



---

## Polisen sparade 1miljon/år

- Arbetsplats:** Polismyndigheten i Skövde
- Kontaktperson:** Ingemar Johansson, tel. 0500-47 20 00
- Arbetslivsfondens handläggare:** Ingela Backman-Högländer, Skaraborgs län
- Skribent:** Ingemar Svensson
- Sammanfattning:** Polismyndigheten i Skövde har satsat på medarbetar- och utvecklingsamtal i syfte att få till stånd ett bättre psykosocialt arbetsklimat inom myndigheten. Man har lyckats med den övergripande målsättningen att öka / stärka förståelsen och samarbetet på arbetsplatsen, friskvårdsprogram utarbetats. Kontakterna med Arbetslivsfonden har upplevts mycket positiva och har varit helt avgörande för att få till stånd en förändringsprocess inom Polismyndigheten.

---

### BAKGRUND

Svensk polis är inne i ett skede av organisatoriska förändringar där statsmakterna ställer ökade krav på rationaliseringar och effektivitet.

Fr o m den 1 juli 1992 är Skövde säte för länspolismästaren vilket innebär att myndigheten har ett lednings- och samordningsansvar för polisverksamheten i hela Skaraborgs län. Vid sidan om detta övergripande ansvar har polismyndigheten i Skövde också ett lokalt ansvar för polisverksamheten i kommunerna Skövde, Tibro, Hjo och Karlsborg.

Förändringsarbetena inom polisverksamheten ställer krav på helt nya arbetssätt med långtgående delegering av ansvar och befogenheter. Detta förutsätter att hela organisationen förändras med början från toppen av ledningsorganisationen med högsta chefen i spetsen ner till varje enskild medarbetare.

Kommunikationen inom myndigheten fungerade vid utgången av 1992 mycket

dåligt och avståndet mellan chefer och den enskilde medarbetaren blev i många fall för stor. I värsta fall så stor att polispersonal och administrativ personal utgjorde två grupper mer eller mindre isolerade ifrån varann. Balansen mellan måluppgifter och resurser upplevdes som dålig. Målen var dessutom otydliga. Många människor i organisationen mätte inte bra och behovet av att skapa en helhetssyn och vi-anda växte fram som alltmer nödvändig.

1992 - när den nya organisationen med länsmästare tog form - fanns det ingen driftkraft och ej heller ekonomiska medel för att prioritera och satsa på organisation-utveckling.

Efter det att Arbetslivsfonden 1993 på bred front gått ut med information om fondens existens och att det fanns outnyttjade medel kvar fick ledningsgruppen med ekonomidirektören i spetsen ideer till utformningen av ett arbetsplatsprogram vilket syftade till att utveckla arbetsorganisationen och den psykosociala arbetsmiljön.

Efter det att Arbetslivsfonden konsulterats om planerna inlämnades i slutet av 1993 ett färdigt arbetsplatsprogram till fonden.

Total projektkostnad enligt ansökan

2716 kkr

Beviljat bidrag från Arbetslivsfonden

748 kkr

Bidraget har fördelats enligt följande:

-arbetsorganisation/psykosociala insatser  
658 kkr

-fysiska arbetsmiljöinsatser 10 kkr

-friskvård/rehabiliteringsinsatser 80 kkr

Antal berörda män : 150

Antal berörda kvinnor: 50

Totalt berörda: 200

### MÅLSÄTTNING

Den övergripande målsättningen med arbetsplatsprogrammet var att över hela arbetsplatsen skapa ett bättre psykosocialt arbetsklimat vilket förväntades leda till ökad förståelse mellan olika yrkeskategorier. Tidigare detaljstyrningar skulle ersättas med målstyrning. Målet var att varje enskild medarbetare skulle få en helhetsbild kring verksamheten vilket bedömdes vara väsentligt för att utveckla och förstärka vi-andan och förbättra samarbetet på arbetsplatsen.

Genomförande av medarbetarsamtal för hela polismyndighetens personal syftade också till att man tillsammans skulle utforma en verksamhetsplan för 1994/1995.

Ett annat delprojekt bestod i att införa ett uppföljningssystem med möjlighet till regelbundna återkopplingar.

Den fysiska arbetsmiljön skulle förbättras genom trivsel- och säkerhetshöjande investeringar. För att förbättra arbetsmiljön vid data- och bildskärmsarbete planerades inköp av diverse hjälpmedel för undvikande av belastningsskador i armar och axlar.

Genom ökad satsning på friskvård i egen träningslokal samt riktad utbildning i träningsmetoder ville man förebygga arbetsskador och få ner låntidssjukfrånvaron

från 7,5 till 4,5 dagar/anställd och år. Korttidsfrånvaron - vilken alltid legat på en låg nivå - förväntades minska från 3,5 till 2,5 dagar/anställd och år.

### GENOMFÖRANDE

- Till projektorganisationen knöts en utomstående psykolog/beteendevetare från Polishögskolan. Detta var nödvändigt för att börja med utbildning och utveckling av de högsta cheferna inom myndigheten. De inledande utvecklingssamtalen genomfördes december 1993 för ett 20-tal höga chefer. Dessa fick en typ av förstegsutbildning innan man gick vidare ner i organisationen. Följande viktiga frågeställningar behandlades: Vad är medarbetarsamtal?

- Varför genomför vi medarbetarsamtal?

- Hur förbereder vi medarbetarsamtal?

Vad händer med medarbetarsamtalen?

Efter förberedande utbildning av 35 st chefer på olika nivåer har respektive chef sedan genomfört medarbetar- och utvecklingssamtal inom sin egen organisatoriska enhet:

-myndighetschef ↔ avdelningschef

-avdelningschef ↔ rotel/enhetschef

-rotel/enhetschef ↔ medarbetare

Utbildning i och genomförande av s k teambildning berörde första halvåret 1994 totalt 199 anställda inom polismyndigheten. Följande frågeställningar och problemområden behandlades under en tvådagars internatutbildning:

- Hur ska vi ha det?
- Relationer.
- Konflikter.
- Arbetsklimat.
- Värderingar.
- Uppföljning och analys.
- Utvärdering.

När arbetsplatsprogrammet slutredovisades 95-03-30 hade ytterligare cirka 100

anställda inom nya Skövde polisdistrikt deltagit i teambildning.

Viss personal kände oro inför medarbetarsamtalen. Yttranden som: "det här är kanske bra men sen då? Vad händer när vi kommer hem efter kursen?" övervanns genom täta uppföljningsmöten.

Under genomförandeprocessen har projektledaren=ekonomidirektören ägnat mycket tid och energi åt att få igång processen kring personalutvecklingsfrågorna. Detta engagemang har i hög grad bidragit till arbetsplatsprogrammets goda utfall.

Den fysiska arbetsmiljön förbättrades genom komplettering av möbler och annan utrustning i ett flertal kontorsrum. Arbetet med att förbättra tillträdesskyddet vid ett flertal polislokaler pågår. Vissa ombyggnationer för att anpassa myndigheten till den nya organisationen har genomförts.

Under vinterhalvåret 1994/1995 har en omfattande planering genomförts av hur den egna träningslokalen skall inredas och utrustas i syfte att förebygga arbetsskador och långtidssjukfrånvaron.

## RESULTAT

Syftet med utvecklings / medarbetarsamtalen - vilka genomförts till cirka 70% av polismyndighetens personal - har resulterat i klart förbättrad kommunikation mellan chefer och medarbetare.

Utbildningen i och genomförandet av teambildning - vilket berörde så gott som samtliga 200 av myndighetens personal - har lett till att man fått en gemensam grund att stå på. Då Polismyndigheten blev föremål för ny omorganisation den 1 juli 1994 blev följden att de arbetsgrupper som en gång bildades vid genomförandet av teambildningen splittrades och gruppernas sammansättning kom att förändras både en och två gånger. Som en följd härav har syftet att stärka vi-andan uppnåtts med varierande resultat och som helhet inte så mycket som man från början hoppats på. I de homogena grupperna där personalen

varit mer intakt från början har man kommit längst med en stärkt vi-känsla.

Målet att samtlig personal tillsammans skulle utforma verksamhetsplan för 1994/95 stannade vid att man diskuterade principerna och hur man skulle göra verksamhetsplanen till ett levande dokument för alla medarbetare.

Målet att införa ett uppföljningssystem för återkoppling blev senarelagt då ett motsvarande projekt kom att bedrivas i Rikspolisstyrelsens regi.

Den fysiska arbetsmiljön har förbättrats genom att man anskaffat nya och mer ändamålsenliga kontorsmöbler och rätt utformad arbetsplatsbelysning. Den personliga säkerheten har höjts. Arbetet med att bygga om Skövde polishus pågår och kommer att ytterligare förbättra den fysiska arbetsmiljön.

Polismyndigheten har ökat satsningen på friskvård för personal. Ett friskvårdsprogram har utarbetats och är under genomförande. Fysisk träning, skyddssträning bedrivs regelbundet varje vecka.

Sjukfrånvarostatistiken från 1994 visar att i jämförelse med 1992/93 har:

- sjukfrånvaron korttid minskat med 40% eller 1,4 dagar/anställd och år
- sjukfrånvaron långtid minskat med 55% eller 4,1 dagar/anställd och år

I takt med att organisationsförändringarna tagit form och att samtlig personal fått en ny gemensam grund att stå på har självkänslan för mellanchefer och enskilda tjänstemän successivt stärkts. Personalen är nu bättre förberedda för ökat ansvar.

## VÄRDERING

### Arbetsgivarens företrädare:

Vi har med arbetsplatsprogrammet öppnat dörrarna för nya arbetsformer vilket lett till att personalen nu får ta mer egna initiativ än tidigare. Detta är mycket positivt speciellt mot bakgrund av att polisverksamheten i sig alltid varit traditionsbunden och

polisledningen styrd av lagar och förordningar.

En av svårigheterna med polisverksamheten är att kunna formulera riktiga och begripliga mål. Vi upplever att vi har fått ökat stöd uppifrån och att vi är på rätt väg men mycket återstår att göra. Förändringprocessen har skapat ett behov av att jobba vidare med uppföljning och fortsatt utveckling. Den framtida verksamhetsredovisningen kommer att innehålla uppgifter om vad myndigheten presterat och mätbara effekter av olika prestationer.

#### **Fackliga företrädare:**

Fackliga företrädare för TCO-OF/P och TCO-OF/S förklarar sig mycket nöjda med arbetsplatsprogrammet och förändringsar-

betena. Som helhet tycker man att projektet varit rätt men att man haft otur med ständiga omorganisationer under genomförandefasen. Detta har lett till att personalsammansättningen i arbetsgrupperna förändrats vilket i sin tur inneburit att man mer eller mindre fått starta om på nytt.

Arbetsplatsprogrammet har dock haft det goda med sig att det underlättat omplaceringar och jobbrotation till följd av genomförda omorganisationer.

Tyvär saknas det tid och resurser för inlärningsprocesser så att arbetsrotationen ytterligare kan utvecklas.

Avslutningsvis kan noteras att de äldre medarbetarna inom organisationen överlag varit trögare i förändringsarbetet jämfört med de yngre.

	<i>Före</i>	<i>Minskning</i>	<i>Mål</i>	<i>Verkligt</i>
<i>Antal arbetsskador</i>	0		0	
<i>Sjukfrånvarodagar totalt</i>	2200		1400	
<i>Sjukfrånvaro/ anställd</i>	11		7	
<i>Därav</i>				
<i>Korttidsfrånvaro</i>	3,5		2,5	
<i>Långtidsfrånvaro</i>	7,5		4,5	
<i>Antal ersättningsrekr. p.g.a. frånvaro</i>				
<i>Rehabiliterade</i>				
<i>Påbörjade rehabiliteringar</i>				
<i>Kapacitet/ resursutnyttjande</i>				
<i>Ökad produktivitet</i>				
<i>Omsättning Mkr</i>				

---

**Dnr 267/93**

**ISSN 1104-6449**

**Juni 1995**