



# **Granskning av Tillväxt 2024 (tillväxtstrategi)**

Internrevisionen

2022-04-25

## Granskning av Tillväxt 2024 (tillväxtstrategi)

### INNEHÅLL

<b>1</b>	<b>SAMMANFATTNING</b> .....	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>INLEDNING</b> .....	<b>5</b>
2.1	Bakgrund.....	5
2.2	Syfte och revisionsfrågor .....	6
2.3	Verksamhet som ingår i granskning och avgränsning .....	6
2.4	Informationsinsamling och metod .....	6
2.5	Bedömningsgrunder.....	7
<b>3</b>	<b>TILLVÄXTSTRATEGINS BIDRAG TILL ARBETET MED TILLVÄXT 2024</b> .....	<b>7</b>
3.1	Förändringar i tillväxtarbetet med anledning av införandet av tillväxtstrategin .....	7
3.2	Uppföljning och löpande rapportering av lägesbilden för tillväxtstrategins åtta prioriterade områden.....	12
3.3	Sammanfattande bedömning av revisionsfrågorna .....	15

### BILAGA

#### Beslut från RPC om åtgärder, 2022-04-25

## 1 Sammanfattning

Granskningen har utförts i enlighet med revisionsplan för 2020-2022. Syftet med granskningen har varit att bedöma tillväxtstrategins bidrag till arbetet med Tillväxt 2024.

Följande revisionsfrågor har ingått i granskningen:




- Vilka förändringar i tillväxtarbetet har skett i regioner och avdelningar med anledning av införandet av tillväxtstrategin?
- Hur mäts förflyttningar/framdriften inom tillväxtstrategins åtta prioriterade områden?
- Ger uppföljningen av tillväxtstrategin en tydlig bild över vad som åstadkommits, vad som kvarstår och vilka prioriteringar som behöver göras?

Internrevisionens bedömning är att införandet av tillväxtstrategin inte medfört några större förändringar i regionernas och avdelningarnas tillväxtarbete. Tillväxtstrategins främsta bidrag har varit att sätta ljuset på de mest väsentliga områdena för att lyckas med tillväxten. Internrevisionens bedömning är att tillväxtarbetet bedrivs engagerat och intensivt men att det nationella stödet till främst regionerna att växa på rätt sätt i rätt takt (VEK perspektivet) kan förbättras.

I tidigare internrevisionsrapport kring tillväxtarbetet, såg internrevisionen risker för förseningar i tillväxtarbetet och utmaningar i rekryteringsförmåga samt betonade vikten av analys och prognos. Internrevisionen har även i denna granskning uppfattat samma behov och gör samma bedömning. Den snabba tillväxten av antalet civilanställda skulle kunna ha parerats tidigare genom nedbrutna nationella mål på regionerna samt kontroller för dessa. Omfattande analyser av mätetal kring tillväxten genomförs löpande och internrevisionen bedömer att den nationella styrningen snabbt och mer precist behöver kommunicera förväntningar på regioner och avdelningar för att uppnå gemensamma resultat för Polismyndigheten.

Internrevisionen anser att formatet på tillväxtstrategin samt uppföljning och rapportering av de prioriterade områdena skulle kunna utvecklas för att ge en mer tydlig bild kring statusen för respektive område och på så sätt underlätta styrning och uppföljning. Samtidigt har det varit ett medvetet val att uppföljningen av tillväxtstrategin och rapporteringen av denna ska ske på en övergripande nivå för att möjliggöra ett agilt arbetssätt att rapportera och agera på hinder och möjligheter som löpande uppstår i tillväxtarbetet. Ett perspektiv som dock saknas i uppföljning och rapportering är effektivitetsperspektivet, d.v.s. att jämföra tillväxten med utvecklingen av verksamhetsresultaten. Internrevisionen anser att det är angeläget att tillväxtrapporteringen borde utökas till att inkludera även detta perspektiv.

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

	<b>Antal</b>
 Mycket väsentlig brist	-
 Väsentlig brist	3
 Mindre väsentlig brist	-

## 2 Inledning

Granskningen har utförts i enlighet med revisionsplanen för 2020-2022.

### 2.1 Bakgrund

Regeringen gav den 9 november 2017 Polismyndigheten i uppdrag att ta fram och redovisa en plan för hur de föreslagna tillskotten enligt budgetpropositionen för 2018 ska fördelas och användas i myndigheten i syfte att stärka och utveckla polisverksamheten för att förbättra verksamhetsresultaten samt hur organisationen ska kunna fortsätta att utvecklas efter år 2020 i syfte att antalet anställda ska ha ökat med 10 000 till år 2024.<sup>1</sup>

För att stärka och utveckla polisverksamheten tog Polismyndigheten under 2018 fram en strategi<sup>2</sup> som inledningsvis kompletterades med en tillväxtplan. Baserat på dessa två och en genomförd verksamhetsanalys som leddes av den nationella operativa avdelningen under våren 2019 beslutades samma år myndighetens strategiska verksamhetsplan.<sup>3</sup> Polisregioner och nationella avdelningar har därefter utarbetat sina respektive strategiska inriktningar baserat på den övergripande strategiska verksamhetsplanen. Som en konsekvens kompletterades den nationella styrningen och samordningen av tillväxten 2020 med en tillväxtstrategi.

Polismyndighetens tillväxtstrategi beskriver på en övergripande nivå de åtta prioriterade områdena och tillvägagångssätten för hur myndighetens tillväxt med 10 000 polisanställda vid utgången av 2024 ska möjliggöras.

De åtta prioriterade områdena i tillväxtstrategin är:

- Attrahera, rekrytera och behålla medarbetare, grundutbilda till polisman samt att ta emot nya medarbetare
- Fortbildning och vidareutbildning
- Rätt kompetens på rätt plats
- Kultur, ledarskap, likabehandling och arbetsmiljö
- Chefsförsörjning
- Medarbetarskydd
- Processtyrning
- Infrastruktur

Tillväxtstrategin och uppföljningen av den ska bidra till en strategisk styrning av tillväxten genom att:

- tydliggöra vikten av beroenden, samordning och samarbeten mellan olika verksamheter och organisatoriska delar
- det finns ett metodiskt förhållningssätt och angreppssätt i tillväxtarbetet med ett flerårigt perspektiv
- säkerställa att tillväxtarbetet går i takt med övrigt utvecklingsarbete i myndigheten samt de prioriteringar som finns i myndighetens strategiska verksamhetsplan.

---

<sup>1</sup> Ju2017/08662/PO.

<sup>2</sup> Polismyndighetens strategi 2024, PM 2018:23.

<sup>3</sup> Polismyndighetens strategiska verksamhetsplan 2020-2024, reviderad PM 2021:5.

I myndighetens ISK-rapportering har flera avdelningar och regioner identifierat risker kopplade till tillväxten.

Internrevisionen genomförde en granskning av Tillväxt 2024 under 2019 med inriktning på bl.a. form, struktur, ansvar och mandat för hur arbetet med tillväxten mot 2024 ska bedrivas. Internrevisionens samlade bedömning från granskningen var att formen för hur Polismyndighetens arbete med Tillväxt 2024 bedrivs är huvudsakligen ändmålsenlig och effektiv. En rekommendation lämnades som avsåg att den interna kommunikationen avseende Tillväxt 2024 kan behöva stärkas. Det var den första granskningen av ett flertal planerade och avgränsade granskningar på området. Denna andra granskning har fokuserat på tillväxtstrategins bidrag till tillväxtarbetet.

## 2.2 Syfte och revisionsfrågor

Syftet med granskningen har varit att bedöma tillväxtstrategins bidrag till arbetet med Tillväxt 2024.

Följande revisionsfrågor har ingått i granskningen:

- Vilka förändringar i tillväxtarbetet har skett i regioner och avdelningar med anledning av införandet av tillväxtstrategin?
- Hur mäts förflyttningar/framdriften inom tillväxtstrategins åtta prioriterade områden?
- Ger uppföljningen av tillväxtstrategin en tydlig bild över vad som åstadkommit, vad som kvarstår och vilka prioriteringar som behöver göras?

## 2.3 Verksamhet som ingår i granskning och avgränsning

Granskningen har fokuserat på tillväxtstrategin och strategins uppföljning och koppling till den strategiska verksamhetsplanen, regioners och avdelningars strategiska inriktningar. Granskningen har inte omfattat den normativa delen av målformuleringen i tillväxtarbetet, det vill säga vilka mål som sätts, vad målen innehåller eller vad de bör innehålla.

## 2.4 Informationsinsamling och metod

Granskningen har omfattat genomgång och analys av styrdokument, beslut samt annan relevant dokumentation. Intervjuer har genomförts med polisregionerna Nord, Stockholm och Syd, EA, HR, Noa samt representanter från strategisk analys och omvärld vid RPKK, skyddsorganisationen och Polisförbundet.

Granskningen har utförts under perioden januari – mars 2021 av internrevisorerna Carl Ygge och Jenny Norberg.

Rapporten sakgranskades i maj 2021 av samtliga polisregioner och nationella avdelningar. Begäran om inhämtande av åtgärdsförslag skickades till RPC kansli i augusti 2021. Rikspolischefen beslutade om åtgärder 2022-04-25. 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 Tillväxtstrategins bidrag till arbetet med Tillväxt 2024

### 3.1 Förändringar i tillväxtarbetet med anledning av införandet av tillväxtstrategin

#### Inledning

Som en konsekvens av besluten av verksamhetsplanen och de regionala och avdelningsvisa inriktningarna kompletterades den nationella styrningen och samordningen av tillväxten 2020 med en tillväxtstrategi.

Strukturen i tillväxtstrategin har förändrats jämfört med den tidigare tillväxtplanen från att vara aktivitetsbaserad med tidplaner till att mer översiktligt beskriva vad myndigheten behöver åstadkomma utan att ange när det ska ske. Huvudanledningen till införandet av strategin var att styra uppföljningen från en detaljerad till en mer kvalitativ översiktlig nivå i form av åtta prioriterade områden som möjliggörare för tillväxten. Fokus i arbetet med strategin skulle ligga på uppföljning. En tanke var att uppföljningen skulle fokusera på hinder och möjligheter i tillväxtarbetet och att arbetet skulle kunna anta en mer agil form utifrån vad som framkommer i uppföljningen. Polismyndighetens tillväxtstrategi beskriver på en övergripande nivå de prioriterade områdena och tillvägagångssätten för hur myndighetens tillväxt till drygt 38 000 polisanställda vid utgången av 2024 ska möjliggöras.<sup>4</sup> Ansvaret för arbetet inom dessa områden följer av fördelningen av process- och verksamhetsansvar i Polismyndighetens arbetsordning och fördelningen av nyckelaktiviteter i myndighetens strategiska verksamhetsplan.

En viktig del av tillväxtarbetet är den nationella kompetensförsörjningsplanen<sup>5</sup> som ska brytas ner och omsättas på regional och lokal nivå. Ett stöd för hur det arbetet skulle gå

<sup>4</sup> Polismyndighetens tillväxtstrategi, PM 2020:9.

<sup>5</sup> Polismyndighetens kompetensförsörjningsplan 2021, PM 2021:4.

till kommunicerades under våren 2020. Vid tidpunkten för granskningen under våren 2021 var det ett pågående arbete.

Tillväxtplaneringen i regioner och avdelningar är beroende av den fleråriga budgetfördelning som har sin utgångspunkt i att möta myndighetens uppdrag och målen i den strategiska verksamhetsplanen 2020-2024. I tillväxtplanen framgår att tillväxten framför allt sker i polisregionerna. Budgetramarna fram till 2024 beräknades sommaren 2019. Senare under höstens budgetprocess blev det tydligt att de framställda behoven av resurser var större än det som låg utfördelat i de preliminära ramarna för vissa verksamheter. Istället för att omprioritera budgetmedel resulterade budgetprocessen 2019 i att de budgetramar som fördelades ut fram till 2024 innebar en överbudgetering. Utvecklingen under 2020 indikerade att tillväxten gick fortare än planerat och att antalet civila som har rekryterats redan passerat det totala antalet som planerades till och med 2024 samt att de utfördelade budgetramarna främst till regionerna var för stora. Enligt beräkningar skulle de räcka till fler än det antalet anställda som tillväxten är planerad för. I juni 2020, i samband med en budgetrevidering, kommunicerades därför en sänkning av de aviserade ramarna till regionerna med genomslag från 2022. Sänkningen innebar att överbudgeteringen från 2022 togs bort samt att en indragning av ytterligare medel gjordes för att läggas i en budgetreserv inför budgetprocessen 2021.

För att bättre kunna planera och följa hur och var tillväxten sker inom myndigheten definierades övergripande bemanningsnycklar för respektive region och avdelning som komplement till budgetramarna med tillhörande planeringsanvisningar inför planeringen av verksamhetsåret 2021. De framräknade budgetramarna fördelades på region- och avdelningsnivå i vilken varje chef gavs utrymme att disponera resursfördelning inom den egna organisationen.

### **Iakttagelser**

I intervjuvären råder det enighet om att tillväxtstrategin samlar ihop de viktiga områdena och bidrar till fokus och prioritet i frågan. Många uttrycker att den bidrar till tydlighet om vad som ska göras. Regionerna upplever den som ett stöd för vad de ska göra, men att frågorna även omfattas av den strategiska verksamhetsplanen. Några menar att strategin hjälpt dem att tydligare bryta ner sina aktiviteter och bidragit till en mer systematisk uppföljning. Alla områden rör inte samtliga avdelningar/regioner och vissa områden upplevs som mindre relevanta på regional nivå, som exempelvis processtyrningen. Det finns också synpunkter på att områdena är för breda och att de redan ingår i den ordinarie verksamheten. Det har också framförts att man föredragit en mer riktad strategi som kommunicerar förväntningar på vad som ska göras. Formatet på tillväxtstrategin med prioriterade områden i löptext har av en del intervjuade uppfattats som fritt att tolka och upp till var och en att omsätta delar av. De regioner internrevisionen intervjuat uppskattar de tillfällen att ta upp nationella frågor som samordningen av tillväxtarbetet ger möjlighet till.

I kommunikationen runt tillväxtarbetet har det uppfattats vara ett alltför stort fokus på numerären bland de intervjuade. Det har framförts att tillväxtarbetet inte haft tillräckligt fokus på medborgarperspektivet och effektivitet i uppdraget, d.v.s. analyser avseende den politiska beställningen att stärka den lokala närvaron. Regionerna har lyft fram vikten av att växa på rätt sätt, d.v.s. att hitta rätt kompetens utifrån sina behov. De regioner internrevisionen talat med har uttryckt en önskan om ett tydligare stöd i hur de ska växa.



Verksamhetsanalyserna har inte upplevts leverera det stöd som förväntats för att kunna avgöra vilken kompetens som behövs för vilken typ av brottslighet men ett uppdrag<sup>6</sup> ligger på Noa att specificera det. Enligt de regioner som internrevisionen intervjuat har arbetet med framtagande av de regionala och lokala kompetensförsörjningsplanerna påbörjats.

I intervjuer har också framförts att VEK-perspektivet inte beaktats fullt ut och det avser främst hur detta hålls ihop på nationell nivå. Konsekvenser i verksamheten och påverkan på resultat och effektivitet av en kraftig tillväxt av nya medarbetare att ta hand om har inte utretts och hanterats fullt ut. Faktorer som nämns med påverkan på resultat och effektivitet är:

- att ordinarie personal deltar i utbildning (framför allt den funktionsinriktade polisutbildningen) till hög utsträckning,
- omfattande pensionsavgångar,
- ökade lokalbehov,
- ändrade ekonomiska förutsättningar,
- olika geografiska förutsättningar.

Tillväxten upplevs av flera av regionerna som delvis ofinansierad, att det saknas medel att växa. Det framkommer av flera intervjuade en viss oro för att målet om drygt 26 000 poliser inte kommer att uppnås. Tvära kast som den genomförda budgetomfördelningen från regioner till avdelningar har medfört att regionerna ifrågasätter långsiktigheten i ekonomistyrningen. Även nationella beslut som genomförandet av den funktionsinriktade polisutbildningen anges av regionerna som en ekonomisk osäkerhetsfaktor. Precisionen i de preliminära budgetramarna upplevs av flera som låg. Ekonomiavdelningen menar från sitt perspektiv att det är rimligt att det behöver göras justeringar och att det kommer att behöva göras även framöver.

HR kom tidigt under 2020 med en inriktning för att stödja arbetet med att attrahera och behålla medarbetare inom polisen.<sup>7</sup> Den innehåller fyra delområden; stärka arbetsgivarvarumärket, attrahera till polisutbildningen, attrahera till Polismyndigheten och uppföljning – attraktiv arbetsplatsindex. Syftena är att uppnå en framgångsrik kompetensförsörjning, säkra urvalet till utbildningen och utvecklingen av myndigheten som attraktiv arbetsplats. Som tidigare nämnts efterfrågar intervjuade ytterligare stöd från nationell nivå kring kompetensförsörjningen. Under mars 2021 fick HR i uppdrag att ta fram förslag till målvärden för antalet poliser vid respektive region och avdelning som planeras att beslutas under våren.

Det upplevs av samtliga intervjuade finnas ett stort engagemang och fokus på tillväxten samt att uppnå resultat. Frågan diskuteras i ett flertal forum såsom tillväxtrådet, NSLG, NOLG, RSLG, ROLG, kanslichefsforum, tillväxtdialogerna med RPC och avdelningarnas egna tillväxtdialoger (för de som har det). Arbetstagar- och skyddsorganisationen har också involverats. Därutöver kommer resultatdialogerna då områdena som omfattas av tillväxten även återfinns i tertialrapporteringen. Det framförs av flera av de intervjuade som ineffektivt dubbelarbete att diskutera och rapportera samma frågor i flera forum.

<sup>6</sup> Polismyndighetens kompetensförsörjningsplan 2021, PM 2021:4.

<sup>7</sup> Inriktning för attrahera och behålla inom polisen 2020-2024, diarienummer A125.014/2019.

### ***Förändringar i tillväxtarbetet***

Internrevisionen noterar att det finns regionala skillnader i omfattningen av styrningen. Vissa regioner ser polisområden som autonoma och andra har en mer strikt och detaljerad styrning. Skillnaden i genomförandet av tillväxtstrategin mellan nationell och regional nivå lyfts fram som stor då det finns regionala utmaningar i form av olika förutsättningar för antagning, rekrytering och lokalbehov. Dessa utmaningar har regionerna framfört till den nationella tillväxksamordningen.

Internrevisionen har ställt frågan till tre polisregioner och tre nationella avdelningar om i vilken utsträckning införandet av tillväxtstrategin medfört förändringar i deras respektive tillväxtarbete. Enligt svaren har tillväxtstrategin inte medfört några förändringar i tillväxtarbetet då strategin låg i linje med den tidigare planen och att det därmed redan fanns ett inarbetat sätt att angripa frågorna. De intervjuade uppger att den inte heller haft någon specifik påverkan på de nyligen genomförda revideringarna av deras respektive strategiska inriktningar.

Internrevisionen har även undersökt i vilken utsträckning tillväxtstrategins prioriterade områden finns med i regioners och avdelningars strategiska inriktningar. Jämförelsen visar att de prioriterade områdena i stor utsträckning ingår i regionernas och avdelningarnas strategiska inriktningar. Enligt intervjuer uppges att även om inte samtliga prioriterade områden finns med inriktningarna så känner regioner ett ansvar för och arbetar med aktiviteter inom alla områden. I stort lämnar avdelningarna samma bild avseende sitt arbete med aktiviteterna. Beträffande hur regioner och avdelningar ligger till med sina aktiviteter så följer merparten av dessa tidplanen. Antagningen till polisutbildningen är det område som flaggas rött av de flesta. Lokalförsörjningen nämns också som ett problematiskt område.

### **Bedömning**

Internrevisionen gör bedömningen att tillväxtstrategin som sådan inte medfört några större förändringar i regionernas och avdelningarnas tillväxtarbete som till övervägande del bedrivs i enlighet med deras respektive strategiska inriktningar. Tillväxtstrategins bidrag är att samla ihop och sätta ljuset på de viktiga områdena och bidrar till fokus och prioritet i frågan. För att få ytterligare fokus på de allra viktigaste frågorna skulle tillväxtstrategin kunna smalas av och genom detta bidra till tydligare förväntningar och en mer effektiv uppföljning, vilket är något som ett flertal intervjuade framfört. Internrevisionens intryck är att arbetet på senare tid gått i riktning mot ökad fokusering på områden som har avgörande betydelse för tillväxten och en tätare uppföljning av dessa (se vidare avsnitt 3.2 iakttagelser om tillväxksamordningens uppföljning).

Internrevisionen bedömer att tillväxtarbetet bedrivs engagerat och intensivt men att den nationella styrningen av att tillväxten sker på rätt sätt och i rätt takt kan utvecklas. I den tidigare internrevisionsrapporten kring tillväxtarbetet<sup>8</sup>, såg internrevisionen det som viktigt att tillväxtarbetet framöver genomgår en tydlig fokusförflyttning mot det taktiska- och operativa arbetet. Internrevisionen såg en risk att de operativa resurser som behövs för genomförandet underskattas, vilket kan leda till förseningar i tillväxtarbetet. Vidare beskriver rapporten att en av de stora utmaningarna kommer att vara polisens

<sup>8</sup> Granskning av tillväxt 2024, diariernr. A233.715/2019.

rekryteringsförmåga (nyrekrytering och ersättningsrekryteringar) samt att viktiga instrument kommer att vara analys och prognos av utvecklingen. Internrevisionen har även i denna granskning uppfattat samma behov och gör samma bedömning.

Polismyndigheten har haft en medveten strategi att växa med civila kompetenser under den inlednade fasen av tillväxten. Den snabba tillväxten av antalet civilanställda hade behövt pareras tidigare genom nedbrutna nationella mål framför allt på regionerna samt kontroller för dessa. För vissa andra verksamheter är det dock nödvändigt att växa med civila.

HR-avdelningen gör löpande omfattande analyser av mätetal kring tillväxten. Internrevisionen bedömer att den nationella styrningen snabbare och mer precist behöver kommunicera förväntningar på regioner och avdelningar utifrån analyserna för att uppnå tillväxtmålen. Flera intervjuade regioner efterlyser bättre stöd kring hur de ska växa. I tillväxtstrategin finns inga målvärden (förutom drygt 38 000 polisanställda). Polismyndigheten har sedan många år haft en budgetstyrning vilken gjorde det möjligt för regioner och avdelningar att i ett tidigt skede växa med ett stort antal civila. Målvärden för förväntad tillväxt av poliser årsvis och på region är under framtagande vilket internrevisionen anser hade behövts redan i planeringsfasen. Internrevisionen anser att det finns skäl att även överväga flera målvärden, t.ex för civila. Verksamhetsanalyserna konkretiserar vilka förmågor som ska öka och stärkas men inte hur. Internrevisionen har uppfattat att regionerna efterlyser fler gemensamma analyser som kan ge en mer detaljerad bild.

Internrevisionen bedömer även att arbetet med framtagandet av kompetensförsörjningsplaner på regional och lokal nivå låg sent i tillväxtplaneringen mot bakgrund av att uppdraget kommunicerades från regeringen 2017. I samband med att den nationella kompetensförsörjningsplanen beslutades den 15 januari 2021 uppmanades regioner och avdelningschefer ta fram kompetensförsörjningsplaner för sina verksamheter. Under tiden för granskningens genomförande var det ett pågående arbete.

## Rekommendation

### *Rekommendation 3.1*

#### **Orange – Väsentlig brist**

Internrevisionen rekommenderar RPCK och HR att:

- Överväga framtagande av flera målvärden i syfte att underlätta styrning och uppföljning av tillväxtarbetet.

Konsekvensen av om rekommendationen inte följs är att tillväxten inte sker på rätt sätt och i rätt takt. Detta kan medföra betydande negativa konsekvenser för verksamheten.

### 3.2 Uppföljning och löpande rapportering av lägesbilden för tillväxtstrategins åtta prioriterade områden

#### Inledning

Av tillväxtstrategin framgår att strategin och uppföljningen av den ska bidra till en strategisk styrning av tillväxten genom att säkerställa att tillväxtarbetet går i takt med övrigt utvecklingsarbete i myndigheten samt de prioriteringar som finns i myndighetens strategiska verksamhetsplan. Det framgår vidare att tillväxtstrategin ska följas upp genom lägesbilder för respektive polisregion och avdelning utifrån de prioriterade områdena.

#### Iakttagelser

##### *Uppföljning av tillväxtarbetet - polisregioner och avdelningar*

Regioners och avdelningars uppföljning av tillväxtarbetet sker främst via rutinerna för ordinarie verksamhetsuppföljning och rikspolischefens resultatdialoger. Uppföljningen via resultatdialoger avser respektive region/avdelnings bidrag till den strategiska verksamhetsplanen i ett VEK-perspektiv. Regioner och avdelningar fyller i ett underlag som EA skickar ut inför resultatdialogerna. Underlaget innehåller en samlad bedömning av verksamhet, ekonomi, kompetens samt verksamhetsuppföljning av nyckelaktiviteter enligt den strategiska verksamhetsplanen. Enligt intervjuer sker ingen specifik uppföljning av tillväxtstrategins åtta prioriterade områden men de ingår i varierande utsträckning i regionernas och avdelningarnas strategiska inriktningar. I resultatdialogerna med rikspolischefen deltar förutom region-/avdelningschef, stabschefen, den nationella tillväxtsamordnaren samt chefen för ekonomiavdelningen men inte chefen för HR-avdelningen. Till skillnad från tillväxtstrategin innehåller de strategiska inriktningarna tidplaner för aktiviteter som löpande följs upp. Enligt intervjuer bedöms alla aktiviteter som viktiga och arbetet bedrivs i stort utan särskild prioriteringsordning. I såväl regioner som avdelningar står tillväxtarbetet högt upp på dagordningen och flera regioner har också bildat styrgrupper för samordning och uppföljning av tillväxtarbetet.

Regioner och avdelningar mäter förflyttningar till viss del kvantitativt, t.ex. numerärer såsom tillväxten av antal poliser och civila, antal anställda på LPO och antal sökanden till polisutbildningen. Denna kvantitativa förflyttning upplevs som lätt att mäta. Den rent kvalitativa uppföljningen upplevs dock enligt intervjuer som svårare att mäta. Förflyttningar av dessa mäts i vissa fall med hjälp av kvantitativa mått. T.ex. för attraherarbete mäts detta genom att följa om antalet utbildningsplatser har fyllts och ett annat exempel är för kompetensområdet att följa numerärer på verksamhets- och organisatorisk nivå. I andra fall blir det en helt kvalitativ bedömning av hur långt regionen/avdelningen kommit. Det finns för närvarande inte några uppsatta eller kommunicerade målvärden vilket leder till osäkerhet beträffande hur långt regionen/avdelningen kommit med aktiviteterna, om avsedd effekt uppnåtts eller vad som kvarstår. Som exempel står det i tillväxtstrategin att verksamhetens förmåga att kravställa it-stöd ska utvecklas. Hur mäts detta och när är detta uppnått? Även i den strategiska verksamhetsplanen framgår flera aktiviteter i vilka förmågor ska utvecklas, stärkas, förstärkas och svårigheten att mäta förflyttningar är detsamma för dessa.

Arbetet med regionernas och avdelningarnas bidrag till den strategiska verksamhetsplanen rapporteras i de tertialvisa resultatdialogerna. Som tidigare nämnts ovan är resultat-

dialogerna inte uppdelade efter tillväxtstrategins prioriterade områden utan redovisningen följer den strategiska verksamhetsplanen.

### ***Uppföljning av tillväxtarbetet – den nationella tillväxksamordningen***

Rapporteringen av den nationella tillväxksamordningens uppföljning sker tertialvis till NSLG. Rapportering sker även till andra forum såsom kanslichefsforum, nationella arbetstagarorganisationen (NATO) och skyddsorganisationen. Tillväxksamordningens tertialrapporter är uppdelade enligt tillväxtstrategins åtta prioriterade områden. Rapporteringen baseras på HR:s månatliga uppföljning av myndighetens kompetensförsörjning, frågor/dialog med regioner och avdelningar, arbetstagar- och skyddsorganisationen samt tillväxksamordningens egna iakttagelser och analyser. Tillväxtstrategin följs upp på den nationella nivån genom riktad inrapportering från avdelningarna som har process- och/eller verksamhetsansvar för de olika delarna inom strategins prioriterade områden. Den riktade inhämtningen sker antingen skriftligen eller via dialog/möten. I samband med uppföljningen av tillväxtstrategin förs också dialog med arbetstagarorganisationerna och skyddsorganisationen. Fokus i tillväxksamordningens rapportering riktas särskilt mot områden som innebär hinder eller avvikelser i tillväxtarbetet.

Tertialrapporteringen av uppföljningen är huvudsakligen kvalitativ med undantag för tillväxten av antalet poliser och civila. Redovisningen görs i löptext med en sammanfattning av tillväxtarbetet inledningsvis som följs av en redogörelse av möjligheter och hinder inom respektive prioriterat område och med kommentarer kring genomförda, pågående, planerade och kommande aktiviteter. Enligt intervju är den bild som tillväxksamordningen presenterar en generell bild på nationell nivå. Syftet är att beskriva tillväxtarbetet på en övergripande nivå och förutom antalet poliser och civila ska övriga prioriterade områden egentligen ses som möjliggörare för tillväxten. Det prioriterade området Infrastruktur ges som exempel av tillväxksamordningen som en viktig möjliggörare för att lyckas med helheten. Till skillnad från de flesta regioner och avdelningar gör tillväxksamordningen löpande bedömningar kring vad som behöver prioriteras, vilket kan variera över tid. I tertialrapporteringen görs inga jämförelser mellan tillväxten och utvecklingen av verksamhetsresultaten. Enligt tillväxksamordningen ingår inte detta i dess uppdrag.

Förutom den löpande tertialrapporteringen har också en separat tillväxtdialog med regioner och avdelningar genomförts i början av 2021. Syftet var att diskutera vad varje polisregion och avdelning ska vidta för åtgärder för att myndigheten ska nå målet om drygt 26 000 poliser till årsskiftet 2024/2025. Enligt tillväxksamordningens presentation för NSLG den 31 mars 2021 behöver myndigheten intensifiera tillväxtarbetet ytterligare för att nå målet om drygt 26 000 poliser till årsskiftet 2024/2025. Enligt samma presentation möjliggör en utökad ledning och samordning av det nationella och det regionala tillväxtarbetet ett ökat tempo och mer enhetliga prioriteringar med utgångspunkten i det fortsatta arbetet via nio operationslinjer<sup>9</sup> som alla syftar till att nå målet om antal poliser.

<sup>9</sup> Operationslinjer: 1. Attrahera till polisutbildningen, 2. Urval till polisutbildningar, 3. Utbilda polier genom grundutbildningen till polis, 4. Utbilda poliser genom en funktionsinriktad polisutbildning, 5. Kompetensutveckla civilanställda till polis, 6. Återanställa poliser, 7. Uppvärdera polisyrket, 8. Behålla poliser, 9. Balansera polisörligheten internt.

En kort tid efter presentationen har RPC beslutat att den nationella tillväxtsamordnaren ska leda myndighetens tillväxtarbete av poliser. Ett nationellt samordningforum med representanter från polisregionernas högsta ledning och HR:s sakansvariga som leds av den nationella tillväxtsamordnaren har etablerats som löpande följer upp framdriften i arbetet med de nio operationslinjerna. RPC har även givit HR-avdelningen i uppdrag att ta fram förslag till beslut avseende målvärden för antalet poliser vid regioner och avdelningar vid årsskiftet 2024/2025.

## Bedömning

Internrevisionen konstaterar att uppföljningen och rapporteringen av tillväxtstrategin sker på en övergripande nivå med fokus på tillväxten av polisanställda. På senare tid har fokus alltmer intensifierats på tillväxten av poliser. Även tillväxtsamordningens rutiner för informationsinhämtning är på en mer övergripande nivå och informationskällorna kan variera över tid. Internrevisionen ser fördelar med att styra upp inrapporteringen bättre för att underlätta arbetet med att skapa en samlad nationell lägesbild för tillväxtstrategins prioriterade områden. Detta skulle t.ex. kunna ske genom att utveckla den befintliga resultatdialogen med kompletterande information från regioner och avdelningar. Även formatet på tillväxtsamordningens tertialrapportering av myndighetens tillväxtarbete skulle kunna utvecklas för att underlätta jämförelser över tid och tydliggöra vad som genomförts och vad som återstår av aktiviteter inom de prioriterade områdena. Samtidigt har det varit ett medvetet val att uppföljningen av tillväxtstrategin och rapporteringen av denna ska ske på en övergripande nivå för att möjliggöra ett agilt arbetssätt att rapportera och snabbt agera på hinder och möjligheter som löpande uppstår i tillväxtarbetet. Internrevisionen förstår logiken i detta vägval även om uppföljningen och rapporteringen inte blir fullständig mot de åtta prioriterade områdena i tillväxtstrategin. Ett perspektiv som dock saknas i tillväxtsamordningens uppföljning och rapportering är effektivitetsperspektivet. Internrevisionen anser att utvecklingen av tillväxten borde jämföras och analyseras med förändringar av verksamhetsresultaten. Det är viktigt att följa denna utveckling för att få (tidiga) signaler om tillväxten också ger effekt i form av förbättrade verksamhetsresultat. Enligt kontakt med EA pågår ett arbete med att utveckla uppföljningen och graden av analys i den, bland annat avseende effektivitet.

Internrevisionen förstår komplexiteten i att styra tillväxten i myndigheten så att den löpande sker på rätt sätt och i rätt takt. I granskningen har framkommit flera exempel på vad som försvårar detta säkerställande. Exempel som nämnts är precisionsgraden i preliminära budgetramar, omfördelningar av budgetmedel och styrningen av resursfördelningen som kan ske på olika sätt, via chefsbeslut, bemanningsråd, bemanningsnycklar eller personalramar. Fler exempel som nämns är kompetensförsörjningen, att mer stöd till regionerna efterfrågas och förtydligande kring vad som menas med ökad förmåga samt att kompetensprofiler ännu inte tagits fram. Internrevisionen anser att dessa oklarheter borde ha retts ut tidigare i tillväxtarbetet. Samtidigt noterar internrevisionen och ser det som positivt att den nationella styrningen svarat på avvikelser i uppföljningen och att överblicken förstärkts genom särskilda tillväxtdialoger för att ytterligare intensifiera arbetet kopplat till tillväxten av antalet poliser.

Internrevisionen ser positivt på beslutet att HR-avdelningen fått i uppdrag att ta fram förslag på målvärden för antalet poliser vid regioner och avdelningar vilket borde öka förutsättningarna för att myndigheten ska växa på rätt sätt och i rätt takt. Internrevision-

en anser att det borde finnas anledning till att fundera på om inte målvärden borde tas fram inom övriga prioriterade områden med samma syfte, t.ex. för antalet civila.

Som nämnts i avsnittet ovan deltar för närvarande inte chefen för HR-avdelningen i resultatdialogerna med rikspolischefen. Ur ett VEK-perspektiv anser internrevisionen att chefen för HR-avdelningen i likhet med chefen för ekonomiavdelningen borde delta i dessa dialoger.

## Rekommendationer

### *Rekommendation 3.2.1*

#### **Orange – Väsentlig brist**

Internrevisionen rekommenderar EA, HR och den nationella tillväxksamordningen att:

- Vidareutveckla uppföljningen och rapporteringen av tillväxtarbetet genom att även inkludera jämförelser mellan tillväxten och utvecklingen av verksamhetsresultaten.

Konsekvensen av om rekommendationen inte följs är att styrningen av tillväxtarbetet och måluppfyllnaden påverkas genom att en väsentlig indikator för uppföljningen saknas. Detta kan medföra betydande negativa konsekvenser för verksamheten.

### *Rekommendation 3.2.2*

#### **Orange – Väsentlig brist**

Internrevisionen rekommenderar EA att:

- Vidta åtgärder för att förstärka VEK-perspektivet genom att även chefen för HR-avdelningen deltar i resultatdialogerna som genomförs med regioner och avdelningar i syfte att underlätta att tillväxten sker på rätt sätt.

Konsekvensen av om rekommendationen inte följs är att VEK-perspektivet inte fullt ut beaktas i resultatdialogerna. Detta kan medföra betydande negativa konsekvenser för verksamheten.

## 3.3 Sammanfattande bedömning av revisionsfrågorna

Internrevisionens bedömning är att införandet av tillväxtstrategin inte medfört några större förändringar i regionernas och avdelningarnas tillväxtarbete som främst utgår från deras respektive strategiska inriktningar. Enligt internrevisionen är den främsta anledningen till att tillväxtarbetet inte förändrats i någon stor omfattning att tillväxtstrategin till stor del baseras på den tidigare tillväxtplanen som i sin tur baseras på den nationella strategiska verksamhetsplanen och de strategiska inriktningarna. Som framkommit i granskningen är tillväxtstrategins främsta bidrag att sätta ljuset på de mest väsentliga områdena för att lyckas med tillväxten. Internrevisionens bedömning är att tillväxtarbetet bedrivs engagerat och intensivt men att det nationella stödet till (främst regionerna) att växa på rätt sätt i rätt takt (VEK) kan förbättras.

I den tidigare internrevisionsrapporten kring tillväxtarbetet<sup>10</sup>, såg internrevisionen risker för förseningar i tillväxtarbetet och utmaningar i rekryteringsförmåga samt betonade vikten av analys och prognos. Internrevisionen har även i denna granskning uppfattat samma behov och gör samma bedömning. Den snabba tillväxten av antalet civilanställda skulle kunna ha parerats tidigare genom nedbrutna nationella mål på regionerna samt kontroller för dessa. Omfattande analyser av mätetal kring tillväxten genomförs löpande och internrevisionen bedömer att den nationella styrningen snabbt och mer precist behöver kommunicera förväntningar på regioner och avdelningar för att uppnå gemensamma resultat för Polismyndigheten. Flera intervjuade regioner efterlyser även bättre stöd kring hur de ska växa.

Mätning av förflyttningar inom de prioriterade områdena sker främst genom bedömningar med undantag för tillväxten av antalet poliser/civila samt antagningen till polisutbildningen. Internrevisionen anser att formatet på tillväxtstrategin samt uppföljning och rapportering av de prioriterade områdena skulle kunna utvecklas för att ge en mer tydlig bild kring statusen för respektive område och på så sätt underlätta styrning och uppföljning. Samtidigt har det varit ett medvetet val att uppföljningen av tillväxtstrategin och rapporteringen av denna ska ske på en övergripande nivå för att möjliggöra ett agilt arbetssätt att rapportera och agera på hinder och möjligheter som löpande uppstår i tillväxtarbetet. Ett perspektiv som dock saknas i uppföljning och rapportering är effektivitetsperspektivet, d.v.s. att jämföra tillväxten med utvecklingen av verksamhetsresultaten. Internrevisionen anser att tillväxtrapporteringen borde utökas till att inkludera även detta perspektiv.



Carl Ygge

---

<sup>10</sup> Granskning av tillväxt 2024, diariernr. A233.715/2019.





Datum 2022-04-25

Informationsklass Öppen

Diariernr, ärende A719.471/2020

Saknr 977

Polismyndigheten


Beslutsprotokoll RPC 1/2022

Beslutande	Rikspolischefen Anders Thornberg
Föredragande	Handläggaren Magnus Thomann
Övriga som deltagit i den slutliga handläggningen	Avdelningschefen Martin Valfridsson Avdelningschefen Gunilla Hedwall
Ärende	Beslut om åtgärder med anledning av internrevisionens granskning av Polismyndighetens tillväxtstrategi (PM 2020:9)
Beslut	<p>Internrevisionen har genomfört en granskning av tillväxtstrategin (tillväxt 2024) i Polismyndigheten. Granskningen har resulterat i tre rekommendationer. Rikspolischefens kansli (RPCK) och ekonomiavdelningen (EA) har lämnat förslag till åtgärder med anledning av rekommendationerna.</p> <p>Polismyndigheten beslutar följande.</p> <p><b>Rekommendation 3.1</b> RPCK och HR-avdelningen har under 2021 tagit fram målvärden i syfte att underlätta styrningen och uppföljningen av tillväxtarbetet. RPCK och HR-avdelningen har samtidigt bedömt att inga fler åtgärder behövs. Rekommendationen är därmed genomförd.</p> <p><b>Rekommendation 3.2.1</b> EA ska, i samverkan med HR-avdelningen och den nationella tillväxtsamordningen, fortsätta utveckla uppföljningen i syfte att bättre kunna följa hur Polismyndighetens tillväxt återspeglas i verksamhetsresultatet samt hur resurserna används. Mått och metoder som bättre beskriver resultat och effekter samt fångar effektivitet ska tas fram.</p> <p>Åtgärden ska vara genomförd senast den 31 december 2022. Chefen för EA ansvarar för att åtgärden genomförs.</p> <p><b>Rekommendation 3.2.2</b> EA ska ytterligare överväga om VEK-perspektivet<sup>1</sup> kan stärkas inom ramen för resultatdialogen.</p> <p>Åtgärden ska vara genomförd senast den 31 december 2022. Chefen för EA ansvarar för att åtgärden genomförs.</p>


<sup>1</sup> Ett förhållnings- och arbetssätt som utgår från att de tre delarna verksamhet, ekonomi och kompetens är varandras förutsättningar.

Kostnad	-
Finansiering	-

Vid protokollet

  
Magnus Thomann

Justeras

  
Anders Thornberg

Sändlista	Kopia till
Samtliga avdelningar och polisregioner	Arbetsstagarorganisationerna
Internrevisionen	Skyddsorganisationen