



# **Granskning av Polismyndighetens utvecklingsarbete inom utvecklingscentrum**

Internrevisionen

2021-06-24

## Granskning av Polismyndighetens utvecklingsarbete inom utvecklingscentrum

### 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	Mål med granskningen.....	4
2.4	Verksamhet som ingår i granskning och avgränsning .....	4
2.5	Informationsinsamling och metod .....	5
2.6	Bedömningsgrunder.....	5
<b>3</b>	<b>BAKGRUND TILL OCH BESKRIVNING AV UTVECKLINGSORGANISATIONEN</b> .....	<b>6</b>
	Genomgång av styrdokument .....	7
	Beslut Polismyndigheten .....	8
<b>4</b>	<b>UTVECKLINGSVERKSAMHETEN I UTVECKLINGSCENTRUM</b> .....	<b>9</b>
4.1	Organisation, uppdrag och samordning .....	9
	Utvecklingsverksamhetens organisation, uppdrag och samordning.....	9
	Förvaltning av sakområden.....	11
4.2	Målstyrning .....	13
	Strategier, mål och planer .....	13
	Nyttorealiserings, portföljstyrning och projekt- och programstyrning.....	14
4.3	Nuläge och behovsinsamling .....	17
	Nulägesanalys .....	17
	Behovsinsamling.....	17
4.4	Implementering och uppföljning av det som utvecklats .....	19
4.5	Evidens/kunskapsbaserad utveckling.....	20
<b>5</b>	<b>REKOMMENDATIONER</b> .....	<b>22</b>
<b>6</b>	<b>SAMMANFATTANDE BEDÖMNING AV REVISIONSFRÅGORNA</b> .....	<b>23</b>

**Bilaga 1. Chefen för nationella operativa avdelningens fördelning av arbetsuppgifter inom sitt processansvar**

**Bilaga 2. Rikspolischefens beslut**

## 1 Sammanfattning




Internrevisionen har i enlighet med revisionsplanen för 2019-2020 granskat den interna styrningen och kontrollen av Polismyndighetens utvecklingsarbete inom Noas utvecklingscentrum. Granskningen har omfattat analys av planer och styrande dokument samt intervjuer med chefer och medarbetare vid tre utvecklingscentrum, representanter från ledningen i fyra polisregioner, ekonomiavdelningen, kompetenscentrum, utvecklingschefen och Noa omvärldsanalys.

Internrevisionen bedömer att organisationsstrukturen inte stöder utveckling av polisiära metoder och utrustning på ett optimalt sätt. Fördelningen och utformningen av sakområden i utvecklingscentrumen uppfattas som ologiska ur verksamhetsperspektiv och internrevisionen har noterat brister i samordning inom utvecklingscentrum och samverkan med relevanta intressenter. Roller och ansvar i utvecklingsverksamheten är otydliga genom hela kedjan. Utveckling sker på tre nivåer och det saknas en överblick över vilken konkret utveckling som sker var. Det är oklart vem som fattar beslut på olika nivåer och hur det kopplas till ledning och styrning. Målstyrningen på strategisk nivå omfattar inte all verksamhetsutveckling i myndigheten. Internrevisionen bedömer att Polismyndigheten behöver överväga hur organisation, uppdrag och samordning ska utformas för att effektivt kunna leda och styra utvecklingsarbetet på strategisk, taktisk och operativ nivå.

Internrevisionen ser behov av att tydliggöra förvaltning av polisiära metoder samt hur processtyrningen ska hanteras. Avsaknad av förvaltning innebär brister i systemperspektiv, livscykelhantering, kontinuitet och erfarenhet. Internrevisionen bedömer att Polismyndigheten behöver definiera vad förvaltningsorganisationen ska omfatta och ta fram en modell för förvaltning av polisiära metoder med ansvar och roller som speglar intressenter i process- och linjeorganisationen.

Internrevisionen bedömer det som viktigt att fortsätta att koppla moment vid utvecklingsinsatser som projekt, implementering, drift/förvaltning och nyttor över tid. Internrevisionen bedömer det även som nödvändigt att komma igång med portföljstyrning för bättre översyn och möjlighet att kunna göra analyser över fördelning av satsade medel som underlag för beslut och styrning. Internrevisionen bedömer det även som nödvändigt att ta fram schabloner för kostnader och en metod för beräkning av Polismyndighetens utvecklingsverksamhet för polisiära metoder och utrustning. Internrevisionen noterar att sedan tiden för granskningen har bland annat nyttorealiseringsarbetet utvecklats och Noa har inkommit med en PM om genomfört och planerat arbete.

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

	<b>Antal</b>
 Mycket väsentlig brist	4
 Väsentlig brist	-
 Mindre väsentlig brist	-

## 2 Inledning

Granskningen har utförts i enlighet med revisionsplanen för 2019-2020.

### 2.1 Bakgrund

Utvecklings- och förvaltningsverksamheten som bedrivs på sju regionala utvecklingscentrum (UC), enheter inom Noa, är central för Polismyndighetens utvecklingsverksamhet.

Nationella operativa avdelningen (Noa) ska utifrån en nationell utvecklingsplan leda och styra utvecklingen av polisiära metoder och utrustning. I detta ingår att säkerställa att nyttoberäkningar (nyttorealiserings) sker på ett enhetligt sätt där utveckling initieras av processägare eller en verksamhetsansvarig och som är av större dignitet.<sup>1</sup> Den nationella utvecklingsplanen<sup>2</sup> beskriver avdelningens strategiska projekt samt de projekt som hör till strategiska initiativ och omfattar åren 2021-2023. Den verksamhetsutveckling som utvecklingscentrum bedriver är av stor vikt för samtliga övergripande mål i myndighetens strategiska verksamhetsplan.

### 2.2 Syfte och revisionsfrågor

Syftet med internrevisionens granskning är att bedöma den interna styrningen och kontrollen av Polismyndighetens utvecklingsarbete inom Noas utvecklingscentrum.

1. Finns det en ändamålsenlig organisation och struktur med tydliga mandat för verksamhetsutvecklingsprocessen?
2. Har myndigheten en målstyrning som stödjer en effektiv verksamhetsutveckling?
3. Finns det tydligt ansvar och mandat för att fånga, beskriva, analysera och prioritera utvecklingsbehoven?
4. Genomsyras utvecklingsverksamheten av evidens/kunskapsbaserat synsätt?
5. Uppfattar regionerna att förväntningar av utvecklingsbehov tillgodoses?

### 2.3 Mål med granskningen

Målet med granskningen är att bedöma om processen för utvecklingsverksamheten bedrivs effektivt och i enlighet med myndighetsförordningen (2007:515) 3 § samt 6 § att myndigheten fortlöpande ska utveckla verksamheten.

### 2.4 Verksamhet som ingår i granskning och avgränsning

- Utvecklingschef
- Noa/Utvecklingscentrum Syd, Bergslagen och Stockholm
- Polisregioner Syd, Bergslagen, Mitt och Stockholm
- Noa omvärldsanalys
- Ekonomiavdelningen

<sup>1</sup> Polismyndighetens riktlinje för nyttorealiserings, PM 2020:8.

<sup>2</sup> Polismyndighetens plan för utveckling av polisiära metoder och utrustning 2021-2023, PM 2021:3.

It-utveckling inom ramen för Rifa-organisationen eller annan it-utveckling har inte behandlats då granskningen omfattar verksamhetsutveckling av arbetsmetoder inom kärnverksamheten och styrningen av dessa. Övriga avdelningars utvecklingsarbete har inte omfattats av granskningen.

## 2.5 Informationsinsamling och metod

Metoden har till största delen bestått av intervjuer med olika företrädare för utvecklingsarbetet på olika nivåer och organisatoriska delar inom myndigheten. Tre utvecklingscentrum har besökts och representanter för ledningen i fyra polisregioners har intervjuats. HR-avdelningen i form av utredningen av Kompetenscentrumsorganisationen<sup>3</sup> bad att få delge sina erfarenheter. Även representanter för omvärldsbevakningsfunktioner har intervjuats avseende bland annat evidensbaserat utvecklingsarbete. Ekonomiavdelningen har intervjuats avseende utveckling och implementering av nyttorealiseringsen. Därutöver har internrevisionen tagit del av interna styrdokument och externa dokument som berör statliga myndigheters utvecklingsarbete. Detta i syfte att få referenser till hur staten uttrycker att myndigheters utvecklingsarbete ska bidra till förbättringar.

Granskningen har genomförts under perioden januari - april 2020 av internrevisorerna Marja Seppänen och Jenny Norberg. Under perioden februari-mars 2021 har Johan Dixelius biträtt i framtagandet av rapporten.

Rapporten sakgranskades i mars 2021 av samtliga polisregioner, Noa, ekonomiavdelningen och HR-avdelningen. Begäran om inhämtande av åtgärdsförslag skickades till RPC kansli i mars 2021. Rikspolischefen beslutade om åtgärder i juni 2021. Åtgärdsförslag återges i beslutsbilaga till rapporten.

## 2.6 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.

<sup>3</sup> Det som beskrivs var den ordning som gällde vid tidpunkten för granskningen. Kompetenscentrum har avvecklats och ersatts med kompetensheten med sektionerna grundutbildning, fort- och vidareutbildning samt utveckling och samordning.

### 3 Bakgrund till och beskrivning av utvecklingsorganisationen

Under granskningens gång återkom genomgående hänvisningar till bakgrunden angående hur det kommer sig att utvecklingsorganisationen ser ut som den gör idag. Internrevisionen uppfattade ett behov hos de intervjuade företrädarna för utvecklingsverksamheten att förklara detta. Internrevisionen beskriver därför nedan vilka utredningar och beslut som har påverkat förutsättningarna för organisationen och dess funktionalitet.

I Genomförandekommitténs beslut från den 14 maj 2014 beskrevs utvecklingsavdelningens organisation och uppdrag. Utvecklingsavdelningen skulle leda och styra det strategiska utvecklingsarbetet via en nationell utvecklingsstrategi. Det innebar ett ansvar för att samordna och prioritera utvecklingsbehoven inom Polismyndigheten avseende metodutveckling och utrustning. Avdelningen skulle också ansvara för att uppföljning och nyttoberäkning skedde på ett enhetligt sätt samt för kostnads- och nyttoanalyser. Vidare ingick ett ägarskap för de processer och metoder som utvecklingscentrumen använder sig av samt återkoppling till verksamheten. Utvecklingsavdelningen skulle också ha förmåga att kravställa utbildning och upphandling.

Utvecklingsavdelningens uppdrag var att bedriva verksamhet genom sju gemensamma utvecklingscentrum, geografiskt placerade i regionerna och ett kansli. Fördelen med att ha ett utvecklingscentrum i varje region var enligt Genomförandekommittén att utvecklingsarbetet kunde bedrivas nära verksamheten. På så vis ansåg man att det kunde skapas bättre förutsättningar för att dels fånga verksamhetens behov, dels för att framgångsrikt återföra nyutvecklade metoder och utrustning till verksamheten. Utvecklingscentrumen skulle även ha förmågan att stödja vardagsutveckling, medarbetardrivet utvecklingsarbete och sprida goda exempel.

Utvecklingscentrumen skulle ha i uppdrag att ansvara för uppföljning, förvaltning och utveckling av sina verksamhetsområden. Uppdraget omfattade också att ansvara för införandet av utvecklingsarbetet i polisregionerna. Det innebar även ett ansvar för införande av metoder och utrustning som utvecklats vid andra utvecklingscentrum. Ett utvecklingscentrum skulle ha ansvaret för att uppdatera, bevaka och utveckla metoder så att de hålls uppdaterade. Förvaltningsansvar skulle också vara en del av funktions- och processansvaret.

Avsikten var att utvecklingsavdelningens chef skulle styra det strategiska utvecklingsarbetet genom en nationell utvecklingsstrategi och via utvecklingsplanen. Avdelningen skulle ansvara för beredning av både den årliga och den fleråriga planen som beslutades av rikspolischefen.

Arbetet i utvecklingsprojekt skulle bedrivas i kärnverksamheten och vara lokalt placerat vid den ort som utifrån verksamhetsskäl eller geografiska skäl var lämplig. Genom att arbetet skulle ske på polisområdes- och lokalpolisområdesnivå fick medarbetarna möjlighet att varva utvecklingsarbete med ordinarie uppgifter samtidigt som utvecklingscentrum fick tillgång till aktuell verksamhetskunskap.

Chefen för utvecklingsavdelningen skulle ingå i rikspolischefens ledningsgrupp.

Cheferna för de regionala utvecklingscentrumen skulle ingå i respektive polisregions ledningsgrupp samt i utvecklingsavdelningens ledningsgrupp.

2015 beslutade dåvarande rikspolischefen ett inriktningsbeslut om fusion mellan Nationella avdelningen och Utvecklingsavdelningen. Syftet med beslutet var att skapa ett heltäckande ansvar för utveckling och aktiv förvaltning av samtliga polisiära arbetsmetoder, utrustning och verksamhetsområden, och för att få ett samlat ansvar för Polismyndighetens samtliga processer inom det brottsbekämpande området.<sup>4</sup> Av beslutet framgår att en utvecklingschef ska leda utvecklingsarbetet. Av beslutet framgår vidare att chefen för Noa och chefen för utvecklingsavdelningen fick ansvar och uppdrag att upprätta, riskbedöma och genomföra en aktivitetsplan för att genomföra sammanläggningen av avdelningarna. Riskbedömning genomfördes vid två tillfällen, i juni och oktober 2015. De risker som identifierades vid riskbedömningen i oktober kategoriserades i fem områden:

1. Risk för otydlighet kring ansvarsbegrepp/områden/roller
2. Risk för otydlig ledning och styrning
3. Risk för problem kring bemanning/resurser
4. Risk för bristande förankring/kommunikation
5. Problem kring lokaler

I september 2015 beslutade rikspolischefen<sup>5</sup> att Nationella operativa avdelningen och utvecklingsavdelningen skulle läggas samman i enlighet med tidigare fattat inriktningsbeslut. I september 2015 beslutade dåvarande avdelningschefen för Noa om fördelning av personalansvar samt att en utvärdering av sammanslagningen skulle göras i juni 2016. Vid utvärderingen skulle syftet med fusionen, effekthemtagningen, samt de verksamhetsrelaterade och de arbetsmiljörelaterade riskerna utvärderas.<sup>6</sup>

### ***Genomgång av styrdokument***

Av arbetsordningen (AO) 2 kap. 12§ (PM 2020:26) framgår att det inom nationella operativa avdelningen ska finnas sju regionalt placerade utvecklingscentrum. Utvecklingschefen ingår i den nationella operativa ledningsgruppen, enligt AO 2 kap. 31§.

Enligt AO 3 kap. 18§ ska nationella operativa avdelningen utifrån en nationell utvecklingsplan leda och styra utvecklingen av polisiära metoder och utrustning. I detta ingår att säkerställa att nyttoanalyser genomförs i enlighet med myndighetens metod för nyttorealisering.

I Noas handläggningsordning framgår utvecklingschefens ansvar. Denne ska som stöd till avdelningschefen leda och samordna Polismyndighetens utvecklingsarbete avseende avdelningschefens processansvar för den polisiära kärnverksamheten. I arbetsuppgifterna ingår bland annat att ansvara för utvecklingsprojekt och förstudier, att bereda Polis-

<sup>4</sup> Inriktningsbeslut om fusion mellan nationella operativa avdelningen och utvecklingsavdelningen. Dnr. A292.073/2015.

<sup>5</sup> Beslut med anledning av Inriktningsbeslut om fusion mellan Nationella operativa avdelningen och Utvecklingsavdelningen, 2015-09-21. A292.073/2015.

<sup>6</sup> Beslut med anledning av rikspolischefens inriktningsbeslut om fusion mellan Nationella operativa avdelningen och utvecklingsavdelningen. 2015-09-21. Dnr A292.073/2015.

myndighetens plan för utveckling av polisiära metoder och utrustning, att besluta om utvecklingsinitiativ, att bereda utvecklingsbudgeten, att besluta i vissa remisser och yttranden, att följa upp utvecklingsverksamheten, att ta fram underlag för kravställan i vissa fall samt att ansvara för kontakter med myndigheter, universitet och högskolor för utvecklingsverksamheten.

Utvecklingsledningsgruppen, ULG, leds av utvecklingschefen. I denna ledningsgrupp ingår samtliga enhetschefer vid Noa. Efter beslut av utvecklingschefen kan ytterligare personer adjungeras till denna ledningsgrupp. ULG leder, samordnar och prioriterar Polismyndighetens utveckling av polisiära metoder och utrustning samt i vissa frågor avseende avdelningschefens processansvar. Inom ULG diskuteras övergripande och strategiska utvecklings- och processfrågor samt omvärldsbevakning. I ULG samordnas även arbetet med finansiering av utvecklingsprojekt genom externa medel samt görs avstämningar av pågående och planerade internationella besök och resor som berör utvecklingsverksamheten.<sup>7</sup>

Av Noa:s handläggningsordning framgår att utvecklingscentrumen bl.a. har ansvar för att kravställa, följa upp och förvalta metoder och utrustning enligt enhetens egna förvaltnings- och verksamhetsplaner. De ska stödja Polismyndighetens övriga organisatoriska enheter i det ständiga förbättringsarbetet och arbetet ska bedrivas i nära samarbete med den polisiära verksamheten, särskilt i den polisregion där respektive utvecklingscentrum är placerat.<sup>8</sup> Respektive utvecklingscentrums ansvar för process- och verksamhetsansvar framgår av bilaga 1 till handläggningsordningen för Noa. Enhetschefen ska, enligt beslut av regionpolischefen adjungeras i regionens strategiska ledningsgrupp.

Polismyndigheten har en utvecklingsplan som omfattar tidsperioden 2021-2023.<sup>9</sup> Utvecklingsplanen tas fram genom beredning i ULG. Därefter genomförs samråd och delning inom Polismyndigheten. Planens syfte är att utveckla och precisera hur Polismyndighetens medel för utveckling av polisiära metoder och utrustning ska användas. Endast större externfinansierade projekt beskrivs i utvecklingsplanen vilken omfattar både projekt inom utvecklingscentrum, övriga enheter på Noa samt vilken samverkan som sker med övriga nationella avdelningar i dessa projekt. Utvecklingsplanen beslutas av rikspolischefen i samband med budgetfördelning. I den nationella utvecklingsplanen anges att varje större utvecklingsprojekt är knutet till något av Polismyndighetens mål i den Strategiska verksamhetsplanen 2020-2024. Varje utvecklingscentrum tar årligen fram en egen förvaltningsplan med tillhörande aktivitetsplan vilka följs upp genom avvikelserapportering inom ULG och till chefen för Noa.

### ***Beslut Polismyndigheten***

Enligt beslut av rikspolischefen 2018 ska nyttorealiserings bli en del i beslutsprocessen för Polismyndighetens utvecklingsarbete.<sup>10</sup> I mars 2020 beslutade EA i egenskap av processägare, enligt AO 3 kap. 20 §, om riktlinjer för nyttorealiserings.<sup>11</sup>

<sup>7</sup> Noa handläggningsordning. 2020:01, avsnitt 2.3.3.

<sup>8</sup> Noa handläggningsordning. 2020:01, avsnitt 3.9 - 3.15.

<sup>9</sup> Polismyndighetens plan för utveckling av polisiära metoder och utrustning 2021-2023. PM 2021:3. Vid tiden för granskningens genomförande gällde utvecklingsplan 2020-2022.

<sup>10</sup> Beslut om fortsatt arbete med programmet för nyttorealiserings. A481.515/2017. RPC 114/2018.

<sup>11</sup> Polismyndighetens riktlinjer för nyttorealiserings, PM 2020:8.



Beslut har också tagits om att inrätta ett antal funktioner för omvärldsbevakning och analys vid Polismyndigheten, bl.a. Strategisk analys och omvärld (SAO) vid rikspolischefens kansli<sup>12</sup> och en funktion för omvärldsbevakning och analys vid Noa.

Rikspolischefen har i januari 2021 fattat beslut om inriktningen för det fortsatta arbetet för att förtydliga processansvaret och processtyrningen inom Polismyndigheten.

Processtyrning ska förtydligas bl.a. genom att chefen för RPCK ska vara processägare för processtyrningen och ska kartlägga och beskriva processen för ledning och styrning (klart 31 dec 2021). Samtliga processägare ska övergripande kartlägga och beskriva respektive process (påbörjas 2021). Ekonomiavdelningen (EA) ska tydliggöra styrmodellen så att processtyrningen ingår som en del i den (klar 31 dec 2021).

Polisiär utvecklingsverksamhet bedrivs idag i tre nivåer: Utvecklingsarbete på regional och lokal nivå, Nationellt process- och utvecklingsansvar samt Nationell utvecklingsplan.<sup>13</sup> Utvecklingsarbete på regional- och lokal nivå syftar till att öka delaktigheten och inflytandet hos medarbetarna och dra nytta av medarbetarnas kunskap, kompetens och erfarenheter, så kallad vardagsutveckling. Medborgarnas behov och den lokala lägesbilden ska styra prioriteringarna det lokala utvecklingsarbetet. Det nationellt process- och utvecklingsansvaret syftar till att vårda och förädla processer samt förvalta redan införda metoder och utrustning, utveckling i förvaltning.

I den nationella utvecklingsplanen framgår prioriterade utvecklingsprojekt syftande till att polisen ska flytta fram sin strategiska position genom en väsentlig förändring eller att något helt nytt utvecklas.

## **4 Utvecklingsverksamheten i utvecklingscentrum**

### **4.1 Organisation, uppdrag och samordning**

#### **Iakttagelser**

#### ***Utvecklingsverksamhetens organisation, uppdrag och samordning***

Något beslutsunderlag som låg till grund för rikspolischefens inriktningsbeslut om fusion mellan Noa och Utvecklingsavdelningen har internrevisionen inte kunnat ta del av. Flera av de områden som lyftes upp vid riksbedömningen 2015 kvarstår enligt de intervjuer som internrevisionen genomfört. Det avser bl.a. utvecklingschefens mandat att leda och styra verksamheten. Det uppfattas som otydligt bland annat beroende på att utvecklingschefen inte har ansvar för att resurssätta utvecklingscentrumen och enhetscheferna endast avvikelserapporterar till utvecklingschefen/ULG och chefen för Noa. Mandatet för utvecklingschefen efter fusionen upplevs därför som otydligt.

När det gäller genomförd utvärdering av fusionen som genomfördes under 2016 har internrevisionen kunnat ta del av ett kort underlag som beskriver syftet med samman-

<sup>12</sup> Inrättande av en organisatorisk enhet för strategisk analys och omvärld. Dnr.A.304.358/2019.

<sup>13</sup> <https://intrapolis.polisen.se/polismyndigheten/utvecklingsarbete/utvecklingsverksamhet/vem-utvecklar-vad/>.

slagningen, status för vidtagna och planerade beslut/åtgärder samt eventuella kommentarer till dessa.

Ansvar, mandat och gränssnitt till andra avdelningar och regioner uppfattas inte som tydligt. Det uppfattas som otydligt vilken roll utvecklingscentrum har i förhållande till annan utvecklingsverksamhet av polisiära metoder och utrustning på andra nivåer inom myndigheten. Vid intervjuer har det även framkommit att det är svårt att få samlad kunskap om vilket utvecklingsarbete som bedrivs inom myndigheten och vilka behov som styr. Det finns ett samordningsproblem mellan de sju utvecklingscentrumen. Detta förhållande redovisades som en väsentlig risk i den riskanalys som genomfördes inför sammanslagningen av utvecklingsavdelningen och Noa.<sup>14</sup>

Fördelningen av ansvarsområden mellan utvecklingscentrumen (se Noa handläggningsordning, bilaga 1) anser flera av de intervjuade som ologisk ur ett verksamhetsperspektiv. De är också otydligt definierade och det finns risk för suboptimering inom centrumens ansvarsområden. Vid intervjuer har det framkommit att ansvarsområdena i realiteten fördelades efter tillsatta regionpolischefers önskemål, intresseområden och tidigare samverkansområdenas ansvar. Detta upplevs av centrumen idag som ologiskt och upplevs även som försvårande för samordningen mellan funktionerna på utvecklingscentrum. Det finns dessutom bristande samordning mellan likartade ansvarsområden t.ex. organiserad brottslighet, narkotika, BF storstad och BF glesbygd samt mängdbrott. Vid intervjuer har det framkommit att Noa har svårt att samordna samtliga centrums arbete och att det förekommer dubbelarbete.

Av rapport Stöta på patrull<sup>15</sup> framgår bl.a. att nuvarande modell inte bygger på resultatet från Genomförandekommitténs förslag utan togs i ledningsbeslut 2015. Motiveringen var att utvecklingsverksamheten skulle ha en närmare koppling till Noa och förankring i regionerna. Rapporten ifrågasätter varför just metodutveckling decentraliseras på olika utvecklingscentrum och inte hanteras i central förvaltning i likhet med andra övergripande funktioner som ekonomi och HR med flera. När det gäller indelningen och fördelningen av ansvarsområden framgår av rapporten att det finns en viss systematik i indelningen (frågor placeras inom de regioner där man har störst erfarenhet av att hantera dessa), men man kan även se att flera utvecklingscentrum har ett antal mycket disparata ansvarsområden. Vissa ansvarsområden har splittrats på ett för rapportskrivaren (Sarnecki) obegripligt sätt, t.ex. att man separerar brottsprevention och trygghet i glesbygd och stad. Rapporten ger sammanfattningsvis uttryck för en tveksamhet till att nuvarande modell kommer stödja verksamhetens behov. Modellen som beslutades 2015 anser rapportskrivaren (Sarnecki) vara alltför komplicerad och otydlig.

Det saknas, enligt flera intervjuade, en etablerad samverkan mellan utvecklingscentrum och kompetenscentrum (KC). Det kan medföra att utbildningar inte genomförs när behov föreligger. Det finns verksamhetsskäl (se avsnitt 4.4) som talar för att kompetenscentrum bör bli en mer integrerad del av arbetet i utvecklingscentrum, det vill säga Polismyndighetens utvecklingsverksamhet.<sup>16</sup>

<sup>14</sup> Riskbedömning avseende arbetsmiljö och hälsa. Fusion Noa- Utvecklingsavdelningen, del 2.

<sup>15</sup> 2019:6 s. 128 ff. Stöta på patrull – en ESO-rapport om polisens problemorienterade arbete, Jerzy Sarnecki.

<sup>16</sup> Kompetenscentrum har avvecklats och ersatts med kompetensenheten med sektionerna grundutbildning, fort- och vidareutbildning samt utveckling och samordning.

Vid intervju med en region framkom det att det saknas en dialog mellan utvecklingscentrum, processägare och regionerna. Enligt handläggare på utvecklingscentrum saknas forum för samverkan mellan processägare, polisregionerna och mellan de sju centrumen.

Polismyndighetens utvecklingsarbete uppfattas som splittrat och några av de intervjuade bedömer att cirka 40 procent av det totala utvecklingsarbetet bedrivs inom utvecklingscentrum. I övrigt sker utvecklingsarbete även på övriga delar inom Noa och medarbetardrivet lokalt i regioner. Vidare har det i intervjuer framkommit att det utvecklingsarbete polisregionerna driver regionalt/lokalt utifrån sina behov inte alltid meddelas till det regionalt placerade utvecklingscentrumet eller annat center som har ett nationellt uppdrag inom området. Av intervjuer med företrädare för utvecklingscenter har det framkommit att det är svårt att få en samlad bild av vilket utvecklingsarbete som bedrivs vid regionerna. Det har även framförts till internrevisionen att samarbetet med it-avdelningen behöver utvecklas och fördjupas. Det nationella utvecklingsarbetet borde hållas ihop bättre såväl organisatoriskt som strukturellt. Som det nu är utformat innebär det risk för dubbelarbete inom myndigheten. Företrädare från regionerna anser att det behöver prioriteras bättre bland initiativen och att det finns skäl för myndigheten att överväga en organisationsförändring. Detta för att kunna samordna och prioritera utvecklingsarbetet inom Polismyndigheten avseende utveckling av polisiära metoder och utrustning.

### ***Förvaltning av sakområden***

Enligt intervjuer förvaltar inte Noa aktivt polisiära arbetsmetoder, utrustning och verksamhetsområden fullt ut. Det finns otydlighet om hur förvaltningsuppdraget ska tas om hand. Enligt vad som framförs i samband med intervjuer saknas det en strategisk styrning av förvaltningen. Samtliga utvecklingscentrum uppger att det saknas resurser för att utföra förvaltningsuppdraget. De beskriver att de från början saknat resurser för förvaltning och att behovet eskalerar i takt med att produkter och metoder utvecklas. För utvecklingscentrum innebär bristen på förvaltning att aktuell kunskap saknas eller inte är underhållen kring användande med mera när produkten/ metoden behöver vidareutvecklas. Regionerna i sin tur har vid intervjuer uttryckt ett behov av en tydlig förvaltning, både för att få svar på frågor kring produkten eller användandet och för att snabbt anpassa utrustning eller arbetsmetoder utifrån behov i vardagen som komplement till stora utvecklingsprojekt som kräver omfattande implementering.

Internrevisionen noterar att det saknas en förvaltningsmodell med tydligt ägarskap, ansvar och roller som håller ihop linjeorganisationen med processorganisationen. I intervjuer har det framförts behov av en förvaltningsmodell och förtydligande av processansvaret. Ekonomiavdelningen hade vid tiden för granskningen tagit fram ett förslag på förvaltningsmodell<sup>17</sup> för polisiär utrustning. Av beslut om åtgärder med anledning av internrevisionens granskning av utrustning för poliser i yttre tjänst<sup>18</sup>, framgår att ekonomiavdelningen med stöd av nationella operativa avdelningen ska utreda hur en framtida organisation och förvaltning av polisiär utrustning ska organiseras.

<sup>17</sup> Rapport för Uppdrag 3: Anskaffning av polisiär utrustning – Förvaltning. Dnr A.575.352/2018.

<sup>18</sup> Diarienummer A416.773/2019.

## Bedömning

Internrevisionen bedömer att syftet med fusionen mellan Noa och utvecklingsavdelningen till stora delar inte har infriats. Flera av de risker som lyftes upp vid riskbedömningen 2015 återkommer i de intervjuer som internrevisionen genomfört.

I den utvärdering som genomfördes 2016 av fusionen kan internrevisionen inte se att någon bedömning av effekthemtagningen gjordes eller att verksamhetsrelaterade och arbetsmiljörelaterade risker utvärderats. Av underlaget framgår endast vidtagna och planerade beslut/åtgärder.

Genom fusionen bedömer internrevisionen att mandatet för utvecklingschefen blev otydligt bl.a. genom att han inte resurssätter utvecklingscentrumen och inte prioriterar deras arbete. Internrevisionen konstaterar att varje utvecklingscentrum avgör utvecklingsbehoven inom sina ansvarsområden på grund av att nationell samordning kring prioriteringar av vad utvecklingscentrum ska utveckla är otydlig. Internrevisionen konstaterar också att roller och ansvar i utvecklingsarbetet är otydliga genom hela kedjan. Det är oklart vem som fattar beslut på olika nivåer och hur besluten speglar ledningen och styrningen av området. Mot bakgrund av att utvecklingsverksamheten är splittrad bedömer internrevisionen att det behövs en ordentlig kartläggning av den samlade verksamhetsutvecklingen.

Internrevisionen anser att Polismyndigheten behöver genomföra en översyn av fördelning och utformning av ansvarsområden för att bidra till effektivare utvecklingsarbete och för att undvika suboptimering. Detta inte minst mot bakgrund av den kritik mot nuvarande utformning som framförts såväl internt inom polisen som externt.

Internrevisionen ser ett stort behov av att det tydliggörs hur förvaltningsuppdraget och hur processtyrningen ska hanteras. Avsaknad av förvaltning innebär brister i systemperspektiv, livscykelhantering, kontinuitet och erfarenhet. Det beslut som rikspolischefen tog i januari 2021, som bl.a. syftar till att skapa förutsättningar för att uthålligt och samordnat utveckla processtyrningen och förtydliga vad som ingår i processansvar och verksamhetsansvar samt hur de ska tillämpas, behöver omhänderta de brister som internrevisionen iakttagit. Internrevisionen bedömer att ekonomiavdelningens förslag på förvaltningsorganisation och modell för polisiär utrustning med definierat ägarskap, ansvar och roller kan vara en utgångspunkt för arbetet mot en fungerande förvaltning för polisiära metoder som kan komplettera det beslut som togs för förvaltning av utrustning.

Internrevisionen gör bedömningen att Polismyndigheten behöver överväga hur organisation, uppdrag och samordning ska utformas för att på ett effektivt sätt kunna leda och styra utvecklingsarbetet på såväl strategisk, taktisk som operativ nivå.

## 4.2 Målstyrning

### Iakttagelser

#### *Strategier, mål och planer*

Med målstyrning avses i rapporten de delar som ingår i Ekonomistyrningsverkets beskrivning<sup>19</sup>, det vill säga att styra mot uppsatta mål med hjälp av *vision, strategi, omvärldsbevakning, uppdragsbeskrivning, nuläge och förmågor*. Dessa delar som tillsammans bygger upp den strategiska nivån, ska styra mot verksamhetsmål och effektmål.

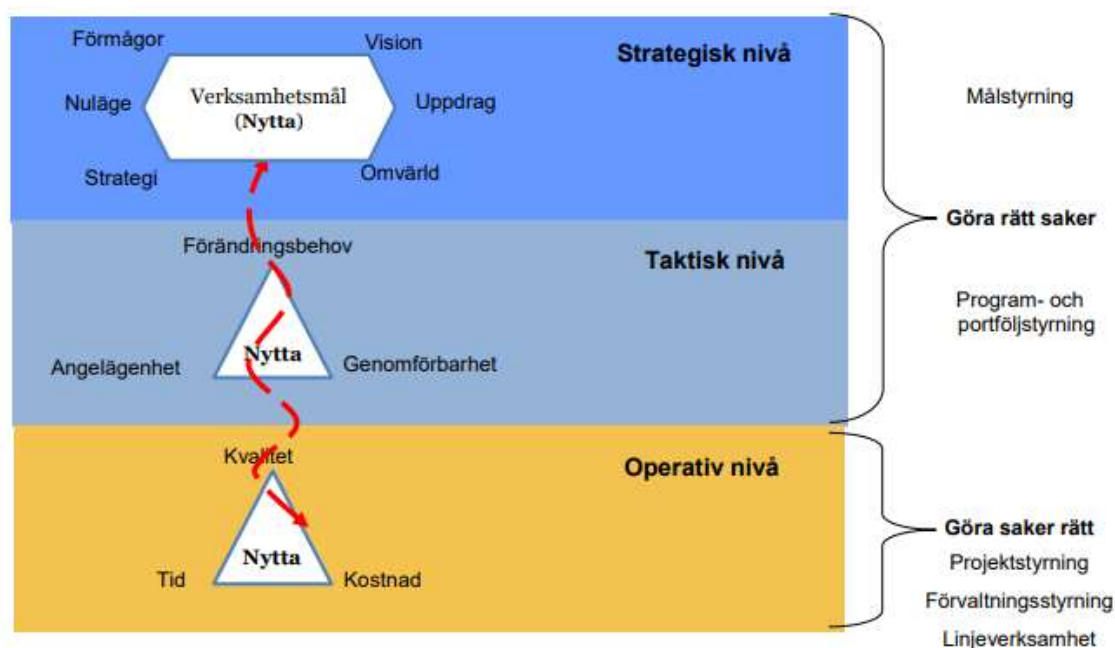


Bild 1. Koppling mellan parametrar för styrning och olika nivåer i verksamhetsutvecklingen. Från vägledning i Nyttorealiserings 2.0.

Som grund för målstyrning av utvecklingsverksamheten vid Polismyndigheten används den övergripande strategin<sup>20</sup> och den strategiska verksamhetsplanen 2024.<sup>21</sup> Det finns ingen specifik utvecklingsstrategi, utan det högsta strategiska dokumentet är Polismyndighetens plan för utveckling av polisiära metoder och utrustning 2021-2023<sup>22</sup> (benämns utvecklingsplanen i denna rapport). I utvecklingsplanen ingår endast större externfinansierade projekt. Planen omfattar inte den utveckling som bedrivs vid nationellt forensiskt centrum (NFC) och inte heller den utveckling som it-avdelningen ansvarar för inom ramen för samarbetsmodellen. Projekt kan återfinnas i utvecklingsplanen om ett utvecklingsprojekt kräver att it-avdelningen utvecklar nödvändiga it-lösningar. Utvecklingsprojekt i linjeverksamhet finns inte beskrivna i planen om utveckling sker inom ramen för kontinuerligt förbättringsarbete eller understiger 1 miljon kronor vad avser externfinansierade projekt. Syftet med planen är att beskriva de utvecklingsprojekt

<sup>19</sup> Vägledning i Nyttorealiserings, version 2.0, E-delegationen, ursprungligen ESV.

<sup>20</sup> Polismyndighetens strategi 2024, PM 2018:23 vid tiden för granskningen.

<sup>21</sup> Polismyndighetens strategiska verksamhetsplan 2020-2024, PM 2021:5.

<sup>22</sup> Polismyndighetens plan för utveckling av polisiära metoder och utrustning 2021-2023. PM 2021:3. Vid tiden för granskningens genomförande gällde utvecklingsplan 2020-2022.

som ska bidra till att nå myndighetens övergripande målsättningar för att därigenom skapa förutsättningar för styrning, samverkan och samordning inom utvecklingsverksamheten. Ytterligare ett syfte är att skapa förutsättningar för implementering och uppföljning av utvecklade metoder och utrustning genom att informera myndighetens medarbetare om pågående utveckling.

Utvecklingsplanen är indelad efter Polismyndighetens huvudprocesser och därunder är de nationella projekten specificerade. Varje utvecklingsprojekt är kopplat till Polismyndighetens långsiktiga mål, strategiska initiativ och nyckelaktivitet i den strategiska verksamhetsplanen. Varje utvecklingsprojekt är tidssatt och det finns en sammanställning över hur de fördelar sig över den tid som utvecklingsplanen sträcker sig. I utvecklingsplanen finns de avslutade projekten beskrivna och det framgår mot vilket av de strategiska målen vart och ett av dem kopplats till. Det saknas analyser över hur utvecklingsprojekten fördelar sig över de övergripande målen och huvudprocesserna på en översiktlig nivå liksom analyser av medel kopplat till mål.

Framtagandet av planen görs i samråd enligt arbetsordningen och prioritering av vilka projekt som ska ingå sker i och med processen för framtagandet. Se närmare beskrivning under stycke 4.3.

Utvecklingschefen följer upp och stämmer av den utveckling som sker enligt utvecklingsplanen. För att få en helhetsbild över annat utvecklingsarbete som pågår i myndigheten samlar utvecklingschefen in information från Noa, utvecklingscentrumen och regionerna. Internrevisionen har inte tagit del av någon sammanställning eller portfölj som omfattar all utveckling av polisiära metoder och utrustning som sker på Polismyndigheten.

Under utvecklingsplanen finns förvaltningsplaner och aktivitetslistor för respektive utvecklingscentrum som i princip även fungerar som utvecklingsplaner. Varje utvecklingscentrum tar fram och beslutar över sin egen plan utifrån den nuläges- och behovsanalys som de utför för sina ansvarsområden.

Internrevisionen har inte kunnat identifiera någon vision, målbild eller specifika mål för utvecklingsverksamheten.

Den strategiska inramningen i styrningen av utvecklingsverksamheten uppfattas enligt flertalet av de intervjuade i granskningen som otydlig och alltför kortsiktig. Synpunkterna har framförts både från utvecklingscentrum och från regioner.

### ***Nyttorealisering, portföljstyrning och projekt- och programstyrning***

Ekonomiavdelningen ansvarar för att ta fram metod och arbetssätt för nyttorealisering<sup>23</sup> och har därför tagit fram en riktlinje och en modell för området. I arbetet ingår även att tillhandahålla metod/implementeringsstöd för nyttorealiseringskoncept och kopplade verktyg. Arbetet var vid tidpunkten för granskningen i sin början, men ett nyttoregister fanns. Enligt uppgift fanns formaliakrav på nyttoberäkning eller uppskattning inför start av de stora projekt som är upptagna i utvecklingsplanen. Däremot hade nyttoport-

<sup>23</sup> Polismyndighetens arbetsordning, 3 kap 20 §.

ringen inte kommit igång. Ambitionerna från ekonomiavdelningen är att på sikt kunna uppskatta netto nytta, då kostnad kan ställas mot nyttoeffekt. Som det är idag kan endast bruttonytta uppskattas. Internrevisionen har i granskningen uppfattat att det finns en ambivalens i delar av organisationen mot uppföljning och mätning av nytta. Det har framförts i granskningen att man är tveksam till vinsten med nyttorealisering samt att administrationen är betungande.

För att uppnå nytta med verksamhetsutvecklingen krävs utöver en målstyrning på strategisk nivå även portföljstyrning, förändringsledning och uppdrags-/projekt eller programstyrning.<sup>24</sup> Vid tidpunkten för granskningen planerade ekonomiavdelningen att genomföra en mognadsanalys för underlag till fortsatt utveckling av nyttorealiseringskonceptet. I denna ingår mätning av förekomst och tillämpning av projekt- och portföljstyrning som faktorer som påverkar förutsättningarna.<sup>25</sup> Vid tidpunkten för granskningen fanns inga uttalade krav att tillämpa specifikt metodstöd eller projektmodell, men dessa fanns framtagna som förslag att tillämpa. Programstyrning för helhetsyn att beskriva strukturer, processer, roller och ansvar för att styra ingående projekt och aktiviteter med syfte att säkerställa att nyttor realiserar och att förväntade effekter uppnås saknades också.

Av genomförda intervjuer framgår att det saknas rollbeskrivningar för olika funktioner inom utvecklingscentrum. Det har också framkommit i en intervju att styrgrupperna för utvecklingsprojekten inte alltid förstår sitt uppdrag utan måste coachas av projektledarna.

### Bedömning

Styrningen på strategisk nivå av utvecklingsverksamheten är begränsad till den utveckling som sker inom ramen för utvecklingsplanen och omfattar inte all verksamhetsutveckling i myndigheten. Internrevisionen har inte kunnat identifiera någon specifik vision eller målbild för utvecklingsverksamheten. För strategisk inriktning hänvisas till den strategiska verksamhetsplanen. Internrevisionen bedömer att den strategiska verksamhetsplanen inte är tillräcklig för att ta ut riktningen i utvecklingsverksamheten. Den beskriver inte vilka förmågor som brister eller vilka åtgärder som behövs för att öka förmågan i polisiära metoder och utrustning. Internrevisionen anser att förhållandet kan medföra brist på inriktning för utvecklingsverksamheten och svårigheter att prioritera. Utvecklingsplanen innehåller inte någon övergripande beskrivning av nuläge, behov eller effektmål.

Prioritering på strategisk nivå görs endast av de externt finansierade projekten i utvecklingsplanen. Annan prioritering av utvecklingscentrums utveckling görs av dem själva i respektive förvaltningsplan utan avstämning av processägare eller utvecklingschef. Internrevisionen bedömer att beslutsvägarna är otydliga. Utöver beslut eller annan dokumentation av start för varje utvecklingsprojekt, behöver faser också dokumenteras och föredras i styrgrupper där överväganden av verksamhetsnytta mot ekonomi genomförs mot avstämning av progressen. Utvecklingschefen saknar mandat att fullt ut besluta om vad som ska utvecklas inom utvecklingscentrumen och hur det ska prioriteras. Process-

<sup>24</sup> Vägledning i Nyttorealisering, version 2.0, E-delegationen.

<sup>25</sup> Efter revisionstidpunkten har planering för denna mätning skjutits fram och EA:s beslut om att genomföra analysen planeras till våren 2021.

ägaren har mandat att bestämma inom sitt processansvar, men deltar framför allt i framtagandet av utvecklingsplanen, inte i varje utvecklingscentrums förvaltningsplan. Internrevisionen ser svårigheter i förutsättningarna för den strategiska styrningen eftersom strategisk nivå inte hänger ihop med taktisk och operativ nivå. Utvecklingsplanen och utvecklingschefens styrning omfattar inte utveckling på alla nivåer. Utvecklingschefen leder och styr inte arbetet i utvecklingscentrum, utan dessa är placerade under chefen för Noa. Internrevisionen har uppfattat att utvecklingscentrum efterlyser en tydlig strategisk styrning och inriktning.

Internrevisionen menar att det är svårt att få ett grepp om helheten (innehåll och kostnader) i utvecklingsverksamheten då utvecklingsarbetet på nivåerna under den nationella nivån inte redovisas samlat. Det saknas också sammanställningar och analyser över hur utvecklingsarbetet ska fördela sig eller har fördelat sig över målen eller huvudprocesserna. Förhållandena medför svårigheter att effektivt styra utvecklingsverksamheten strategiskt i dagens organisation.

Internrevisionen har noterat att det finns en ambivalens i delar av organisationen mot att mäta och följa upp nyttan av det som utvecklas. Att inte följa upp kan leda till att man missar att skatta/mäta verksamhetsnyttan och se effekterna av det som utvecklats. Det kan också medföra svårigheter att prioritera mellan olika initiativ och se vilka utvecklingsförslag som ska realiseras. Internrevisionen menar att det arbete som ekonomiavdelningen påbörjat med nyttorealiserings ska tillämpas i enlighet med fattat beslut.<sup>26</sup> Det är ett kraftfullt verktyg för att följa myndighetsförordningen (2007:515) om att bedriva verksamhet effektivt och att hushålla väl med statens medel.

Internrevisionen bedömer det som viktigt att komma igång med portföljstyrning för att kunna se helheten i utvecklingsarbetet och för att förbättra förutsättningarna för att skapa rätt nytta för organisationen och bidra till att realisera satta verksamhetsmål. En portföljstyrning skulle möjliggöra översikt och spårbarhet över hur satsningar och projekt utvecklas och följa balansen av utveckling mellan olika verksamhetsområden. Det skulle kunna utgöra underlag för prioritering, analys och slutsatser.

Av utvecklingsplanen 2021-2023<sup>27</sup> framgår att budgeten uppgår till 42 miljoner kronor och därutöver finansieras projekten i utvecklingsplanen bland annat genom Noas budget. Under perioden till och med 2023 bedrivs 57 projekt med stöd av extern finansiering med en budget om 687 miljoner kronor varav 64 miljoner kronor utgör Polismyndighetens medfinansiering. Utvecklingsverksamheten omfattar också ett stort antal inlånade resurser från regioner. Internrevisionen har i granskningen haft svårt uppskatta eller verifiera de egentliga kostnaderna för utveckling av polisiära metoder och utrustning. Internrevisionen ser det därför som nödvändigt att ta fram en kostnadsmodell för Polismyndighetens utvecklingsverksamhet av polisiära metoder och utrustning.

I granskningen har det visat sig att det finns en modell för projektstyrning men den används inte regelmässigt. Internrevisionen anser att ett generellt tillämpande skulle innebära en struktur för hur projekt ska drivas, de roller som behövs för projektledningen

<sup>26</sup> RPC 114/2018.

<sup>27</sup> Polismyndighetens plan för utveckling av polisiära metoder och utrustning 2021-2023. PM 2021:3. Vid tiden för granskningens genomförande gällde utvecklingsplan 2020-2022.



samt beskrivningar och mallar som stöttar projektledarna i genomförandet av projekten. Internrevisionen menar också att projektstyrning är en del av förutsättningarna för en fungerande portföljstyrning för att kunna se i vilken fas projekten befinner sig.

### 4.3 Nuläge och behovsinsamling

#### Iakttagelser

##### *Nulägesanalys*

Nulägesanalys i form av verksamhetsanalyser<sup>28</sup> har genomförts med ett par års mellanrum och är tänkta att utgöra en grund för ställningstaganden som bidrar till ett realiserande av Strategi 2024. Verksamhetsanalyserna pekar på utvecklingsområden som ur ett nationellt perspektiv beskriver polisens utmaningar, som omvärldsfaktorer och trender hur brottsligheten utvecklats och att detta ställer höjda krav på polisen och utveckling av förmågor. I intervjuer uttrycker medarbetare på utvecklingscentrum att de använder den för att ta ut en riktning i utvecklingsarbetet. Nulägesanalyser genomförs av Noa och av utvecklingscentrum för de ansvarsområden de ansvarar för. Intervjuade i granskningen har framfört att det saknas en GAP-analys<sup>29</sup> mellan nuvarande förmåga och framtida önskad förmåga.

Från utvecklingscentrum efterlyser man i intervjuerna en tätare kontakt med regionerna. Avsikten var att varje utvecklingscentrum skulle ha kontakt på samtliga nivåer i sin region för att lyssna in behov och att regionerna kunde förmedla ett nuläge. I och med att varje utvecklingscentrum har nationellt ansvar, ser tre av de fyra av regionerna som ingick i granskningen, inte poängen med att samverka med just sitt regionalt placerade utvecklingscentrum. I den fjärde regionen har man ett utvecklat samarbete med utvecklingscentrum. Centrumen har i granskningen uttryckt olika grad av engagemang från sin region.

Regioner som intervjuats uppger att de inte blivit tillfrågade om synpunkter för nulägesanalys av utrustning eller metoder som behöver utvecklas. När regionen framför behov hör de ofta att utvecklingscentrum redan jobbar på det men inte när det ska bli klart och hur lösningen är tänkt att bli.

##### *Behovsinsamling*

Behovsinhämtning sker genom Noa:s processansvar för kärnverksamheten (brottsförebyggande verksamhet, utredning och lagföring samt service) och utvecklingscentrumen. Respektive utvecklingscentrum utgör kontaktyta för respektive region mot utvecklingsverksamheten och cheferna för utvecklingscentrumen ingår i de regionala ledningsgrupperna. Inom Noa bereds utvecklingsbehoven tematiskt per huvudprocess i ULG, där Noa:s processledare och cheferna för utvecklingscentrumen ingår. Behovsinhämtning sker också i ett antal workshops som ligger till grund för utvecklingsplanen. ULG prioriterar bland utvecklingsinitiativen och fattar beslut om vilka initiativ som ska tas med i utvecklingsplanen.

---

<sup>28</sup> Dnr A.576.853/2020.

<sup>29</sup> GAP-analys innebär att jämföra *aktuell* situation/prestation med *potentiell*.

Utvecklingsbehov och initiativ kan förmedlas till utvecklingscentrum på olika sätt. Det kan vara regeringsuppdrag, nationellt uppdrag, behov anmält från region, ett avtal som löper ut eller något de själva ser behov av inom ramen för sitt ansvar. Samtliga utvecklingscentrum uppger i intervjuer att beställningarna ofta är otydliga och en önskan om tätare dialog med processägare som beställare och styrgrupp för projekt.

Respektive utvecklingscentrum samlar in behoven och prioriterar utvecklingsinitiativ inom sina respektive sakområdesansvar. Vid intervjuer har det framgått att prioriteringen av utvecklingsbehoven ofta är knutet till befintliga avtal för tjänster och produkter och när de löper ut.

I intervjuer har det framförts att det händer att regionerna utvecklar på egen hand inom ramen för det medarbetardrivna utvecklingsarbetet om utvecklingen i utvecklingscentrum går för långsamt. Det medarbetardrivna utvecklingsarbetet på lokal och regional nivå omfattas inte av den nationella behovsanalysen och viktas inte mot övriga behov i en sammanvägd prioritering.

### **Bedömning**

Nulägesbeskrivningen i form av verksamhetsanalyser har flera syften och är till stora delar omvärldsfokuserade och beskriver översiktligt verksamheten och dess svagheter och utvecklingsmöjligheter. Enligt internrevisionen behöver bilden kompletteras med tydligare beskrivning av utvecklingsbehoven. En aktuell och relevant nulägesbeskrivning är en förutsättning för att samla kunskap om att satsa på rätt utveckling som tar Polismyndigheten till ett önskat läge. En nulägesanalys fungerar också som ett underlag för prioritering och kan, om den stäms av, bidra till en samsyn inom myndigheten om vad som behöver utvecklas. Internrevisionens uppfattning är att verksamhetsanalysen bidrar till inriktning men att förmågeanalysen är för bred för att ligga till grund för de konkreta utvecklingsbehoven. Dessa framgår inte tillräckligt tydligt för att bidra till en dialog med regioner och avdelningar om att behoven blivit synliggjorda och att det råder samsyn om vad som behöver utvecklas.

Den behovsinsamling som sker inför prioritering av de stora projekten som kan komma in i planen stäms av och prioriteras på ett tydligt sätt med relevanta intressenter i workshops och i processen för framtagandet av planen. Internrevisionen menar att det innebär en tillräckligt bra grund för samsyn i prioritering av vad som ska utvecklas.

Internrevisionens uppfattning är att den övriga behovsinsamling och prioritering som sker inom respektive utvecklingscentrum behöver få en tydligare acceptans i Polismyndigheten genom tydligare strategisk styrning. Kontaktytan mellan UC organisationen och regionerna ligger för decentraliserat för att uppnå samsyn i det nationella ansvarsområdesansvar som utvecklingscentrum hanterar. Behov som framförs i det medarbetardrivna utvecklingsarbetet på regional och lokal nivå synliggörs inte i dagens organisation. Nulägesanalys och sammanställning av utvecklingsbehov/initiativ behöver lyftas till nationell nivå för att strategier och planer ska hänga ihop.

Internrevisionen har observerat att beställarna inte i tillräcklig utsträckning är tillgängliga för de som ska utföra själva utvecklingsuppdraget. Roller i projekt och förvaltning behöver definieras så att de kan bemannas efter den kompetens som krävs för rollen. Styrgrupper och processägare behöver komma närmare utvecklingen i praktiken och

med en tydligare förankring, både för att kontrollera kvaliteten och kostnaden. Internrevisionen har också uppfattat att beställare inte alltid har förmåga att uttrycka förväntningar på det som ska utvecklas och att det därmed finns utrymme att förbättra beställarkompetensen.

#### 4.4 Implementering och uppföljning av det som utvecklats

##### Iakttagelser

Det finns en nationell införandeplan för de stora utvecklingsprojekten med tidplanering, ansvarig införande organisation, mottagande organisatorisk enhet och metod för införandet. Enligt vad som framkommit i intervjuer är kommunikationen inte tydlig från utvecklingscentrum hurvida det som utvecklas *ska* eller *kan* användas. Det förekommer också att det saknas mottagarförmåga i regionerna i form av resurser att tillämpa det som utvecklats, som till exempel en ny metod. Regionerna som deltog i granskningen efterlyser framförhållning i införandeaktiviteter och kommunikation gällande vad som krävs för införande och om de kan räkna med stöd i införandet. På utvecklingscentrumen har de själva noterat att en del av det de utvecklar inte används. Regionerna har i granskningen efterlyst stöd för och längre framförhållning i planeringen inför implementering. Internrevisionen har i granskningen uppfattat en osäkerhet kring hur förändringsledning är tänkt att fungera. Det har framförts i granskningen att det i myndigheten brister genomgående i förändringsledning i samband med införande. Vissa regioner har infört egna förändringsledare.

Ansvar för uppföljning och analys av de utvecklade metoderna och utrustningen ligger på processägaren. I processansvaret ingår att följa upp processen, bland annat genom att mäta hur den bidrar till att nå uppsatta mål och att den är enhetlig och effektiv.<sup>30</sup> Utvecklingscentrum är en del av processägarens resurser men har enligt vad som uppges i intervjuer dels inte tillräckligt med egna resurser att följa upp de enskilda utvecklingsprojekten, dels svårt att nå ut i organisationen och kräva att uppföljning sker. Samma osäkerhet angående vems ansvar det egentligen är att följa upp framkommer från mottagarna, dvs. främst regionerna. Resultatet blir att uppföljning av det som utvecklats inte genomförs.

##### Bedömning

Internrevisionen bedömer att förutsättningarna för implementeringen av det som utvecklats behöver stärkas för att säkerställa ett effektivt mottagande. Det gäller organisation för att ta hand om implementeringen, vilka införandeaktiviteter som ingår och vem som ansvarar för dessa. Internrevisionen bedömer att samverkan mellan utvecklingscentrum och kompetenscentrum, som ska möta eventuella utbildningsbehov, behöver stärkas för att få en långsiktig framförhållning och säkerställa kompetenscentrums<sup>31</sup> resurser i samband med införande. Regionerna har framfört att det som utvecklas ofta kräver omfattande införandeaktiviteter i samband med implementeringen. Internrevisionen menar att införandeaktiviteter och omfattningen av implementeringen samt ansvaret för denna behöver bedömas, prioriteras och förtydligas. Internrevisionen betonar vikten av att i tidigt skede involvera representanter för mottagande verksamhet inklusive verksamhets-

<sup>30</sup> Polismyndighetens arbetsordning, PM 2020:26, 3 kap, 3 §. Vid tidpunkten för granskningen PM 2019:23.

<sup>31</sup> Kompetenscentrum har avvecklats och ersatts med kompetensenheten med sektionerna grundutbildning, fort- och vidareutbildning samt utveckling och samordning.

ansvariga och beställare (processägare/verksamhetsansvariga). Internrevisionen konstaterar att det finns utrymme att förbättra förändringsledningen i samband med implementeringen. Detta skulle kunna bidra till att skapa förståelse och acceptans hos berörda intressenter och individer i verksamheten.

Internrevisionen har också uppfattat att kommunikationen med den regionala ledningen i regionerna huruvida det som utvecklats *kan* eller *ska* användas/tillämpas har varit otydlig. Internrevisionen menar att varje implementering av utvecklad metod/ utrustning ska vara tydlig med hur det är tänkt att användas eller tillämpas för att uppnå enhetlighet och motivera kostnaderna för respektive utvecklingsprojekt.

Internrevisionen anser också att det behöver förtydligas hur uppföljning av det färdigutvecklade ska ske. Polismyndigheten riskerar annars att gå miste om värdefull kunskap om tillämpning, mervärdet av det utvecklade och effekterna på strategiska mål.

#### **4.5 Evidens/kunskapsbaserad utveckling**

##### **Iakttagelser**

Polismyndigheten har genom att bilda SAO vid rikspolischefens kansli och funktion för omvärldsbevakning och analys vid Noa organisatoriskt förstärkt sin förmåga att stödja strategisk ledningsnivå i deras beslutsfattande bl.a. för utveckling av kärnverksamheten. Polismyndigheten har under lång tid uttalat att myndigheten ska arbeta evidensbaserat. Under senare år har myndigheten kompletterat detta med att också tala om kunskapsbaserad utveckling.

Vid intervjuer i granskningen har det framförts att det behövs en bevakning på vilken forskning som bedrivs som polisen kan ha nytta av för att undvika onödigt utvecklingsarbete. Det framförs också att det behöver skapas värdekedjor från forskning- utveckling-utbildning till ökad förmåga. Medarbetare på utvecklingscentrum uppger att de ser det som självklart att utveckla evidensbaserat. De har tät kontakt med forskning och utveckling inom sina områden på detaljerad nivå.

Polismyndigheten hade vid tidpunkten för granskningen inget budgetanslag och inget mandat för att bedriva forskning. Flera har i intervjuer uttryckt en positiv inställning till att polisen skulle ha egen forskning. Företrädare för samtliga UC som internrevisionen har intervjuat menar att det är en självklarhet att arbeta evidensbaserat och nämner olika exempel på då de haft hjälp med utvärdering av universitet och också samverkan med andra myndigheter.

Vid intervjuer med företrädare för regionerna framkommer att de upplever att utvecklingen ”ofta skjuter över målet” och det sker på bekostnad av att utvecklingsarbetet går mycket långsamt. De efterlyser många gånger en nivå som är ”good enough” för att kunna genomföra arbetet mer effektivt och med kvalitet.

Vad gäller att sprida goda exempel på utvecklingsprojekt framkommer det i intervjuer att dessa inte alltid sprids nationellt bl.a. på grund att det upplevs saknas struktur och lämpliga kanaler för det.

**Bedömning**

Internrevisionen konstaterar att det finns skillnad i synsätt mellan processägarna på nationell nivå och verksamhetsansvariga på regional nivå om hur metodutvecklingen ska bidra till bättre verksamhetsresultat. Att ta fram evidensbaserade arbetsmetoder innebär långa ledtider och måste ställas mot verksamhetens befogade utvecklingsbehov i det kortare tidsperspektivet. Internrevisionen har genom hela granskningen mött ett stort engagemang och hög kunskap inom verksamhetsområdena.

Internrevisionen anser att Polismyndigheten behöver hitta en balans i sin önskan att utveckla det evidensbaserade arbetet och möjligheten att inom rimlig tid kunna leverera nya arbetsmetoder till den operativa polisverksamheten. Internrevisionen anser att krav på att utveckla evidens- eller kunskapsbaserat bör avgöras av processägaren och på ett tydligt sätt följa med beställningen i de fall där det anses befogat.

Internrevisionen lämnar inga rekommendationer när det gäller Polismyndighetens arbete med evidens-/kunskapsbaserad utveckling då definition/krav och tillämpning bör hantearas av den strategiska ledningen för Polismyndigheten.

## 5 Rekommendationer

### Rekommendation 5.1

#### Röd – Mycket väsentlig brist

Internrevisionen rekommenderar att Noa, i samverkan med polisregioner och berörda avdelningar, tar fram det ytterligare beslutsunderlag som krävs för att kunna ta ställning till hur organisation, uppdrag och samordning ska vidareutvecklas och utformas för att kunna leda och styra utvecklingsarbetet på såväl strategisk, taktisk som operativ nivå.

Konsekvensen av om rekommendationen inte följs är att organisation, uppdrag och samordning för polisens utvecklingsverksamhet brister i intern styrning och kontroll. Detta kan medföra stora negativa konsekvenser för Polismyndighetens verksamhet och innebär att Polismyndigheten inte uppfyller myndighetsförordningens krav på effektivitet.

### Rekommendation 5.2

#### Röd – Mycket väsentlig brist

Internrevisionen rekommenderar att Noa definierar området förvaltning samt beslutar om och implementerar en förvaltningsorganisation för polisiära metoder med förvaltningsmodell som inkluderar tydliga ägarskap, roller och ansvar.

Konsekvensen av om rekommendationen inte följs är att Polismyndigheten inte har en väl fungerande samordning och hantering avseende de polisiära metoderna och utrustningen. En oklar ansvarsfördelning kan också innebära risker för att information och kommunikation inte fungerar effektivt. Detta kan medföra stora negativa konsekvenser för Polismyndighetens verksamhet och innebära att Polismyndigheten inte uppfyller myndighetsförordningens krav på effektivitet och hushållning.

### Rekommendation 5.3

#### Röd – Mycket väsentlig brist

Internrevisionen rekommenderar Noa, i samarbete med ekonomiavdelningen tar ett helhetsgrepp och utreder och implementerar portföljstyrning, nyttorealiserings och uppdrags-/projekt eller programstyrning för utveckling av polisiära metoder och utrustning.

Konsekvensen av om rekommendationen inte följs är att polisens utveckling av metoder och utrustning inte bedrivs på ett systematiskt och effektivt sätt vilket innebär betydande negativa konsekvenser för den interna styrningen, kontrollen av verksamhetsutvecklingen.

## Rekommendation 5.4

### Röd – Mycket väsentlig brist

Internrevisionen rekommenderar att EA och Noa tar fram schabloner för kostnader och en metod för beräkning av Polismyndighetens utvecklingsverksamhet avseende polisiära metoder och utrustning.

Konsekvensen av om rekommendationen inte följs är att Polismyndigheten inte har kunskap om vad utvecklingsverksamheten kostar och ställer detta mot den beräknade nyttan som ska genereras. Detta kan medföra stora negativa konsekvenser för Polismyndighetens verksamhet och innebära att myndigheten inte uppfyller myndighetsförordningens krav på effektivitet och hushållning med statens medel.

## 6 Sammanfattande bedömning av revisionsfrågorna

Syftet med granskningen har varit att bedöma den interna styrningen och kontrollen av Polismyndighetens utvecklingsarbete inom Noas utvecklingscentrum.

1. Finns det en ändamålsenlig organisation och struktur med tydliga mandat för verksamhetsutvecklingsprocessen?
2. Har myndigheten en målstyrning som stödjer en effektiv verksamhetsutveckling?
3. Finns det tydligt ansvar och mandat för att fånga, beskriva, analysera och prioritera utvecklingsbehoven?
4. Genomsyras utvecklingsverksamheten av evidens/kunskapsbaserat synsätt?
5. Uppfattar regionerna att förväntningar av utvecklingsbehov tillgodoses?

Internrevisionen bedömer att syftet med fusionen mellan Noa och utvecklingsavdelningen *att samla ett heltäckande ansvar för utveckling och aktiv förvaltning av polisiära arbetsmetoder, utrustning och verksamhetsområden och för processer inom det brottsbekämpande området*, till stora delar inte har infriats. Flera av de risker som lyftes upp vid riskbedömningen inför sammanslagningen återkommer genomgående i granskningen.

Internrevisionen har observerat att organisationsstrukturen inte stöder utveckling av polisiära metoder och utrustning på ett optimalt sätt. Fördelningen och utformningen av sakområden i utvecklingscentrumen uppfattas som ologisk och områdena krockar delvis med varandra. Internrevisionen har i granskningen noterat att det finns brister i samordningen mellan utvecklingscentrumen vilket lett till dubbelarbete och ineffektivitet. Samverkan med it-avdelningen behöver utvecklas och fördjupas för den utveckling som innehåller It-komponenter. Internrevisionen anser att Polismyndigheten behöver genomföra en översyn av fördelning och utformning av sakområden för att bidra till effektivare utvecklingsarbete och för att undvika suboptimering.

Utveckling sker på tre nivåer och det saknas en överblick över vilken konkret utveckling som sker var, vilket innebär brister i samordning och kontroll av kostnader.

Internrevisionen ser ett behov av att förvaltningsuppdraget behöver tydliggöras samt hur processtyrningen ska hanteras. Avsaknad av förvaltning innebär brister i systemperspektiv, livscykelhantering, kontinuitet och erfarenhet. Internrevisionen bedömer att Polismyndigheten behöver definiera vad förvaltningsorganisationen ska omfatta och ta fram en modell för förvaltning av polisiära metoder med definierat ägarskap, ansvar och roller som kan förena process- och linjeorganisationerna.

Roller och ansvar i utvecklingsverksamheten är otydliga genom hela kedjan. Mandatet för utvecklingschefen är otydligt bland annat genom att han inte resurssätter utvecklingscentrumen och inte heller styr eller prioriterar deras arbete då de är placerade direkt under Noa. Det är oklart vem som fattar beslut på olika nivåer och hur det kopplas ihop med ledning och styrning. Förutsättningarna innebär svårigheter att effektivt styra utvecklingsverksamheten strategiskt i dagens organisation.

Internrevisionen gör bedömningen att Polismyndigheten behöver överväga hur organisation, uppdrag och samordning ska utformas för att på ett effektivt sätt kunna leda och styra utvecklingsarbetet på såväl strategisk, taktisk som operativ nivå.

Målstyrningen på strategisk nivå av utvecklingsverksamheten är begränsad till den utveckling som sker inom ramen för utvecklingsplanen och omfattar inte all verksamhetsutveckling i myndigheten. Internrevisionen har inte kunnat identifiera någon specifik vision eller målbild för utvecklingsverksamheten. För strategisk inriktning hänvisas till den strategiska verksamhetsplanen. Internrevisionen bedömer att den strategiska verksamhetsplanen inte är tillräcklig för att ta ut riktningen i utvecklingsverksamheten. Internrevisionen anser att förhållandet kan medföra brist på inriktning för utvecklingsverksamheten och svårigheter att prioritera.

Internrevisionen menar att det är svårt att få ett grepp om helheten i utvecklingsverksamheten då utvecklingsarbetet på nivåerna under den nationella nivån inte redovisas samlat. Det saknas också sammanställningar och analyser över hur utvecklingsarbetet ska fördela sig eller har fördelat sig över målen eller huvudprocesserna. Internrevisionen bedömer det som viktigt att komma igång med portföljstyrning för bättre översyn och möjlighet att kunna göra analyser över fördelning av satsade medel som underlag för beslut och styrning. Internrevisionen ser det också som nödvändigt att ta fram en kostnadsmodell för Polismyndighetens utvecklingsverksamhet av polisiära metoder och utrustning.

Internrevisionen har noterat att det finns en ambivalens i delar av organisationen mot att mäta och följa upp nyttan av det som utvecklas. Att inte följa upp kan leda till att man missar att skatta/mäta verksamhetsnyttan och se effekterna av det som utvecklats. Det kan också medföra svårigheter att prioritera mellan olika initiativ och se vilka utvecklingsförslag som ska realiseras. Internrevisionen menar att det arbete som ekonomiavdelningen påbörjat med nyttorealiserings ska tillämpas.

Internrevisionen bedömer att nulägesbeskrivning och behovsinsamling behöver förtydligas och stämmas av i sin helhet för en ökad samsyn kring vilken konkret utveckling Polismyndigheten ska satsa på. Nulägesanalys och sammanställning av utvecklingsbehov/initiativ behöver lyftas till nationell nivå för att strategier och planer ska hänga



ihop. Regioner har framfört att de inte känner till eller medverkat i någon nulägesanalys samt att det är svårt att få svar på frågor om verksamhetsutveckling.

Internrevisionen har observerat att processägare som beställare inte i tillräcklig utsträckning är tillgängliga för de som ska utföra själva utvecklingsuppdraget. Roller i projekt och förvaltning behöver definieras så att de kan bemannas efter den kompetens som krävs för rollen. Styrgrupper och processägare behöver komma närmare utvecklingen i praktiken i en tydligare förankring.

Internrevisionen menar att införandeaktiviteter och omfattningen av implementeringen av det som utvecklats samt ansvaret behöver bedömas, prioriteras och förtydligas. Internrevisionen konstaterar att det finns utrymme att förbättra förändringsledningen i Polismyndigheten för att skapa förståelse och acceptans hos berörda intressenter och individer i verksamheten. Internrevisionen anser också att det behöver förtydligas hur uppföljning av det färdigutvecklade ska ske. Polismyndigheten riskerar annars att gå miste om värdefull kunskap om tillämpning, mervärdet av det utvecklade och effekterna på strategiska mål.

Internrevisionen anser att Polismyndigheten behöver hitta en balans i sin önskan att utveckla det evidensbaserade arbetet och möjligheten att inom rimlig tid kunna leverera nya arbetsmetoder till den operativa polisverksamheten.

Sammanfattningsvis saknas till stora delar en sammanhållen strategisk styrning och centrala funktioner som ger en helhetsbild över vilken utveckling som pågår på vilken nivå och det är svårt att överblicka och följa kostnader. Internrevisionen bedömer att förutsättningarna för en god intern styrning och kontroll kan förbättras betydligt.

Internrevisionen noterar att sedan tiden för granskningen har bland annat nyttorealiseringarbetet utvecklats och Noa har inkommit med en PM om genomfört och planerat arbete.



Jenny Norberg



Johan Dixelius

## Bilaga 1. Chefen för nationella operativa avdelningens fördelning av arbetsuppgifter inom sitt processansvar

Källa: Nationella operativa avdelningens handläggningsordning 2020:01

Huvudprocesser	Arbetsuppgifterna* är fördelade till
Brottsförebyggande arbete, ordning och säkerhet	OE
Brottsförebyggande och trygghetsskapande arbete enligt Polismyndighetens definitioner i Noa beslut dnr 208/17 och 83/19.	UC Nord och UC Syd
Service	NKE
Utredning och lagföring	BE
Ansvarsområden	Arbetsuppgifterna* är fördelade till
Alkohol, narkotika, dopning och tobak (ANDT)	UC Ost
Arrestverksamhet	UC Ost
Automatisk trafiksäkerhetskontroll (ATK)	UC Mitt
Barn och ungdomar	UC Mitt
Bedrägeribrott	UE
Bereckningsplanering	OE
Bistånds- och fredsfrämjande verksamhet	IE
Brott i nära relation (BiN)	UC Väst
Brottsoffer/personsäkerhet (BOPS)	UE
Brottsamordning	UE
CBRN-E	OE och UC Nord
Disaster Victim Identification, DVI, samt katastrofregistrering	UE
Efterforskning av försvunnen person	UC Nord
Geografiska informationssystem (GIS) och kartstöd	BE
Grova brott enligt metodstöd för utredning av grova våldsbrott (PUG)	UC Stockholm
Gränspolisverksamhet	OE
Hatbrott samt brott mot grundläggande fri- och rättigheter	UC Stockholm
Hedersrelaterade brott	UC Mitt
Hemlig dataavläsning	UE
Hemliga tvångsmedel (HTM)	UE
Idrottsrelaterad brottslighet	OE
Internationellt samarbete och samordning	IE
Internetinhämtning	UE
Internetrelaterade sexualbrott mot barn	UE
It-relaterad brottslighet	UE
Komplex it-brottslighet	UE
Krisberedskap	UC Bergslagen
Kvalificerad skyddsidentitet	UE
Ledning av polisverksamhet	UC Bergslagen
Mängd- och seriebrott	UC Syd

Människohandel	UC Stockholm
Mänskliga rättigheter	UC Öst
Narkotika	UC Öst
Nationella bombskyddet (NBS)	OE
Nationella insatskonceptet (NIK)	OE och UC Stockholm
Nationella insatsstyrkan (NI)	OE
Nationellt it-brottscentrum	UE
Nationella ledningscentralen (NLC)	OE
Nationella telefonväxeln (NTV)	NKE
Nationella viltolycksrådet (NVR)	NKE
Nationellt samordningsansvar för försvunna personer, anträffade kroppar och kroppsdelar	UE
Organiserad brottslighet (i.d. grov organiserad brottslighet)	UC Väst Und ansvarar för att bereda förslag till Polismyndighetens plan mot allvarlig och organiserad brottslighet. POL
Otillåten påverkan	UC Väst
Polisens kontaktcenter (PKC)	NKE
Polisens nationella utredningsdirektiv (PNU)	UC Syd
Polisflyget	OE
Polishundverksamhet	Se 3 kap. 4 § arbetsordning för Polismyndigheten
Polisär konflikthantering (Polkon)	UC Stockholm
Psykisk ohälsa/suicidprevention	UC Öst
Regionledningscentralerna (RLC)	NKE
Polisrytteriet	Se 3 kap. 4 § arbetsordning för Polismyndigheten
Räddningstjänst	Se 3 kap. 4 § arbetsordning för Polismyndigheten
Rättsväsendets informationsförsörjning (RIF)	BE
Samordning av Polismyndighetens deltagande i förhandlingar som rör EU-rättsakter	IE
Samordnad teknisk inhämtning	UE
Sexualbrott	UC Väst
Sjöpolisverksamhet	Se 3 kap. 4 § arbetsordning för Polismyndigheten
Spaningsverksamhet	UE
Specialbrottslagstiftning (miljö, arbetsmiljö, jakt)	UC Nord
Särskild internetinhämtning för underrättelseverksamhet	Und
Särskild internetinhämtning för utredningsverksamhet	UE
Särskild polistaktik (SPT) och arbete med folksamling	UC Stockholm
Teknikspaning	UE
Terrorbekämpning	OE

Trafik	UC Mitt
Transporter av frihetsberövade	UC Öst
Undercoververksamhet	UE
Underrättelseverksamhet	Und
Underrättelseverksamhet avseende penningvätt och finansiering av terrorism	Und
Utredning av fullbordat terrorbrott	UE
Utredningsansvar för ärenden hos Justitiekanslern	UE
Utrustning/teknik/fordon	UC Stockholm
Utrustning/arrest	UC Öst
Våldsbejakande extremism	UC Väst
Ärendesamordning (inkl. arbete mot brottsaktiva individer)	BE

\*Ärendena inom ansvarsområdena fördelas till enheterna.





Datum  
2021-06-22

Beslutsprotokoll  
RPC 100/2021

Diariennr, ärende  
A433.567/2019

Saknr  
977

Beslutande	Föredragande
Rikspolischefen Anders Thornberg	Verksamhetsutvecklaren Johan Gunnarsson
Övriga som deltagit i den slutliga handläggningen Avdelningschefen Gunilla Hedwall  Avdelningschefen Martin Valfridsson 	
Ärende Beslut om åtgärder med anledning av internrevisionens granskning av Polismyndighetens utvecklingsarbete inom utvecklingscentrum.	
Beslut Internrevisionen har granskat den interna styrningen och kontrollen av Polismyndighetens utvecklingsarbete inom nationella operativa avdelningens utvecklingscentrum. Granskningen har resulterat i fyra rekommendationer.  Polismyndigheten beslutar följande.  <b>Åtgärd med anledning av rekommendation 5.1</b> Nationella operativa avdelningen ska vidareutveckla ledning och styrning av utvecklingsarbetet på strategisk, taktisk och operativ nivå. I detta ska ingå en översyn av förvaltning och organisering av arbetet inom utvecklingscentrum.  Ansvarig för åtgärdens genomförande är chefen för nationella operativa avdelningen och åtgärden ska vara genomförd senast den 30 juni 2022.  <b>Åtgärd med anledning av rekommendation 5.2</b> Åtgärden omhändertas i åtgärd med anledning av rekommendation 5.1.  <b>Åtgärd med anledning av rekommendation 5.3</b> Nationella operativa avdelningen ska analysera och föreslå modeller och verktyg för styrning av utvecklingen av polisiära metoder och utrustning för att säkerställa kvalitet och nytta.  Ansvarig för åtgärdens genomförande är chefen för nationella operativa avdelningen och åtgärden ska vara genomförd senast den 30 juni 2022.  <b>Åtgärd med anledning av rekommendation 5.4</b> Nationella operativa avdelningen ska i samarbete med ekonomiavdelningen utforma och implementera ett arbetssätt som tydliggör resursåtgången för Polismyndighetens utvecklingsverksamhet avseende polisiära metoder och utrustning.  Ansvarig för åtgärdens genomförande är chefen för nationella operativa avdelningen och åtgärden ska vara genomförd senast den 30 juni 2022.	

2021-06-22

A433.567/2019

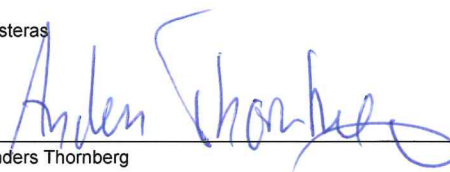
Kostnad -	Finansiering -
--------------	-------------------

Vid protokollet



Johan Gunnarsson

Justeras



Anders Thornberg

Sändlista Samtliga avdelningar och polisregioner Internrevisionen	Kopia till Arbetstagarorganisationerna Skyddsorganisationen
---	---