



Granskning av tertiär/resultatdialog (uppföljning som signalsystem)

Granskning av tertial/resultatdialog

INNEHÅLL

1	SAMMANFATTNING	3
2	INLEDNING	4
2.1	Bakgrund	4
2.2	Syfte och revisionsfrågor	5
2.3	Verksamhet som ingår i granskning och avgränsning	5
2.4	Informationsinsamling och metod	5
2.5	Bedömningsgrunder	6
3	GRANSKNING AV TERTIAL/RESULTATDIALOG	6
3.1	Är processen för genomförande av tertial/resultatdialog ändamålsenlig?	6
3.1.1	Iakttagelser	7
3.1.1.1	Samarbetet/dialogen mellan regioner, avdelningar och EA	7
3.1.1.2	Struktur och stöd för samtal, uppföljning och spårbarhet	7
3.1.1.3	Systemstöd	7
3.1.1.4	Analys	7
3.1.1.5	Processperspektivet	8
3.1.2	Bedömningar	8
3.1.2.1	Samarbetet/dialogen mellan regioner, avdelningar och EA	8
3.1.2.2	Struktur och stöd för samtal, uppföljning och spårbarhet	8
3.1.2.3	Systemstöd	8
3.1.2.4	Analys	9
3.1.2.5	Processperspektivet	9
3.1.3	Rekommendationer	9
3.1.3.1	Rekommendation analys	9
3.1.3.2	Rekommendation struktur, dokumentation och stöd för samtal, uppföljning och spårbarhet	10
3.1.3.3	Rekommendation processperspektivet	10
3.2	Leder tertial/resultatdialoger till konkreta aktiviteter och följs dessa upp?	10
3.2.1	Iakttagelser	10
3.2.1.1	Dialoger genomförda under 2019	10
3.2.1.2	Nationell resultatdialog T1 2020 enligt det nya formatet	11
3.2.2	Bedömning	12
3.2.3	Rekommendation	12
4	SAMMANFATTANDE BEDÖMNING AV REVISIONSFRÅGORNA	13

BILAGA

Beslut från RPC om åtgärder, 2021-09-28

1 Sammanfattning

Granskningen har utförts i enlighet med revisionsplanen för 2019/2020. Syftet med granskningen har varit att bedöma den interna styrningen och kontrollen av tertial- och resultatdialogerna.

Följande revisionsfrågor har ingått i granskningen:

- Är processen för genomförande av tertial/resultatdialog ändamålsenlig?
- Leder tertial/resultatdialoger till konkreta aktiviteter och följs dessa upp?

Internrevisionen gör den övergripande bedömningen att det finns utvecklingsområden avseende myndighetens uppföljning genom tertial/resultatdialoger. Avsaknaden av ett ändamålsenligt systemstöd för verksamhetsuppföljning inverkar menligt på myndighetens sammantagna förmåga att etablera en effektiv och väl fungerande verksamhetsuppföljning. Det har i nära nog samtliga intervjuer påtalats att man saknar systemstöd för uppföljning av sin verksamhet. Med systemstöd avser internrevisionen såväl befintligt systemstöd för uppföljning av indikatorer och verksamhetsresultat (Status och VUP) som systemstöd för planering och uppföljning, för närvarande en av EA utvecklad tillfällig lösning i Excel. Internrevisionen har dock inte formulerat en särskild rekommendation för detta då frågan redan påtalas i ett flertal tidigare revisionsrapporter.

I granskningen har internrevisionen noterat att det genomförs resultatuppföljningsdialoger i olika form och med olika periodicitet inom de granskade organisatoriska nivåerna. Rapporteringen som sker i samband med tertial och resultatuppföljningssamtal innehåller i stor utsträckning endast kommentarer kring kvalitativ och kvantitativ information kring faktiskt utfall och förändring men inga förklarande analyser. Internrevisionen anser att värdet av uppföljningen skulle öka om den i större utsträckning kompletterades med förklarande analyser.

Internrevisionens bedömning är att tertial/resultatdialogerna i liten utsträckning leder till konkreta tydliga överenskommelser om t.ex. nya åtgärder som ska vidtas med anledning av uppföljningen. Resultatdialogerna leder inte heller till tydliga slutsatser. Internrevisionen anser att resultatdialogerna i större utsträckning borde leda till en dokumenterad och uppföljningsbar sammanställning av vad som genomförts och vilka åtgärder som kvarstår för den organisatoriska enheten i syfte att säkerställa måluppfyllnaden.

Internrevisionen har noterat att myndighetens sju huvudprocesser inte är föremål för särskild uppföljning i de tertial/resultatdialoger med tillhörande dokumentation som ingått i granskningen. Då processansvaret är det ena av totalt två typer av övergripande ansvar för styrning och ledning inom myndigheten bedömer internrevisionen att det skulle vara värdefullt för myndigheten att även integrera uppföljning av processerna i befintliga tertial/resultatdialoger eller i annat lämpligt forum.

Internrevisionen bedömer att den uppföljning som idag sker via tertial/resultatdialoger har förbättrats under T1 2020, jämfört med tidigare, men att den behöver utvecklas ytterligare för att vara ändamålsenlig för en organisation av Polismyndighetens storlek.

Granskning har resulterat i totalt fyra rekommendationer, fördelade utifrån internrevisionens modell för bedömning av brister som presenteras i rapporten.

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

	Antal
Mycket väsentlig brist	-
Väsentlig brist	4
Mindre väsentlig brist	-

2 Inledning

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

2.1 Bakgrund

I samband med framtagande av den strategiska verksamhetsplanen startade regionernas och avdelningarnas arbete med att utforma de egna strategiska inriktningarna. Delmålen och nyckelaktiviteterna i den nationella strategiska verksamhetsplanen omhändertas i de regionala strategiska inriktningarna utifrån lokal lägesbild, verksamhetsanalys, behovsanalys och polisregionens/avdelningens specifika utvecklingsbehov. Regionernas och avdelningarnas strategiska inriktningar kan även innehålla ytterligare målsättningar och aktiviteter som identifierats av polisregionen/avdelningen. De strategiska inriktningarna ersätter tidigare åtaganden mellan rikspolischef och regionpolischef/avdelningschef.

Den strategiska verksamhetsplanen ska följas upp i den nationella strategiska ledningsgruppen (NSLG) varje tertiäl för att säkerställa framdrift i nyckelaktiviteter och därmed måluppfyllelse. I tertiäluppföljningen ska även myndighetens övergripande riskområden som skulle kunna utgöra hinder för måluppfyllelse identifieras.

Strategiska resultatdialoger ska genomföras tertiälvis mellan rikspolischefen och regionpolis/avdelningschef (tertiäl 1 och 2). Dialogerna ska baseras på uppföljning av polisregionernas och avdelningarnas strategiska inriktningar och väsentliga risker inom ramen för intern styrning och kontroll, med fokus på bidraget till den strategiska verksamhetsplanen. Vid tertiäl 3 ska en strategisk resultatdiskussion föras i NSLG. Polisregioner och avdelningar ska själva ta ansvar för hur tertiäluppföljningen för den egna verksamheten sker så att den understödjer de strategiska resultatdialogerna. Verksamhetens resultat, ekonomi och kompetensförsörjning ska även följas upp månatligen med fokus på särskilt viktiga områden och avvikelser. Den löpande uppföljningen ska bidra till att verksamheten utvecklas i enlighet med beslutade målsättningar och vid behov ligga till grund för omprioriteringar i verksamheten.

Internrevisionen kommer att granska den interna styrningen och kontrollen av uppföljningens förmåga, via tertial/resultatdialoger, att identifiera tidiga signaler rörande hinder eller svårigheter för verksamheten att genomföra uppdraget och att nå målen.

2.2 Syfte och revisionsfrågor

Syftet har varit att bedöma den interna styrningen och kontrollen av tertial- och resultatdialogerna.

Revisionsfrågor:

1. Är processen för genomförande av tertial/resultatdialog ändamålsenlig?
2. Leder tertial/resultatdialoger till konkreta aktiviteter och följs dessa upp?

2.3 Verksamhet som ingår i granskning och avgränsning

Internrevisionen har intervjuat ett urval av representanter från polisregionerna Mitt, Stockholm och Syd samt rättsavdelningen (RA), nationella operativa avdelningen (Noa) och ekonomiavdelningen (EA). Sammanlagt har 15 intervjuer med 20 befattningshavare genomförts.

Inom regionerna så har intervjuer genomförts med kanslichefer, polisområdes- och lokalpolisområdeschefer samt respektive ansvariga för verksamhetsstyrning och analys (VSA) eller motsvarande. Vad avser avdelningar så har intervjuer skett med kanslichefer och enhetschefer tillsammans med VSA ansvarig eller motsvarande. Intervjuer har även skett med analytiker inom VSA funktionen på ekonomiavdelningen.

Denna granskning har inte berört områden som ingick i internrevisionens granskning av Polismyndighetens process för intern styrning och kontroll (Dnr A123.068/2018). Granskningen har heller inte berört områden som täcks i den pågående granskningen av Polismyndighetens kontrollsystem (Dnr A636.073/2019).

2.4 Informationsinsamling och metod

Granskningen har genomfört under perioden februari t.o.m. maj 2020 av internrevisorerna Hans Tedesund och Carl Ygge.

Metoden har huvudsakligen bestått av två moment: dokumentstudier och genomförande av intervjuer.

Relevanta dokument såsom beslut, mandat och riktlinjer/rutiner har samlats in och analyserats. Internrevisionen har också begärt in underlag för de aktivitetsuppföljningsmetoder som beskrivits i samband med genomförda intervjuer.

Internrevisionen har intervjuat och gått igenom anteckningar från genomförda resultatdialoger under 2019 och T1 2020 för Noa, RA samt polisregion Stockholm, Mitt och Syd. Resultatdialogen för T3 2019 genomfördes som en gemensam resultatdialog i NSLG.

Rapporten sakgranskades i december, 2020 av samtliga polisregioner och nationella avdelningar. Begäran om inhämtande av åtgärdsförslag skickades till RPC kansli i mars, 2021. Rikspolischefen beslutade om åtgärder i september 2021. Åtgärdsförslag återges i beslutsbilaga till rapporten.

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 Granskning av tertial/resultatdialog

3.1 Är processen för genomförande av tertial/resultatdialog ändamålsenlig?

Processen för resultatdialog innehåller sex steg enligt följande:

1. Avdelningar och polisregioner skickar in underlag (uppföljningsfil i Excel) om arbete kring nyckelaktiviteter, ekonomi och kompetensförsörjning samt samlad bedömning till EA/VSA.
2. En sammanfattande bild och bedömning av hur utvecklingen mot målen går dras i NSLG med efterföljande diskussion.
3. Underlag för enskilda resultatdialoger skickas ut till avdelningar och polisregioner.
4. Resultatdialoger genomförs.
5. En sammanfattning arbetas fram och dras i NSLG med efterföljande diskussion.
6. Minnesanteckningar och sammanfattning skickas ut till polisregioner och avdelningar.

3.1.1 Iakttagelser

3.1.1.1 Samarbetet/dialogen mellan regioner, avdelningar och EA

Enligt intervjuer som avsåg dialoger genomförda under 2019 framkom synpunkter beträffande hur kommunikation och samverkan mellan EA och regioner/avdelningar fungerat i samband med skapandet av underlag inför, under och efter resultatdialogerna. Framförallt gäller detta upplevelsen av en begränsad framförhållning i samband med begäran om underlag och tid för genomläsning av resultatuppföljningen inför resultatdialogerna. Det har också framförts att återkopplingen från EA avseende material som skickas från region/avdelning till EA inför resultatdialogerna varit begränsad. För 2020 har förändringar skett kring resultatdialogen som enligt intervjuer mottagits väl. Detta gäller såväl ett förbättrat samarbete mellan regioner/avdelningar och EA som det nya formatet och mallar för dialog och uppföljning.

3.1.1.2 Struktur och stöd för samtal, uppföljning och spårbarhet

Anteckningar förs primärt av EA vid de nationella resultatdialogerna och i vissa fall även av regionen, avdelningen i fråga. Även inom respektive region/avdelning förs resultatdialoger mellan region-/avdelningschef och deras respektive rapporterande chefer.

Under granskningen har det noterats att ju längre ut i organisationen som resultat/tertiärdialogerna förs dess lägre blir formaliseringskraven. Anteckningar från möten sker i varierande utsträckning. Detta samtidigt som antalet medarbetare som omfattas av det direkta ledarskapet ökar. I vissa fall saknas överenskomna och tydliga aktiviteter samt överenskomna modeller för uppföljning vid resultatdialoger/motsvarande månadssamtal på polisområdes-(PO) och lokalpolisområdes-(LPO) nivå. Strukturen på samtalen och dokumentationen av dem visar på stor variation vad avser omfattning och kvalitet. Detta gäller både inom regioner, PO och LPO och mellan regioner. I några fall noterar internrevisionen dock att konkreta uppföljningsbara åtgärder dokumenterats som ett resultat av genomförda samtal. För resultatdialoger genomförda enligt det nya formatet 2020 ökar, enligt intervjuer, möjligheten att följa den strategiska inriktningen från RPC resultatdialoger till dialoger genomförda i relevanta organisatoriska enheter inom respektive region och avdelning.

3.1.1.3 Systemstöd

Uppföljningsprocessen uppfattas vara såväl resurs- som kompetenskrävande. Det har vid ett flertal tillfällen påtalats att det saknas ett fungerande systemstöd för uppföljning, i synnerhet avseende verksamhetsresultaten. Beträffande systemstöd avses såväl befintligt systemstöd för uppföljning av indikatorer och verksamhetsresultat (Status och VUP) som systemstöd för planering och uppföljning, för närvarande en av EA utvecklad Excel-fil. Ett omfattande arbete utförs, på såväl nationellt som på region- och avdelningsnivå, med att samla in, kvalitetssäkra och sammanställa underlag i samband med resultatdialogerna. I intervjuer har i flertalet fall framkommit att inhämtning av uppgifterna kräver s.k. handpåläggning och att kvaliteten på uppgifterna varierar.

3.1.1.4 Analys

Som framkommit i såväl intervjuer som internrevisionens genomgång av dokumentation från resultatdialoger så saknas i stor utsträckning förklarande analyser till resultatutfallen. Kommentarer till resultatutfall är ofta mer av redovisningskaraktär d.v.s. rapportering av numerära

utfall. Enligt intervjuer läggs ”så mycket kraft på att samla in all information och kvalitets-säkra att tiden för analys är alltför begränsad”.

3.1.1.5 Processperspektivet

Enligt Polismyndighetens arbetsordning 2020:26 finns det två typer av övergripande ansvar inom myndigheten när det gäller styrning och ledning, processansvar och verksamhetsansvar. Vidare ingår, som en del av processägarens processansvar, att följa upp processen bl.a. genom att mäta hur effektiv den är för att nå uppsatta mål.

I den dokumentation avseende resultatdialoger som internrevisionen granskat noteras att processperspektivet endast undantagsvis berörs i dialogerna. Internrevisionen har ej heller kunnat notera någon form av nationell, regional eller avdelningskonsolidering av enskilda processresultat med tillhörande analys och åtgärdsförslag.

3.1.2 Bedömningar

3.1.2.1 Samarbetet/dialogen mellan regioner, avdelningar och EA

Baserat på intervjuer och genomgångar av resultatdialoger under T1 2020 noterar internrevisionen att förbättringar skett i samarbetet mellan regioner, avdelningar och EA i samband med framtagandet av nya formatet och mallar för dialog och uppföljning.

3.1.2.2 Struktur och stöd för samtal, uppföljning och spårbarhet

Internrevisionen anser att en gemensam fastställd struktur för genomförande och dokumentation av samtal förda inom respektive region/avdelning skulle leda till en effektivare dialog och uppföljning av överenskomna aktiviteter. Detta skulle åstadkommas huvudsakligen genom att samtliga parter vet vad som förväntas av dem och vad dialogen kommer att fokusera på. Vidare skulle möjligheten till konsolidering, överblick och analys av den sammantagna organisatoriska enhetens verksamhetsresultat öka genom en utvecklad struktur och enhetlighet. Internrevisionen bedömer dessutom att möjligheten till spårbarhet från dialog till aktivitet skulle förbättras. Sammanfattningsvis bedöms förutsättningarna för enhetliga och gemensamma format för uppföljningsdialoger vara goda då större delar av verksamheten är av likartad karaktär.

Då dokumentationen, i den mån den upprättas, och formen för resultatdialoger och månads-samtal i hög grad varierar är det internrevisionens uppfattning att det saknas förutsättningar att bedöma om överenskomna aktiviteter faktiskt genomförts och följts upp.

3.1.2.3 Systemstöd

Internrevisionens bedömning är att ett effektivt systemstöd för rapportering och uppföljning skulle reducera arbetet med att samla in, kvalitetssäkra och sammanställa material inför resultatdialogerna. Detta skulle medföra att tid frigjordes för en utvecklad förklarande analys av periodens utfall. Vidare skulle ett gemensamt och enhetligt systemstöd verka konsoliderande på rapporterade enheter och öka möjligheterna till jämförande analyser och slutsatser. Intern-

revisionen har i granskningarna; Strategisk styrning (Dnr A249.985/2017) och polisiär närvaro i glesbygd och storstad (Dnr A336.260/2019)¹ lyft rekommendationer om behovet av att utveckla systemstödet för verksamhetsuppföljning varför ingen ny rekommendation lämnas avseende detta.

3.1.2.4 *Analys*

Internrevisionen anser att ett förbättrat systemstöd ökar förutsättningarna till ett förbättrat analysarbete och genom detta ett bättre underlag för resultatdialogen. Med ett bättre underlag avses att resultatdialogen i större utsträckning innehåller förklarande analyser till resultatutvecklingen. Detta medför förbättrade möjligheter att agera med korrigerande/tillkommande åtgärder/aktiviteter i tid vilket förbättrar styrningen.

3.1.2.5 *Processperspektivet*

Processtyrning är i grunden avsedd att verka över en organisatorisk struktur och med huvudsakligt fokus på effektivitet och resultat av den enskilda processen som helhet. Detta medför ofta att vissa ansvars- och avgränsningsfrågeställningar följer i samband med införande av processtyrning. Då processtyrningen inom Polismyndigheten ses som ett viktigt nationellt verktyg för att stärka enhetligheten inom myndigheten ser internrevisionen ett värde i att även integrera frågor kopplade till processtyrningen i resultatdialogerna eller i annat lämpligt forum. Detta skulle tydliggöra och aktualisera eventuella hinder för processimplementering i ett tidigt skede. Vidare skulle utvecklingen och förvaltningen av myndighetens huvudprocesser underlättas genom en kontinuerlig dialog om processernas effektivitet och resultat. I januari 2021 har Rikspolischefen fattat ett inriktningsbeslut om att Chefen för rikspolischefens kansli ska ansvara för och leda arbetet med att förvalta och utveckla, dvs. vara processägare för, processtyrningen i myndigheten. Internrevisionens bedömning är att detta kommer vara positivt för Polismyndighetens möjlighet att fullt ut implementera processtyrning.

3.1.3 *Rekommendationer*

3.1.3.1 *Rekommendation analys*

Orange – Väsentlig brist

Internrevisionen rekommenderar regioner och avdelningar att:

- Utveckla arbetet med analyser och förklaringar till verksamhetsresultaten i samband med resultatdialoger.

Konsekvensen av om rekommendationen inte följs är bristande fullständighet i underlagen till resultatdialogen. Detta kan leda till att uppställda verksamhets- och utvecklingsmål inte uppnås vilket medför betydande negativa konsekvenser för verksamheten.

¹ Granskningen är genomförd men beslut om åtgärder ännu inte fattat av myndigheten

3.1.3.2 *Rekommendation struktur, dokumentation och stöd för samtal, uppföljning och spårbarhet*

Orange – Väsentlig brist

Internrevisionen rekommenderar regioner och avdelningar att:

- Tillse en adekvat dokumentation av resultatdialoger genomförda inom respektive organisation.

Konsekvensen av om rekommendationen inte följs är bristande fullständighet och överblickbarhet i underlagen till resultatdialogen. Detta kan leda till att uppställda verksamhets- och utvecklingsmål inte uppnås vilket medför betydande negativa konsekvenser för verksamheten.

Polismyndigheten har beslutat att inte vidta någon åtgärd med anledning av rekommendationen. Internrevisionen vidhåller fördelarna med en gemensam fastställd struktur för genomförande och dokumentation av dialoger förda inom respektive region/avdelning, se avsnitt 3.1.2.2.

3.1.3.3 *Rekommendation processperspektivet*

Orange – Väsentlig brist

Internrevisionen rekommenderar EA och RPCK att:

- Processägandet och ansvaret integreras i resultatdialoger eller i annat lämpligt forum. Processerna bör hanteras som eget uppföljnings- och resultatobjekt.

Konsekvensen av om rekommendationen inte följs är att viktiga signaler och förklaringar till verksamhetsutfallen på nationell myndighets nivå inte identifieras och därför inte blir föremål för processägares analys och åtgärder. Detta kan leda till att tidiga signaler om avvikelser inte upptäcks och därmed att uppställda verksamhets- och utvecklingsmål inte uppnås vilket medför betydande negativa konsekvenser för verksamheten.

Internrevisionen bedömer att beslutad åtgärd inte i tillräcklig omfattning svarar mot lämnad rekommendation och att bristen därmed kvarstår, se avsnitt 3.1.2.5.

3.2 Leder tertial/resultatdialoger till konkreta aktiviteter och följs dessa upp?

3.2.1 Iakttagelser

3.2.1.1 Dialoger genomförda under 2019.

Baserat på resultatdialogdokumenten och EA:s anteckningar från de genomförda resultatdialogerna gör internrevisionen följande iakttagelser:

Innehållet i resultatdialogdokumenten inför dialogen avser i stor utsträckning avdelningen/regionens genomförda eller pågående aktiviteter relaterade till långsiktiga mål, åtaganden

samt kommentarer till redovisade resultatutfall och ISK risker. EA:s anteckningar efter att resultatdialogen genomförts sammanfattar diskussionen och innehåller kompletterande frågor. Vidare innehåller anteckningarna konstateranden och rikspolischefens syn i olika frågor samt i vissa fall även kommentarer från chefen för EA och chefen för rikspolischefens kansli. I några fall har rikspolischefen medskick eller betonar vikten av att genomföra vissa aktiviteter. Urvalet av resultatdialogdokument visar att det endast är i ett fåtal fall som verksamhetsresultatutfallet lett till åiterrapporteringskrav och endast i ett fall resulterat i en tillkommande aktivitet.

Enligt intervjuer fanns ingen systematisk uppföljning på nationell nivå av tillkommande återrapporteringskrav eller aktiviteter. Eftersom resultatdialogdokumentet 2019 inte innehåller en sammanställning över regionens/avdelningens åtaganden gentemot rikspolischefen är det inte möjligt att stämna av att alla åtaganden har behandlats och huruvida dessa åtaganden uppfyllts. I anteckningar som internrevisionen tagit del av rörande dialoger inom regioner och avdelningar är det också svårt att se kopplingen mellan de nationella dialogerna och dialoger genomförda inom regioner och avdelningar.

I intervjuer med chefer och VSA ansvariga framkom att det i såväl de nationella resultatdialoger som dialoger på regional/avdelningsnivå endast i undantagsfall uppfattas finnas en tydlig koppling mellan de nationella resultatdialogerna, dialoger på regional/avdelningsnivå och faktiskt vidtagna åtgärder. Vidare har framförts att det endast undantagsvis formuleras konkreta aktiviteter som ett resultat av dialogerna. Den generella uppfattningen bland de intervjuade om resultatdialogerna är att ”man skriver vad man är bra på” och det är få förklarande analyser och att ett års resultatdialoger inte har medfört några nya uppföljningsbara aktiviteter.

3.2.1.2 Nationell resultatdialog T1 2020 enligt det nya formatet.

I samband med den nya strategiska verksamhetsplanen för innevarande period och de strategiska inriktningarna har formatet för resultatdialogerna förändrats. I det nya formatet som använts för T1 2020 finns redovisning av regionens/avdelningens samtliga nyckelaktiviteter enligt den strategiska verksamhetsplanen och kommentarer per respektive aktivitet. Status för respektive aktivitet anges med hjälp av ett trafikljussystem där grönt innebär att utvecklingen av nyckelaktiviteten följer tidplan, gult innebär vissa avvikelser och rött innebär att regionen/avdelningen har flera/stora avvikelser. Till detta bifogas även kortfattade kommentarer för respektive aktivitet. Syftet med detta är att få en bild över hur långt regionen/avdelningen kommit och vad som återstår kring aktiviteterna. Anteckningar från genomförda dialoger innehåller ett antal kommentarer, frågor, uppfattningar och konstateranden från rikspolischefen och chefen för EA. Det har inte framställts krav på åiterrapportering eller tillkommande aktivitet i någon av dessa dialoger som granskats. Under våren initierades dock en separat dialog som avsåg specifikt utredningsresultaten med krav på åiterrapportering och uppföljning/granskning.

I intervjuer har framkommit att resultatdialogen enligt det nya formatet har lett till bra diskussioner i ledningsgrupperna och de intervjuade är positivt överraskad över mängden aktiviteter ute i verksamheten. Genom användandet av framtagna mallar för rapportering upplevs det också ha blivit en bättre koppling mellan de nationella resultatdialogerna och dialoger på regional/avdelningsnivå. En region för dock fram att aggregeringen av verksamhetsresultat

och aktiviteter från lokalpolisområde, polisområde till en regional sammanställning upplevs som svår. En orsak till detta är att detaljeringsnivån på lämnade uppgifter varierar. Vidare är upplevelsen att en del svar avseende aktiviteter är något ”svävande” och det upplevs som oklart om tanken är att besvara dialogen med många aktiviteter eller bara de viktigaste.

3.2.2 *Bedömning*

Baserat på anteckningar och intervjuer kring genomförda resultatdialoger på nationell och regional/avdelningsnivå under 2019 konstaterar internrevisionen att det endast i undantagsfall varit möjligt att verifiera att dialogerna lett till tillkommande aktiviteter och att dessa dokumenterats och följts upp på ett strukturerat sätt. I tre fall resulterade resultatdialogerna i en begäran om återkoppling från region/avdelning till RPC/EA och i ett fall krav på att återkomma med åtgärdsförslag till lösning av ett specifikt problem. Av det som internrevisionen granskat har det inte kunnat identifieras några fasta rutiner för uppföljning av gjorda överenskommelser.

Under 2020 har formatet/modellen för resultatdialogerna förändrats. Genom att använda de framtagna mallarna hela vägen ut i organisationen åstadkoms en tydligare koppling mellan resultatdialog på nationell och region/avdelningsnivå. Det nya resultatdialogdokumentet innehåller regionens/avdelningens nyckelaktiviteter utifrån den strategiska verksamhetsplanen vilket möjliggör avstämning och uppföljning av samtliga nyckelaktiviteter. Det tidigare resultatdialogdokumentet som framförallt baseras på åtaganden gentemot RPC innehöll inte samtliga åtaganden. Genom detta försvårades en fullständig avstämning/uppföljning. Även om det nya formatet innehåller en översiktlig statusbedömning anser internrevisionen att det är svårt att bedöma hur långt regionen/avdelningen har kommit och hur mycket som återstår innan aktiviteterna är genomförda. Internrevisionen anser att ett ökat fokus på det som ännu inte genomförts alternativt försenats ger större möjligheter att i tid uppmärksamma och agera och genom detta även öka möjligheterna att nå uppsatta mål.

I resultatdialogerna för T1 2020 framkom inga återrapporteringskrav eller tillkommande aktiviteter men separat dialog har initierats och genomförts avseende utredningsverksamheten vilket internrevisionen ser som positivt.

3.2.3 *Rekommendation*

Orange – Väsentlig brist

Internrevisionen rekommenderar att EA tillsammans med regioner och avdelningar vidareutvecklar resultatdialogerna ytterligare genom att:

- Tydliggöra status för regionens/avdelningens aktiviteter i förhållande till de strategiska inriktningarna avseende vilka aktiviteter som är genomförda, vilka som återstår och när dessa beräknas vara klara
- Tydliggöra hur tillkommande aktiviteter ska behandlas och följas upp.

Konsekvenserna av om rekommendationerna inte följs är att det finns risk att aktiviteter som inledningsvis statusrapporteras vara enligt tidplan eller med vissa avvikelser, men som i se-

nare resultatdialoger rapporteras med stora avvikelser. Det finns även risker för att tillkommande aktiviteter inte behandlas och följs upp. Detta kan leda till att uppställda mål inte nås vilket kan medföra betydande negativa konsekvenser för verksamheten.

4 Sammanfattande bedömning av revisionsfrågorna

Utifrån genomförd granskning gör internrevisionen bedömningen att det finns utvecklingsområden avseende myndighetens uppföljning genom tertial/resultatdialoger. Internrevisionen gör bedömningen att avsaknaden av ett ändamålsenligt systemstöd för verksamhetsuppföljning inverkar menligt på myndighetens sammantagna förmåga att etablera en effektiv och väl fungerande verksamhetsuppföljning. I granskningen har internrevisionen noterat att det genomförs resultatuppföljningsdialoger i olika form och med olika periodicitet inom de granskade organisatoriska nivåerna. Internrevisionen bedömer att den rapportering som sker i samband med tertial och resultatuppföljningssamtal i stor utsträckning endast innehåller kommentarer kring kvalitativ och kvantitativ information kring faktiskt utfall och förändring men inga förklarande analyser. Internrevisionen anser att värdet av uppföljningen skulle öka om den i större utsträckning kompletterades med förklarande analyser.

Internrevisionens bedömning är att tertial/resultatdialogerna i liten utsträckning leder till konkreta tydliga överenskommelser om t.ex. nya åtgärder som ska vidtas med anledning av uppföljningen. Resultatdialogerna leder inte heller fullt ut till tydliga slutsatser. Internrevisionen anser att resultatdialogerna i större utsträckning borde leda till en dokumenterad och uppföljningsbar sammanställning av vad som genomförts och vilka åtgärder som kvarstår för den organisatoriska enheten i syfte att säkerställa måluppfyllnaden.

Internrevisionen har noterat att myndighetens sju huvudprocesser inte är föremål för särskild uppföljning i de tertial/resultatdialoger med tillhörande dokumentation som ingått i granskningen. Då processansvaret är det ena av totalt två typer av övergripande ansvar för styrning och ledning inom myndigheten bedömer internrevisionen att det skulle vara värdefullt för myndigheten att även integrera uppföljning av processerna i befintliga tertial/resultatdialoger eller i annat lämpligt forum.

Internrevisionen bedömer att den uppföljning som idag sker via tertial/resultatdialoger har förbättrats under T1 2020, jämfört med tidigare, men att den behöver utvecklas för att vara ändamålsenlig för en organisation av Polismyndighetens storlek.



Hans Tedesund



Carl Ygge




Datum
2021-09-28

Beslutsprotokoll
RPC 102/2021

Diariernr, ärende
A653.250/2019

Saknr
977

Beslutande Rikspolischefen Anders Thornberg	Föredragande Sakkunniga Eva Molin
Övriga som deltagit i den slutliga handläggningen Avdelningschefen Gunilla Hedwall Avdelningschefen Martin Valfridsson 	
Ärende Beslut om åtgärder med anledning av internrevisionens granskning av tertial-/resultatdialoger.	
Beslut Internrevisionen har granskat Polismyndighetens tertial-/resultatdialoger. Granskningen har resulterat i fyra rekommendationer. Polisregioner och avdelningar har beretts möjlighet att inkomma med förslag till åtgärder utifrån internrevisionens rekommendationer. Polismyndigheten beslutar följande. Rekommendation 3.1.3.1 Ekonomiavdelningen ska utveckla styrningen och uppföljningen av polisregionernas och avdelningarnas analyser inför rikspolischefens resultatdialoger. Åtgärden ska vara genomförd senast den 31 december 2021 och ansvarig för åtgärdens genomförande är chefen för ekonomiavdelningen. Rekommendation 3.1.3.2 Rekommendationen lämnas utan åtgärd. Av Polismyndighetens strategiska verksamhetsplan 2020-2024 (PM 2021:5) framgår att polisregioner och avdelningar själva ska ta ansvar för hur tertialuppföljningen för den egna verksamheten sker så att den understödjer rikspolischefens resultatdialoger. Rekommendation 3.1.3.3 Rikspolischefens kansli ska se över och beskriva hur processägares uppföljning av processen inverkar på, samspelar med och tidsmässigt hänger samman med den verksamhetsuppföljning som resultatdialogerna utgör. Åtgärden ska vara genomförd senast den 31 december 2021 och ansvarig för åtgärdens genomförande är chefen för rikspolischefens kansli. Resultatet kommer att ligga till grund för det fortsatta arbetet. Rekommendation 3.2.3 Ekonomiavdelningen ska i underlagen till rikspolischefens resultatdialoger ställa frågor till polisregioner och avdelningar när det gäller avvikelser kopplat till nyckelaktiviteter eller andra aktiviteter, samt att ekonomiavdelningen ska dokumentera svaren på dessa frågor från dialogerna och följa upp dessa vid nästkommande tertial. Åtgärden ska vara genomförd senast den 30 juni 2022 och ansvarig för åtgärdens genomförande är chefen för ekonomiavdelningen.	

2021-09-28

A653.250/2019

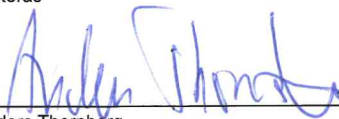
Kostnad -	Finansiering -
--------------	-------------------

Vid protokollet



Eva Molin

Justeras



Anders Thornberg

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