling av rollen. I granskningen har också framkommit att 72% av gruppcheferna anser att de till viss del eller inte alls har rätt förutsättningar för att klara sitt uppdrag. Oavsett vilken modell som regionerna har valt (renodlad gruppchef eller kombinerad med yttre befäl) konstaterar internrevisionen att det krävs kompensatoriska åtgärder för att skapa goda förutsättningar för gruppcheferna.

En majoritet av gruppcheferna upplever att de har rätt kompetens för att klara uppdraget. Trots det anser internrevisionen att det krävs åtgärder från Polismyndigheten när det gäller kompetensförsörjning. Utbildningsområdet i denna del har varit eftersatt sedan ombildningen 2015 men ett nationellt och regionalt arbete har kommit igång. Mer än hälften av gruppcheferna anger att de inte fick genomgå någon utbildning innan de tillträdde som gruppchef och endast ett fåtal har en mentor.

Polismyndigheten står inför en stor utmaning att rekrytera många nya gruppchefer till IGV/BF som ska leda ett stort antal nya unga poliser med begränsad erfarenhet. Detta kommer att ställa särskilda krav på gruppchefer och YB. För att underlätta rekrytering av nya gruppchefer till IGV/BF är det viktigt att rollen uppfattas som attraktiv. Nuvarande gruppchefers synpunkter om vilka förutsättningar som finns idag att utöva uppdraget är väsentlig för hur attraktiv funktionen uppfattas vara. Resultatet av genomförd enkät visar att myndigheten behöver vidta en rad åtgärder för att åstadkomma en positiv utveckling för att nuvarande och blivande gruppchefer ska uppfatta det som attraktivt att vara gruppchef.

Tabellen nedan visar att internrevisionens granskning har resulterat i totalt sex rekommendationer, fördelade utifrån internrevisionens modell för bedömning av brister som presenteras i rapporten.

	Antal
 Mycket väsentlig brist	0
 Väsentlig brist	6
 Mindre väsentlig brist	0

2 Inledning

Granskningen har utförts i enlighet med revisionsplanen för 2019-2020.

2.1 Bakgrund

Polismyndigheten har cirka 2 800 gruppchefer varav cirka 670 är gruppchefer för IGV/BF. Gruppcheferna har en viktig roll i att myndigheten uppfattas som en attraktiv arbetsgivare. Gruppcheferna är också viktiga kulturbärare inom gruppen och utåt mot medborgarna. Genom ett gott ledarskap bidrar de i stor utsträckning till att coacha och skapa engagerade medarbetare genom att finnas tillgängliga. Under perioden 2020-2024 kommer antalet medarbetare att öka kraftigt vid Polismyndigheten och ett stort antal gruppchefer kommer att behöva rekryteras under perioden. I den yttre verksamheten kommer det finnas många unga poliser med begränsad erfarenhet, vilket kommer ställa särskilda krav på gruppchefer och yttre befäl. Enligt beslut utifrån rapport ledning av den yttre operativa verksamheten (A043.255/2018) framgår att yttre befäl är ett uppdrag för gruppchef IGV/BF om inte regionledningen har särskilda skäl för en annan lösning. Förutsättningarna för att klara uppdraget skiljer sig mellan gruppchefer som arbetar 24/7 och de som arbetar kontorstid.

Av HR-avdelningens slutredovisning avseende förbättrade förutsättningar för chefsuppdraget framgår det att rollen som gruppchef i yttre verksamhet upplevs mest förändrad gentemot rollen i den gamla myndighetsstrukturen.

Målsättningen är att gruppchefer ska ha goda förutsättningar att klara sitt uppdrag med de olika rollerna; Arbetsgivarrollen, verksamhetsansvarig, ledarrollen och personalansvarig.

2.2 Syfte och revisionsfrågor

Syftet med granskningen är att bedöma om den interna styrningen och kontrollen har lett till att gruppcheferna för IGV/BF ges goda förutsättningar för att utföra sitt uppdrag.

Revisionsfrågor:

1. Är gruppchefernas roll och ansvar tydlig (IGV/BF)?
2. Vilka förutsättningar har gruppcheferna för IGV/BF att klara sitt uppdrag?
3. Upplever gruppcheferna för IGV/BF att de har tillräcklig kompetens för uppdraget?
4. Behöver Polismyndigheten vidta några särskilda åtgärder för att kunna rekrytera nya gruppchefer?

2.3 Verksamhet som ingår i granskning och avgränsning

Gruppchefer som ansvarar för 24/7 verksamhet i lokalpolisområdet samt HR-avdelningens (sektionen chef och medarbetarskap) styrning och stöd.

2.4 Informationsinsamling och metod

Internrevisionen har genomfört en enkätundersökning som skickades till samtliga gruppchefer för IGV/BF.¹ Svarefrekvensen var cirka 70%. Avsikten var även att genomföra tre fysiska fokusgruppsmöten men på grund av myndighetens beslut avseende tjänsteresor² beslutade chefen för internrevisionen att dessa möten skulle genomföras via videolänk p.g.a. pågående pandemi. Ett videomöte med gruppchefer från region Öst kunde genomföras. De två andra mötena genomfördes aldrig med hänsyn till rådande situation och med respekt för polisregionernas behov av att kunna upprätthålla operativ förmåga. Internrevisionen har genomfört ett möte med HR, sektionen för chef och medarbetarskap. Internrevisionen har också översiktligt gått igenom de styrande dokument som finns för aktuellt område. Internrevisionens bedömning är att enkätsvaren med fritextsvar, genomförd fokusgrupp och dokumentanalys samt intervjuer med HR ger ett fullgott underlag för att kunna göra bedömning och lämna rekommendationer.

Granskningen har utförts under januari – mars 2020 av chefen för internrevisionen Stina Nilsson Kristiansson och internrevisorn Johan Dixelius. Stina Nilsson Kristiansson var med i granskningen till den 30 september 2020.

Innan sakgranskning gjorde internrevisionen en muntlig avstämning av rapportens innehåll med en regionpolischef och två regionkanslichefer.

Rapporten sakgranskades i maj 2020 av samtliga polisregioner och HR-avdelningen samt ett antal gruppchefer som deltog i fokusgruppsmötet. Begäran om inhämtande av åtgärdsförslag skickades till RPC kansli i slutet av maj 2020. Rikspolischefen beslutade om åtgärder i november 2020. Åtgärdsförslag återges i beslutsbilaga till rapporten.

2.5 Bedömningsgrunder

Internrevisionens iakttagelser, bedömningar och grunder för lämnade rekommendationer framgår av den löpande texten i rapporten. För respektive rekommendation har internrevisionen bedömt bristen vid tidpunkten för granskningen. Internrevisionens bedömning följer nedanstående mall.

Bedömning	Beskrivning
Röd - Mycket väsentlig brist	Brist som allvarligt påverkar Polismyndighetens måluppfyllelse enligt instruktion eller regleringsbrev och/eller medför stora negativa konsekvenser för Polismyndighetens verksamhet och/eller innebär att Polismyndigheten inte uppfyller myndighetsförordningens krav på effektivitet, lagenlighet, redovisning och hushållning.
Orange - Väsentlig brist	Brist som påverkar den granskade verksamheten så att uppställda mål inte nås och/eller medför betydande negativa konsekvenser för verksamheten.
Gul - Mindre väsentlig brist	Brist som inte påverkar den granskade verksamhetens måluppfyllelse men som medför negativa konsekvenser för verksamheten.

¹ Underlag fick internrevisionen från HR som hämtat uppgifter ur BESTA. 687 enkäter skickades ut.

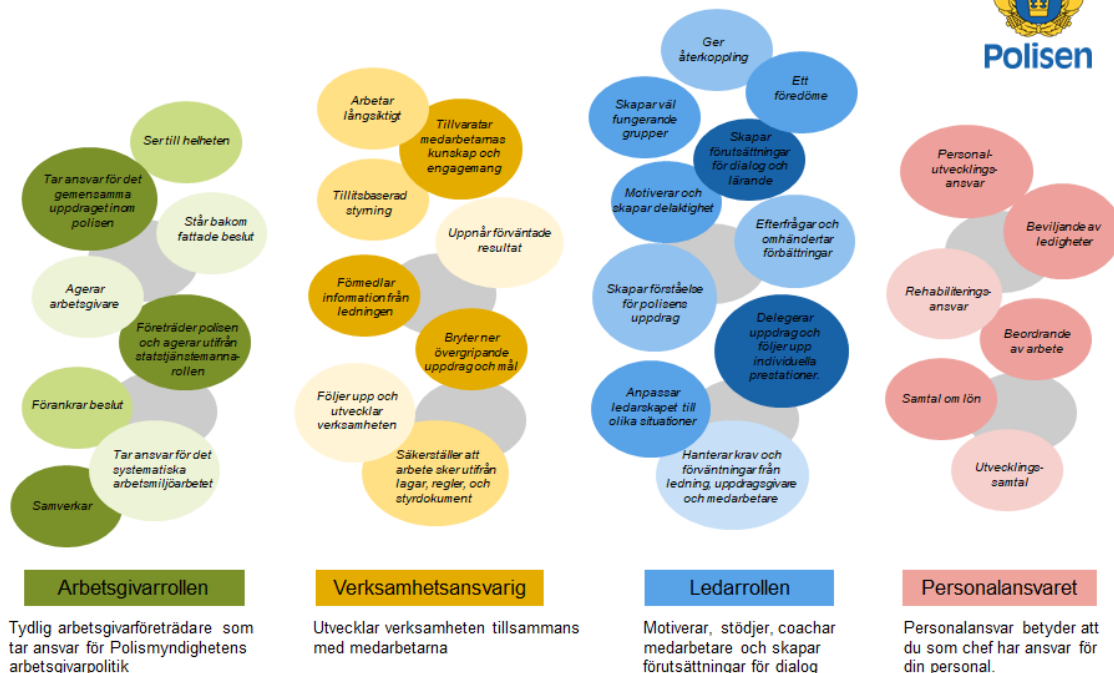
² Beslut rörande tjänsteresor med anledning av risk för smitta från coronaviruset, 2020-03-11. A126.787/2020.

3 Chefens roll och styrdokument

3.1 Chefens roll

I Polismyndighetens styrmodell beskrivs chefernas roller i enlighet med nedanstående bild:

Chefens tre roller och personalansvaret



Cheferna behöver ha goda förutsättningar att klara sitt uppdrag med de olika rollerna arbetsgivarrollen, verksamhetsansvarig, ledarrollen men även för att vara personalansvarig. Gruppcheferna har en viktig roll i att Polismyndigheten uppfattas som en attraktiv arbetsgivare.

3.2 Styrdokument

Iakttagelser

Inom Polismyndigheten finns ett antal styrdokument där chefs- och ledarskapet är en central del.

I Polismyndighetens strategiska verksamhetsplan 2020-2024³ finns ett mål om att polisen ska vara en attraktiv arbetsplats. I detta ingår att polisen ska vara en arbetsplats där medarbetarna trivs, kan utvecklas och vill stanna kvar. För att lyckas med detta ställs stora krav på chefernas förmåga.

³ PM 2019:41

Det finns flera styrdokument som beskriver vilken sorts ledarskap polisen önskar. I strategi för kompetensförsörjning⁴ anges att chef och ledare ska utöva ett tydligt och tillgängligt ledarskap som ger förutsättningar för ett aktivt medarbetarskap. Ett tillitsbaserat ledarskap där medarbetarna ges ett större utrymme eftersträvas. Det finns också en riktlinje kring ledarkriterier⁵ samt en medarbetarpolicy⁶ där krav och förväntningar framgår. För närvarande pågår också ett arbete med att ta fram en myndighetsgemensam ledarskapsfilosofi, vilken illustreras med hjälp av en kompass.

Av Polismyndighetens tillväxtstrategi framgår att ett prioriterat område är chefsförsörjning. Det pågår ett arbete med att ta fram ett samlat förslag på hur chefutveckling, chefsförsörjning samt chefsstöd ser ut.

HR-avdelningen gjorde en genomgång 2017 av de olika dokument som behandlar chefs- och ledarskapet. Den bedömning som lämnades där var det finns ett omfattande underlag som beskriver roller, ansvar och befogenheter. Det finns många begrepp som beskriver chefs roll, ansvar och uppgifter. Däremot ansågs chefsens personalansvar/chefsansvar inte förklaras i någon större utsträckning.

Internrevisionen noterar att fokus i styrdokumentet främst ligger på ledarskapsrollen.

4 Resultat från enkät

Internrevisionens enkät som skickades ut till samtliga gruppchefer på IGV/BF bestod av 29 frågor varav de två sista gav möjlighet till fritextsvar. I avsnitt 4.1 till 4.4 redovisas resultatet av enkärsvaren för flertalet av frågorna. I bilaga 1 redovisas alla svaren.

4.1 Är gruppchefernas roll och ansvar tydligt?

Iakttagelser

- **Jag upplever att min roll och ansvar som gruppchef är tydlig.**

Mer än hälften av gruppcheferna (57 %) upplever att deras roll och ansvar är tydlig eller till stor del tydlig. Gruppchefer i de tre största regionerna upplever roll och ansvar som tydligare än i de övriga fyra regionerna. Gruppchefer i region Väst är de som upplever störst tydlighet (65%).

- **Jag har haft en dialog kring mitt uppdrag som gruppchef med lokalpolisområdeschefen där vi har diskuterat vilka förväntningar som lokalpolisområdeschefen har på mig som gruppchef.**

En stor andel av gruppcheferna (67%) har haft någon form av dialog med sin LPO-chef kring uppdraget och förväntningar. I region Bergslagen och region Öst uppger majoriteten att de haft en dialog (80%). Hur strukturerad denna dialog har varit verkar skilja sig åt. Vid genomförd fokusgrupp framkom att det mest handlar om samtal i vardagen och i samband med årligt utvecklingssamtal. Någon tydlig och strukturerad uppdragsdialog i samband med att gruppchefen ska påbörja nya funktionen verkar inte genomföras i nå-

⁴ PM 2019:29

⁵ PM 2015:5

⁶ PM 2015:3

gon större omfattning. Var tredje gruppchef har inte haft denna dialog eller är osäker om de haft det. Det framkommer att det finns behov av att tydliggöra uppdraget.

- **Jag anser att gruppchefsrollen behöver renodlas.**

En stor andel av gruppcheferna anser att gruppchefsrollen behöver renodlas helt eller till stor del (65 %). Internrevisionen noterar att det inte generellt verkar påverka gruppchefernas uppfattning om de arbetar som gruppchef eller har den dubbla funktionen som gruppchef/ytte befäl (YB). I tre regioner (Mitt, Nord och Öst) är rollen tydligt renodlad till gruppchef och i två regioner (Bergslagen och Stockholm) är den dubbla rollen dominerande. I region Syd och Väst är det flest som arbetar som gruppchef/YB men det finns ett relativt stort antal som enbart har funktionen gruppchef. Vid genomförd fokusgrupp med gruppchefer från region Öst framkom att även om rollen är renodlad så arbetar de som yttre arbetsledare enligt polisförordningen, i praktiken som YB. Skillnaden är mer på ”papper än i verkligheten”. I region Bergslagen och Stockholm upplever över 60% att det är svårt att kombinera rollerna som gruppchef och YB. Av fritextsvar återkommer frekvent synpunkten att uppdraget bör renodlas genom att dela på funktionerna gruppchef och YB. Det finns dock ett antal som argumenterar för en kombinerad roll.

- **Jag upplever att lokalpolisområdeschefen vill att jag ska arbeta mer på kontoret än på fältet.**
- **Jag upplever att mina medarbetare vill att jag ska vara ute på fältet tillsammans med dem.**

Det finns ett motsatsförhållande mellan att gruppcheferna upplever att LPO-chefen vill eller ger uttryck för genom handling att de ska arbeta mer på kontoret än på fältet och medarbetarnas önskan om att gruppcheferna ska vara mer på fältet tillsammans med dem. Även om LPO-cheferna inte uttryckligen säger att gruppcheferna ska vara mer på kontoret så upplever de att det är ett stort tryck på att utföra arbetsuppgifter som kräver att de är på kontoret. Många gruppchefer har uttryckt att de får arbeta på fritiden för att överhuvudtaget klara sitt uppdrag. De tvingas att hantera mail, planering och administration m.m. som de inte hinner med på ordinarie arbetstid. De upplever att cheferna inte alltid har tillräcklig förståelse för deras situation. Treskifts arbete försämrar förutsättningarna.

- **Jag har den delegation av befogenheter som jag behöver för att kunna utföra mitt uppdrag.**

En stor andel av gruppcheferna anser att de har den delegation av befogenheter som de behöver för uppdraget (67 %). Ett fåtal (7 %) anser att de inte alls har den delegation de behöver. I två regioner (Mitt och Öst) anser betydligt fler gruppchefer att de saknar tillräcklig delegation (20 %). Vilken typ av delegation som de saknar verkar skilja mellan regionerna. Exempel som lyfts fram är FU-delegation, ekonomisk delegation och arbetsmiljödelegation.

4.2 Vilka förutsättningar har gruppcheferna att klara sitt uppdrag?

Iakttagelser

- **Jag har rätt förutsättningar att klara mitt uppdrag.**

Många av gruppcheferna anser att de enbart till viss del (48%) eller inte alls (24%) har rätt förutsättningar för att klara sitt uppdrag.

- **Jag upplever att den svåraste rollen i uppdraget är: (Du kan ange fler alternativ)**

Den svåraste delen i uppdraget⁷ upplever de är personalansvaret. Ett stort antal av gruppcheferna (34 %) har dock angivit att kombinationen av de fyra rollerna och anser att bristen på stöd och omfattande administration ger bristande förutsättningar att klara sitt uppdrag. 16 % tycker inte någon del är särskild svår.

- **Jag är man/kvinna**

Andelen kvinnliga gruppchefer vid IGV/BF är låg. Endast 16% av de svarande är kvinnor. Mellan regionerna skiljer det sig åt. Högst andel kvinnliga gruppchefer har region Bergslagen och region Öst medan region Nord har lägst andel. Av personalstatistik för februari 2020 från Polismyndigheten framgår att 27% av alla gruppchefer som är poliser är kvinnor.

- **Min grupp består av**

Regionernas IGV/BF grupper består till största delen av 8-15 medarbetare (74%) och endast en mindre andel grupper består av mer än 15 medarbetare (3%). Flera gruppchefer har framfört att gruppstorleken bör vara i nederkant av spannet 8-15 medarbetare för att skapa goda förutsättningar till ett aktivt och coachande ledarskap.

- **Hur många tillfällen har du som gruppchef ingått i minimibemanningen under det senaste året?**

Gruppcheferna ingår i mycket stor omfattning i minimibemanningen. 60% anger att de kontinuerligt ingått i minimibemanningen under det senaste året. Det skiljer kraftigt mellan regionerna. I region Syd uppger 32% och i region Stockholm anger 87% att de kontinuerligt ingått i minimibemanningen. Gruppcheferna arbetar på treskiftslista, vilket de upplever som försvårande för att klara uppdraget. Många gruppchefer anser att de inte ska ingå i minimibemanningen och det krävs fler poliser på IGV/BF för att gruppchefer ska kunna frigöras från kravet att ingå i minimibemanningen.⁸

- **Jag upplever att administrationen tar för mycket tid från mitt ledarskap**

Gruppcheferna upplever att administrationen tar för mycket tid som begränsar deras förutsättningar till ett coachande ledarskap. 71% av gruppcheferna upplever att administrationen helt (43%) eller till stor del (28%) tar för mycket tid från ledarskapet. Många gruppchefer uppger att det finns ett stort behov av att minska tiden för administration genom att ge dem mer stöd. Det behövs också avlastning för LPO-chefen. Områden som de lyfter upp är stöd från planeringsfunktion, stöd från HR i personalärenden, t.ex. i komplicerade rehab-ärenden.

- **Jag prioriterar bort arbetsuppgifter när tiden inte räcker till.**

För att klara sitt uppdrag väljer gruppcheferna aktivt att prioritera bort arbetsuppgifter när tiden inte räcker till. 57% uppger att de helt (31%) eller till stor del (26%) prioriterar bort arbetsuppgifter när tiden inte räcker till.

⁷ Svartalternativen var; Arbetsgivarrollen, verksamhetsansvaret, ledarrollen och personalansvaret eller jag tycker inte någon del är särskild svår.

⁸ Se internrevisionens rapport Granskning av polisiär närvaro i glesbygd/storstad, målkonflikter och prioriteringar, A336.260/2019 (Ej beslutad. RPCK har haft åtgärdsförslag på samråd med sista svarsdag den 28/4 2020)

- **Jag har möjlighet att vara delaktig i att utveckla verksamheten inom lokalpolisområdet.**

Drygt 60% av gruppcheferna anser att de har möjlighet att vara delaktig i att utveckla verksamheten inom lokalpolisområdet. Det är inga större skillnader mellan hur gruppcheferna har svarat från de sju regionerna. I region Stockholm är det flest gruppchefer som uppger att de har möjlighet att vara delaktiga (69%).

- **Jag har möjlighet att reflektera kring mitt agerande i vardagen.**

Mer än hälften av gruppcheferna (57%) anser att de bara till viss del (42%) eller inte alls (15%) har möjlighet att reflektera kring sitt agerande i vardagen. I region Bergslagen är det flest gruppchefer som helt eller till stor del anser att de har möjlighet att reflektera (60%). Ett stort antal gruppchefer har lyft fram att de inte har möjlighet att reflektera tillsammans med andra gruppchefer i organisationen för att kunna utbyta erfarenheter och lära av varandra.

- **Jag upplever att jag kan vara tillgänglig för medarbetarna**

En stor andel av gruppcheferna (64%) upplever att de bara till viss del (53%) eller inte alls (11%) kan vara tillgängliga för medarbetarna.

4.3 Upplever gruppcheferna att de har tillräcklig kompetens för uppdraget?

Iakttagelser

- **Jag upplever att jag har rätt kompetens för att klara uppdraget som gruppchef.**

En stor andel av gruppcheferna, 79%, upplever att de helt (26%) eller till stor del (53%) har rätt kompetens för att klara uppdraget. Endast 1% anger att de inte alls har rätt kompetens.

- **Jag fick en bra introduktion när jag blev gruppchef.**

Väldigt få av gruppcheferna anser att de fick en bra introduktion när de blev gruppchef (17%). Hälften av alla gruppchefer (48%) anser att de inte alls fick en bra introduktion och 33% att de till viss del fick en bra introduktion.

- **Fick du genomgå utbildningar innan du tillträdde som gruppchef?**

Mer än hälften (57%) av gruppcheferna anger att de inte fick genomgå någon utbildning innan de tillträdde som gruppchef. Det skiljer dock mellan regionerna. De regioner där flest gruppchefer angett att de har fått genomgå utbildning innan är de tillträdde som gruppchef är i de tre storstadsregionerna. Där har mellan 47-55% genomgått utbildning innan de tillträdde.

- **Har du genomgått utbildningen ledarträning?**

Gruppcheferna fick även svara på om de genomgått pilotutbildningen ledarträning. De regioner där flest genomgått denna utbildning är region Bergslagen (77%) och region Öst (54%).

- **Har du en utsedd mentor?**

Endast 6% av gruppcheferna har en utsedd mentor. Av fritextsvaren är en frekvent återkommande synpunkt att det vore ett bra stöd att ha en mentor.

4.4 Behöver Polismyndigheten vidta några särskilda åtgärder för att behålla de som idag är gruppchefer eller för att kunna rekrytera nya?

Iakttagelser

I internrevisionens enkät svarade hälften av gruppcheferna att det helt (16%) eller till stor del (34%) är attraktivt att vara eller bli gruppchef. En gruppchef skriver

”Att arbeta som chef är otroligt stimulerande och du ges stora möjligheter till att bedriva en god verksamhet om du dessutom har en god relation till din chef som möjliggör det.”

Dock anser 10% att det inte alls är attraktivt och 40% anser att påståendet stämmer till viss del. Nord är den region där lägst andel gruppchefer anser att det är attraktivt att vara eller bli gruppchef.

I den enkät som internrevisionen genomförde ombads gruppcheferna att ge förslag på åtgärder för att behålla de som idag är gruppchefer och vad som krävs för att attrahera nya. Engagemanget för att framföra sina tankar och idéer var stort hos gruppcheferna och totalt 105 A-4 sidor fritextsvar erhöles för dessa två frågor.

Internrevisionen gjorde en genomgång av texten och fann ett antal ord som ofta förekom i texten. Lön förekom 362 gånger. Ordet mini som i begreppet minibemanning angavs 291 gånger, administration 261 gånger, YB 260 gånger och renodla 131 gånger. Många synpunkter på samma tema kommer alltså igen. Internrevisionen har därför valt att sammanfatta de områden som är frekvent förekommande. Vissa citat har valts ut för förtydliga och fördjupa gruppchefernas synpunkter.

Ett stort antal förslag har lämnats men många punkter kommer igen och internrevisionen har därför gjort en sammanfattning av dessa.

4.4.1 Gruppchef och YB

Iakttagelser

Många kommentarer förekommer kring att renodla uppdraget genom att dela på funktionerna gruppchef och YB. Det ses som två olika roller med helt olika krav på kompetens.

”Jag tycker att man borde skilja YB från gruppchef. Det är oerhört svårt att kombinera uppdragen.”

”Renodla GrpC och YB. Jag ser ingen annan väg.”

Vissa menar till och med att det är omöjligt med båda delarna.

”Det går inte att göra ett bra jobb att vara båda.”

Men det finns också en del gruppchefer som har delad roll men som önskar att rollerna ska vara kombinerade.

” Jag anser att ledarrollen försvåras med regionens beslut, att YB, som inte är GC skall arbetsleda personalen i yttre tjänst”.

En gruppchefer skriver:

” Jag tycker att det är stimulerande att YB-rollen är en del av gruppchefsuppdraget” .

”Den stora frågan är inte om man ska dela på YB och gruppchefsrollen. Utan att skapa förutsättningar och kontinuitet i uppdragen.”

Det föreslås flera alternativ att jobba med frågan. Ett förslag är att frikoppla YB uppdraget från gruppchefsrollen genom att ur gruppchefs-kollektivet skapa en tillfällig grupp som arbetar som YB utan att samtidigt behöva vara gruppchef. Andra menar dock att det handlar om intresse.

” Jag hör många säga att de vill vara gruppchefer men det lyser igenom att det är insatsdelen de vill åt, dvs leda insatser som YB. De är inte lika intresserade av själva gruppchefsrollen och mjuka frågor.”

Andra menar att det är oklart vilka ansvarsområden som gruppchefen på lokalpolisområde ska ha och det är detta som gör att de två rollerna är svåra att förena.

4.4.2 Resursbrist

Iakttagelser

Ett område som många gruppchefer nämner som ett problem är resursbristen, vilket leder till att gruppchefer i stor utsträckning ingår i minimibemanningen. Detta i sin tur medför att gruppcheferna får ännu mindre tid till att utföra övriga arbetsuppgifter. Andra gruppchefer inom polisen arbetar med att vara chef i vardagen medan gruppchef IGV/BF också ska ingå i minimibemanningen. Gruppcheferna framför synpunkter om att de borde få ett mindre antal helgpas då en stor del av arbetet måste skötas på dagtid och under vardagar.

4.4.3 Administration

Iakttagelser

Många gruppchefer framför synpunkter och önskemål på att renodla innehållet i det operativa och administrativa i uppdraget. Tiden för administration skulle kunna minskas genom bättre stöd, vilket skulle avlasta gruppcheferna. Mycket tid läggs ner på löpande personal- och arbetsmiljöärenden, introduktion av nyanställda och nya pa, rekrytering, schemaläggning, utbildningskoordinering, semesterplanering, infobrev, statistik, fordon, fastighetsärenden etc. Gruppcheferna anger att det är svårt att kombinera treskiftsarbete med möten och administrativa arbetsuppgifter. En konsekvens av detta blir att arbete måste ske på fritiden för att uppdraget ska klaras av.

”Har ofta en känsla av att det i övriga organisationen glöms bort att vi arbetar 3-skift. Vi förväntas vara tillgängliga alla dagar under kontorstid.”

Det finns önskemål från gruppcheferna att ha större möjlighet att arbeta med medarbetarna på fältet, dels för att kunna leda och coacha, dels för att vara trovärdiga när det kommer till utvecklings- och lönesamtal. Treskiftsarbete försvårar ledarskap i vardagen och det är en utmaning i att finnas tillgängliga för sina medarbetare samt att träffa hela gruppen. Gruppcheferna önskar frigöra tid för att kunna ägna sig mer åt chefskapet. Ett sätt att skapa mer utrymme för gruppcheferna skulle vara att införa funktionen biträdande gruppchef. Ett annat alternativ är att i större utsträckning använda sig av ”svaromålare”.

” Jag har under en tid haft förmånen att ha haft en typ av supportstöd i polisområdet och ser klara framgångsfaktorer med det.”

Goda exempel har beskrivits där gruppchefer samverkar och specialiserar sig genom att arbetsuppgifter delas upp och man utför varandras arbetsuppgifter. *”Att färre gör sånt som varje gruppchef måste uppfinna lösning på varje gång”* underlättar.

Kompetensutveckling efterfrågas för administrativa uppgifter och de systemstöd (Cops, Palasso, LISA m.fl.) som används. En gruppchef skriver *”Sitter mycket och chansar som det är nu.”*

4.4.4 Relation till LPO-chefen och samarbete inom LPO

Iakttagelser

Flera gruppchefer lämnar kommentarer som tyder på att det finns ett glapp mellan LPO-chef och gruppchef. Utifrån gruppchefens perspektiv förekommer inte den dialog som skulle ha underlättat arbetet genom att uppdraget hade tydliggjorts.

”Tydlig uppdragsdialog med högre chefer så att man vet vilka förväntningar som finns.”

Det anges också att LPO-chefer borde vara mer uthålliga med att hålla utvecklings- och avstämningssamtal än vad de är.

”Handledning och utvecklingssamtal har helt fallit bort sedan jag blev gruppchef. Det finns ingen riktig kanal där jag kan prata med någon om mitt jobb och hur jag utvecklas i min roll.”

Det anges också att det är viktigt med ett tydligt mandat från LPO-chefen så att gruppcheferna kan verka i chefens anda. Flera pekar också på avsaknad av utbyte av erfarenhet mellan gruppchefer på IGV/BF.

”Eftersom alla gruppchefer är jämställda behöver frågor ibland dömas av av LPO-chef. Möjlighet till beslut i samverkan är inte möjlig då man inte träffas regelbundet.”

” Vi behöver ges möjligheter att prata ihop oss, dela erfarenheter och tänka framåt.”

”För att behålla gruppcheferna måste gruppcheferna värderas, de ska ingå i LPO ledningsgrupp, de ska vara delaktiga i utvecklandet av LPO och de skall ges mandat och förtroende att vara chefer.”

”På mitt LPO åker vi iväg på konferens en gång per år för att diskutera verksamheten och utveckla den vidare. Detta är O-E-R-H-Ö-R-T värdefullt!”

4.4.5 Lön

Iakttagelser

Lön är det område som enskilt nämns flest gånger i fritextsvaren. Gruppcheferna upplever att skillnaden i lön mellan gruppchefer och medarbetare är alldeles för liten att vara motiverande.

”Det går inte att komma undan löneaspekten. I nuvarande systemet är min åsikt att befogenheter och ansvar inte återspeglas i lönebildningen för gruppchefer och bör ses över.”

”Lönen är ingen motivationshöjare när jag inser att jag idag skulle ha haft högre lön om jag inte tackat ja till gruppchefstjänsten.”

Andra gruppchefer högre upp i organisationen än IGV/BF uppges ha bättre löner. Det förekommer också att före detta chefer som klivit av sitt uppdrag har haft en bättre löneutveckling än gruppchefskollektivet.

4.4.6 Utbildning och kompetensutveckling

Iakttagelser

Många av de fritextkommentarer som gruppcheferna har skrivit rör utbildning och kompetensutvecklingsfrågor. Flera har uppgett att det finns ett önskemål att få utbildning innan tillträdet som gruppchef eller i vart fall tidigt.

”Man får först en tjänst, och sen, när tid finns, utbildning.”

Gruppchefer efterlyser introduktion och fler vikariat för att möjliggöra för gruppcheferna att fasas in i arbetet.

”Det fanns ingen introduktion när jag började mitt vikariat som gruppchef. Jag började rakt in i verksamheten med fullt ansvar.”

Utbildningen det direkta ledarskapet nämns i positiva termer. En sådan utbildning skapar kontakter, förståelse och förbereder för uppdraget. Många gruppchefer uppger att de har behov av en mentor för kunna utveckla sitt ledarskap.

4.4.7 Rekrytera nya gruppchefer

Iakttagelser

De tankar och förslag som gruppcheferna skriver om på denna fråga är i mångt och mycket samma svar som lämnas på frågan om att behålla de som idag är gruppchefer. Några nya tankar kommer dock fram.

Flera gruppchefer framför att det inte är svårt att rekrytera till GC-tjänsterna. En skriver

”Jag tycker att uppdraget är väldigt roligt, men arbetsbelastningen är väldigt stor och det ska man vara medveten om när man söker en sådan tjänst.”

En annan gruppchef är inte lika positiv utan skriver:

”Jag skulle aldrig råda någon att bli gruppchef som läget är idag.”

Problemet som gruppcheferna beskriver är inte att rekrytera utan snarare att det blir rätt personer som söker tjänsterna samt att sedan behålla gruppcheferna. På vissa håll har det varit stor omsättning på gruppchefer.

Gruppcheferna skriver också att det är viktigt att identifiera framtida chefer tidigt och att börja förbereda dem för framtida arbetsuppgifter successivt. Vikariat, svaromålsutbildningar, möjlighet att gå bredvid, traineeprogram m.m. skulle kunna användas i större utsträckning för att blivande chefer ska få träning i arbetsledning. Det skulle också kunna tas fram en nationell grundutbildning specifikt för gruppchefer.

”Vi behöver en bra plantskola för blivande ledare där man skapar en bra grund- även de som inte är kvinnor.”

”Börja med mentorskap tidigt för de som kan ses som framtida ledare.”

”Attrahera fler kvinnor till att bli gruppchefer i yttre tjänst. Jobba med kulturen och normen om vad som är ett yttre befäl.”

Flera av gruppcheferna är inne på kulturspåret.

”Jobba med kulturfrågor och polisens värdegrund på arbetsplatsen är superviktigt för att behålla och rekrytera nya gruppchefer.”

Det uppges att polisen bör leta efter blivande gruppchefer med fler ingångar än bara YB-spåret. Kompetens som medarbetare har med sig från tidigare arbetsplatser bör värdesättas i större utsträckning än vad som sker idag. Att ha fler rekryteringsförfaranden som är öppna för alla och färre arbetsledningsbeslut kan också leda till att personer med olika bakgrund söker gruppchefstjänsterna.

Ett område att arbeta med för att göra gruppchefsrollen mer attraktiv är flexiblare arbetstider. Någon föreslår att polisen borde se över möjligheten till anpassade scheman, flexitid och förtroendearbetstid för gruppchefer i IGV/BF under vissa omständigheter.

Tydligare uppdragsbeskrivning om vad som krävs av en gruppchef och vad den ska kunna skulle också kunna locka fler att söka gruppchefstjänsterna.

Slutligen nämns gruppstorleken som ett hinder.

”Det finns inte någon reell möjlighet att skapa en relation och tillit med sina medarbetare i stora grupper med mycket omsättning.”

5 Polismyndighetens chefsförsörjning och chefsutveckling

5.1 Polismyndighetens arbete med åtgärdsplan 2017

Iakttagelser

Frågan om chefers förutsättningar aktualiserades 2017 av nationella strategiska ledningsgruppen inom ramen för arbetet med åtgärdsplan punkt 5 där HR fick ett uppdrag som syftade till att förbättra förutsättningar för chefsuppdraget.⁹ HR redovisade sitt uppdrag i en promemoria.¹⁰ Som underlag för sin redovisning hade HR bl.a. tillgång till en sammanställning från region Stockholm, PO Nord där samtal hade genomförts med 96 gruppchefer om hur de ser på sin nya roll. Flera av de områden som gruppcheferna såg behov av förändring för att förbättra deras arbetssituation återkommer i svaren i den enkätundersökning som internrevisionen genomförde 2020. Det avser bl.a. att renodla uppdraget, bristande resurser, forum för att samverka mellan gruppchefer, tydliggöra rollen för gruppchef på IGV/BF, inrätta yttre befäl som egen funktion, administrativt stöd, minimibemanning, tid för reflektion i vardagen och kompetenshöjning i personalärenden/arbetsmiljö. Något nationellt beslut med anledning av HR:s slutrapportering togs aldrig utan HR har arbetat vidare med de förslag som de lämnade i slutredovisningen.

5.2 Genomförda, pågående och planerade åtgärder

Iakttagelser

Polismyndigheten har under de senaste åren genomfört utvecklingsinsatser som ska stärka chefer i deras roll och uppdrag samt säkerställa chefsförsörjningen inte minst utifrån ett 2024-perspektiv. Sedan tidigare finns ett antal insatser som är utformade för att stötta chefer och förtydliga chefsuppdraget. Exempel på detta är chefstödssidan på Intrapolis, chefsbrevet, chef i vardagen och möjligheten för chefer att ringa HR-support.

Inom ramen för KUV-arbetet kommer uppdrag, arbetsuppgifter, förväntningar och möjligheter i funktionen gruppchef IGV/BF att tydliggöras. Arbetet kommer om möjligt att påbörjas under 2020.

För att säkra framtida rekrytering och behålla de som idag är gruppchefer på IGV/BF har myndigheten påbörjat ett arbete med chefsförsörjning och chefsutveckling där fokus för närvarande är på direkt nivå.¹¹ Målet, med de i planen angivna aktiviteterna är att öka andelen behöriga sökande till chefsuppdrag samt att systematiskt utveckla och stötta chefer i både kommande och befintliga uppdrag. Fokus, enligt planen, är den direkta nivån dock inte särskilt riktat mot IGV/BF.

De särskilda insatser som genomförs nationellt ligger inom både försörjning och utveckling/stöd. Det har genomförts ett pilotprojekt i region Syd, polisområde södra Skåne (POSS) som avser försörjningsprogram och riktas mot gruppchefer. Programmet är tänkt att kunna genomföras på polisområdes- och enhetsnivå och genomförs under sex månader. För att stärka nya chefer på direkt nivå genomförs för närvarande en förstudie som syftar till att

⁹ Polismyndigheten åtgärdsplan punkt 5. HR fick ett uppdrag som syftade till att "Förbättra förutsättningar för chefsuppdraget", I uppdraget ingick att förtydliga ansvar, beslutsmandat och administrativa uppgifter. A477.422/2016. 2017-02-03.

¹⁰ Slutrapportering från HR: Förbättra förutsättningar för chefsuppdraget. daterat 2017-06-07.

¹¹ Myndighetens kompetensförsörjningsplan, PM 2019:28, punkt 2.3, "Ökad förmåga till chefsförsörjning".

utveckla en grundläggande chefsutbildning. Utbildningen tar sikte på verksamhets-, ledar- och arbetsgivarsrollen. Tanken är att den nya chefen ska ta till sig utbildningen, som framför allt är webbaserad under sitt första halvår och är tänkt att omfatta mellan 7-10 dagar.¹² Som fördjupning finns ledarträningen som inte unikt riktar sig till den direkta nivån men som stärker och utvecklar den direkta chefen tillsammans med chefer på övriga nivåer i samtliga tre roller. Utöver detta finns verksamheter som bedrivs på efterfrågan. Dessa riktar sig inte enbart till den direkta chefen men är tillgängliga för denne exempelvis chefsutvecklingsgrupper och mentorsprogram.

Utvärdering av resultaten från ledarträningen har genomförts framför allt på region och avdelning där kompetensutvecklingen skett. Av intervjuer med deltagare som genomfördes några månader efter avslutad utbildning framgår bl.a. att deltagarna har en djupare kunskap och förståelse för polisens styrmodell. Sammanfattningsvis uppfattade deltagarna att ledarträningen gett dem kunskap, verktyg och utveckling som lett till ett bättre och mer effektivt ledarskap. Inom ramen för försörjning av chefer till direkt och indirekt nivå finns utvärdering tillgänglig från respektive program. Engagemanget har varit högt och deltagare och handledare har utvecklats i sina respektive chefsroller. Det har också blivit ett större engagemang för chefsförsörjningsfrågor i ledningsgrupperna. I de regionala uppföljningarna har både styrkor och utvecklingsområden i programmet identifierats, vilket omhändertas i den fortsatta utvecklingen. En erfarenhet är dock att det finns behov av en smidigare och mindre resurskrävande urvalsprocess.

Fram till 2024 kommer det att behöva rekryteras ett stort antal nya gruppchefer till IGV/BF. Det finns ännu ingen nationell sammanställning av hur många det kan röra sig om. En rimlig uppskattning, enligt HR-avdelningen, är att det kommer behöva rekryteras cirka 500 direkta chefer, varav en stor andel av dessa är gruppchefer vid IGV/BF. Uppskattningen bygger på fastställd norm i arbetsordningen om antal medarbetare per chef och att Polismyndigheten enligt strategiska verksamhetsplanen ska öka den yttre resursen i LPO samt att myndigheten 2024 beräknas bli cirka 40 000 medarbetare.

5.3 Lön

Iakttagelser

I fritextsvaren till de två sista enkätfrågorna har ett stort antal gruppchefer lämnat synpunkter kring lön. Den bild som gruppcheferna generellt ger uttryck för är att det är viktigt att behålla en lönestruktur där avståndet till medarbetarna (respektavstånd) motiverar det ansvar och arbetsbörda som ligger på gruppcheferna på IGV/BF. Erfarenhet och skicklighet som gruppchef borde värderas högre så att nästa steg i ”karriären” inte måste vara att bli chef på PO- eller regionnivå utan kunna utvecklas ytterligare i rollen och lönesättas därefter. Många gruppchefer upplever att den senaste lönerevisionen har inneburit att löneskillnaden mellan gruppchefer på IGV/BF och medarbetare har minskat.

Polismyndighetens lönepolitiska strategi för chefer, inklusive gruppchefer på IGV/BF, har fokus på individuell lön baserat på prestation samt kompetensförsörjning. Inom ramen för den nationella satsning som omfattade revision 1 oktober 2019 har satsningar gjorts på polisiära funktioner inom kärnverksamheten. Då inte alla regionala parter i Polismyndigheten är färdiga med lönerevisionen per den 1 oktober 2019 kan mindre

¹² PM från HR utskickat till polisregioners- och avdelningars kanslier samt arbetstagarorganisationerna; Nuläges- och behovsanalys avseende introduktion för nya medarbetare och chefer, daterad 2020-04-20.

förändringar av utfall i redovisat diagram¹³ komma att ske. Inom ramen för arbetet med KUV inför revisionstidpunkten 1 oktober 2020 är målsättningen att skapa en lönestruktur med fokus på medarbetare på IGV/BF. I syfte att höja attraktiviteten för den yttre verksamheten kommer myndigheten att arbeta med att systematisera kompetensförsörjningen bl.a. genom att tydliggöra olika karriärvägar genom så kallad kompetenstrappa.

I bilaga 2 redovisas en nationell sammanställning¹⁴ när det gäller lönebilderna mellan gruppchefer IGV/BF och medarbetare på IGV/BF.

6 Bedömningar

Internrevisionen lämnar ingen bedömning när det gäller styrdokumenterna eftersom dessa i relation till revisionsfrågorna saknar relevans.

I granskningen har framkommit att 72% av gruppcheferna anser att de till viss del eller inte alls har rätt förutsättningar för att klara sitt uppdrag. Gruppchefernas förutsättningar påverkar även deras uppfattning om behovet av att renodla rollen. Är förutsättningarna otydliga eller bristfälliga leder detta till att rollen upplevs som otydlig. Vad som är orsak och verkan är enligt internrevisionen svårt att bedöma och flera av de svar som har lämnats i genomförd enkät hänger ihop. Regionerna behöver analysera situationen för sina gruppchefer på IGV/BF i syfte att skapa goda förutsättningar för dem att bedriva ett aktivt coachande ledarskap.

Av granskningen har framkommit att gruppcheferna ser ett behov av renodling av rollen. Enligt internrevisionen syftar renodling till två olika delar, dels kombinationen gruppchef och YB, dels administrativa arbetsuppgifter i förhållande till det operativa arbetet. Av beslut från 2018¹⁵ framgår att Polismyndigheten valde modellen gruppchef med dubbla roller, dvs. både gruppchef och YB. Vid särskilda skäl kan regionspolischefen välja att frångå denna modell. Många av gruppcheferna ser den dubbla rollen som ett grundproblem medan andra som har separerade roller ser det som en brist. Oavsett vilken modell som regionerna har valt konstaterar internrevisionen att det krävs kompensatoriska åtgärder för att skapa goda förutsättningar för gruppcheferna. Enligt internrevisionens uppfattning är dock grundproblemet ett annat, nämligen begränsade resurser som får till följd att gruppcheferna ingår i minimibemanningen. I vilken omfattning som gruppcheferna har ingått i minimibemanningen skiljer sig åt mellan regionerna men minimibemanningen nämns som ett stort dilemma. Detta i kombination med att gruppcheferna saknar administrativt stöd eller har ett begränsat stöd gör att många av dem tvingas arbeta på sin fritid för att klara uppdraget. Att de går på treskiftslista underlättar inte situationen. De upplever inte alltid att de finns någon större förståelse från högre chefer eller kanslier om deras förutsättningar utan de förväntas att i samma utsträckning som andra gruppchefer som arbetar dagtid hantera alla delarna av uppdraget samt de ytterligare uppdrag som de får från nivåer ovanför. Internrevisionens bedömning är att regionerna i största möjliga utsträckning bör eftersträva att gruppcheferna inte ingår i minimibemanningen.

¹³ Se bilaga 2

¹⁴ Underlag lämnat av HR-avdelningen den 5 april 2020.

¹⁵ Beslut utifrån rapport *Ledning av den yttre operativa verksamheten*. 2018-11-14. A043.255/2018.

64 % av gruppcheferna upplever att de till viss del eller inte alls kan vara tillgängliga för medarbetarna. De flesta gruppchefer leder grupper som består av 8-15 medarbetare. Fler gruppchefer önskar att grupperna bör vara närmare 8 än 15 medarbetare. Internrevisionen konstaterar att gruppstorleken påverkar gruppchefernas möjlighet att bedriva ett aktivt coachande ledarskap. Samtidigt kan gruppstorleken påverka möjligheten för gruppcheferna att i mindre omfattning ingå i minimibemanningen beroende på hur arbetet planeras. Internrevisionens bedömning är att regionerna behöver analysera gruppstorlekens inverkan på gruppchefernas möjlighet att bedriva ett coachande ledarskap.

Som en följd av de resurstillskott som lokalpolisområdena ska få fram till 2024 borde det, enligt internrevisionen, finnas förutsättningar för att gruppcheferna i mindre utsträckning behöver ingå i minibemanningen. Har gruppcheferna mer tid att ägna sig åt ledarskapet kan detta leda till att det kommer att upplevas som lättare att kombinera gruppchefskapet med YB-uppdraget. Uppdraget behöver också renodlas genom att för enkla och avlasta administration från gruppcheferna.

Mer än hälften av gruppcheferna uppfattar att roll och ansvar är helt eller till stor del tydligt, storstadregionerna har en mer positiv uppfattning. Internrevisionens intryck är att grundproblemet i huvudsak inte rör otydligheter kring roll och ansvar utan de förutsättningar som har getts till gruppcheferna. Internrevisionen menar att mycket talar för att den kombinerade rollen kan skapa möjligheter för ett coachande ledarskap under förutsättning att åtgärder vidtas som skapar utrymme för gruppcheferna där de har tid att utveckla gruppen. Skiljer man på rollerna finns det risk att medarbetarna upplever ett otydligt ledarskap. Det är också en trovärdighetsfråga att gruppcheferna känner sina medarbetare för att kunna genomföra t.ex. utvecklings- och lönesamtal.

Relativt många av gruppcheferna har haft någon form av dialog med sin LPO-chef om uppdraget men i enkätens fritextsvar och under fokusgruppsamtalet framkom att detta inte sker på ett tillräckligt strukturerat sätt. Det är viktigt att LPO-chef och gruppchef är överens om uppdraget och förväntningar samt följer upp detta. Internrevisionen ser därför behov av att tydliggöra gruppchefernas uppdrag inte minst genom strukturerade uppdragsdialoger mellan LPO-chef och gruppchefer.

Många av gruppcheferna upplever att de har rätt kompetens för att klara uppdraget. Trots det anser internrevisionen att det krävs åtgärder från Polismyndigheten när det gäller kompetensförsörjning. Utbildningsområdet i denna del har varit eftersatt sedan ombildningen 2015 men ett nationellt och regionalt arbete har kommit igång. Den svåraste delen i uppdraget upplevs vara personalansvaret. Gruppcheferna önskar ett bättre stöd av HR när dessa ärenden hanteras. Väldigt få gruppchefer uppger att de fick en bra introduktion när de blev gruppchef. Mer än hälften av gruppcheferna anger att de inte fick genomgå någon utbildning innan de tillträdde som gruppchef och endast ett fåtal har en mentor. Det finns redan idag utbildningar som uppfattas som givande och utvecklande, t.ex. det direkta ledarskapet och ledarträning, men gruppcheferna behöver få utbildningen redan när man tillträder sin befattning eller kort tid därefter.

Lönefrågan är ett område som engagerar gruppcheferna. De upplever att löneskillnaden jämfört med medarbetarna är för liten i förhållande till deras ansvar och arbetsinsats.

Den statistik som finns tillgänglig¹⁶ visar dock det finns en marginal mellan chefer och medarbetare. Hur bilden ser ut och vad som är ett rimligt respektavstånd är något som Polismyndigheten bör hantera inom ramen för det strategiska lönebildningsarbetet. Internrevisionens bedömning är dock att lön är en förutsättning som i högsta grad påverkar attraktiviteten för gruppchefsrollen. Internrevisionen ser lön som en naturlig del i den analys som regionerna behöver genomföra för att skapa goda förutsättningar för gruppcheferna.

Polismyndigheten står inför en stor utmaning att rekrytera många nya gruppchefer till IGV/BF som ska leda ett stort antal nya unga poliser med begränsad erfarenhet. Detta kommer att ställa särskilda krav på gruppchefer och YB. För att underlätta rekrytering av nya gruppchefer till IGV/BF är det viktigt att rollen uppfattas som attraktiv. Nuvarande gruppchefer synpunkter om vilka förutsättningar som finns idag att utöva uppdraget är väsentlig för hur attraktiv funktionen uppfattas vara. Hälften av nuvarande gruppchefer anser att det är attraktivt helt eller till stor del att vara/bli gruppchef. Resultatet av genomförd enkät visar att myndigheten behöver vidta en rad åtgärder för att åstadkomma en positiv utveckling för att nuvarande och blivande gruppchefer ska vilja arbeta som gruppchef. Internrevisionen anser att det behöver finnas möjlighet att utvecklas och göra "karriär" som gruppchef i den yttre verksamheten. Detta saknas idag. Myndigheten måste också ha ett väl strukturerat arbete för att attrahera poliser att vilja bli gruppchefer vid IGV/BF. I viss mån sker detta idag men enligt internrevisionen sker det inte i den omfattning som behövs för att möta befintliga och kommande behov. Internrevisionen konstaterar att enkäten visar på ett uppdämt kompetensutvecklingsbehov hos gruppcheferna som inte matchas av takten i pågående åtgärder från HR och regionerna. Internrevisionen noterar också att antalet kvinnliga gruppchefer vid IGV/BF är lågt. Det finns därför skäl att närmare analysera varför andelen kvinnliga gruppchefer vid IGV/BF är lägre än för andra kategorier av gruppchefer. Därefter behöver myndigheten vidta åtgärder för att attrahera och behålla fler kvinnor i den yttre verksamheten. I internrevisionens rapport om kulturen¹⁷ lämnas rekommendationer för att förstärka arbetet med dessa frågor, vilket kan bidra till en attraktivare arbetsplats.

Internrevisionens bedömning är att polisen bör leta efter blivande gruppchefer i ett bredare perspektiv och att i större utsträckning tillämpa rekryteringsförfaranden, vilket kan leda till att andra poliser söker gruppchefstjänsterna än vad som hittills har skett.

7 Rekommendationer

Rekommendation 7.1

Orange – Väsentlig brist

Internrevisionen rekommenderar att regionerna utreder gruppchefernas förutsättningar att utföra sitt uppdrag utifrån den modell (dubbla rollen respektive separerade roller) som regionen har valt. I denna utredning kan bl.a. områden som gruppstorlek, kompetensutveckling, introduktion och utbyte erfarenheter mellan gruppchefer behandlas. Utifrån genomförd analys behöver kompensatoriska åtgärder vidtas.

¹⁶ Innehåller dock inte fullständiga uppgifter inkluderande årets lönerörelse

¹⁷ Granskning av Polismyndighetens kultur, 2019-02-25. A458.144/2017.

*Rekommendation 7.2***Orange – Väsentlig brist**

Internrevisionen rekommenderar att regionerna upprättar en plan för att gruppcheferna i största möjliga utsträckning inte ingår i minimibemanningen.

*Rekommendation 7.3***Orange – Väsentlig brist**

Internrevisionen rekommenderar att regionerna genomför en strukturerad och kontinuerlig uppdragsdialog mellan LPO-chef och gruppchef för att vara överens om uppdrag och förväntningar.

*Rekommendation 7.4***Orange – Väsentlig brist**

Internrevisionen rekommenderar att regionerna utreder hur planerings- och administrativt stöd kan utformas för att avlasta gruppcheferna.

*Rekommendation 7.5***Orange – Väsentlig brist**

Internrevisionen rekommenderar att HR utökar/utvecklar stödet till gruppcheferna i personalärenden och rehabiliteringsärenden.

*Rekommendation 7.6***Orange – Väsentlig brist**

Internrevisionen rekommenderar att HR vidtar åtgärder som bidrar till att rollen som gruppchef uppfattas som attraktiv och ger regionerna stöd som underlättar att bibehålla och rekrytera nya gruppchefer till IGV/BF. Åtgärder för att särskilt attrahera kvinnliga gruppchefer behöver vidtas.

Konsekvenserna av om rekommendationerna inte följs är att gruppcheferna inte ges goda förutsättningar att utföra sitt uppdrag samt innebär svårigheter att behålla nuvarande gruppchefer och rekrytera nya. Eftersom den yttre verksamheten IGV/BF är polisens kärnverksamhet kan detta leda till att uppställda mål inte nås och medföra betydande negativa konsekvenser för verksamheten.



Johan Dixelius

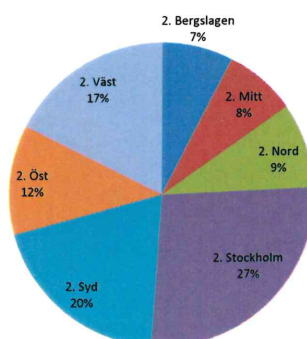


Resultat av enkät till samtliga gruppchefer IGV/BF

Bilaga till slutrapport chefers roll och ansvar, internrevisionen 2020

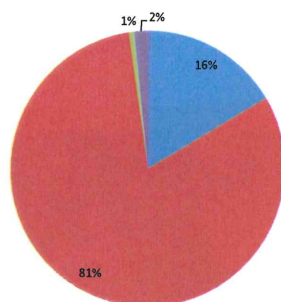


Jag arbetar som gruppchef i polisregion



Jag är

■ 3. Kvinna ■ 3. Man ■ 3. Vill inte svara ■ 3. Tomma



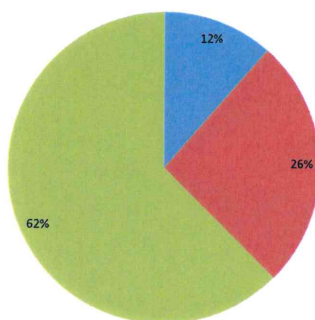
Polisen

2020-04-27

3

Har arbetat som gruppchef i

■ 4. Mindre än 1 år ■ 4. 1-2 år ■ 4. 3 år eller mer

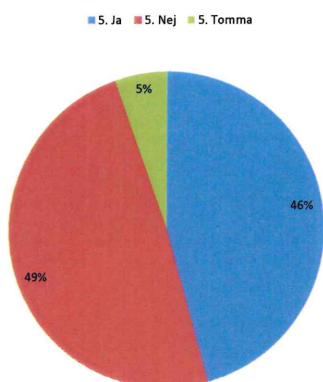


Polisen

2020-04-27

4

Jag har fått omförordnande som gruppchef

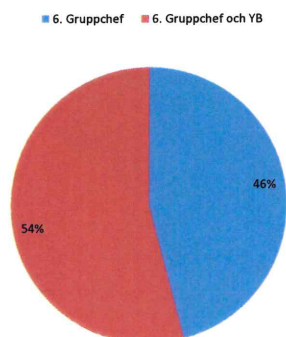


Polisen

5

2020-04-27

Jag är gruppchef eller gruppchef/YB



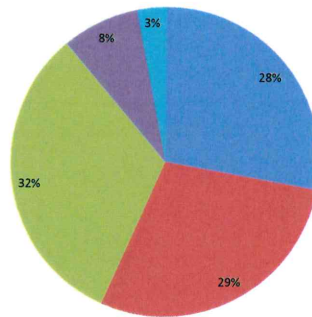
Polisen

6

2020-04-27

Jag upplever att det är svårt att kombinera rollerna som gruppchef och YB

7. helt 7. till stor del 7. till viss del 7. inte alls 7. ingen åsikt



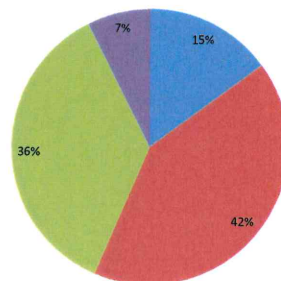
Polisen

2020-04-27

7

Jag upplever att min roll och ansvar som gruppchef är tydlig

8. helt 8. till stor del 8. till viss del 8. inte alls

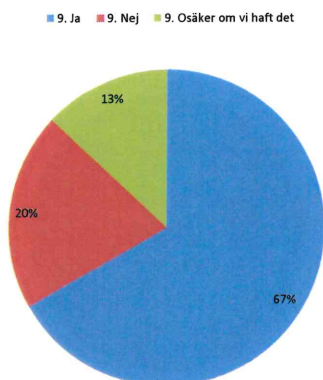


Polisen

2020-04-27

8

Har haft dialog med LPO-chefen kring mitt uppdrag



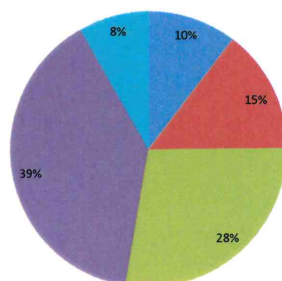
Polisen

2020-04-27

9

Jag upplever att LPO-chefen vill att jag ska arbeta mer på kontoret än på fältet

■ 10. helt ■ 10. till stor del ■ 10. till viss del ■ 10. inte alls ■ 10. ingen åsikt



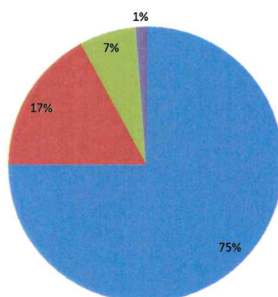
Polisen

2020-04-27

10

Jag upplever att medarbetarna vill att jag ska vara ute på fältet tillsammans med dem

■ 11. helt ■ 11. till stor del ■ 11. till viss del ■ 11. inte alls



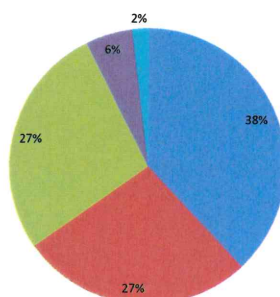
Polisen

2020-04-27

11

Jag anser att gruppchefsrollen behöver renodlas

■ 12. helt ■ 12. till stor del ■ 12. till viss del ■ 12. inte alls ■ 12. ingen åsikt



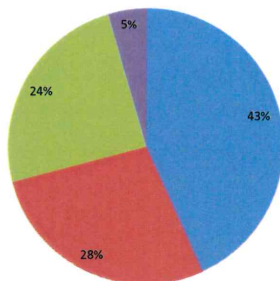
Polisen

2020-04-27

12

Administrationen tar för mycket tid från mitt ledarskap

■ 13. helt ■ 13. till stor del ■ 13. till viss del ■ 13. inte alls



Polisen

2020-04-27

13

Jag upplever att den svåraste rollen i uppdraget är: Fler svarsalternativ kan ges

- 34% har angett en kombination av svarsalternativ
- 16% har angett inte i någon del
- 17% har angett arbetsgivarrollen
- 22% har angett verksamhetsansvaret
- 13% har angett ledarrollen
- 33% har angett personalansvaret

Procentsatserna är avrundade till närmaste heltal.



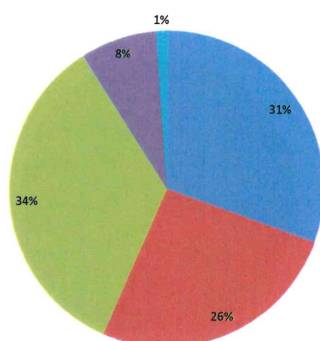
Polisen

2020-04-27

14

Jag prioriterar bort arbetsuppgifter när tiden inte räcker till

■ 15. helt ■ 15. till stor del ■ 15. till viss del ■ 15. inte alls ■ 15. ingen åsikt



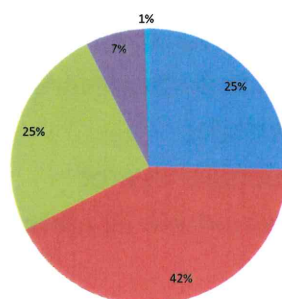
Polisen

15

2020-04-27

Jag har den delegation av befogenheter jag behöver

■ 16. helt ■ 16. till stor del ■ 16. till viss del ■ 16. inte alls ■ 16. ingen åsikt



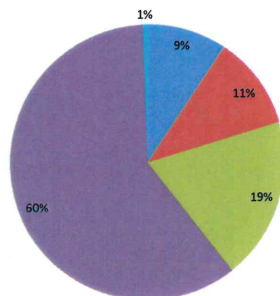
Polisen

16

2020-04-27

Jag ingår i minimibemanningen

17. Inga 17. Enstaka 17. Några 17. Det sker kontinuerligt 17. Tomma



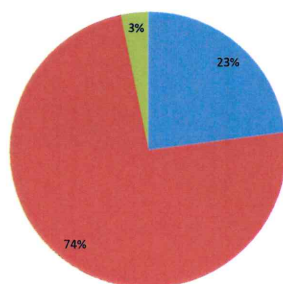
Polisen

2020-04-27

17

Min grupp består av

18. Mindre än 8 medarbetare 18. Mellan 8-15 medarbetare 18. Fler än 15 medarbetare



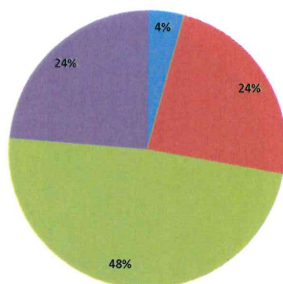
Polisen

2020-04-27

18

Jag har rätt förutsättningar att klara mitt uppdrag

■ 19. helt ■ 19. till stor del ■ 19. till viss del ■ 19. inte alls



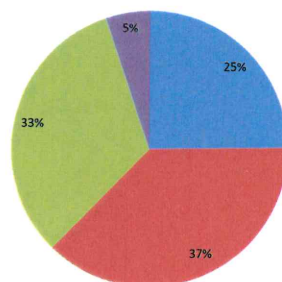
Polisen

19

2020-04-27

Jag har möjlighet att vara delaktig i att utveckla verksamheten inom LPO

■ 20. helt ■ 20. till stor del ■ 20. till viss del ■ 20. inte alls



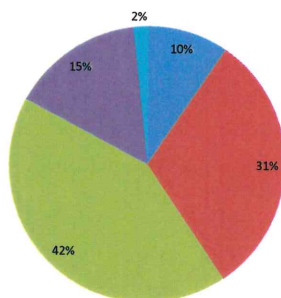
Polisen

20

2020-04-27

Jag har möjlighet att reflektera kring mitt agerande i vardagen

■ 21. helt ■ 21. till stor del ■ 21. till viss del ■ 21. inte alls ■ 21. ingen åsikt



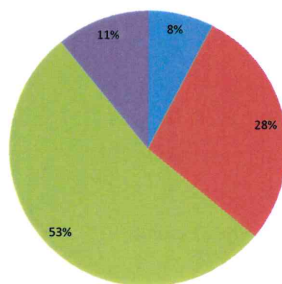
Polisen

2020-04-27

21

Jag upplever att jag kan vara tillgänglig för medarbetarna

■ 22. helt ■ 22. till stor del ■ 22. till viss del ■ 22. inte alls



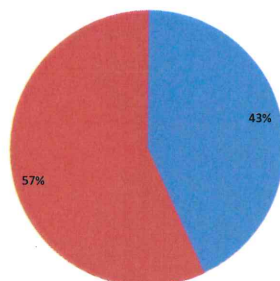
Polisen

2020-04-27

22

Fick du genomgå utbildning innan du tillträdde som gruppchef

■ 23. Ja ■ 23. Nej



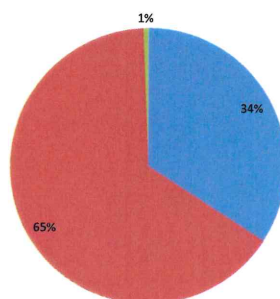
Polisen

2020-04-27

23

Har du genomgått utbildningen ledarträning

■ 24. Ja ■ 24. Nej ■ 24. Tomma



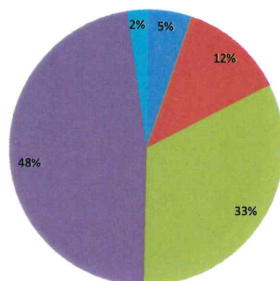
Polisen

2020-04-27

24

Jag fick en bra introduktion när jag blev gruppchef

■ 25. helt ■ 25. till stor del ■ 25. till viss del ■ 25. inte alls ■ 25. ingen åsikt



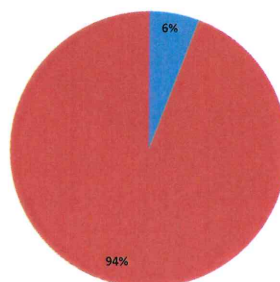
Polisen

2020-04-27

25

Har du en utsedd mentor

■ 26. Ja ■ 26. Nej



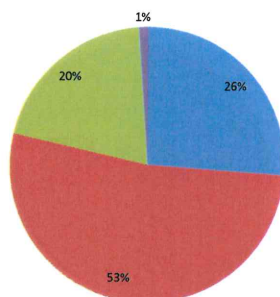
Polisen

2020-04-27

26

Jag upplever att jag har rätt kompetens för att klara uppdraget

■ 27. helt ■ 27. till stor del ■ 27. till viss del ■ 27. inte alls



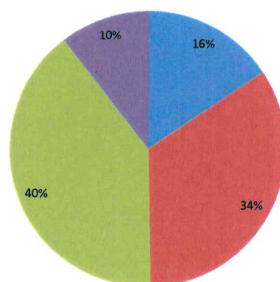
Polisen

27

2020-04-27

Jag anser att det är attraktivt att bli/ vara gruppchef

■ 28. helt ■ 28. till stor del ■ 28. till viss del ■ 28. inte alls



Polisen

28

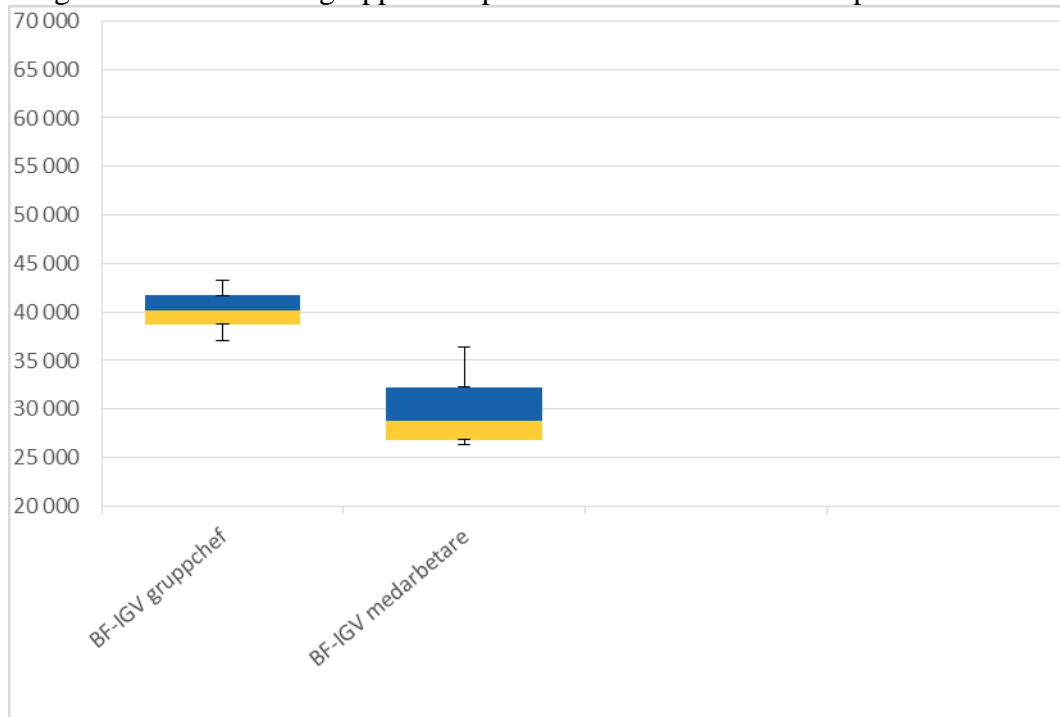
2020-04-27



Svar fråga lönebild gruppchefer IGV/BF och medarbetare

Lönebilderna baserar sig på lönestatistik för anställda i Polismyndigheten per sista februari 2020. Med lön avses grundlön plus fasta tillägg. Eventuell löneväxling är neutraliserat, exempelvis om man har löneväxlat för att få högre månaslön och lägre pensionsavsättning så är växlingen exkluderad i lönestatistiken.

Diagram 1: lönebild för gruppchefer på IGV/BF och medarbetare på IGV/BF



Tabell 1: Gruppchefer på IGV/BF och medarbetare på IGV/BF

	Antal	Percentil 10	Percentil 25	Median	Percentil 75	Percentil 90	Medellön
BF-IGV gruppchef	705	37 000	38 750	40 200	41 700	43 230	40 097
BF-IGV medarbetare	5884	26 300	26 800	28 800	32 200	36 400	30 187



Datum
2020-11-24

Beslutsprotokoll
RPC 147/2020

Diariernr, ärende
A642.362/2019

Saknr
977

Beslutande Rikspolischefen Anders Thornberg	Föredragande Handläggaren Anna Colliander
Övriga som deltagit i den slutliga handläggningen Avdelningschefen Henrik Dider Avdelningschefen Gunilla Hedwall Avdelningschefen Martin Valfridsson Regionpolischefen Ulrika Herbst Regionpolischefen Klas Johansson Regionpolischefen Ulf Johansson Regionpolischefen Mats Löfving Regionpolischefen Carina Persson Regionpolischefen Micael Säll Lindahl Tf. regionpolischefen Lars Wahlberg Tf. internrevisionschefen Pirkko Nylund	
Ärende Beslut om åtgärder med anledning av internrevisionens granskning av chefers roll och ansvar vid organisatoriska enheter för brottsförebyggande och ingripandeverksamhet (BF/IGV) på lokalpolisområden.	
Beslut Internrevisionen har granskat chefers roll och ansvar vid BF/IGV på lokalpolisområden. Syftet med granskningen har varit att bedöma om den interna styrningen och kontrollen har lett till att gruppcheferna på BF/IGV ges goda förutsättningar för att utföra sitt uppdrag. Granskningen har resulterat i sex rekommendationer. Utifrån dessa har HR-avdelningen och polisregionerna lämnat förslag till åtgärder som har beretts vid rikspolischefens kansli. Polismyndigheten beslutar följande. Åtgärder enligt rekommendation 7.1, 7.2 och 7.4 Samtliga polisregioner ska analysera gruppchefernas förutsättningar att utföra sitt uppdrag vid BF/IGV-grupper på lokalpolisområden inom polisregionen. Vid behov ska åtgärder vidtas i syfte att förbättra gruppchefernas förutsättningar att utföra uppdraget. Ansvarig för åtgärdernas genomförande är respektive regionpolischef. Arbetet ska vara genomfört senast den 31 december 2021. Åtgärder enligt rekommendation 7.3 Samtliga polisregioner ska säkerställa att regelbundna dialoger genomförs mellan lokalpolisområdeschefer och gruppchefer i syfte att vara överens om uppdrag och förväntningar. Ansvarig för åtgärdens genomförande är respektive regionpolischef. Arbetet ska vara genomfört senast den 31 december 2021 och ska regelbundet följas upp på ett strukturerat sätt.	

2020-11-24

A642.362/2019

Åtgärder enligt rekommendation 7.5

HR-avdelningen ska säkerställa att stödet gällande personal- och rehabiliteringsärenden är tydligt och tillgängligt för gruppchefer samt att kompetensutvecklingsinsatser inom arbetsrätt och rehabilitering finns framtagna.

Ansvarig för åtgärdens genomförande är chefen för HR-avdelningen. Arbetet ska vara genomfört senast den 30 juni 2021.

Åtgärder enligt rekommendation 7.6

HR-avdelningen ska inom ramen för det nationella chefsförsörjningskonceptet ta fram en inriktning gällande chefsförsörjning av gruppchefer till BF/IGV med särskilt fokus på att attrahera kvinnliga gruppchefer.

Ansvarig för åtgärdens genomförande är chefen för HR-avdelningen. Arbetet ska vara genomfört senast den 30 juni 2021.

Med undantag från gällande rutiner har avdelningschefer och regionpolischefer vidimerat detta beslut i särskild ordning.


Kostnad	Finansiering
-	-

Vid protokollet



Anna Colliander

Justeras



Anders Thornberg

Sändlista

Samtliga polisregioner och avdelningar
Internrevisionen

Kopia till

Arbetsstagarorganisationerna
Skyddsorganisationen