



Mandat och möjligheter

Polisförbundets program
för chefer och arbetsledare

Innehåll

Förord	5
Ledarskap för en ny tid	6
Rätt person med rätt mandat	8
Rätt resurs och stöd för uppdraget	9
Utbildning och utveckling	11
Villkor för ett attraktivt ledarskap	13



”

**Rätt mandat, stöd och resurser
är helt avgörande för att chefer
och arbetsledare ska kunna
leverera i uppdraget.**

Förord

Chefer och arbetsledare inom polismyndigheterna spelar en avgörande roll för att skapa trygghet – både i organisationen och i samhället. Med rätt förutsättningar ser jag hur chefer och arbetsledare frigör potentialen hos sina medarbetare, driver utveckling och skapar arbetsmiljöer där människor trivs och växer. Jag ser hur de påverkar polisens förutsättningar att på bästa sätt kunna jobba för allmänhetens trygghet och säkerhet. Men Polisförbundet ser också när det brister och vilka effekter det får.

Rätt mandat, stöd och resurser är helt avgörande för att chefer och arbetsledare ska kunna leverera i uppdraget. Tid för återhämtning och utveckling likaså. Känslan av att räcka till för medarbetarna ute i verksamheten är viktig.

Det är många pusselbitar som behöver finnas på plats för att chefer och arbetsledare ska kunna leverera i uppdragets alla delar, utan

att köra slut på sig själva. En chef behöver själv ha en rimlig arbetsbelastning, en bra arbetsmiljö och en balans mellan ansvar och befogenheter för att kunna erbjuda andra det samma. För att utveckla verksamheten mer långsiktigt behövs dessutom tid att hinna lyfta blicken, fundera ut lösningar och jobba strategiskt. Ovanpå det krävs avtalade villkor som uppfattas som attraktiva – och en tillåtande kultur där professionen och verksamheten utvecklas tillsammans.

Genom att i detta program fokusera på fem centrala områden tydliggör Polisförbundet de villkor som måste finnas på plats för att chefer och arbetsledare ska kunna lyckas i sina uppdrag. Resultatet blir en arbetsmiljö där människor trivs, utvecklas och levererar – till nytta för både individen, organisationen och samhället.



Katharina von Sydow
Förbundsordförande

November 2025



Ledarskap för en ny tid

Nya tider, generationer och utmaningar ställer nya krav på arbetsgivarnas syn på ledarskap och på ledarskapets särskilda arbetsmiljö. Inom Polismyndigheten har utmaningarna lett till uttalade ambitioner om ett nytt sätt att jobba. Problemen ska vara i fokus, arbetssätten informationsdrivna och arbetet proaktivt. Verksamheten ska vara anpassningsbar och fungera som ett sammanhängande system, ett "tillsammans" där man ska våga nytt och prova sig fram för att lösa sina uppgifter i en närmast kaotisk omvärld. För att lyckas har

ledningen talat om decentraliserade beslut och en större handlingsfrihet för chefer och medarbetare.

Ambitionerna ligger i tiden – och i linje med de båda polismyndigheternas alltmer komplexa uppdrag. Men för att få traditionella myndigheter att jobba mer snabbbrörligt och flexibelt krävs ett paradigmskifte som bara kommer att lyckas om en ny syn på chefer och arbetsledare tydliggörs och manifesteras i praktisk handling.

Därför vill Polisförbundet att polismyndigheterna ska:

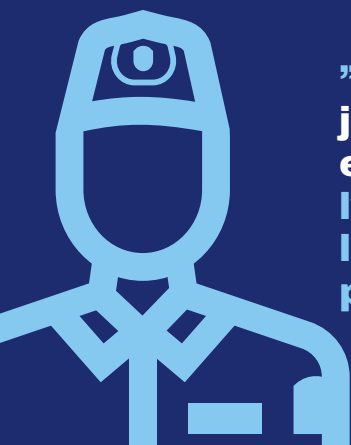
Prioritera ledarskapsfrågorna. Tydliggör chefers och arbetsledares centrala roll för verksamhetens resultat och beakta tidigt i alla förändrings- och utvecklingsprocesser vilka behov chefer och arbetsledare kommer att ha.

Dimensionera utifrån faktiska behov. Antalet chefer och arbetsledare behöver i högre grad än i dag spegla de faktiska behoven i en växande verksamhet med allt svårare och mer komplexa utmaningar. Bara genom att inventera de faktiska behoven kan antalet chefer och arbetsledare bli rätt.

Prioritera tid i verksamhet och med medarbetare. Chefer och arbetsledare behöver kvalitativ tid i verksamheten för att

kunna se, höra och bekräfta medarbetare och därigenom kunna bygga och utveckla både individen och laget. Denna närhet är också nödvändig för att gemensamt kunna omvandla ambitionerna till praktisk handling och en bättre fungerande organisation.

Uppmuntra kritiska uppfattningar. För att polisverksamheten ska kunna fungera på bästa möjliga sätt behöver såväl behov som brister kunna lyftas utan rädsla för negativa konsekvenser. Detta förhållningssätt ska vara tydligt uttalat från högsta nivå och spridas i organisationen genom chefer och arbetsledare som själva känner att de verkar i en tillåtande kultur. På detta sätt byggs en psykologisk trygghet utifrån vilken chefers och arbetsledares mod kan växa sig starkare.



”För att få traditionella myndigheter att jobba mer snabbt och flexibelt krävs ett paradigmskifte som bara kommer att lyckas om en ny syn på chefer och arbetsledare tydliggörs och manifesteras i praktisk handling.”

Rätt person med rätt mandat

Inför den stora omorganisationen av polisen 2015 talades det om att beslut skulle fattas på "lägsta ändamålsenliga nivå" för att nå bland annat ökad effektivitet. I praktiken blev så inte fallet men i ett nytt förändringsarbete inom Polismyndigheten är den uttalade ambitionen att beslut nu ska decentraliseras.

Detta är absolut nödvändigt. Den som är chef eller arbetsledare i en polismyndighet behöver ha verksamhetskunskap och mandat att fatta beslut i frågor som är avgörande för förutsättningarna att leverera i uppdraget. Men lika viktiga är de informella mandat som kommer med vetskapen att den som rekryterats till ett uppdrag som chef eller arbetsledare blivit det på rätta grunder.

Därför vill Polisförbundet att polismyndigheterna ska säkerställa:

Rättssäkra rekryteringsprocesser. Mandat grundas i ett förtroende för processerna där tjänster tillsätts, att dessa sker på ett förutsägbart, rättvist och rättssäkert sätt. Med det skapas också trygghet hos chefer och arbetsledare som vet att de fått sin tjänst genom förtjänst och skicklighet i en konkurrensutsatt process. Det stärker legitimiteten för besluten och främjar en god arbetsmiljö.

Transparens och inflytande. En självklar del för att nå målen ovan är att arbetstagarorganisationerna – med sina kompletterande kunskaper om verksamhet, kultur och ledarskap – involveras tidigt i processerna och ges reellt inflytande på samtliga nivåer.

Tydliga mandat, ansvar och stöd. Vad som ingår i en chefs eller arbetsledares roll och uppdrag behöver klargöras på varje nivå i form av ramar, befogenheter, förväntningar och mandat. För att kunna leva upp till detta behövs såväl resurser som arbetsgivarens stöd.

Mandat på lägsta ändamålsenliga nivå. I enlighet med ambitionerna med omorganisationen 2015 behöver beslutsmandat finnas på rätt nivå och stödfunktionernas bromsande inverkan på polisiär kärnverksamhet tas bort. I arbets- och delegationsordningar behöver det alltid vara tydligt utskrivet att stödfunktioner ytterst har till uppgift att stötta i det polisiära uppdraget i förhållande till allmänheten.



Rätt resurs och stöd för uppdraget

På chefer och arbetsledare ligger i olika grad ansvar för verksamhet, medarbetare, utveckling, arbetsmiljö och kulturmål. Arbetsbelastningen är för många mycket hög och det är inte ovanligt att antalet arbetade timmar överskrider arbetstidsmåtten.

För att leva upp till formella ansvar, förväntningar och samtidigt hålla för uppgifterna behöver chefer och arbetsledare rätt förutsättningar i form av resurser och stöd.

Det krävs en korrekt dimensionerad personalresurs med rätt kompetenser och en

korrekt anpassad stödresurs för att chefers och arbetsledares kompetens och tid ska kunna nyttjas på bästa sätt. Viktigt är också att utrustning med mera är dimensionerade på ett sådant sätt att chefer och arbetsledare har vad som krävs för att kunna bedriva en kvalitativ och effektiv verksamhet som samtidigt kännetecknas av en god arbetsmiljö och hög trivsel. För att nå dit måste polisverksamhetens olika resurser i högre grad fördelas utifrån faktiska behov och chefs-/arbetsledningsuppdragen renodlas.

Därför vill Polisförbundet att polismyndigheterna ska:

Frigöra polisunik chefs- och arbetsledningstid genom att utveckla och ge större tillgång till administrativt stöd, ledningsstöd, genom att tydliggöra stödfunktionernas roll i att stötta kärnverksamheterna samt genom att tillhandahålla effektiva verktyg och modern teknik för planering och utveckling. Mindre chefs- och arbetsledningstid ska gå till sådant som mötesadministration och rapportering.

Avlasta genom delat ansvar. Behoven av biträdande chefer måste inventeras på samtliga chefsnivåer och prövas utifrån arbetsbelastning, uppgifternas komplexitet med mera. När ett tydligt behov av biträdande chefskap finns måste ett sådant ges.

Analysera verksamheten för att identifiera faktiska behov. En korrekt kartläggning av verksamhetens behov är en nödvändig bas för att få en rättvisande bild gällande behoven av antal anställda, exakta kompetenser, utrustning, lokaler med mera.

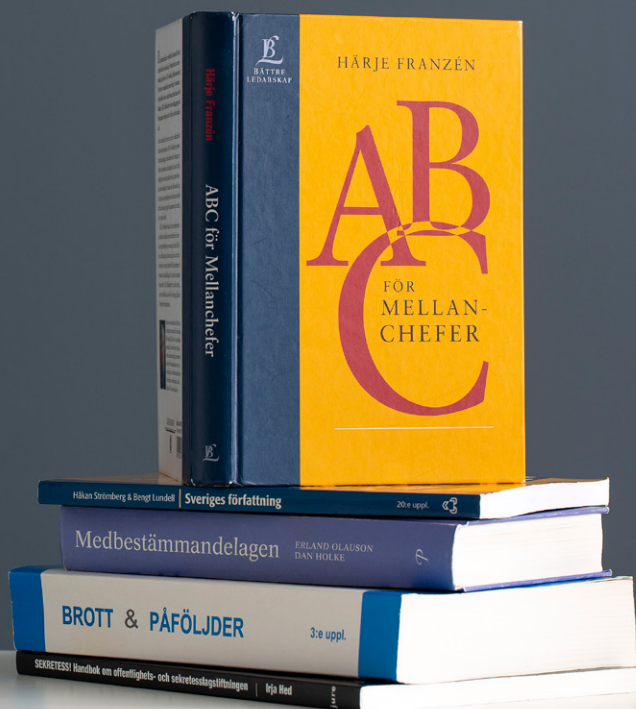
Budgetera långsiktigt och tillåt inflytande.

För att undvika situationer där exempelvis anställningar används som budgetregulator bör myndigheterna verka för en ordning där över- respektive underskott kan flyttas över längre perioder. Det skulle underlätta chefers planering utifrån verksamhetens faktiska behov. För att detta ska fungera på bästa sätt behöver chefer och arbetsledare ha insyn i, och inflytande över, budgetbeslut som berör deras områden.

Utvärdera tilldelade resurser. Polisverksamheterna behöver bli bättre på att utvärdera hur tilldelade resurser matchat faktiska behov och om de lett till önskade resultat – samtidigt som rättssäkerhet, säkerhet och trivsel upprätthållits.

Anpassa det psykosociala stödet. Mer måste göras för att minska stress och förebygga ohälsa hos chefer och arbetsledare. En väg är tillgång till psykosocialt stöd särskilt anpassat för chefer och arbetsledare och att detta stöd hålls åtskilt från ordinarie företagshälsovård där chefer kan ha personalärenden.

”Det krävs en korrekt dimensionerad personalresurs med rätt kompetenser och en korrekt anpassad stödresurs för att chefers och arbetsledares kompetens och tid ska kunna nyttjas på bästa sätt.”



Utbildning och utveckling

För verksamhetens bästa och för ökad attraktivitet i uppdragen behöver chefer och arbetsledare introduktion, utveckling och ibland också omställning till helt andra uppdrag. För att detta ska fungera optimalt behövs strukturer som både tillvaratar och bygger vidare på kompetenser – med individens förutsättningar och verksamhetens behov och utmaningar som utgångspunkt. I en väl fungerande organisation blir individens utveckling en del av organisationens utveckling – samtidigt

som individens utveckling många gånger är en absolut nödvändighet för att fylla organisationens behov. Ordnade karriär- och utvecklingsvägar är därför en grundläggande förutsättning för att en organisation ska kunna fungera utifrån föränderliga behov. Samtidigt behövs dessa vägar för att kunna behålla kompetenta ledare och för att tydliggöra för andra medarbetare hur man kan växa in i chefs- och arbetsledande uppgifter.

Därför vill Polisförbundet att polismyndigheterna ska:

Trygga återväxt och utvecklingsvägar.

Medarbetare med rätt förutsättningar behöver ges bättre möjligheter att bli arbetsledare och chefer. Detta genom en större tydlighet kring vad som krävs för olika roller samt genom förberedelsemöjligheter i form av utbildning och traineeprogram. På detta sätt skapas struktur för att bygga nästa generations ledare.

Introducera och utbilda in i rollen. Introduktionsutbildningar, obligatoriska ledarskapsutbildningar för olika nivåer samt individuella utvecklingsplaner är nödvändiga för att rusta chefer och arbetsledare för arbetsuppgifter och ansvar. En stabil grund i dessa delar är absolut nödvändig i förhållande till både uppdraget och medarbetarna.

Strukturerat träning och utbildning. Ledarskapsträning samt behovsanpassad fort- och vidareutbildning kring såväl ledarskap som polisiära specialområden behöver ske i mer strukturerad form för att utveckla kompetens och förmågor i takt med interna och externa utmaningar. I detta ryms också förbättrade möjligheter att jobba med ledarskapskultur och spridning av goda exempel.

Erbjuda mentorskap och permanenta råd för chefer och arbetsledare. Verklig utveckling kräver också tid för reflektion och erfarenhetsutbyte. I strukturerad form kan detta ske genom anpassade mentorskap och olika mötesforum för chefer och ledare. För

vissa chefer behöver mentor- och forumtid ha ett särskilt fokus på de strategiska delarna av arbetet då en välutvecklad strategisk förmåga ofta skapas i en kombination av utbildning, erfarenhet och tid för reflektion och meningsutbyte.

Följa upp och utvärdera. Arbetsledare och chefer – även de på högre nivåer – ska ha regelbundna utvecklingssamtal för utvärdering mot verksamhetens mål och planering av vidareutveckling för individens och verksamhetens bästa i förhållande till uppdragsstyrningen. För att detta ska fungera behöver karriärvägar vara tydliga gällande möjligheter till avancemang och byte av inriktning.

Inrätta överlämningsstrukturer och omställningsprogram. För att omhänderta kunskap och erfarenhet bör det införas tydliga strukturer för hur chefer och arbetsledare som lämnar sina befattningar gör överlämningar där kunskaper och erfarenheter delas vidare i organisationen. I de fall då personerna blir kvar i verksamheten behövs omställningsprogram för nya roller i kärnverksamhet eller utvecklingsprojekt där förvärvad kompetens på bästa sätt kan bidra till verksamhetsnytta och individens fortsatta utveckling. Med detta tydliggörs också – både för den som vill lämna och för den som har att fatta beslut om att någon annan bör lämna – att ett avbrutet chefs- eller ledarskap också är en utvecklingsväg.



Villkor för ett attraktivt ledarskap

Mandat och möjligheter är det som avgör förutsättningarna för att göra ett bra jobb som chef och arbetsledare. Men avtalade villkor i form av lön, arbetstidsförläggning och längden på chefsförordnanden är många gånger det som avgör viljan att ta sig an – och stanna kvar i – chefs- eller arbetsledande uppdrag. Det här är uppdrag som ofta innebär nya utmaningar, utökad ansvar och för många även en högre arbetsbelastning.

För att inte bara kunna rekrytera de mest lämpade för dessa uppdrag utan för att även kunna hålla kvar duktiga chefer och arbetsledare är det viktigt att inte bara de allmänna förutsättningarna, utan också de avtalade villkoren för chefs- och ledaruppdrag förbättras. För att vara attraktiva arbetsgivare som erbjuder ett hållbart arbetsliv behöver det också finnas en balans mellan arbetsliv och privatliv så att det finns möjlighet till kvalitativ återhämtning.

Därför vill Polisförbundet att polismyndigheterna ska:

Tillse att löner speglar det utökade ansvaret. En rimlig ordning är en lönestruktur med vägledande nivåer för olika chefs- och arbetsledande funktioner och att dessa löner pendlar beroende på faktorer som exempelvis antalet medarbetare, verksamhetsområdets komplexitet med mera. Arbetsledare utan chefsmandat bör ha en formell funktion och ersättning som speglar deras ledande roll.

Inventera och utvärdera förtroendearbets-tid. När resursen inte räcker till jobbar arbetsledare och chefer ofta fler timmar än vad veckoarbetstiden anger. Arbetsgivaren måste ta ett större ansvar för att arbetstidsmåttan ska kunna hållas och förtroendearbets-tiden får inte användas som regulator för att maskera resursbrist. Vidare behöver restid, extra arbetstid och mertid ge ersättning även för chefer och arbetsledare som har förtroendearbets-tid. Med det i åtanke måste arbetstagarnas rätt att säga upp förtroendearbets-tiden stärkas och ansvaret för resursbristen fullt ut överföras till arbetsgivaren.

Utvärdera och revidera bruket av tidsbestämda förordnanden. Tidsbegränsade förordnanden skapar stress och osäkerhet bland vissa chefer och arbetsledare. Användandet av förordnanden behöver ses över med målet att chefer och ledare får större trygghet och rimlig tid för utveckling av verksamheten. I detta arbete ingår att avgöra för vilka nivåer tidsbegränsade förordnanden ska gälla och hur länge.

Kultur för utveckling och förbättring. Såväl förtroendearbets-tid som förordnandetid är starkt kopplade till organisationskulturen då de utgör delar i en god arbetsmiljö. Därför måste det finnas en stor öppenhet för att lyfta, inte bara verksamhetsfrågor, utan också villkorsfrågor som även de påverkar förutsättningarna för utveckling och förbättring av verksamheten.



**Polisförbundet för dig som
chef och arbetsledare**

På Polisförbundets webb kan du läsa mer
om hur vi kan hjälpa och stötta dig som
chef och arbetsledare.

polisforbundet.se



Polisförbundet

Box 5583 • 114 85 Stockholm
08-676 097 00 • polisforbundet@polisforbundet.se • polisforbundet.se