



# **Granskning av beredningsprocessen för att fatta beslut**

Internrevisionen

2020-05-26

## Granskning av beredningsprocessen för att fatta beslut

### INNEHÅLL

<b>1</b>	<b>SAMMANFATTNING</b> .....	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>INLEDNING</b> .....	<b>4</b>
2.1	Bakgrund.....	4
2.2	Syfte och revisionsfrågor .....	4
2.3	Verksamhet som ingår i granskning och avgränsning .....	5
2.4	Informationsinsamling och metod .....	5
2.5	Bedömningsgrunder.....	6
<b>3</b>	<b>BEREDNINGSPROCESSEN FÖR NATIONELLA BESLUT</b> .....	<b>7</b>
3.1	Samråd .....	7
3.2	Konsekvensanalys.....	11
3.3	Delning.....	13
3.4	Slutlig kvalitetssäkring av nationella beslut.....	16
<b>4</b>	<b>BEREDNINGSPROCESSEN FÖR REGIONALA BESLUT</b> .....	<b>18</b>
<b>5</b>	<b>SAMMANFATTANDE BEDÖMNING AV REVISIONSFRÅGORNA</b> .....	<b>19</b>

### BILAGA – beslut från RPC om åtgärder, 2020-05-26

## 1 Sammanfattning

Internrevisionen har i enlighet med revisionsplanen för 2018-2019 granskat beredningsprocessen för att fatta beslut. Syftet med granskningen har varit att bedöma om Polismyndigheten har en adekvat beredningsprocess som säkerställer en hög kvalitet i underlagen inför beslut. Detta har främst skett genom intervjuer med representanter för tre regionkanslier samt ansvariga för fyra nationella beslut. Styrdokument för beredningsprocessen för nationella beslut samt regionala beslut har samlats in och analyserats.




Internrevisionen bedömer utifrån genomförda intervjuer att kvaliteten i nationella beslutsunderlagen inom beredningsprocessen har höjts de senaste åren. Internrevisionen anser att dock att det finns betydande förbättringspotential. Styrdokument behöver harmoniseras utifrån myndighetens krav på samråd, konsekvensanalys och delning. Det behöver förtydligas vad ett samråd är och hur ett sådant bör gå till. Internrevisionen bedömer att de nationella avdelningarna, särskilt Noa, behöver utveckla samordning och prioritering inför utskick av skriftliga samråd i principiellt viktiga ärenden eller som rör ett nationellt styrdokument i syfte att ge regionerna bättre förutsättningar att kunna planera och att lämna synpunkter av god kvalitet.

Internrevisionen bedömer också att konsekvensanalys inte genomförs i enlighet med arbetsordningen. De främsta orsakerna till detta är att det saknas kunskap om kravet att genomföra konsekvensanalys samt förtydliganden och stöd i form av kompetens, metod och mallar.

Vad gäller andra beslut än beslut av styrdokument, bedömer internrevisionen att de skillnader i krav på slutlig kvalitetssäkring som idag finns mellan beslut som fattas av rikspolischefen och chefen Noa inte är motiverade utifrån målsättningen om en jämn och hög kvalitet i nationella beslut. Internrevisionen rekommenderar därför Noa att kvalitetsäkra besluten utifrån de krav som återfinns i arbetsordningen, eller andra styrdokument vad gäller beredningsprocessen. Dessutom behöver rättsavdelningen se över utförandet av nuvarande kvalitetssäkring för att denna ska säkerställa att beredningen efterlever AO 6:8, inte minst vad gäller existens och kvalitet av konsekvensanalys.

Internrevisionen konstaterar att det finns varierande andel dokumenterade styrdokument och rutinbeskrivningar kring den regionala beredningsprocessen och att det finns behov av att uppdatera dessa utifrån vilka krav varje region ställer. Regionerna behöver dessutom börja använda konsekvensanalys på ett mer strukturerat och systematiskt sätt.

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

	Antal
 Mycket väsentlig brist	1
 Väsentlig brist	7
 Mindre väsentlig brist	1

## 2 Inledning

Granskningen har utförts i enlighet med revisionsplanen för 2018-2019.

### 2.1 Bakgrund

För att erhålla god kvalitet i beredningsprocessen inför beslutsfattande, är det viktigt att samråd och delning har genomförts i enlighet med arbetsordningen (AO). Det är också av betydelse att rätt kompetens och rätt organisatorisk enhet inkluderas i samråd och delning, både nationellt och regionalt. Enligt AO ska en analys göras under beredningen om det som föreslås får konsekvenser för ekonomin, organisationen eller personalresursen, om det inte anses obehövt.

Polismyndigheten har de senaste åren arbetat för att stärka kvaliteten i beslutsunderlagen. Riktlinjer för beredning har upprättats och uppdaterats inför beslut som fattas på nationell nivå. Sedan i början av 2018 ska rättsavdelningen kvalitetssäkra beslut som ska fattas av rikspolischefen, bl.a. kontrollera lagenligheten. På regioner och avdelningar kan beredningsprocessen se olika ut beroende på vem som ska fatta beslutet, och varje region och avdelning ansvarar för att det finns uppdaterade styrdokument gällande den egna beredningsprocessen.

Det har under våren 2018 pågått ett projekt där ansvar att svara på delningar i beredningen har turats om mellan regionerna. Detta för att minska bördan för regionskanslierna. Projektet är avslutat och myndigheten har återgått till den gamla ordningen där alla regioner ombeds svara under beredningen.

### 2.2 Syfte och revisionsfrågor

I revisionsplanen för 2018-2019 formulerades syftet som att internrevisionen kommer att granska den interna styrningen och kontrollen av kvalitet i beslutsunderlag samt att internrevisionen kommer att granska den interna styrningen och kontrollen av beslutsprocessen inom polisen.

Under arbetet med den fördjupade riskanalysen har internrevisionen valt att omformulera syftet något då vi anser att det behövde preciseras. Den nya lydelsen är att syftet med granskningen har varit att bedöma om Polismyndigheten har en adekvat beredningsprocess som säkerställer en hög kvalitet i underlagen inför beslut.

Fem revisionsfrågor har formulerats:

1. Sker samråd och delning av nationella beslut (som fattas av RPC eller avdelningschef för nationella operativa avdelningen) enligt AO 6:8?
2. Involveras nödvändiga organisatoriska enheter i samråd och delning?
3. I vilken omfattning genomförs analys gällande konsekvenser för ekonomin, organisationen eller personalresursen inför nationella beslut enligt AO 6:8?
4. Är beredningsprocessen på regionerna ändamålsenlig inför regionala beslut?
5. I vilken omfattning genomförs analys gällande konsekvenser för ekonomin, organisationen eller personalresursen i regionerna?

Målet med granskningen är att, med utgångspunkt i 3 § myndighetsförordningen (2007:515), bedöma om verksamheten bedrivs effektivt och enligt gällande rätt samt de förpliktelser som följer av Sveriges medlemskap i Europeiska Unionen.

### 2.3 Verksamhet som ingår i granskning och avgränsning

Internrevisionen har i granskningen fokuserat på den nationella beredningsprocessen<sup>1</sup> samt beredningsprocessen gällande regionala beslut i tre polisregioner (Syd, Väst och Öst).

I de fall där beröringspunkter har funnits med tidigare granskningar ”Polisens beslutsprocesser” (A280.389/2016) och ”Effekter av reformarbetet” (A321.652/2018) har denna granskning inte omfattat det som redan har granskats.

### 2.4 Informationsinsamling och metod

Informationsinsamling har skett genom intervjuer och dokumentanalys av styrdokument samt genomgång av underlag till fattade beslut.

Inför granskningen har internrevisionen begärt in aktuella regionala styrdokument från samtliga regioner samt efterfrågat exempel på nationella beslut som fattats under perioden 2016-2018 som i stor omfattning påverkat regionernas verksamhet. Utifrån inkomna förslag valde internrevisionen ut fyra nationella beslut:

- Polismyndighetens riktlinjer för förordnande av förundersökningsledare, PM 2016:34.
- Beslut om indelning i kompetens kategorier inom polisiär konflikthantering (Polkon) samt inventering för genomförandet, A.121.352/2017.
- Polisoperativ inriktning mot allvarlig och organiserad brottslighet för verksamhetsåren 2018-2022, A.488.020/2017.
- Genomförande av tillfälligt återinförd gränskontroll vid inre gräns enligt regeringens beslut, A.197.789/2018.

Internrevisionen har intervjuat föredragande och deras medarbetare för de fyra nationella besluten och efterhört hur de genomfört beredningen av dessa ärenden utifrån vid tidpunkten för beslutet gällande styrdokument. Internrevisionens intervjuer med nationella föredragande omfattade också deras erfarenheter av beredning av nationella beslut mer generellt. Utifrån inhämtade regionala styrdokument valde internrevisionen ut tre polisregioner och vid intervjuer med företrädare för dessa polisregioner (främst från regionkanslierna) har fokus varit hur de uppfattar att nationella beslut bereds och hur den regionala beredningsprocessen är reglerad samt hur den genomförs i praktiken.

Internrevisionen har även genomfört intervjuer med företrädare för rikspolischefens kansli, rättsavdelningen, ekonomiavdelningen och nationella operativa avdelningen (Noa) med syfte att kartlägga deras erfarenheter av hur den nationella beredningsprocessen genomförs utifrån regleringen i aktuella styrdokument.

<sup>1</sup> Beslut fattade av rikspolischefen och chef Noa.

Granskningen har utförts under perioden november 2018 – mars 2019, av internrevisorerna Maria Murelius och Johan Dixelius.

Rapporten sakgranskades i april 2019 av alla polisregioner och avdelningar. Begäran om inhämtande av åtgärdsförslag skickades till RPC kansli i början av maj 2019. Någon hänsyn till Polismyndighetens utveckling av beredningsprocessen efter maj 2019 har inte gjorts i rapporten. T.ex. har arbetsordningen reviderats och gäller från 1:a september 2019.

Rikspolischefen beslutade om åtgärder i slutet av maj 2020. Fullständiga åtgärdsförslag återges i bilaga till rapporten. Internrevisionen anser att rekommendation 3.2.1 inte är fullt omhändertagen såsom beslutet är utformat eftersom arbetsordningen 6 kap 8§ endast beskriver när en konsekvensanalys ska genomföras.

Följande nationella styrdokument har ingått i granskningen:

- Arbetsordning för Polismyndigheten PM 2018:21
- Polismyndighetens riktlinjer för beredning av ärenden i nationella strategiska ledningsgruppen och inför föredragning med rikspolischefen samt för genomförande av regeringsuppdrag, PM 2019:02
- Polismyndighetens riktlinjer för beredning av ärenden i Polismyndighetens operativa ledningsgrupp (Nolg), PM 2018:04
- Polismyndighetens riktlinjer om framtagande och revidering av styrdokument, PM 2018:7
- Polismyndighetens handbok om framtagande och revidering av styrdokument, PM 2018:08
- Polismyndighetens handbok för processansvar, PM 2019:21.

## 2.5 Bedömningsgrunder

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

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

### 3 Beredningsprocessen för nationella beslut

#### 3.1 Samråd

Följande styrdokument reglerar samråd inför nationella beslut:

- Arbetsordning för Polismyndigheten PM 2018:21

I AO 6:8 regleras att samråd ska, om det inte kan anses obehövt, ske i ett nationellt ärende eller i ett ärende där särskild sakkunskap finns hos någon annan organisation. Samråd ska ske genom att uppgifter och synpunkter inhämtas från berörd organisation. Den huvudsakliga beredningen av ett ärende ska ske under samrådet.

- Polismyndighetens riktlinjer för beredning av ärenden i nationella strategiska ledningsgruppen och inför föredragning med rikspolischefen samt för genomförande av regeringsuppdrag PM 2019:02.

Samråd och delning enligt 6 kap. 8§ Polismyndighetens arbetsordning ska ske innan ett ärende anmäls för föredragning för rikspolischefen.

- Polismyndighetens riktlinjer om framtagande och revidering av styrdokument, PM 2018:7

Utöver vad som följer av arbetsordningen ska följande gälla:

- Samråd gällande nationella och avdelningsinterna styrdokument ska ske med rättsavdelningens enhet för rättslig styrning och stöd, och samråd gällande regionala styrdokument ska ske med respektive regional rättsenhet.

- Polismyndighetens handbok om framtagande och revidering av styrdokument, PM 2018:08

Ovanstående riktlinje förklaras genom denna handbok. Det är viktigt att på ett tidigt stadium i styrdokumentets arbete samråda med berörda inom Polismyndigheten. Samråd kan sedan behöva ske fortlöpande under arbetets gång. Samråd innebär att information och kunskap inhämtas från de organisatoriska enheter, funktioner eller personer som genom sin sakkunskap kan bidra till att den fråga som styrdokumentet behandlar regleras på bästa sätt. Samråd kan t.ex. behöva ske med HR-avdelningen om ett styrdokument föranleder någon form av kompetensutveckling eller inrättande av en funktion, med ekonomiavdelningen angående ekonomiska frågor och avgifter. Eller t.ex. med it-avdelningen vad gäller it-tjänster och med nationella operativa avdelningen (Noa) och nationellt forensiskt centrum (NFC) i frågor som påverkar eller berör deras respektive ansvars- eller verksamhetsområden. Även inom en avdelning kan det behöva samrådas. En enhet inom Noa kan exempelvis behöva samråda med en annan enhet för att hitta en samsyn i olika frågor.

Den huvudsakliga beredningen av ett ärende ska ske under samrådet. Det är då den information som ligger till grund för utformningen av styrdokumentet inhämtas.

På vilket sätt detta ska ske får avgöras från fall till fall. Ibland kan det vara lämpligt att tillsätta en arbetsgrupp. I andra fall är det tillräckligt med enstaka möten, e-postmeddelanden eller telefonkontakt.

- Polismyndighetens handbok för processansvar, PM 2019:21

Ärenden som berör flera avdelningar eller polisregioner är nationella och ska beredas i enlighet med 6 kap. AO. Det är i samrådet inom Polismyndigheten som processägaren kan uppfatta signaler om tillgång på resurser, eventuella tveksamheter i det föreslagna arbets sättet eller styrdokumentet samt viktiga erfarenheter från verksamheten. Samrådet bör i viss mån även ske i skriftlig form, vilket avser både det underlag som ska samråd-  
das och de synpunkter som ska inhämtas. Allt som fångas upp i samråd ger grund för utvärdering och förbättringar.

Huvuddelen av arbetet ska alltså göras under samrådet. Delning enligt 6 kap. AO ska endast fungera som en formell sista kvalitetssäkring. I regel är en arbetsgrupp inte att anse som ett tillräckligt brett samråd. Erfarenheter, särskilda sakkunskaper och synpunkter bör fångas upp från alla de olika organisatoriska enheterna inom myndigheten som är berörda av ärendet. Även arbetstagarorganisationernas och skyddsorganisationens erfarenheter och synpunkter är viktiga och bör fångas upp.

En processägare kan till exempel använda riktade frågor eller arbeta i olika typer av arbetsgrupper under samrådet för att fördjupa sin kunskap inom vissa områden. Det viktigaste är att inhämta den sakkunskap som finns inom myndigheten samt skapa förståelse och delaktighet i till exempel ett nytt arbets sätt eller för ett nytt styrdokument.

### ***Iakttagelser***

Vad ett samråd innebär och hur det ska genomföras uppfattas som otydligt av de intervjuade.<sup>2</sup> Vissa uppfattar att en nationell arbetsgrupp med representanter från t.ex. regionerna är att anse som ett samråd medan andra intervjuade (främst representanter från regionerna) inte ser detta som ett samråd eller i vart fall att det inte kan anses utgöra det enda samrådet i ärendet. Frågan om de som deltar i nationella arbetsgrupper har mandat att företräda t.ex. sin region eller deltar i form av expert inom ett specifikt ämnesområde har lyfts upp i flera intervjuer och synsättet skiljer sig åt.

Antalet skriftliga samråd som bereds via kanslibrevlådorna uppfattas av de intervjuade från regionkanslierna ha ökat sedan hösten 2018, vilket anses vara en förbättring. Dock finns det fortfarande många ärenden som hanteras via arbetsgrupper och där skriftliga utskick inte förekommer förrän vid delningen. Det förekommer också att föredragande eller annan ansvarig för ett ärende bjuder in specifika personer att delta i samråd utan att gå via regionernas kanslibrevlåda. Detta kan leda till missförstånd om lämnade synpunkter är förankrade i regionen eller om det är en enskild persons uppfattning. Detta kan i förlängningen också försvåra för regionen när delningssynpunkter ska lämnas.

Regionerna önskar mer tid till att besvara de skriftliga samråden för att kunna svara med kvalitet. Önskemål finns om att konsekvensanalys ska vara genomförd innan ett nationellt ärende skickas ut för samråd. Det finns vidare önskemål om återkoppling av vilka

---

<sup>2</sup> Intervjuer med föredragande och dess medarbetare för fyra nationella beslut samt representanter för tre polisregioner.



synpunkter som har inkommit vid samrådet. Regionerna önskar dessutom mer transparens vad som händer med regionernas synpunkter när ärenden diskuteras i t.ex. Nolg.

På frågan om nödvändiga organisatoriska enheter har involverats i samrådet så anser regionerna att det är svårt att bedöma, men de tror att vid skriftliga samråd är chansen större att även nödvändiga avdelningar involveras. En region framhöll också behov av att nationella avdelningar i större utsträckning gör en kartläggning av vilka intressenter det finns i ett ärende inför samråd för att därigenom kartlägga vilka avdelningar och regioner som kommer att beröras under arbetet och senare kommer påverkas av beslutet. En nationell avdelning har under sakgranskning av rapporten poängterat behov av intressentanalys i syfte att inte belasta avdelningar eller regioner som inte berörs av beslutet.

Regionerna menar också att Polismyndigheten behöver ta ett mer samlat grepp om vilka ärenden som ska prioriteras för samråd och när i tiden detta ska ske. Detta för att ge regionerna goda förutsättningar att lämna synpunkter med kvalitet.

Alla styrdokument som behandlar samråd anger att den huvudsakliga beredningen ska ske under samrådet. Polismyndighetens handbok om framtagande och revidering av styrdokument anger att det ibland kan vara lämpligt att tillsätta en arbetsgrupp. Polismyndighetens handbok för processansvar anger att i regel är en arbetsgrupp inte att anse som ett tillräckligt brett samråd.

Arbetsordningen har reviderats vid fyra tillfällen sedan 2015. Det pågår en omarbetning av AO under våren 2019. Kravet på samråd och delning har successivt utvecklats och förtydligats i AO 6:8. Internrevisionen noterar att styrdokumentet inte innehåller krav på återkoppling gällande skriftliga samråd, inte heller vilken tidsram som gäller för samråden. Dessutom framgår det inte tydligt av styrdokumentet vem som har mandat att besluta att samråd är obehövligt. Det finns inte heller något krav på att dokumentera detta.

När det gäller framtagande eller revidering av nationella och avdelningsinterna styrdokument ska samråd ske med rättsavdelningens enhet för rättslig styrning och stöd och samråd gällande regionala styrdokument ska ske med respektive regional rättsenhet. Motsvarande krav finns inte för andra nationella eller regionala beslutsärenden.

I de fyra nationella ärenden som internrevisionen granskat har något slags samråd genomförts. Främst i form av arbetsgrupper. I ett ärende genomfördes skriftligt samråd. Det kan noteras att samråd är ett område som har utvecklats i styrdokumentet varför samråd inte var ett krav på samma sätt gällande det äldsta av de granskade ärendena.

### ***Bedömning***

Internrevisionen bedömer att samråd inför nationella beslut sker men att det finns utrymme för förbättringar. Internrevisionen noterar att det är flera styrdokument som reglerar samrådet. I syfte att förenkla för användare bör - så långt det är möjligt - harmonisering av nuvarande styrdokument göras gällande vad som är ett samråd och hur ett sådant bör gå till. T.ex. förtydliga om det är tillräckligt med en arbetsgrupp och att skriftliga samråd bör ske när det är principiellt viktiga beslut som träffar flera regioner eller avdelningar. Det bör också regleras vem som har mandat att besluta om samråd är

obehövt. Internrevisionen anser att genomförd konsekvensanalys ska ingå i det underlag som skickas ut vid skriftligt samråd.

För att uppnå spårbarhet och en ökad transparens i beredningsprocessen anser internrevisionen att samrådssynpunkter bör sammanställas och återkopplas till alla som deltog i det skriftliga samrådet i principiellt viktiga ärenden eller som rör ett nationellt styrdokument. Inte minst när ledningsgrupper varit involverade i samrådet eftersom protokollen från mötena endast kortfattat beskriver vad som avhandlats. Det kan dessutom finnas behov av att tidsätta skriftliga samråd då samråd i normalfallet kräver mer tid för överväganden eftersom materialet oftast i det stadiet behöver mer justeringar.

Internrevisionen bedömer att de nationella avdelningarna behöver utveckla samordning och prioritering inför utskick av skriftliga samråd i principiellt viktiga ärenden eller som rör ett nationellt styrdokument i syfte att ge regionerna bättre förutsättningar att kunna planera och att lämna synpunkter av god kvalitet. Detta rör särskilt Noa som fattar många beslut av denna karaktär.

Det är svårt att bedöma om nödvändiga organisatoriska enheter har involverats i samråden. Genom att utveckla prioritering och samordning inom avdelningarna kan det leda till att också nödvändiga organisatoriska enheter, som kommer att beröras under arbetet eller kommer påverkas av beslutet, involveras. Internrevisionen rekommenderar i granskningen "Effekter av reformarbetet" (A321.652/2018) att rikspolischefens kansli ska stärka förmågan att koordinera och samordna ärenden och beslut från nationella avdelningar som berör polisregionerna. En sådan samordning skulle kunna underlätta genom att avdelningarna utvecklar samordningen och prioriteringen inför utskick av skriftliga samråd i ärenden av principiellt viktiga beslut eller som rör ett nationellt styrdokument.

### ***Rekommendation 3.1.1***

#### **Orange – Väsentlig brist**

Internrevisionen rekommenderar att rättsavdelningen:

- Tar initiativ till att förtydliga och harmonisera styrningen av samråd i styrdokument gällande beredningsprocessen för nationella beslut.

### ***Rekommendation 3.1.2***

#### **Orange – Väsentlig brist**

Internrevisionen rekommenderar att respektive nationell avdelning:

- Utvecklar samordningen och prioriteringen inför utskick av skriftliga samråd i principiellt viktiga ärenden eller som rör ett nationellt styrdokument.

Konsekvensen av om rekommendationerna inte följs är att regionerna och avdelningarna kan ha sämre möjlighet att lämna svar med god kvalitet inför beslutsfattande vilket kan medföra betydande negativa konsekvenser för verksamheten.

### 3.2 Konsekvensanalys

Följande styrdokument reglerar konsekvensanalys inför nationella beslut:

- Arbetsordning för Polismyndigheten PM 2018:21

Inom ramen för beredningen av ett ärende ska en analys göras av om det som föreslås får konsekvenser för ekonomin, organisationen eller personalresursen, om det inte kan anses obehövt.

Skrivningen kring konsekvensanalys framgick första gången i arbetsordningen 2017:43, daterad 2017-07-03.

- Polismyndighetens handbok om framtagande och revidering av styrdokument, PM 2018:08

I handboken avsnitt 2.2.6 framgår följande vad avser analys av konsekvenser inom Polismyndigheten:

En sådan analys bör, om det är möjligt, göras i det inledande skedet av arbetet och bör utgöra en del av ärendet inför samråd och delning. Den behovsanalys som gjorts inledningsvis kan ofta ligga till grund också för den analys som ska göras enligt arbetsordningen. Bedömningen av om en analys enligt arbetsordningen kan anses obehövt får göras i varje enskilt fall, av den som är ansvarig för att ta fram eller revidera ett nationellt styrdokument.

Analysen bör innehålla en beskrivning av problemet och vad man vill uppnå, en beskrivning av vilka alternativa lösningar som finns för det man vill uppnå, vilka effekterna blir om någon reglering inte kommer till stånd, uppgifter om vilka som berörs av regleringen och hur regleringen kan komma att påverka organisationen och personalresursen samt vilka ekonomiska konsekvenser regleringen kan komma att få. Exempelvis om regleringen kommer medföra kostnader för kompetensutveckling/utbildning, nya it-system, ny utrustning eller speciella informationsinsatser.

#### ***Iakttagelser***

Från genomförda intervjuer framkommer att det i princip aldrig genomförs några analyser av om det som föreslås får konsekvenser för ekonomin, organisationen eller personalresursen (konsekvensanalys) inför nationella beslut. Från intervjuer med regionerna framkommer att avsaknaden av konsekvensanalys inte sällan påverkar möjligheten att genomföra nationella beslut eftersom ambitionsnivån är högre än regionernas förmåga att genomföra beslutet. Alla intervjuade framhåller att genomförande av konsekvensanalys är viktigt.

De intervjuade saknar stöd i hur en konsekvensanalys ska göras. Flera av de intervjuade har nämnt att det koncept (metodstöd och riskbedömningsledare) som finns framtaget när det gäller att genomföra riskbedömning avseende arbetsmiljön också borde finnas gällande konsekvensanalys.

Någon konsekvensanalys har inte genomförts i något av de fyra nationella ärenden internrevisionen granskat. För det äldsta av de granskade ärendena så fanns konsekvensanalys inte uttalat som krav i arbetsordningen.

AO fastställer att inom ramen för beredningen av ett ärende ska en analys göras av om det som föreslås får konsekvenser för ekonomin, organisationen eller personalresursen, om det inte kan anses obehövt. Internrevisionen noterar att konsekvensanalys regleras och exemplifieras i Polismyndighetens handbok om framtagande och revidering av styrdokument, PM 2018:08, men liknande beskrivning gällande konsekvensanalys för övriga beslutsärenden finns inte i några styrdokument. Det saknas t.ex. tydlighet kring när och hur konsekvensanalys ska upprättas.

Utöver framtagande och revidering av styrdokument så anges det inte i några styrdokument vem som har mandat att besluta att konsekvensanalys är obehövt för övriga ärenden. Det finns inte heller något krav på att dokumentera och motivera detta, vare sig det gäller framtagande och revidering av styrdokument eller andra beslutsärenden.

Internrevisionen noterar att uppgift om kostnad och finansiering i beslutsprotokoll ofta har formuleringen ”inom ram” eller att uppgiften helt saknas.

### ***Bedömning***

Internrevisionen bedömer att konsekvensanalys inte genomförs i enlighet med arbetsordningen. De främsta orsakerna till detta är att det saknas kunskap om kravet att genomföra konsekvensanalys samt förtydliganden och stöd i form av kompetens, metod och mallar. Internrevisionen bedömer att avsaknaden av konsekvensanalyser negativt påverkar regionernas möjligheter att genomföra nationella beslut, eftersom besluten många gånger har högre ambitionsnivå än regionernas förmåga att fullfölja dem. Internrevisionen bedömer även att avsaknaden av genomförd konsekvensanalys bidrar till att ekonomiska överväganden sällan framgår av beslutsprotokollet.

Internrevisionen anser att det inte är självklart vilken avdelning som är ansvarig för att utveckla och facilitera metodstöd gällande konsekvensanalys varför Polismyndigheten behöver ta ställning till vilken avdelning som ska ansvara för detta. Internrevisionen anser att flera av avdelningarna skulle kunna komma i fråga för det nya uppdraget. I nuläget har ekonomiavdelningen ansvar för metod och arbetssätt avseende nyttorealisering. Rättsavdelningen har ansvar för AO, övriga styrdokument och slutlig kvalitets-säkring. Rikspolischefens kansli har ansvar för koordinering av avdelningarna i syfte att stärka Polismyndighetens samlade förmåga till strategisk samordning. Rikspolischefens kansli har vidare ansvar för analyser till stöd för rikspolischefen och den nationella ledningsgruppen. Nationella operativa avdelningen ska utifrån en nationell utvecklingsplan leda och styra utvecklingen av polisiära metoder och utrustning. I detta ingår att säkerställa att nyttorealiserings sker på ett enhetligt sätt.

Det behöver även förtydligas i arbetsordningen eller i andra styrdokument vem som har mandat att besluta att analys av konsekvenser kan anses obehövt samt krav på dokumentation och motivering.

### ***Rekommendation 3.2.1***

#### **Röd – Mycket väsentlig brist**

Internrevisionen rekommenderar respektive nationell avdelning att inför nationella beslut:

- Säkerställa att konsekvensanalyser genomförs med kvalitet.

Konsekvenserna av om rekommendationen inte följs kan vara att effekterna och påverkan av fattade beslut inte har analyserats i tillräcklig omfattning innan beslut fattas. Detta kan medföra stora negativa konsekvenser för Polismyndighetens verksamhet och kan innebära att Polismyndigheten inte uppfyller myndighetsförordningens krav på effektivitet och hushållning med statens medel.

Internrevisionen anser att beslutad åtgärd till rekommendation 3.2.1 inte i tillräcklig omfattning omhändertar risken att konsekvensanalyser inte kommer att genomföras med kvalitet. De konsekvenser som beskrivs ovan kan komma att realiseras. Internrevisionen kommer i sin uppföljning av beslutade åtgärder att särskilt värdera om kvaliteten i analyserna har förbättrats.

### **Rekommendation 3.2.2**

#### **Orange – Väsentlig brist**

Internrevisionen rekommenderar Polismyndigheten att:

- Utse funktion som ansvarar för att förbättra kompetens avseende upprättandet av konsekvensanalys samt tillhandahålla metod och stöd för konsekvensanalys.

### **Rekommendation 3.2.3**

#### **Orange – Väsentlig brist**

Internrevisionen rekommenderar rättsavdelningen att:

- Leda arbetet med att förtydliga krav för konsekvensanalys i styrdokument gällande beredningsprocessen för nationella beslut.

Konsekvenserna av om rekommendationerna inte följs kan vara att genomförda konsekvensanalyser har bristande kvalitet. Detta kan leda till att uppställda mål inte nås och kan medföra betydande negativa konsekvenser för verksamheten.

## **3.3 Delning**

Följande styrdokument reglerar delning inför nationella beslut:

- Arbetsordning för Polismyndigheten PM 2018:21  
När samrådet är avslutat ska delning ske med berörd enhet. Syftet med delningen är en slutlig kvalitetssäkring. Delning ska ske genom att berörd enhet får ta del av utkast till beslut med tillhörande beslutsunderlag för synpunkter eller vidimering inom minst sju arbetsdagar. Är ett ärende av större vikt, principiell betydelse eller rör det ett nationellt styrdokument ska delning ske med samtliga avdelningar och polisregioner. Om den avdelning eller polisregion som ansvarar för det ärende som delats gör bedömningen att en delningssynpunkt inte bör tillgodoses ska den som lämnat synpunkten underrättas om detta, om det inte kan anses obehövligt.
- Polismyndighetens riktlinjer om framtagande och revidering av styrdokument, PM 2018:7

Delning av förslag till styrdokument ska ske genom att förslaget till styrdokument skickas med e-post till avdelnings- och regionkansliernas funktionsbrevlådor. När ett förslag till styrdokument delas ska det i e-postmeddelandet finnas med en kortfattad bakgrund och beskrivning av ärendet. Det *rekommenderas* att det av e-postmeddelandet också framgår om någon avdelning eller polisregion ska titta särskilt på ett visst avsnitt eller en viss fråga i styrdokumentet.

- Polismyndighetens handbok om framtagande och revidering av styrdokument, PM 2018:08

Delning sker som utgångspunkt i en vidare krets än samråd och syftar till att slutligen säkerställa kvaliteten i styrdokumentet och ge de som berörs av innehållet i dokumentet möjlighet att yttra sig. Ett nationellt styrdokument ska som huvudregel alltid delas med samtliga avdelningar och polisregioner. Delning av avdelningsinterna/regionala styrdokument behöver däremot endast ske med berörda organisatoriska enheter, det vill säga i vart fall de enheter som ärendet har samrått med.

Delningstiden ska vara minst sju arbetsdagar, men många gånger kan det finnas anledning att sätta en längre tid. Exempelvis om det rör sig om omfattande dokument eller om delning sker i semestertider.

Av handboken framgår vidare att när den angivna delningstiden har gått ut är delningen avslutad. Inkomna synpunkter ska då tas omhand och eventuella ändringar göras i förslaget. Om en delningssynpunkt inte tillgodoses ska den som har lämnat synpunkten underrättas om detta, om det inte kan anses obehövt. Det är den som är ansvarig för att ta fram eller revidera ett styrdokument som gör bedömningen av om det kan anses obehövt med underrättelse i varje enskilt fall. Exempel på när det kan anses obehövt att underrätta om att en synpunkt inte tillgodoses är om synpunkten endast är språklig och inte har betydelse i sak.

Om det görs omfattande förändringar i ett styrdokument efter delningen kan styrdokumentet behöva delas igen. En bedömning av om en ny delning ska ske får göras i varje enskilt fall.

### ***Iakttagelser***

Internrevisionen har noterat att kravet på att dela ärenden vanligen sker i enlighet med styrdokumentet. En slutsats från intervjuerna är att förbättring har skett de senaste åren. Delningarna skickas till funktionsbrevlådorna.

Vid intervjuer med representanter för regionerna framgår dock att de upplever att det sällan sker någon återkoppling av delningssynpunkter. Enligt AO 6:8 ska detta ske för synpunkter som inte tillgodoses. Regionerna önskar dessutom att det tydligare ska framgå av mailet eller missivet till delningen vad som önskas svar på. Detta finns som en rekommendation när det gäller framtagande och revidering av styrdokument men inte för andra nationella beslutsärenden. Vidare framkommer att eftersom skriftliga samråd sker i begränsad omfattning och att det saknas konsekvensanalys innebär det många gånger att förutsättningar att svara på delningar med god kvalitet saknas.

I de fyra besluten som internrevisionen granskat har delning genomförts men utkast till beslut - i enlighet med AO - har endast skickats med vid två delningar. Dokumentation

av inkomna delningssynpunkter sker i varierad omfattning. Av de fyra granskade besluten hade dokumentation och återkoppling skett i två fall.

Utifrån Polismyndighetens handbok om framtagande och revidering av styrdokument, PM 2018:08 så noterar internrevisionen att vid beredning av styrdokument är delningen tydligare reglerad och exemplifierad jämfört med delningen gällande andra nationella beslutsärenden.

Vad gäller underrättelse av delningssynpunkter gällande styrdokument, som inte har tillgodosetts, regleras detta i handboken för framtagande och revidering av styrdokument. Det är den som är ansvarig för att ta fram eller revidera ett styrdokument som gör bedömningen av om det kan anses obehövt med underrättelse i varje enskilt fall. För övriga beslutsärenden framgår inte tydligt av AO 6:8 vem vid en avdelning eller vid en polisregion som avgör om det kan anses obehövt att underrätta att en delningssynpunkt inte kommer att beaktas i det slutliga beslutet. Det anges däremot i AO 6:5 att den handläggare som har tilldelats ett ärende ska se till att ärendet blir tillräckligt utrett, att beredningen genomförs enligt gällande bestämmelser och rutiner samt att handläggningen sker utan onödigt dröjsmål.

Det finns vidare inte något krav att sammanställa och delge alla delningssynpunkter, dvs. även de som har omhändertagits.

### ***Bedömning***

Internrevisionen konstaterar att utifrån intervjuer bedöms nödvändiga organisatoriska enheter involveras i delningen. Internrevisionen bedömer vidare att delning inför nationella beslut sker men att det finns utrymme för förtydliganden. För att uppnå spårbarhet och transparens i beredningsprocessen bör delningssynpunkter alltid sammanställas och delges till alla som deltog i delningen i principiellt viktiga ärenden eller som rör ett nationellt styrdokument. Polismyndigheten behöver i högre grad tillse att detta sker.

Internrevisionen noterar att det är flera styrdokument som reglerar delningen. I syfte att förenkla för användare bör - så långt det är möjligt - harmonisering av nuvarande styrdokument göras gällande delning. T.ex. behöver det för andra beslutsärenden, utöver framtagande och revidering av styrdokument, tydliggöras i mail eller missiv vad som regionerna och avdelningarna förväntas svara på i delningen.

### ***Rekommendation 3.3***

#### **Gul – Mindre väsentlig brist**

Internrevisionen rekommenderar att rättsavdelningen:

- Förtydligar och harmoniserar krav för delning i styrdokument gällande beredningsprocessen för nationella beslut.

Konsekvensen av om rekommendationen inte följs kan vara att mottagarna för en delning inte svarar med tillräcklig kvalitet vilket kan medföra negativa konsekvenser för verksamheten.

### 3.4 Slutlig kvalitetssäkring av nationella beslut

Följande styrdokument reglerar rättsavdelningens slutliga kvalitetssäkring inför nationella och regionala beslut:

- Polismyndigheten riktlinjer för beredning av ärenden i nationella strategiska ledningsgruppen och inför föredragning med rikspolischefen samt för genomförande av regeringsuppdrag, PM 2019:02

Chefen för rättsavdelningen ska ansvara för att alla beslut som ska fattas av rikspolischefen är granskade av avdelningen. Granskningen omfattar alla beslutsprotokoll med tillhörande underlag. Granskningen ska säkerställa att ett beslut är förenligt med gällande rätt och interna styrdokument. När anmälan för föredragning sker ska rättsavdelningen granska det slutliga utkastet till beslut.

- Polismyndighetens riktlinjer om framtagande och revidering av styrdokument, PM 2018:7

Det slutliga förslaget till nytt eller reviderat nationellt eller regionalt styrdokument ska före beslut kvalitetssäkras av rättsavdelningen. När det gäller nationella styrdokument ska det göras av enheten för rättslig styrning och stöd, och när det gäller regionala styrdokument av de regionala rättsenheterna.

#### *Iakttagelser*

Av AO 6:8 framgår att syftet med delning är slutlig kvalitetssäkring. Utöver detta ansvarar rättsavdelningen för att alla beslut som ska fattas av rikspolischefen är granskade av avdelningen. Rättsavdelningen ansvarar också för att slutligt förslag till nytt eller reviderat nationellt eller regionalt styrdokument kvalitetssäkras före beslut.

Internrevisionen har intervjuat representant för rättsavdelningen, enheten för rättslig styrning och stöd. Enligt de uppgifter som framkom i intervjun så omfattar granskningen alla beslutsprotokoll med tillhörande underlag. Granskningen ska säkerställa att ett beslut är förenligt med gällande rätt och interna styrdokument. Dessutom ska kontroll ske av om ett ärende har beretts i enlighet med AO och andra styrdokument, vilket innebär kontroll av om ett ärende har samrätts och delats. Detta finns dokumenterat i en checklista som internrevisionen har tagit del av. I intervjun nämndes vidare att om delningen inte framgår av dokumentationen kan rättsavdelningen ställa en fråga till föredragande. Om det finns fog kan rättsavdelningen också begära in underlag som visar vilka som har deltagit i delningen samt om deras synpunkter har omhändertagits. Detta finns dock inte reglerat i checklistan.

Motsvarande kvalitetssäkring av rättsavdelningen finns inte för beslut som avdelningschefer fattar av nationell karaktär, t.ex chef Noa, om det inte avser styrdokument.

Någon kontroll av om analys av konsekvenser i enlighet med AO 6:8 har gjorts inför beslut av rikspolischefen görs inte av rättsavdelningen. Motsvarande kontroll saknas också för beslut som chef Noa fattar.

När det gäller beredning av nationella ärenden inom Noa ansvarar varje enhet för kvalitetssäkring av underlaget inför föredragning för chefen Noa. Någon kvalitetssäkring genom Noa kansli sker inte i nuläget. Det finns inga riktlinjer eller andra styrdokument



kument som kravställer kvalitet i beredningen inför beslut av chef Noa. Enligt uppgift pågår ett sådant arbete inom Noa.

### ***Bedömning***

Vad gäller andra beslut än beslut av styrdokument, bedömer internrevisionen att de skillnader i krav på slutlig kvalitetssäkring som idag finns mellan beslut som fattas av rikspolischefen och chefen Noa inte är motiverade utifrån målsättningen om en jämn och hög kvalitet i nationella beslut. Internrevisionen anser att Noa, utifrån karaktären av beslut, behöver stärka kvalitetssäkringen i underlagen, förslagsvis genom juridisk expertis inom Noa Kansli. Detta behöver också förtydligas i styrdokument alternativt rutin för beredning inför beslut chef Noa.

Internrevisionen anser att utförandet av kvalitetssäkring behöver ses över för att denna ska säkerställa att beredningen efterlever AO 6:8, inte minst vad gäller existens och kvalitet av konsekvensanalys. Utifrån gjorda iakttagelser kan det finnas behov av att utveckla och formalisera rättsavdelningens checklista som används vid kvalitetssäkring.

Dessutom anser internrevisionen, i syfte att underlätta slutlig kvalitetssäkring inför beslut av rikspolischefen och chefen Noa, att rättsavdelningen bör ta fram en checklista med de moment som handläggaren för beslutsärendet ska ha genomfört i beredningsprocessen innan ärendet kan underställas för beslut.

Det är viktigt att ge kunskap och skapa större förståelse hos chefer och handläggare om värdet av hög kvalitet i beslutsunderlagen.

### ***Rekommendation 3.4.1***

#### **Orange – Väsentlig brist**

Internrevisionen rekommenderar rättsavdelningen att:

- Utveckla kvalitetssäkringen.

### ***Rekommendation 3.4.2***

#### **Orange – Väsentlig brist**

Internrevisionen rekommenderar Noa att:

- Tillse att alla beslut som fattas av chefen Noa är kvalitetsäkrade utifrån de krav som återfinns i arbetsordningen, eller andra styrdokument vad gäller beredningsprocessen.
- Fastställa en riktlinje alternativt en rutinbeskrivning som kravställer kvaliteten i beredningen inför beslut av chef Noa.

Konsekvenserna av om rekommendationerna inte följs kan vara att de nationella beslutsunderlagen inte håller en jämn och hög kvalitet. Detta kan leda till att uppställda mål inte nås och/eller medföra betydande negativa konsekvenser för verksamheten.

## 4 Beredningsprocessen för regionala beslut

### *Iakttagelser*

Vid granskningens början gjorde internrevisionen en förfrågan till samtliga sju regioner om att skicka in regionala styrdokument, rutiner och checklistor som reglerar beredningsprocessen för regionala beslut. Dessutom inhämtades de regionala handläggningsordningarna. Det material som skickades in har analyserats och för de tre regioner (Syd, Väst och Öst) som internrevisionen besökte har styrdokumenterna diskuterats. En av de tre besökta regionerna uppgav att de inte hade några särskilda dokumenterade styrdokument, rutiner eller checklistor för den regionala beredningsprocessen. De två övriga regionerna hade till viss del dokumenterade styrdokument, rutiner och checklistor men medgav att dessa är i behov av uppdateringar.

Internrevisionen noterar att det ofta saknas information i de regionala styrdokumenterna när det ska upprättas föredragningspromemoria samt vad dessa ska innehålla. De regionala styrdokumenterna saknar också till viss del information kring hur regionala samråd och delningar ska hanteras.

Vid genomförda intervjuer i de tre regionerna diskuterades samråd, konsekvensanalys och delningar inom regionen. Samråd och delning inom den egna regionen upplevs fungera väl. När det gäller analyser av om det som föreslås får konsekvenser för ekonomin, organisationen eller personalresursen inför regionala beslut uppger de tre regionerna att de diskuterar i form av konsekvenser men att analysen inte så ofta sker strukturerat, systematiserat och dokumenterat. Alla tre regioner bedömer att det som står i arbetsordningen gällande konsekvensanalys inför nationella beslut också gäller för regionala beslut men att det finns utrymme för förtydligande både i arbetsordning och regionala styrdokument gällande detta.

### *Bedömning*

Beredningsprocessen inför regionala beslut bedöms fungera ändamålsenligt vad gäller samråd och delning. Internrevisionen konstaterar att det finns varierande andel dokumenterade styrdokument kring den regionala beredningsprocessen och att det finns behov av att uppdatera dessa utifrån vilka krav varje region ställer.

Regionerna behöver dessutom börja använda konsekvensanalys på ett mer strukturerat och systematiserat sätt. Internrevisionen bedömer att ett steg i rätt riktning är att förtydliga kraven på konsekvensanalys i den regionala beredningsprocessen.

### *Rekommendation 4.1*

#### **Orange – Väsentlig brist**

Internrevisionen rekommenderar att regionerna:

- Ser över och vid behov uppdaterar styrdokument, rutiner och checklistor gällande beredningsprocessen för regionala beslut.

Konsekvensen av om rekommendationen inte följs är risk för att handläggare upplever en otydlighet i vilka krav som ställs på beredning vilket kan leda till varierande kvalitet

i beslutsunderlagen. Detta kan medföra betydande negativa konsekvenser för verksamheten.

## 5 Sammanfattande bedömning av revisionsfrågorna

Syftet med granskningen har varit att bedöma om Polismyndigheten har en adekvat beredningsprocess som säkerställer en hög kvalitet i underlagen inför såväl nationella som regionala beslut.

Fem revisionsfrågor har formulerats:

1. Sker samråd och delning av nationella beslut (som fattas av RPC eller avdelningschef Noa) enligt AO 6:8?
2. Involveras nödvändiga organisatoriska enheter i samråd och delning?
3. I vilken omfattning genomförs analys gällande konsekvenser för ekonomin, organisationen eller personalresursen inför nationella beslut enligt AO 6:8?
4. Är beredningsprocessen på regionerna ändamålsenlig inför regionala beslut?
5. I vilken omfattning genomförs analys gällande konsekvenser för ekonomin, organisationen eller personalresursen i regionerna?

Internrevisionen anser att det är många styrdokument som reglerar beredningsprocessen. I syfte att förenkla för användare bör - så långt det är möjligt - harmonisering av nuvarande styrdokument göras. Styrdokumentet berör främst formaliafrågor och i mindre grad hur beredningen praktiskt ska genomföras. Av intervju med företrädare för rättsavdelningen framkom att revidering av AO pågår och att ett område för årets revidering är 6 kap. om handläggning av ärenden med fokus på beredningen. Reviderad AO beräknas beslutas av rikspolischefen i slutet av juni 2019.<sup>3</sup>

Internrevisionen bedömer utifrån genomförda intervjuer att kvaliteten i beslutsunderlagen har höjts de senaste åren. Kvaliteten i nationella beslutsunderlag behöver dock generellt förbättras genom att utveckla stödet till föredragande/handläggare och att stärka kontrollen av att de olika momenten i beredningsprocessen fullföljs, både vad gäller beslut av rikspolischefen och beslut av chef Noa. Det är viktigt att ge kunskap och skapa större förståelse hos chefer och handläggare om värdet av hög kvalitet i beslutsunderlagen.

Internrevisionen konstaterar att samråd inför nationella beslut sker men anser att det finns utrymme för förbättringar. Rättsavdelningen behöver förtydliga vad ett samråd innebär och hur det ska gå till. De nationella avdelningarna behöver också utveckla samordning och prioritering inför utskick av skriftliga samråd i syfte att ge regionerna bättre förutsättningar att lämna synpunkter av god kvalitet. Det är svårt att bedöma om nödvändiga organisatoriska enheter har involverats i samråden, men genom att utveckla prioritering och samordning inom avdelningarna kan det leda till att också nödvändiga organisatoriska enheter involveras.

Internrevisionen bedömer att konsekvensanalys inte genomförs i enlighet med arbetsordningen. Det finns behov av att förtydliga när och hur en konsekvensanalys ska göras

<sup>3</sup> Reviderad arbetsordning gäller från 1:a september 2019.

samt skapa stöd för handläggarna vid genomförandet. Polismyndigheten behöver ta ställning till vilken avdelning som ansvarar för att utveckla stödet till handläggare. Genomförd konsekvensanalys bidrar till att höja kvaliteten i beslutet och skapar bättre förutsättningar för t.ex. regionerna att genomföra nationella beslut. Internrevisionen bedömer att avsaknaden av konsekvensanalyser negativt påverkar regionernas möjligheter att genomföra nationella beslut, eftersom besluten många gånger har högre ambitionsnivå än regionernas förmåga att fullfölja dem.

Internrevisionen anser att nödvändiga organisatoriska enheter involveras i delningen. I ärenden av större vikt, principiell betydelse eller som rör ett nationellt styrdokument sker delning med samtliga avdelningar och polisregioner i enlighet med styrdokumentet. Återkoppling av delningssynpunkter som inte tillgodoses sker sällan. För att uppnå spårbarhet i beredningsprocessen anser internrevisionen att alla delningssvar bör sammanställas och delges till de som deltog i delningen.

Beredningsprocessen inför regionala beslut bedöms fungera ändamålsenligt vad gäller samråd och delning. Internrevisionen anser att regionerna bör se över och vid behov uppdatera styrdokument, rutiner och checklistor gällande beredningsprocessen för regionala beslut. Regionerna bör dessutom börja använda konsekvensanalys på ett mer strukturerat och systematiskt sätt.



Maria Murelius



Johan Dixelius



Datum  
2020-05-26

Diariernr, ärende  
A320.509/2018

Beslutsprotokoll  
RPC 94/2020

Saknr  
977

Beslutande Rikspolischefen Anders Thornberg	Föredragande Byråchefen Håkan Öberg
Övriga som deltagit i den slutliga handläggningen Avdelningschefen Mats Löfving Regionpolischefen Ulf Johansson Regionpolischefen Klas Johansson Regionpolischefen Carina Persson Regionpolischefen Ulrika Herbst Regionpolischefen Carin Götblad Regionpolischefen Dan Persson Regionpolischefen Micael Säll Lindahl Avdelningschefen Helena Trolläng Avdelningschefen Martin Valfridsson <i>MV</i> Avdelningschefen Henrik Dider Avdelningschefen Tomas Landeström Avdelningschefen Fredrik Modigh Avdelningschefen Carola Ahlström Määttä Tf. avdelningschefen Ulrika Lundström <i>UL</i> Avdelningschefen Ebba Sverne Arvill Internrevisionschefen Stina N Kristiansson <i>SN</i>	
Ärende Beslut om åtgärder med anledning av internrevisionens granskning av Polismyndighetens beredningsprocess	
Beslut Internrevisionen har genomfört en granskning av Polismyndighetens beredningsprocess för att fatta beslut. Granskningen har resulterat i nio rekommendationer. Rikspolischefens kansli, rättsavdelningen, HR-avdelningen, IT-avdelningen, kommunikationsavdelningen, avdelningen för särskilda utredningar, nationella operativa avdelningen, nationellt forensiskt centrum och samtliga polisregioner har lämnat förslag på åtgärder med anledning av rekommendationerna.  Polismyndigheten beslutar följande.  <b>Rekommendation 3.1.1.</b> Rekommendationen är omhändertagen genom ändringar i Polismyndighetens arbetsordning om samråd med ikraftträdande den 1 september 2019. Rättsavdelningen och nationella operativa avdelningen ska säkerställa att de styrdokument för vilka respektive avdelning är ansvariga och som berör Polismyndighetens beredningsprocess överensstämmer med regleringen i arbetsordningen och vid behov revidera styrdokumentet. Åtgärderna ska vara genomförda senast den 31 december 2020 och chefen för rättsavdelningen respektive chefen för nationella operativa avdelningen ansvarar för att åtgärderna genomförs.  <b>Rekommendation 3.1.2</b> Rekommendationen är omhändertagen genom ändringar i Polismyndighetens arbetsordning	

om samråd med ikraftträdande den 1 september 2019. Samråd ska numera alltid innehålla en skriftlig del. Samordning och prioritering ska ske som ett led i det alltid förekommande skriftliga utskicket. Utskick ska ske genom regionkanslier respektive avdelningskanslier. Det ska säkerställas att den föreskrivna processen iakttas. Åtgärden ska vara genomförd senast den 31 december 2020. Regionpolischefer och avdelningschefer ansvarar för att åtgärden genomförs.

#### **Rekommendation 3.2.1**

Rekommendationen är omhändertagen genom ändringar i Polismyndighetens arbetsordning om konsekvensanalys med ikraftträdande den 1 september 2019. Under beredningen av ett ärende som rör fler än en organisatorisk enhet ska det enligt 6 kap 8 § arbetsordningen göras en analys av om det som ska beslutas får konsekvenser för ekonomin, organisationen eller personalresursen, om det inte kan anses obehövt. Det ska säkerställas att vad som föreskrivs i arbetsordningen om konsekvensanalys iakttas. Åtgärden ska vara genomförd senast den 31 december 2020. Avdelningscheferna ansvarar för att åtgärden genomförs.

#### **Rekommendation 3.2.2**

Rekommendationen omhändertas genom att rikspolischefens kansli ska höja Polismyndighetens förmåga vad gäller konsekvensanalyser genom framtagande av en promemoria. Åtgärden ska vara genomförd senast den 31 december 2020 och chefen för rikspolischefens kansli ansvarar för att åtgärden genomförs.

#### **Rekommendation 3.2.3**

Rekommendationen är i huvudsak omhändertagen genom ändringar i Polismyndighetens arbetsordning om konsekvensanalys med ikraftträdande den 1 september 2019. Rättsavdelningen ska säkerställa att de styrdokument för vilka avdelningen är ansvarig och som berör Polismyndighetens beredningsprocess överensstämmer med regleringen i arbetsordningen och vid behov revidera styrdokument. Åtgärderna ska vara genomförda senast den 31 december 2020 och chefen för rättsavdelningen ansvarar för att åtgärderna genomförs.

#### **Rekommendation 3.3**

Rekommendationen är omhändertagen genom ändringar i Polismyndighetens arbetsordning om delning med ikraftträdande den 1 september 2019.

#### **Rekommendation 3.4.1**

Rekommendationen är omhändertagen genom ändringar i Polismyndighetens arbetsordning om konsekvensanalys och samråd med ikraftträdande den 1 september 2019 samt rättsavdelningens utvecklade arbete med kvalitetssäkring.

#### **Rekommendation 3.4.2**

Delrekommendation om kvalitetssäkring av beslut som fattas av chefen för nationella operativa avdelningen ska genomföras genom inrättande av en funktion för kvalitetssäkring vid avdelningens kansli. Åtgärden ska vara genomförd senast den 31 december 2020 och chefen för nationella operativa avdelningen ansvarar för att åtgärden genomförs.

Delrekommendationen att fastställa ett styrdokument som krävställer kvaliteten i beredningen inför beslut som fattas av chefen för nationella operativa avdelningen är omhändertagen genom rutinen för beredning, administrering och kommunikering på nationella operativa avdelningen beslutad den 3 september 2019, diarienummer A643.379/2018.

**Rekommendation 4.1**

Polisregionerna ska genomföra en översyn och vid behov revidera respektive handläggningsordning vad gäller beredningsprocessen för regionala beslut. Polisregionerna ska därutöver ta fram styrdokument för beredning av ärenden och kvalitetssäkring av beslut som fattas av regionpolischefen och biträdande regionpolischefen samt beredning av ärenden till strategiska och operativa ledningsgruppen. Åtgärderna ska vara genomförda senast den 31 december 2020 och regionpolischeferna ansvarar för att åtgärderna genomförs.

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

Kostnad

Inom budget

Finansiering

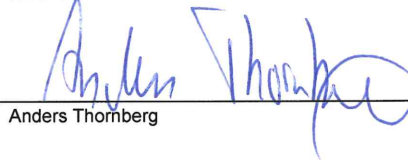
Inom budget

Vid protokollet



Håkan Öberg

Justeras



Anders Thornberg

Sändlista

Samtliga avdelningar och polisregioner  
Internrevisionen

Kopia till

Arbetsstagarorganisationerna  
Skyddsorganisationen