



Datum

2018-05-22

Diariennr (åberopas)

A330.388/2017

Saknr

750

Er referens

Ju2017/06177/PO

Polismyndigheten

Justitiedepartementet
103 33 Stockholm

Polismyndighetens redovisning av regeringsuppdrag om åtgärder på kompetensförsörjningsområdet (4 bilagor)

Kraven på polisen har ökat. Utbredningen av den grova brottsligheten, en mer komplex brottsstruktur med fler svårupplärade brott, ökade krav på polisens kris- och terrorberedskap, befolkningsökningen, gränskontroller och verkställigheter är några viktiga faktorer som påverkar Polismyndighetens kompetensförsörjning.

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

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 att ytterligare resurser tas i anspråk från Polismyndigheten, i form av till exempel lärare och instruktörer.

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 det 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.

- Polismyndigheten ska undersöka förutsättningarna att etablera polisutbildning vid ytterligare två lärosäten i landet, ett i västra Sverige och ett i södra Sverige.
- Polismyndigheten ska se över behovet av att ytterligare utöka möjligheterna att genomföra polisutbildningen på distans. Om ett sådant behov finns, och om myndigheten finner att det är befogat, ska myndigheten vidta åtgärder för att fler distansutbildningsplatser inrättas.
- Polismyndigheten ska genomföra en kampanj för att väcka intresse för och informera om polisyrket. Syftet med kampanjen ska vara att attrahera och rekrytera ett ökat antal lämpliga kandidater till polisutbildningen och i förlängningen fler poliser till Polismyndigheten.
- Polismyndigheten ska se över vilka åtgärder myndigheten kan vidta för att säkerställa att samtliga behöriga sökanden till polisutbildningen kan genomgå erforderliga tester. Polismyndigheten ska i detta arbete samråda med Totalförsvarets rekryteringsmyndighet och Försvarsmakten.

Den del som avser ökad kapacitet i antagningsprocessen redovisades den 15 november 2017. I övrigt ska uppdraget redovisas till Regeringskansliet (Justitiedepartementet) senast den 23 maj 2018.

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 kommer att möta samt interna och externa förväntningar på polisverksamheten.

Polismyndighetens kompetensbehov har analyserats utifrån polislagen (1984:387) och myndighetsförordningen (2007:515). Behoven har definierats utifrån begreppen *utveckla*, *utöka*, *förstärka* samt *säkerställa*.

¹Dnr A510.044/2017.

Redovisningen av uppdraget består av fyra delar som beskrivs i medföljande bilagor: Polismyndighetens kompetensförsörjning (bilaga 1), nya lärosäten för polisutbildning (bilaga 2), distansutbildning (bilaga 3) samt rekryteringskampanj (bilaga 4).

Polismyndigheten överlämnar härmed redovisningen av regeringsuppdraget.

Redovisningen har beslutats av rikspolischefen Anders Thornberg. I den slutliga beredningen har deltagit HR-direktören Kajsa Möller samt enhetschefen Anna Orhall, föredragande.

POLISMYNDIGHETEN



Anders Thornberg



Anna Orhall

Bilaga

Bilaga 1 – Polismyndighetens kompetensförsörjning

Bilaga 2 – Nya lärosäten för polisutbildning

Bilaga 3 – Distansutbildning

Bilaga 4 – Rekryteringskampanj

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 intensivt systematiskt 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 polisycket 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 polisycket 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.

Bilaga 2

Nya lärosäten för polisutbildning

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



Innehåll

1	Uppdraget	3
2	Bakgrund	3
3	Slutsats	3

1 Uppdraget

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

Polismyndigheten ska undersöka förutsättningarna att etablera polisutbildning vid ytterligare två lärosäten i landet, ett i västra Sverige och ett i södra Sverige.

2 Bakgrund

I syfte att säkerställa utbildningsplatser i enlighet med Polismyndighetens behov fattade regeringen i december 2017 beslut om att ge Malmö universitet i uppdrag att bedriva polisutbildning. Utbildningen startar i januari 2019 och därmed finns det fyra lärosäten i landet som bedriver polisutbildning.

Polismyndigheten har därefter undersökt förutsättningarna att etablera polisutbildning vid ytterligare ett lärosäte i västra Sverige.¹

3 Slutsats

Polismyndigheten bedömer, utifrån nu kända fakta, att behovet av och förutsättningarna för utbildning av poliser vid ett femte lärosäte i västra Sverige finns. Polismyndigheten undersöker därför möjligheten att etablera ett lärosäte i västra Sverige, med utbildningsstart våren eller hösten 2019. Skälet till Polismyndighetens bedömning är att nuvarande lärosäten meddelat att de inte kan möta Polismyndighetens behov av utbildningsplatser i den takt myndigheten efterfrågar.

Sverige behöver fler poliser och genom att utöka antalet polisutbildningar kan fler personer från fler platser i landet söka sig till och genomföra utbildningen. Genom lokalisering av polisutbildning i ytterligare delar av landet kan nya målgrupper attraheras. Det möjliggör också att färdigutbildade poliser i större utsträckning väljer att arbeta kvar i närområdet.

Ett femte lärosäte minskar också polisens sårbarhet när det gäller att säkerställa polisiär kompetens efter behov och kan dessutom bidra till att stimulera utvecklingen av polisutbildningen som helhet. Det ger även förutsättningar för att utöka antalet distansutbildningsplatser i önskvärd takt.

Etablering av nya lärosäten innebär nya kostnader och investeringar samt förutsätter att ytterligare resurser tas i anspråk från Polismyndigheten.

¹ Arbetet har genomförts genom kartläggning av och diskussioner med nuvarande lärosäten kring deras förmåga att utöka antalet campus- och distansutbildningsplatser, analys av sökandemönster, analys av kostnader vid investering i nytt lärosäte samt genom kontakter med de lärosäten i västra Sverige som är intresserade av och har förutsättningar för att bedriva polisutbildning.

Bilaga 3

Distansutbildning

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



Polisen



Innehåll

Sammanfattning	3
1 Uppdraget	4
2 Bakgrund	4
2.1 Vad menas med distansutbildning?	4
2.2 Varför utbilda poliser på distans?	4
2.3 Vad säger forskningen om distansutbildning?	4
3 Erfarenheter av polisens distansutbildning	5
4 Behovet av distansutbildning	6
4.1 Polismyndighetens behov av distansutbildning	6
4.2 Sökande/studenters behov av distansutbildning	7
5 Slutsatser	8

Sammanfattning

Distansutbildning som utbildningsform har stöd i forskningen och polisregionernas bedömning är att det inte är någon skillnad i kompetensnivå mellan de aspiranter som har genomgått distansutbildning och de som har gått campusutbildning. Även de studerande är nöjda med distansutbildningen.

Det finns idag fler sökande än platser på distansutbildningen och en stor andel av distansstudenterna hade inte påbörjat polisutbildningen om det inte vore för distansutbildningsalternativet. Majoriteten av de studerande vill stanna kvar och arbeta på sin hemort efter avslutad utbildning, varför utbildningsformen också kan fylla ett kompetensförsörjningsbehov i områden där Polismyndigheten haft svårt att rekrytera. Polismyndighetens bedömning är att distansutbildningen fungerar väl som utbildningsform. Det är också en utbildningsform som bidrar till att attrahera fler studenter och nya målgrupper till polisutbildningen; målgrupper som Polismyndigheten är särskilt intresserad av att attrahera.

Polismyndigheten ser ett stort behov av att omgående utöka antalet distansutbildningsplatser. I dagsläget meddelar dock lärosätena att de inte har förmågan att möta detta behov. I det fall regeringen fattar beslut om ett femte lärosäte kommer därför Polismyndigheten att från start kravställa distansutbildningsplatser.

1 Uppdraget

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

Polismyndigheten ska se över behovet av att utöka möjligheterna att genomföra polisutbildningen på distans. Om ett sådant behov finns, och om myndigheten finner att det är befogat, ska myndigheten vidta åtgärder för att fler distansutbildningsplatser inrättas. Inom aktuellt uppdrag kommer olika alternativ för att bedriva polisutbildning på distans att undersökas.

2 Bakgrund

År 2002 startade polisutbildningen på distans vid Polishögskolan i Solna. De olika polismyndigheterna runt om i landet medverkade i utbildningen och svarade för bland annat färdighetsträningen. Distansutbildningen upphörde 2014, men återinfördes 2016 i den nybildade Polismyndigheten. Våren 2018 erbjuds cirka 350 distansutbildningsplatser vid Umeå universitet och Linnéuniversitetet i Växjö.

2.1 Vad menas med distansutbildning?

Det som benämns som polisutbildning på distans består av en kombination av olika undervisningsmetoder. Studierna bedrivs på heltid med en blandning av obligatoriska närstudieveckor på respektive utbildningsställe och av självständiga studier på distans med en hög grad av eget aktivt kunskapssökande. Utbildningen sker till största delen på distans, hemifrån via internet. Genom en lärplattform har man kontakt med lärare och studiekamrater för seminarier, examinationer och andra kursaktiviteter.

Utbildningen är inte att betrakta som en renodlad distansutbildning utan snarare som en integrerad eller *blandad* utbildning. Med det avses en utbildning som utförs genom en kombination av möten ansikte-mot-ansikte och lärande via lärplattform.

2.2 Varför utbilda poliser på distans?

Utbildningsformen möjliggör att studera till polis även för studenter som normalt inte har denna möjlighet. Det öppnar upp för andra målgrupper än de som kan flytta till de utbildningsorter där campusutbildningen bedrivs. Det är angeläget att en utbildning som leder till ett så centralt, viktigt yrke och som finns representerat i hela Sverige är öppen för alla oavsett förutsättningar att flytta till någon av utbildningsorterna. Det ursprungliga skälet till införandet av distansutbildningen var att tillgången på poliser i hela landet skulle kunna säkras, även på orter där det normalt sett har varit svårt att rekrytera.

2.3 Vad säger forskningen om distansutbildning?

Flera komparativa studier mellan att studera på distans och på campus har genomförts av olika utbildningar. En sammantagen bild från dessa studier är att utbildningsformen inte spelar någon betydande roll för i vilken grad studenterna uppnår läromålen. Distansutbildning kan utgöra en fullgod och flexibel utbildningsform som kan passa många studenter. Styrkor som framhålls med distansstudier är att de kan stödja och stimulera ett självstyrt lärande och ger tidsmässig flexibilitet och via tekniken ges tillgång till fler perspektiv som kan stödja lärandet. De svagheter som har uppmärksammats med distansundervisning relaterar ofta till tekniskmässiga problem, missförstånd som kan uppstå på

grund av språkmässiga oklarheter samt svårigheter i att etablera sociala relationer i studentgruppen och mellan studenter och lärare.¹

Pedagogisk forskning visar att den blandade utbildningsformen generellt fungerar väl inom professionsutbildningar. Blandad undervisning leder ofta till kursutveckling och aktiviteter som gör att studenterna arbetar mer.²

3 Erfarenheter av polisens distansutbildning

En enkät utskickad till landets polisregioner visar på en tydligt positiv inställning till distansutbildningen.³ Polisregionernas bedömning är att det inte är någon skillnad i kompetensnivå mellan de aspiranter som har genomgått distansutbildning och de som har gått campusutbildning. Erfarenheten visar på välmotiverade studenter i olika åldrar, med varierande erfarenheter och bakgrunder som efterfrågas av Polismyndigheten och som efter utbildningen vill stanna kvar och arbeta som poliser på hemorten, där de redan har en anknytning.

Lärosätenas erfarenheter är också positiva. Intervjuer med ansvariga för distansutbildningen vid Umeå universitet och Linnéuniversitet visar bland annat på följande:

- Distansutbildningen bidrar till att Polismyndigheten är en lärande organisation.
- Det är positivt att digitalt undervisningsmaterial kan användas både på distans och i campusutbildning.
- Distansutbildningen medför en utveckling av pedagogik och nytänkande kring upplägg som höjer den pedagogiska kvaliteten även för campusutbildningen.
- Studenterna är överlag nöjda och motiverade.

Studentgruppen är något äldre med varierande erfarenheter, bakgrund och utbildningar. Medelåldern för Linnéuniversitetets distansstudenter är 30 år i förhållande till campusstudenterna som är 25 år. För Umeås distansstudenter är medelåldern 31,4 år i jämförelse med 25,8 år för campusstudenterna.

Studieresultaten i både praktiska och teoretiska moment är i nivå med campusstudenterna. Det är dock ännu något tidigt att bedöma helheten, eftersom en hel utbildningsomgång på fem terminer inte har slutförts.

Studenterna är överlag nöjda med utbildningsformen. I en enkät som skickades till alla distansstudenter uppgav hela 97 % av de svarande att de kunde rekommendera andra som funderar på att läsa till polis att genomgå distansutbildning.⁴

Många studenter betonade friheten och flexibiliteten i att kunna planera sina dagar och studier utifrån sitt eget behov, men också det flexibla lärandet med att exempelvis kunna se om och pausa inspelade föreläsningar. Distansstudierna gav möjlighet att kombinera resten av livet med studierna, till exempel genom att slippa flytta till en av studieorterna och

¹ Se till exempel Henric Bagerius, *Nätbaserat lärande i Försvarmakten*, Halmstad: Försvarmaktens ledarskaps- och pedagogikenhet (FMLOPE), 2013 och Stefan Hrastinski, *Mer om nätbaserad utbildning-fördjupning och exempel*, Lund: Studentlitteratur, 2011.

² Robert Holmgren. *Brandmannautbildning på distans, en het fråga - om utmaningar och förändringar vid implementering av distansutbildning*. Umeå: Pedagogiska institutionen, 2015.

³ Enkätundersökningen genomfördes i januari - februari 2018, av Polismyndighetens HR-avdelning.

⁴ Enligt resultat av enkätundersökning till samtliga distansstudenter, genomförd av Polismyndighetens HR-avdelning februari 2018.

behöva skaffa nytt boende och nya skolor till barnen. Vikten och betydelsen av att kunna arbeta för att minimera studielån var också central.

En nackdel som flera studenter tog upp var de kostsamma resorna och boendet under campusveckorna. Flera uttryckte också att de saknade gemenskap och diskussioner med andra studenter och lärare. Ett stort eget ansvar ansågs av vissa som en nackdel, medan andra mest såg fördelar med det.

Former för utbildning

Upplägg och struktur skiljer sig för närvarande något åt mellan de två lärosäten som bedriver distansutbildning. Det ena lärosätet ställer visst krav på geografisk närhet av studenterna och Polismyndigheten svarar för en stor del av färdighetsträningen. På det andra lärosätet sker all färdighetsträning på campus, med universitetets egna lärare som utbildare. Det generella sökandemönstret indikerar att det sistnämnda upplägget är mer intressant att bygga vidare på. Det är också en garant för att utbildningen likriktas och att samma förutsättningar ges till alla studenter. Därtill är det billigare för myndigheten och kräver mindre resurser från den operativa verksamheten. I den enkät som skickades ut till polisregionerna kring distansutbildning förordas också detta alternativ.

4 Behovet av distansutbildning

4.1 Polismyndighetens behov av distansutbildning

Distansutbildningen är viktig utifrån ett kompetensförsörjningsperspektiv genom studentens möjlighet att bo kvar på hemorten under studierna och sedan kunna få sin placering som polisassistent efter avlagd polisexamen på samma ort. Särskilt viktigt är detta i de områden där Polismyndigheten haft svårt att rekrytera. Det har visat sig att flera distansstudenter som kommer från dessa områden uppger att de inte hade sökt och påbörjat utbildningen om den inte hade funnits i distansform⁵.

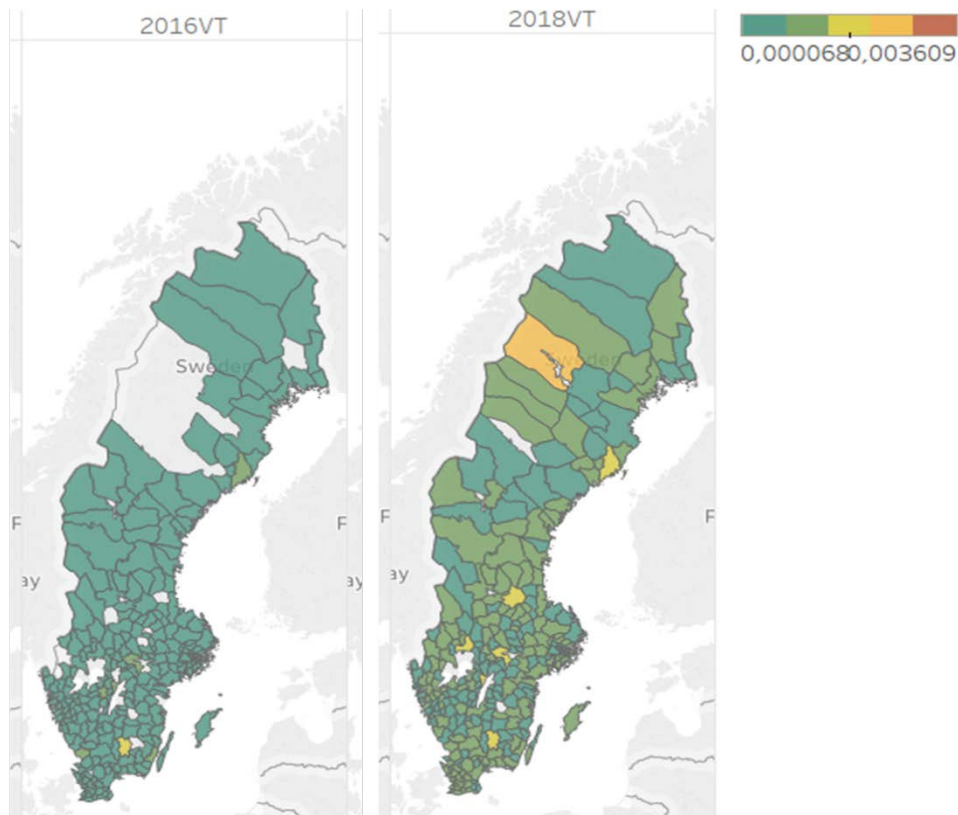
Att möjliggöra för fler studenter att studera till polis på distans kan bidra till att kompetensförsörja Polismyndighetens samtliga områden. Det har i en tidigare undersökning⁶ visat sig att studerande vid distansutbildningen är mindre rörliga i organisationen än studerande vid campus. De är i genomsnitt några år äldre än campusstudenterna, vilket gör att de i större utsträckning har hunnit etablera sig i området.

De sökande som är godkända i rekryteringsprocessen och bosatta i områden där Polismyndigheten haft svårt att rekrytera har sedan nystarten 2016 prioriterats vid tilldelning av distansutbildningsplatser. När det har funnits fler sökande än platser har urvalet gjorts enligt följande: sökandes förstahandsval, område samt meritvärden.

⁵ Enligt resultat av enkätundersökning till samtliga distansstudenter, genomförd av Polismyndighetens HR-avdelning februari 2018.

⁶ PM om Polisprogrammet på distans i framtiden, A205.750/2014, Polismyndigheten 2014.

Figur 1: Geografisk förändring av sökande till polisutbildningen. Andelen sökanden per kommun, per capita (SCB2017).



Den vänstra bilden från år 2016 illustrerar sökandefördelningen då det endast fanns polisutbildning vid campus. Bilden från år 2018 visar utfallet med distansutbildning i Växjö och Umeå. De vita fläckarna är kommuner som saknar sökanden och de mörkgröna fläckarna är de som har högst antal sökanden.

Skillnaden mellan åren är att flera geografiska områden som tidigare inte har haft sökanden, nu har sökanden och i vissa fall ett stort antal. Flera av de områden som har ökat är de som myndigheten anser vara svårrekryterade, till exempel flera kommuner i Norrlands inland.

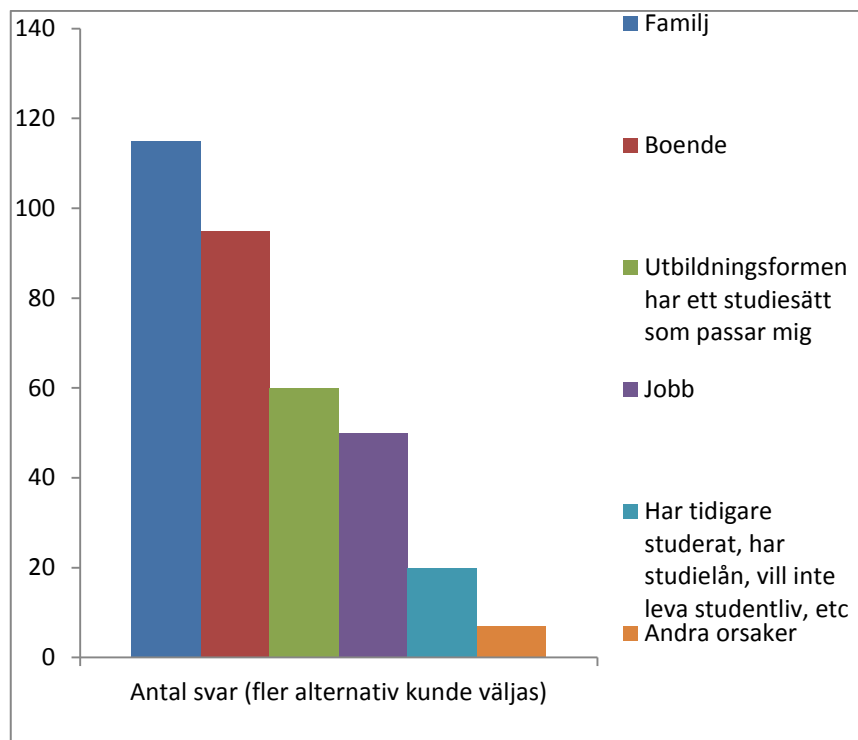
4.2 Sökande/studenters behov av distansutbildning

Sedan möjligheten att söka polisutbildningen på distans öppnades upp igen 2016 har det funnits fler sökande än antal platser. Vid de två senaste antagningsomgångarna var det mellan 40-100 godkända sökande som inte fick sitt förstahandsval, distansutbildning. Detta kan jämföras med campusutbildningen som vid samma tid inte kunde fylla platserna.

Vid förfrågan till de som i januari 2018 valde att tacka nej till en erbjuden studieplats, var det 11 % som gjorde det på grund av att de inte kunde erbjudas plats på distansutbildningen.

För att undersöka studenternas behov av distansutbildning har Polismyndigheten genomfört djupintervjuer med ett tiotal studenter och utifrån dessa intervjuer utformat en enkät som skickats till de studerande på distansutbildningen. Nedan följer en sammanfattning av studenternas inkomna svar.

Figur 2: Orsaker till att läsa till polis på distans



Den vanligaste orsaken till valet av distansstudier är familjeskäl. Boende är en också en bidragande orsak till att studera på distans, många har hus och lägenheter som man inte vill eller kan lämna.

Studieformen, det pedagogiska upplägget samt flexibiliteten passar och tilltalar många av studenterna. Flera ser en möjlighet att finansiera studierna genom deltidsarbete och att därmed inte behöva ta eller utöka sina studielån.

För 66 procent av studenterna var distansutbildningen det enda alternativet att läsa till polis. Av de kvarvarande 34 procenten uttryckte flera att utbildningsformen ändå underlättar för dem och deras familjer.

Det var 92 procent av studenterna som lyfte fram att de vill arbeta som polis där de nu bor, som ett skäl till att välja distansutbildning. För många var det huvudanledningen till valet.

Flera studenter uttryckte en oro för var aspirantplaceringen skulle bli. En del menade att de kommer att hoppa av utbildningen om aspirantplaceringen inte fungerar med deras övriga livssituationen. De som redan vid antagningen hade fått reda på sin aspirantplacering uttryckte det som mycket positivt.⁷

5 Slutsatser

Polismyndigheten ser ett stort behov av att omgående utöka antalet distansutbildningsplatser. I dagsläget meddelar dock lärosätena att de inte har förmågan att möta detta behov.

⁷ Polisaspirantförfarandet har förändrats under 2017. Sökande till polisutbildningen får från och med höstterminen 2017 besked vid antagningen om i vilket polisområde de kommer att få göra sin aspirantutbildning. Tidigare fick studenterna besked om aspirantplacering i termin tre.

I det fall regeringen fattar beslut om ett femte lärosäte kommer därför Polismyndigheten att från start kravställa distansutbildningsplatser.

Distansutbildningen är en attraktiv utbildningsform som erbjuder fler och för Polismyndigheten viktiga målgrupper möjlighet att läsa polisutbildningen. Det är samtidigt ett steg i att rekrytera poliser till områden där Polismyndigheten haft svårt att rekrytera. Distansutbildningen kan också medföra utveckling av pedagogik och nytänkande kring upplägg, vilket främjar den pedagogiska kvaliteten för polisutbildningen som helhet.

Avsikten är att upplägg av distansutbildningen ska likriktas i framtiden genom att lärosätena självständigt svarar för all färdighetsträning under utbildningstiden. Bedömningen är att detta ytterligare kommer att öka attraktiviteten för distansutbildningsformen. Det är också en garant för att samma förutsättningar ges till alla studenter samtidigt som det kräver mindre resurser från den operativa polisverksamheten.

Bilaga 4

Rekryteringskampanj

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



Polisen



Innehåll

Sammanfattning	3
1 Uppdraget	3
2 Inledning	3
3 Bakgrund	4
4 Kommunikation under 2017 för att attrahera till polisutbildningen.....	4
5 Rekryteringskampanj 2018	5
5.1 Arbetets genomförande.....	5
5.2 Inriktning för kommunikationsarbetet	6
5.2.1 Exempel på insatser 2018.....	6

Sammanfattning

Inriktning i det kommunikativa arbetet

Huvudbudskapet i kommunikationen är att ”Det finns en större uppgift”. Syftet är att attrahera nya målgrupper till polisen; personer som vill arbeta i samhällssektorn och skapa trygghet i andra människors liv. Budskapet och dess varianter ska, förutom att attrahera fler lämpliga sökande till polisutbildningen, också användas för att attrahera och rekrytera till andra funktioner inom polisen.

En framgångsrik kommunikation bygger på att den ger en autentisk bild av polisyrket – i regel med poliserna själva som avsändare. Polismyndigheten kommer genom polisernas egna berättelser att lyfta fram den skillnad man gör som polis. Det gäller också värdet av mångfald inom polisen och alla de utvecklingsmöjligheter som finns i yrket.

Särskilda insatser ska göras för att öka intresset för att bli polis bland kvinnor och personer med utländsk bakgrund.

Det är av stor vikt att arbetet med att attrahera till polisutbildningen sker på alla nivåer; nationellt, regionalt samt lokalt. Fokus nationellt är att vidmakthålla intresset för polisyrket under antagningsprocessen liksom på att uppmärksamma och intressera personer för polisyrket. På lokal nivå ligger tyngdpunkten på relationsskapande insatser mellan polis och potentiella sökande, något som tidigare erfarenheter visar har en stor betydelse för att attrahera nya målgrupper, det vill säga få personer som inte har tänkt bli polis att vilja bli polis.

Insatser 2018

Fokus för år 2018 är två områden:

- Det personliga mötet. Polismyndigheten använder fler arenor för det personliga mötet mellan polis och potentiell medarbetare. Det kan ske fysiskt eller digitalt.
- Digital kommunikation. Polisens närvaro och kommunikation i digitala kanaler vidareutvecklas. Det gäller till exempel på webben och i sociala medier.

Kommunikationen att attrahera till polisutbildningen sker löpande nationellt, regionalt samt lokalt under hela året, men intensifieras inför och under ansökningsperioderna.

1 Uppdraget

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

Polismyndigheten ska genomföra en kampanj för att väcka intresse för och informera om polisyrket. Syftet med kampanjen ska vara att attrahera och rekrytera ett ökat antal lämpliga kandidater till polisutbildningen och i förlängningen fler poliser till Polismyndigheten.

2 Inledning

Arbetet för att attrahera sökande till polisutbildningen har intensifierats under de senaste åren. Under det andra halvåret 2017 påbörjades arbetet med vad som här kallas ”rekryteringskampanj”. Arbetet består av att ta fram en ny kommunikationsstrategi och ett nytt kommunikationskoncept samt att vidareutveckla och komplettera de kommunikationsinsatser som har genomförts under de senaste åren.

I nästkommande avsnitt ges en beskrivning av de utmaningar som Polismyndigheten står inför liksom de kommunikativa insatser som har varit i fokus under 2017. Dessa parametrar utgör tillsammans en utgångspunkt för hur rekryteringskampanjen ska utformas vidare. Därefter beskrivs det specifika arbetet med rekryteringskampanjen 2018 och vilka slutsatser som hittills har dragits om den fortsatta kommunikativa inriktningen.

3 Bakgrund

Polisutbildningen har under de senaste åren haft ett genomsnittligt antal sökande med drygt 7 000 per termin. Samtidigt har antalet utbildningsplatser ökat kraftigt. Idag antas mer än dubbelt så många sökande som år 2015 men inte tillräckligt många för att fylla de 800 utbildningsplatserna per intag. För att säkerställa den planerade personalförstärkningen fram till år 2024 krävs att antalet utbildningsplatser på polisutbildningen utökas ytterligare och att platserna fylls.

Antal sökande och antagna

Utbildningsstart	Antal sökande	Antal kallade till provning	Antal som erbjudits utbildningsplats	Antal utbildningsplatser
2015 januari	8 309	1 858	326	300
augusti	6 507	2 100	348	300
2016 januari	4 589	1 917	278	300
augusti	6 584	2 596	583	550
2017 januari	8 380	4 113	705	800
augusti	5 927	3 293	693	800
2018 januari	9 354	4 037	624	800
augusti	9 594	4 565	Prövning pågår	800

Under år 2015 och tidigare, när det var 200-300 utbildningsplatser per intag, fanns det i regel tillräckligt många intresserade och lämpliga sökande för att fylla utbildningsplatserna. De sökande var ofta personer som hade planerat för en poliskarriär under många år. I allmänhet var det därmed tillräckligt att lämna information om när och hur man ansöker, tillsammans med riktade insatser i områden där det varit svårt att rekrytera.

Det ökade antalet utbildningsplatser ställer andra krav. Polismyndigheten behöver utveckla kommunikationen för att intressera nya målgrupper för yrket; målgrupper där polisyrket är ett av flera möjliga vägval och målgrupper som inte alls ser polisyrket som ett framtida yrkesval. Det primära syftet med rekryteringskampanjen är att intressera lämpliga sökanden i dessa båda målgrupper.

4 Kommunikation under 2017 för att attrahera till polisutbildningen

Kommunikationens roll har ökat i takt med att antalet utbildningsplatser har blivit fler och idag läggs det stor kraft på att få fler och nya målgrupper intresserade av polisyrket. Det lokala arbetet med att attrahera sökande har ökat efter en tillbakagång i samband med myndighetssammanslagningen.

Under 2017 utökades insatserna för att nå ut i sociala medier dels via polisens egna nationella och lokala konton, dels genom riktad annonsering på Facebook, Instagram och på olika webbplatser. Polisen har även deltagit i flera lokala mässor och evenemang, bjudit in till egna informationsmöten, deltagit i Blåljusdagar och på Totalförsvarsdagar samt varit med på utbildningsmässor. Generellt har intresset för polisen och polisyrket varit stort.

Det är svårt att härleda enskilda kommunikationsinsatser till att enskilda har sökt polisutbildningen. Däremot går det att visa på effekter i form av antal som har nåtts av annonser, antal interaktioner i sociala medier, visningar av filmer med mera. I dessa avseenden gav insatserna under 2017 ett mycket bra resultat.¹ Värt att nämna är även att det var rekordmånga som sökte till polisutbildningen i november 2017, 9 594 personer. Med tanke på den räckvidd polisens olika insatser har haft – både nationellt och lokalt – är bedömningen att kommunikationen i hög grad har bidragit till resultatet.

Kommunikationsinsatser vidtogs också för att hålla kvar intresset hos sökanden under antagningsprocessen till polisutbildningen. Bland vidtagna insatser kan nämnas sms-påminnelser och utskick av informationsmaterial.

5 Rekryteringskampanj 2018

5.1 Arbetets genomförande

Mot bakgrund av behovet av att attrahera fler sökande till polisutbildningen beslutade Polismyndigheten hösten 2017 att ta fram ett nytt koncept för kommunikationen. Kommunikationskonceptet färdigställdes under det första kvartalet 2018 och ligger till grund för kommunikationsinsatserna under 2018 års ansökningsperioder.

Arbetet med rekryteringskampanj under 2018 har delats in i faserna

- undersökningar och analyser
- koncept och strategi
- produktion
- genomförande
- uppföljning.

Undersökningar och analys genomfördes under det första kvartalet 2018 och tog sin utgångspunkt i frågeställningarna:

- Vilka är nästa generations poliser?
- Hur når polisen dem?
- Hur kan polisen övertyga dem om att de borde söka till polisutbildningen?
- Hur kan polisen få fler att ta sig igenom ansökningsprocessen?

Slutsatser och rekommendationer från analysen utgör underlag för det nya kommunikationskonceptet och den nya kommunikationsstrategin. Strategin beskriver bland annat:

- Hur och med vilka budskap polisen når ut till nya målgrupper.
- Hur polisen får fler kvinnor och personer med utländsk bakgrund att vilja bli polis.
- Hur polisen får fler personer att fullfölja antagningsprocessen.

Produktion av olika kommunikationsinsatser görs under det andra kvartalet 2018. Det rör sig bland annat om olika typer av filmer för att använda i sociala medier, ett digitalt ”nomineringsverktyg” där man kan tipsa en vän som man tror skulle bli en bra polis om polisutbildningen samt informationsmaterial för mässor och evenemang.

Kommunikationen för att attrahera till polisutbildningen sker löpande under året, men intensifieras inför och under ansökningsperioderna. Konceptet och genomförda insatser kommer att utvärderas i slutet av året. Resultatet från utvärderingen, tillsammans med be-

¹ Se slutrapport för kampanjen i april/maj respektive oktober/november 2017.

hov enligt kompetensförsörjningsplanen, utgör sedan grund för den fortsatta inriktningen och aktivitetsplaneringen.

5.2 Inriktning för kommunikationsarbetet

Som framgår ovan är arbetet med rekryteringskampanjen ett pågående arbete. De undersökningar och analyser som hittills har genomförts samt det nya kommunikationskonceptet ger följande inriktning för arbetet:

- Huvudbudskapet i kommunikationen är att ”Det finns en större uppgift”. Syftet är att attrahera personer som vill arbeta i samhällssektorn och skapa trygghet i andra människors liv. Budskapet och dess varianter ska, förutom att attrahera fler lämpliga sökande till polisutbildningen, också användas för att attrahera och rekrytera till andra funktioner inom polisen.
- En framgångsrik kommunikation bygger på att den ger en autentisk bild av polisyrket – i regel med poliserna själva som avsändare. Polismyndigheten kommer därför att genom polisernas egna berättelser lyfta fram den skillnad man gör som polis. Det gäller också värdet av mångfald inom polisen och alla de utvecklingsmöjligheter som finns i yrket.
- Genom riktade insatser och anpassade budskap ska myndigheten öka intresset för att bli polis både bland kvinnor och bland personer med utländsk bakgrund.
- Huvudbudskapet ska, förutom för att attrahera fler lämpliga sökande till polisutbildningen, användas för att attrahera och rekrytera medarbetare inom polisen.
- Det är av stor vikt att arbetet med att attrahera till polisutbildningen sker på alla nivåer; nationellt, regionalt samt lokalt. Fokus nationellt är att vidmakthålla intresset för polisyrket under antagningsprocessen liksom på att uppmärksamma och intressera personer för polisyrket. På lokal nivå ligger tyngdpunkten på relationsskapande insatser mellan polis och potentiella sökande, något som tidigare erfarenheter visar har en stor betydelse för att attrahera nya målgrupper, det vill säga få personer som inte har tänkt bli polis att vilja bli polis.

5.2.1 Exempel på insatser 2018

Under 2018 sker en särskild satsning på aktiviteter och arenor för det personliga mötet mellan polis och potentiella medarbetare samt på att utveckla den digitala kommunikationen, till exempel via sociala medier och webb.

Det genomförs riktade annonseringar i medier och andra forum där kvinnor är välrepresenterade. Polisen kommer också att delta i evenemang, till exempel idrottsevenemang, vilka företrädesvis riktar sig till kvinnor.

För att nå ut till personer med utländsk bakgrund är den uppsökande verksamheten i fokus. Detta kan ske genom bland annat skolbesök, mässhörelser och i andra sammanhang där andelen personer med utländsk bakgrund är stor. Polisen kommer även att erbjuda webbplatser och tv- och radiokanaler som skriver eller sänder på andra språk, men som har en målgrupp i Sverige, att intervjua en polis på det språket.

Inför uppstarten av det nya lärosätet vid Malmö universitet görs en riktad kommunikationsinsats i upptagningsområdet.