



Fup eller Fakta – stemningsrapport fra politikredsene



Rigspolitiet og Politiforbundet har i samarbejde haft en delegation ude i landets politikredse, som gennem en række interviews med medarbejderne har indhentet en statusrapport om tilstanden i politiet. Resultatet er en stemningsrapport, der beskriver problemstillinger omkring materiel og udstyr, måltal- og resultatstyring, ledelse samt Polvagt. Læs rigspolitichefens og forbundsformandens kommentar til rapporten [her](#).

14.11.12

Af Rigspolitichef Jens Henrik Højbjerg og Politiforbundsformand Peter Ibsen

En tidlig morgen mandag 8. oktober 2012 tog Poul-Erik Olsen fra Politiforbundet sammen med Jøppe Olsen og Henrik Madsen, Rigspolitiet, på vores initiativ af sted fra København. Målet var i løbet af de næste fem dage at interviewe 120 til 150 medarbejdere rundt omkring i landet for at høre, hvordan de oplever situationen i dansk politi anno 2012. Med andre ord var formålet at give os en umiddelbar og ufiltreret tilbagemelding fra "den yderste frontlinje".

Vores udsendte hold sluttede turen af fredag 12. oktober på Station Bellahøj. Forinden havde de besøgt og interviewet medarbejdere i Hjørring, Aalborg, Hobro, Randers, Grenaa, Aarhus, Skanderborg, Horsens, Esbjerg, Odense og Nyborg. Kort efter, at det sidste besøg var overstået, modtog vi en dugfrisk afrapportering om, hvilke budskaber medarbejderne på de 12 stationer havde haft til os.

Efterfølgende mødtes vi tirsdag 30. oktober for at tale om de mange udsagn og ikke mindst de tydelige mønstre i tilbagemeldingerne. I de mange interview finder vi opmuntrende såvel som nedslående bemærkninger og kommentarer. I det følgende vil vi især fokusere på de problemområder, som helt tydeligt var dem, der fyldte mest hos de medarbejdere, der er blevet interviewet. Der er tale om følgende fire temaer, som vi i det følgende vil komme nærmere ind på:

- Materiel og udstyr
- Mål- og resultatstyring
- Ledelse

- Polvagt

Inden vi går til biddet, er det afgørende at fastslå, at interviewene med al tydelighed viser, at dansk politi består af stolte medarbejdere, som i det store og hele er glade for arbejdet og for den afgørende forskel, som politiarbejdet gør i samfundet. Vores engagement og vores ønske om at bidrage positivt til et trygt og sikkert samfund er stærkt.

Første tema: Materiel og udstyr

Problem: Et gennemgående tema i tilbagemeldingerne er manglende eller for ringe materiel. Det går især på vognparken, men manglende vedligeholdelse af radioer og konkret mangel på skudsikre veste bliver også nævnt. Nogle steder oplyses det, at medarbejderne er henvist til gamle biler med for mange kørte kilometer på tælleren, og hele politikken omkring reparation og udskiftning af biler kritiseres.

"Vi reparerer dyrt i stedet for at købe nyt billigt" – lyder det. Flere steder mangler der efter medarbejdernes opfattelse biler, og medarbejderne må derfor anvende egen bil eller låne fra andre afdelinger, hvis de vil ud og lave politiarbejde uden for kontoret.

Svar: Det er overraskende. Der skal ikke herske tvivl om, at vi skal køre i sikre biler, vi skal køre på vinterdæk om vinteren, vi skal have adgang til biler, når vi har brug for dem, og vi skal have adgang til andet udstyr som radioer og veste, når behovet er der.

Rigspolitiet vil nu kontakte alle kredse for systematisk at stille skarpt på problemets omfang, og dernæst vil vi sammen med kredsene finde egnede løsninger, hvor de allerede iværksatte initiativer, der skal sikre løbende udskiftning af biler, ny styring af arbejdet med indkøb med videre, og ibrugtagning af nye SINE-radioer, ikke viser sig at være tilstrækkelige. Vi lever i en tid med finanskriser og fokus på knappe ressourcer. Dansk politi må lige som alle andre offentlige institutioner holde igen, men vi kan og skal ikke gå på kompromis med sikkerheden. Materiellet skal være i orden.

Andet tema: Mål- og resultatstyring

Problem: Rundturen til de 12 stationer og samtalerne med medarbejdere viste, at mål- og resultatstyring også er et gennemgående tema, der fylder meget i deres hverdag. De færreste er principielt imod, at vi måler vores indsats. Men der er generelt modvilje mod den måde, mål- og resultatstyring anvendes på i dag i politiarbejdet. Blandt udsagnene fra medarbejderne var: "Vi er ikke en pølsefabrik", "vi bliver kommanderet ud for at opfylde måltal i stedet for at betjene borgere, hvor det giver mest mening" og "det er tosset, at vi bliver sendt ud for blindt at opfylde målkrav, som ingen tilsyneladende ejer eller forstår".

Svar: Dansk politi har - i lighed med andre moderne offentlige institutioner og virksomheder - en naturlig forpligtelse til at fortælle omverdenen, hvad der kommer ud af de mange penge, som anvendes på politiet. Men vi skal blive meget bedre til at anvende mål og resultatstyring på en måde, der giver ejerskab og mening for alle – også for medarbejderne i frontlinjen.

Tilbagemeldingerne fra medarbejderne skaber selvfølgelig bekymring. Det dur ikke, hvis ikke vi formår, at udvikle og kommunikere styringsredskaber, som giver mening i frontlinjen. Det dur ikke, at ledere og medarbejdere ser mål- og resultatstyring som en fjern og firkantet styringsmetode, der primært skal medvirke til opfyldelse af kontrakter for topledelsen.

Mål- og resultatstyring skal bidrage til, at vi arbejder effektivt med de væsentligste kriminalitetsformer, at vi fastholder fokus på opgaven og ikke mindst, at vi kan dokumentere for omverdenen, at vi leverer det, vi lover.

Rigspolitiet vil nu i samarbejde med alle relevante aktører iværksætte arbejdet med videreudvikling af mål- og resultatstyringsmetoden, herunder hvordan det i dagligdagen eksekveres mere nuanceret og intelligent. Det er for tidligt at forudsige, hvor vi præcist ender med en mere involverende og mindre firkantet tilgang til mål- og resultatstyringen, men vi er enige om behovet for en nuancering.

Tredje tema: Ledelse

Problem: Tilbagemeldingen er, at vi er for mange ledere, og at der er for langt fra top til bund. Dette blev blandt andet illustreret ved udsagn som "når man når et par lag op i organisationen, finder man rockwool i en tykkelse og udstrækning, der umuliggør effektiv kommunikation". Flere steder nævner medarbejdere, at de hyppige lederrokeringer er en stor udfordring i dagligdagen,

fordi lederen ikke når at bidrage effektivt i sin lederrolle, før hun eller han skal videre i systemet. Ligeledes hersker den opfattelse, at man som ambitiøs leder skal passe på med at udfordre sin øverste ledelse eller stille kritiske spørgsmål på vegne af sine medarbejdere.

Svar: Vores svar er, vi har rigtigt mange dygtige og dedikerede ledere i dansk politi, men også at de skal have et større og mere ansvarsfuldt ledelsesrum. Vi skal være færre ledere i et knapt så stejlt hierarki. Fup eller fakta øvelsen understøtter de konklusioner, der er kommet fra flere konsulentrapporter og interne reviews de seneste år. Alt for ofte optimerer man i afsnit, sektioner eller søjler i stedet for den samlede butik.

Vi mener, at der er fordele at høste ved at have færre ledere: Det vil give mindre suboptimering i afsnit, sektioner og afdelinger. Det vil give mere og bredere ansvar til den enkelte leder og større fokus på udvikling af den enkelte leder.

Det er bekymrende, at så mange udsagn fra medarbejderne tyder på en lederstil, der ikke lægger op til dialog og meningsudveksling i dansk politi – at man kommer længst ved at sige ”javel”. Hvis dette virkelig er tilfældet, er det alvorligt – set med vores øjne. Det, at vi i politiet har en stærk disciplin som vores varemærke og som en garanti for hurtig og effektiv eksekvering i svære situationer, skal ikke forveksles med blind lydighed, hvor man er holdt op med at reflektere, udvikle, prøve nye veje, opfinde, stille spørgsmålstejn og konstant forbedre måden, vi gør tingene på. Rigspolitiet arbejder lige nu på en analyse, der skal tydeliggøre, hvor mange ledere vi præcist er på de forskellige niveauer. Ligeledes skal den vise, hvor mange ledere vi er i forhold til andre institutioner i det offentlige, og hvilke muligheder der er for at nedbringe antallet af ledere, og hvilke gevinster/problemer man kan forvente som en følge heraf. Det forventes, at analysen er færdig før årsskiftet, og derefter vil et større arbejde i forhold til implementering af en lederreform begynde. I den sammenhæng vil Rigspolitiet, inddrage alle relevante aktører for at finde den rigtige model for dansk politi.

Fjerde tema - POLVAGT

Problem: POLVAGT vækker stadig stærke og primært negative følelser hos medarbejderne rundt om i landet. Systemet beskrives generelt som uegnet og som problemfyldt. Det handler ikke om selve it-systemet, men mere om det faktum, at man mangler fleksibilitet i tjenesteplanlægningen, hvor man føler, at der er for få folk til vagterne. Mange fortæller, at POLVAGT blokerer for reel planlægning, og at mange ledere bruger meget tid på at arbejde i vagtplanlægningssystemet.

Interviewene indikerer over en bred kam, at det centrale problem med POLVAGT opstår, hvis man ikke har sat POLVAGT op, så der er match mellem antallet af vagter, og det mandskab der skal dække vagterne.

Svar: POLVAGT-brugerundersøgelsen i sommer afdækkede nogle af de samme problemer med tjenesteplanlægningen, som vi har hørt på den tur, vi netop har gennemført. Vi anerkender de fortsatte udfordringer og er i fuld gang med at finde løsninger. POLVAGT skal bistå til effektiv planlægning - og ikke være en barriere. Det er klart, at POLVAGT aldrig vil fungere effektivt i en sammenhæng, eksempelvis i et beredskab, hvis man har opsat flere vagter, end der er folk til. Det bliver aldrig godt.

Rigspolitiet vil fortsat have fokus på POLVAGT og er navnlig i gang med sammen med Politiforbundet at se på en fleksibilitetspakke, der kan imødekomme ønskerne om mere fleksibilitet i planlægningen og dermed tillige nedbringe ledernes tidsforbrug på tjenesteplanlægning. Af øvrige tiltag vil der sammen med Politiforbundet blive udarbejdet et katalog over etiske spilleregler, ligesom der løbende sker teknisk udvikling af POLVAGT. Ambitionen er, at vi samlet set får fuld styr på samspillet og afhængighederne mellem krav om fleksibilitet, arbejdstidsregler, bæredygtig/ikke-bæredygtig beredskabsplanlægning og konsekvenser for planlægning og POLVAGT-anvendelse.

Fup eller Fakta stopper ikke her

Afslutningsvis vil vi gerne takke de mange medarbejdere, som tog bladet fra munden. Holdet, som på vores vegne drog ud i landet, stillede spørgsmålet: Hvordan går det her? I svarede, og vi har på den baggrund trukket de fire nævnte temaer ud, som vi vil arbejde videre med: Materiel, Mål- og resultatstyring, ledelse og POLVAGT. ”Fup eller Fakta”, som vi har kaldt projektet, stopper ikke her, og i den kommende tid vil vi grave dybere i forhold til beskrivelse af problemerne og mulige løsninger, der sikrer, at dansk politi er rigtigt organiseret og indrettet til at hamle op med fremtidens udfordringer.