

Granskning av kompetensförsörjning



Polisen

Informationsklass Öppen

Polismyndigheten, myndighetsgemensam rapport, juni 2023



Utgivare: Polismyndigheten, Internrevisionen, 106 75 Stockholm
Diarienummer: A359.616/2021, Saknr: 977
Omslagsfoto:
Upplaga: Intrapolis
Datum: 2023-06-07

Innehåll

Innehåll	3
1 Sammanfattning	4
2 Inledning	7
2.1 Bakgrund.....	7
2.2 Syfte och revisionsfrågor	8
2.3 Omfattning och avgränsning.....	8
2.4 Informationsinsamling och metod	9
2.5 Bedömningsgrunder	9
3 Kompetensförsörjning.....	11
3.1 Myndighetens (nationellt) säkerställande av målet i kompetensförsörjningsstrategin	11
3.2 Polisregionernas och de nationella avdelningarnas praktiska arbete med att omsätta målet i kompetensförsörjningsstrategin ...	20
3.3 Arbetet med behovs- och kompetensanalyser inför framtida kompetensförsörjning	22

BILAGOR

Rikspolischefens beslut om åtgärder, 2 juni 2023

1 Sammanfattning

Granskningen har utförts i enlighet med revisionsplan för 2020–2022.

Granskningen genomfördes 2021 och överlämnades till Polismyndigheten för åtgärdsinhämtning samma år. Revisionsrapporten beskriver situationen i Polismyndigheten vid tiden för granskningen. Myndighetens inhämtning av förslag på åtgärder för att omhänderta de brister som framkom i granskningen har tagit tid. Enligt internrevisionens riktlinjer ska internrevisionen tillämpa internationellt ramverk utgivet av den internationella yrkesföreningen för internrevisorer.¹ Internrevisionen har i denna granskning inte kunnat efterleva ramverkets riktlinje för utförande avseende rapportering i rätt tid.

Syftet med granskningen har varit att bedöma myndighetens vidtagna åtgärder för att klara polisens mål för kompetensförsörjning fram till och med 2024 samt planerade åtgärder för kompetensförsörjningen i ett längre tidsperspektiv. Kompetensförsörjningsprocessen har granskats på en övergripande nivå.

Följande revisionsfrågor har ingått i granskningen:

- Hur säkerställer Polismyndigheten att det finns rätt kompetens på rätt plats vid rätt tid, till rätt kostnad, utifrån verksamhetens behov samt myndighetens uppdrag, mål och värdegrund?
- Hur omsätter polisregioner och avdelningar praktiskt myndighetens mål och nationella beslut avseende kompetensförsörjning?
- Vilket arbete bedrivs respektive planeras avseende behovs- och kompetensanalyser inför framtida kompetensförsörjning för att klara de långsiktiga målen och för att möta medborgarnas behov?

Internrevisionens bedömning är att det finns ett stort behov av att på nationell nivå förbättra samordning och prioritering i kompetensförsörjningen. Kompensatoriska åtgärder har vidtagits för att förbättra samordning och prioritering men dessa är inte tillräckliga för att komma till rätta med uppmärksammade problem. Det krävs ett utvecklat ledningssystem för kompetensförsörjning på nationell nivå för att säkerställa ett tydligt och sammanhållet uppdrag och för att kunna ta ett helhetsansvar.² Polismyndigheten bör värdera om organisation, mandat, roller, metoder och stödsystem som ledningen utövas

¹ International Professional Practices Framework/IPPF, The Institute of Internal Auditors

² Med begreppet ledningssystem avses den organisation, mandat, roller, metoder och stödsystem som ledningen utövas genom. Hämtat från Polismyndighetens handbok för särskilda händelser (PM 2020:21)

genom behöver justeras för att minimera de problem som internrevisionen bedömer finns idag. Polismyndigheten behöver också på strategisk nivå utveckla systemförståelsen för att därigenom uppnå större samsyn i styrning och ledning av kompetensförsörjningsarbetet. Enligt internrevisionens bedömning framgår det inte tillräckligt tydligt i den strategiska verksamhetsplanen eller kompetensförsörjningsplanen³ hur detta ska ske. Det finns ett stort behov av ett forum på nationell nivå för att skapa gemensam kunskap och en förståelse för helheten i arbetet med kompetensförsörjningen. Polismyndigheten bör överväga om det nationella kanslichefsforumet kan utgöra detta forum.

Beträffande VEK-perspektivet anser internrevisionen att det måste få ett tydligare genomslag i den nationella styrningen för att underlätta arbetet på regional-/avdelnings-nivå. I syfte att stärka VEK-perspektivet anser internrevisionen att Noa, i rollen som processägare för kärnverksamheten, i likhet med EA och HR, bör delta i planeringsdialogerna med polisregioner och nationella avdelningar.

Internrevisionen konstaterar att det är ett stort fokus på numerärer i den nationella styrningen och uppföljningen av kompetensförsörjningen. Genom att besluta om antalsmål för poliser och det totala antalet polisanställda har myndigheten i princip beslutat om kompetensmixen utan att i tillräcklig omfattning ha identifierat verksamhetens behov av förmågor. För att uppnå målet i kompetensförsörjningsstrategin finns det ett behov av att skifta detta fokus mer till utveckling av kompetenser och förmågor.

Det finns också behov av att förbättra kravställningar och arbetet med nytto-realiserings- och konsekvensanalyser, inte minst ur ett effektivitetsperspektiv.

Omställningen av utbildningsverksamheten är en stor utmaning för myndigheten inte minst mot bakgrund av den kulturreisa och de investeringar i it-infrastrukturen som krävs. För att kunna hantera polisens behov av kompetensutveckling behöver myndigheten förbättra samordning och prioritering, inte minst av utvecklingsverksamheten. Polismyndigheten behöver också samordnat identifiera vilka ytterligare åtgärder som behöver vidtas för att myndigheten inom rimlig tid ska kunna bedriva en kompetensutveckling och utbildning som tydligare utgår från verksamhetsbehoven och uppdraget. I arbetet behöver processägarna involveras. Det gäller framförallt Noa, HR och EA samt it-avdelningen som har en viktig roll i myndighetens pågående digitalisering, inte minst när det gäller att utveckla den inre effektiviteten. I arbetet krävs också en nära dialog med polisregionerna.

³ Enligt version som är på samråd hos polisregioner och nationella avdelningar.

Internrevisionen är medveten om att arbetet med kompetensförsörjningsplanerna inte är slutfört ännu men konstaterar att det skiljer sig i hur respektive polisregion/nationell avdelning har utformat sina preliminära kompetensförsörjningsplaner. Det bör tydligare framgå i handboken vilka moment som är bindande för att uppnå större enhetlighet i de preliminära planerna och därmed skapa bättre förutsättningar för en sammanhållen analys. Flera intervjuade anser att handboken är väldigt ambitiös och det krävs mycket arbete för att kunna leva upp till intentionerna. Internrevisionens bedömning är att HR i sitt arbete med uppdatering av styrdokumentet, främst handboken, värderar denna invändning som lämnats av polisregionerna.

Polismyndigheten har inlett arbetet med att ta fram underlag inför behovs- och kompetensanalyser som avser tiden efter 2024. Strategisk analys och omvärld (SAO) har i sina rapporter lyft fram ett antal utmaningar som myndigheten behöver omhänderta. Det är viktigt att det finns en tydlig mottagarförmåga inom myndigheten så att deras omvärldsanalyser och andra strategisk framåtsyftande rapporter i förlängningen kan omsättas i praktisk handling som ger konkret medborgarnytta och kan bidra till en effektiv verksamhet. Den nationella strategiska ledningsgruppen (NSLG) har en viktig roll och ansvar att under våren 2022 ta ut en riktning och struktur för myndighetens arbete med kompetens- och förmågebehov efter 2024 utifrån bl.a. SAO:s underlag i syfte att stärka polisens förmåga att arbeta strategiskt i ett 2035-perspektiv.

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

		Antal
	Mycket väsentlig brist	1
	Väsentlig brist	4
	Mindre väsentlig brist	1

2 Inledning

Granskningen har utförts i enlighet med revisionsplanen för 2020-2022 och omfattar två granskningsaktiviteter inom huvudprocessen kompetensförsörjning, ”Rekrytera och behålla rätt kompetens” samt ”Kompetensförsörjning inom kärnverksamheten”.

2.1 Bakgrund

I myndighetens riskportfölj lyfter såväl polisregioner som flera nationella avdelningar risker relaterade till kompetensförsörjningsområdet. Sammantaget ger dessa risker signaler om att myndigheten kommer få svårt att klara målet för myndighetens kompetensförsörjning, dvs. att säkerställa att det finns rätt kompetens på rätt plats vid rätt tid, till rätt kostnad, utifrån verksamhetens behov samt myndighetens uppdrag, mål och värdegrund. Myndigheten är sedan ingången av 2016 inne i en kraftig tillväxtperiod. Fram till årsskiftet 2024/2025 ska antalet polisanställda öka med 10 000. Utgångspunkten för tillväxtarbetet är det regeringsuppdrag som redovisades i februari 2018, vilket har haft en stark påverkan på den strategiska kompetensförsörjningen hittills och kommer fortsatt att ha till årsskiftet 2024/2025.⁴ Det är tveksamt om myndighetens behovs- och kompetensanalyser är tillräckligt precisa för att kunna ligga till grund för att göra nödvändiga prioriteringar. Samspelet mellan HR, EA, Noa och polisregionerna fungerar inte fullt ut. Regionerna efterlyser mer vägledning. Det finns en risk att antalet poliser fram till 31 december 2024 inte kommer uppgå till drygt 26 000 och att myndigheten redan idag har anställt merparten av de civilanställda som skulle anställas fram till 2024 vilket innebär risk för att inte rätt civil kompetens kan anställas resterande år fram till 2024. Det finns ett stort behov av utbildning som uppkommit när utbildningar inte kunnat genomföras bland annat p.g.a. Covid-19. Denna ”utbildningsskuld” kommer att påverka förutsättningarna att genomföra de kompetenshöjande åtgärder inom många områden som krävs. Det finns också en risk att de ambitionshöjningar som myndigheten beslutat inom vissa områden kommer påverka förutsättningarna att utveckla och förstärka andra verksamhetsområden negativt.

⁴ Av regleringsbrev för budgetåret 2021 avseende Polismyndigheten framgår att myndigheten månatligen ska redovisa särskilda nyckeltal som visar personaltillväxten mot 2024 (i detta ingår att tydliggöra prognoser över förväntat antal anställda, poliser respektive civila, för respektive år till och med 2024).

2.2 Syfte och revisionsfrågor

Syftet har varit att bedöma myndighetens vidtagna åtgärder för att klara polisens mål för kompetensförsörjning fram till och med 2024 samt planerade åtgärder för kompetensförsörjningen i ett längre tidsperspektiv.

Följande revisionsfrågor har ingått i granskningen:

- Hur säkerställer Polismyndigheten att det finns rätt kompetens på rätt plats vid rätt tid, till rätt kostnad, utifrån verksamhetens behov samt myndighetens uppdrag, mål och värdegrund?
- Hur omsätter polisregioner och avdelningar praktiskt myndighetens mål och nationella beslut avseende kompetensförsörjning?
- Vilket arbete bedrivs respektive planeras avseende behovs- och kompetensanalyser inför framtida kompetensförsörjning för att klara de långsiktiga målen och för att möta medborgarnas behov?

2.3 Omfattning och avgränsning

Följande polisregioner och nationella avdelningar har ingått i granskningen:

Polisregion Stockholm, Syd, Öst och nationellt forensiskt centrum (NFC), ur ett verksamhetsansvarsperspektiv och nationella operativa avdelningen (Noa), HR-avdelningen (HR), ekonomiavdelningen (EA), ur ett processägaransvarsperspektiv. Intervjuer har också genomförts med strategisk analys och omvärld (SAO) samt rikspolischefens kansli (RPCK).

Internrevisionen har i granskningen fokuserat på hur Polismyndigheten arbetar för att uppnå målet för kompetensförsörjning genom att granska:

- 1) Hur beslutade styrdokument och andra relevanta beslut påverkar förutsättningarna och förmågan samt hur VEK-perspektivet beaktas i kompetensförsörjningsarbetet
- 2) Polisregionernas/avdelningarnas förutsättningar att praktiskt omsätta de mål och beslut som myndigheten tagit som påverkar förmågan
- 3) Hur Polismyndigheten förbereder arbetet med kompetens- och behovsanalyser efter 2024

Kompetensförsörjningsprocessen har granskats på en övergripande nivå, dvs. har inte innefattat detaljstudier inom respektive del enligt ARUBA.⁵ ARUBA används i myndigheten som ett samlingsnamn för de olika kompetensförsörjande delarna i arbetet med kompetensförsörjningen. Internrevisionen berör de olika kompetensförsörjande delarna i varierande utsträckning beroende vad som framkommit i intervjuer och dokumentanalyser för att få svar på de revisionsfrågor som ingått i granskningen. It-system som används i kompetensförsörjningen har inte ingått i granskningen.

2.4 Informationsinsamling och metod

Granskningen har omfattat genomgång och analys av styrdokument, beslut och annan relevant dokumentation samt intervjuer med polisregioner och nationella avdelningar som ingick i granskningen.

Granskningen har utförts under perioden augusti – oktober 2021 av internrevisorerna Carl Ygge och Johan Dixelius samt i slutfasen av Carin Persson. Johan Dixelius gick i pension 2023-02-22.

Rapporten sakgranskades i november 2021 av samtliga avdelningar och polisregioner. Begäran om inhämtande av åtgärdsförslag skickades till RPC kansli i december 2021. Rikspolischefen beslutade om åtgärder i juni 2023. 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.

⁵ ARUBA; står för Attrahera – Rekrytera – Utveckla – Behålla – Avveckla/

Växla kompetens i en organisation.

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 Kompetensförsörjning

3.1 Myndighetens (nationellt) säkerställande av målet i kompetensförsörjningsstrategin

Inledning (baserat på myndighetens styrdokument om kompetensförsörjning)

Enligt kompetensförsörjningsstrategin⁶ är målet med kompetensförsörjningen att säkerställa att det finns rätt kompetens på rätt plats vid rätt tid, till rätt kostnad, utifrån verksamhetens behov samt myndighetens uppdrag, mål och värdegrund. Strategin beskriver de övergripande tillvägagångssätten för hur Polismyndigheten ska arbeta med kompetensförsörjning för att nå de långsiktiga målen. Det systematiska och enhetliga arbetet med kompetensförsörjning ska ha en tydlig koppling till verksamhetsplanering och budgetarbete. Övergripande riktningen för arbetet ges i den nationella kompetensförsörjningsplanen⁷ där även prioriterade nationella kompetensmål utifrån identifierade verksamhetsbehov anges. I handboken för kompetensförsörjning⁸ ges ramar och stöd för kompetensförsörjningsarbetet inklusive ansvarsfördelning och tillvägagångssätt. I handboken finns även en exempelmall för kompetensförsörjningsplan, vilken syftar till enhetlighet i framtagandet av kompetensförsörjningsplanen. Inriktningen för kompetensförsörjning utgår från myndighetens strategiska verksamhetsplan och är ett förberedande steg till det kompetensförsörjande arbetet på underliggande organisatoriska nivåer där man tar fram kompetensförsörjningsplaner och individuella utvecklingsplaner. Det har också fattats ett antal beslut inom ramen för tillväxtarbetet som påverkar kompetensförsörjningen.

Polismyndighetens interna styrning och uppföljning ska ske ur ett helhetsperspektiv där kopplingen mellan verksamhet, ekonomi och kompetens (VEK) stärks. VEK innebär att Polismyndigheten har ett förhållningssätt som utgår från att de tre delarna; verksamhet, ekonomi och kompetens är varandras förutsättningar och därför behöver vara med vid all planering, genomförande och uppföljning av verksamheten. Utifrån samlad bedömning och prövning av utgångspunkter och principer gällande de ekonomiska ramarna och tillväxtplaneringen hösten 2020 fastslås att myndighetens sammantagna förmågeökningar måste rymmas inom budgetramen. Enligt beslut ska antalet

⁶ Polismyndighetens strategi för kompetensförsörjning, PM 2019:29

⁷ Polismyndighetens kompetensförsörjningsplan 2021, PM 2021:4

⁸ Polismyndighetens handbok för kompetensförsörjning, PM 2020:5

poliser uppgå till drygt 26 000 och totalt antal anställda uppgå till drygt 38 000 vid årsskiftet 2024/2025.⁹

I HR-chefens processansvar ingår bl.a. att ansvara för att beskriva och besluta om processen, uppdatera och utveckla styrdokument, säkerställa enhetlighet samt stödja arbetet i processen. I detta ingår även att stödja och följa upp införande av arbetssätt samt följa upp och utveckla processen. I region- och avdelningschefs ansvar ingår bl.a. att leda och styra det kompetensförsörjande arbetet för sin verksamhet genom att ge ramar, skapa förutsättningar samt följa upp och utvärdera det kompetensförsörjande arbetet för sin verksamhet.

Den nationella uppföljningen av kompetensmålen ska enligt den nationella kompetensförsörjningsplanen för 2021 ske i ett VEK-perspektiv. Detta ska ske genom:

- Månatlig uppföljning av verksamhetens resultat, ekonomi och kompetensförsörjning.
- Månatlig uppföljning i nationella strategiska ledningsgruppen (NSLG).
- Tertiärsvis resultatdialoger mellan rikspolischefen och respektive regionpolis och avdelningschef.
- Inom ramen för den interna styrningen och kontrollen.

Tillväxtarbetet följs löpande upp utifrån de 10 operationslinjerna i det nationella samordningsforumet för tillväxten, samt i NSLG.

HR kommer också att följa upp polisregionernas och avdelningarnas kompetensförsörjningsplaner för att ha som underlag i det fortsatta arbetet med myndighetens kompetensförsörjning.

I kompetensförsörjningsarbetet utgår polisregioner och nationella avdelningar från den nationella strategiska verksamhetsplanen och polisregionens/nationella avdelningens egen strategiska inriktning. Utgångspunkt och stöd är också de planeringsanvisningar som EA och HR har utarbetat inför planeringen av verksamhetsåret 2022 och framåt samt de planeringsdialoger som genomförs. I planeringsanvisningarna ingår preliminära ekonomiska ramar samt anvisningar för kompetens- och verksamhetsplanering. I anvisningarna framgår att planeringsprocessen är en pågående och öppen process fram till att beslut om den strategiska verksamhetsplanen, kompetensförsörjningsplanen och budgeten fattas i december 2021. Det betyder att justeringar kan komma att ske i dessa delar fram till dess.

⁹ Beslut avseende målvärden för antalet poliser vid polisregioner och nationella avdelningar, Dnr A310.042/2021 och Polismyndighetens tillväxtstrategi, PM 2020:9.

I början av 2021 fastslogs den nationella kompetensförsörjningsplanen för 2021 och polisregioner och nationella avdelningar har därefter arbetat med att ta fram preliminära kompetensförsörjningsplaner för 2022 som skickats till HR.

I konsekvensanalysen avseende revidering av strategisk verksamhetsplan för perioden 2022–2024 och föreslagna budgettramar beskriver EA att ”Under året har en gedigen planeringsprocess genomförts för att bereda revideringen av verksamhetsplanen med tillhörande budgettramar och målsättning med kompetensförsörjningen”.¹⁰

lakttagelser

Målsättning enligt kompetensförsörjningsstrategin

Enligt genomförda intervjuer anses målsättningen i kompetensförsörjningsstrategin som relevant och självklar men beskrivs delvis olika beroende på vilken roll eller funktion den intervjuade har i verksamheten. Det handlar om vilken kompetens som behövs för olika verksamheter. Nya uppdrag kommer som skapar behov av prioriteringar. Detta ställer höga krav på såväl verksamhetsansvariga som processägare. En intervjuad uttryckte det; ”Det är inte något som bara händer”.

Styr signaler

Myndighetens strategiska styrning sker främst genom den fleråriga strategiska verksamhetsplanen, kompetensförsörjningsstrategin, kompetensförsörjningsplanen samt preliminära och indikativa budgettramar. Polisregioner och nationella avdelningar har i sin tur utarbetat sina respektive strategiska inriktningar inklusive inriktningar för kompetensförsörjningen baserat på de nationella styrdokumenterna. I planeringsanvisningarna ges också styr signaler till polisregioner och nationella avdelningar. Under 2021 har ytterligare en styr signal tillkommit avseende målvärden för antal poliser (antalsstyrning). Även metodiken i handboken för kompetensförsörjning, som resulterar i ett kompetensbehov, kan sägas vara en styr signal. I intervjuer framkommer att dessa ”konkurrerande” styr signaler är något polisregionerna och de nationella avdelningarna får förhålla sig till men som kan leda till målkonflikter. Exempel

10 Följande aktiviteter har vidtagits: Processägar dialoger för att fånga utvecklingsbehov (EA, HR, IT, NFC, Noa och RA), en nationell nulägesbild och framtidsbild för en samlad bedömning av verksamhet, ekonomi och kompetens (baserad på ekonomiska läget, T1-uppföljningen, ISK-risker, tillväxtarbetet), planeringsanvisningar med tydliga styr signaler till organisationen, Planeringsdialoger ur ett VEK-perspektiv för att fånga de största utmaningarna i organisationen kopplat till planeringsanvisningarna, diskussion i NSLG och vid RPC-beredning kring prioriteringar och budgetfördelning.

på målkonflikt som kan uppstå är om resultatet av arbetet med kompetensanalysen (enligt handboken) visar på ett behov av civil kompetens men budget- och antalstyrningen leder till att budgetmedel måste användas för polis-tillväxt. Detta kan medföra att poliser får utföra arbetsuppgifter som inte kräver polisiär kompetens och att polisregionernas möjligheter att anställa personer inom t.ex. specialistfunktioner försvåras. Det har också framgått i flera intervjuer att det behöver skapas större förståelse hos chefer och medarbetare att i kompetensförsörjningsarbetet fokusera mer på kompetenser och för-mågor och mindre på antal.

Kravställning, samordning och prioritering (ur ett VEK-perspektiv)

Som förutsättning för kompetensförsörjningen ska Polismyndighetens interna styrning och uppföljning ske ur ett helhetsperspektiv där kopplingen mellan verksamhet, ekonomi och kompetens (VEK) stärks.¹¹ I syfte att förbättra förutsättningarna har EA och HR under 2021 genomfört dialoger med de större processägarna för att tidigare fånga kommande verksamhetsbehov och utvecklingsinitiativ. I intervjuer anges att även om det skett förbättringar på senare tid så behöver förutsättningar och tillämpning förbättras ytterligare. Kompetensförsörjningsprocessen är en stödprocess som inte är kartlagd vad avser beroenden till andra processer såsom t.ex. utvecklingsverksamheten. I genomförda planeringsdialoger med polisregionerna har EA och HR deltagit men inte Noa, vilket flera anser ska svara för V:et (verksamheten) på högsta strategiska nivå.

Det framförs att konsekvensanalyser och nyttorealiseringsanalyser, som är viktiga komponenter för att samordna och prioritera behov och beslut, i vissa fall saknas eller är bristfälliga i berednings- och beslutsprocessen. Som exempel nämns kameraprojektet där det inte hade värderats och tagits hänsyn till resurssättningen i polisregionerna. Ett annat exempel är satsningen på särskilt utsatta brottsoffer där kompetensutveckling av nyanställda inte beaktats i tillräcklig omfattning i samband med beslutet. Det har också lyfts upp i intervjuer att när polisregioner och nationella avdelningar genomför sina behovs- och kompetensanalyser kan de inte göra det med tillräcklig precision eftersom de inte har alla förutsättningarna. Det nämns att det i tidigare budgetdialoger inkommit budgetäskanden på betydande belopp sent i budgetprocessen. En bidragande orsak till behovet av omfördelningar av budgetmedel är avsaknaden av tydlig gemensam prioritering och tillräckligt utvecklade ”kompensatoriska åtgärder” för att omhänderta helheten.

¹¹ Polismyndighetens strategiska verksamhetsplan 2020 - 2024, sid 10.

Dialogen mellan processägare sinsemellan och mellan processägare och verksamhetsansvariga har förbättrats men det finns fortfarande brister kring kravställning, samordning och prioritering. Utbildningsområdet ges som exempel där såväl kravställning, samordning som prioritering behöver utvecklas och förbättras. Det gäller behovsanalys och prioritering ute i verksamheten, dvs. vilka som har behov av kompetensutveckling men även hur kravställning, samordning och prioritering sker på nationell nivå av processägarna. Flera intervjuade anser att myndigheten borde ha kommit längre i arbetet med vilka förmågor myndigheten ska ha inom olika områden, dvs. förmågebeskrivningar för olika funktioner. Beträffande förmågebeskrivningar har arbetet skett inom ramen för KUV¹² och beskrivningar finns nu presenterade för polisassistenter i funktionerna; polis ingripande, polis lokalpolisområde och polis område.

Enligt intervjuer råder det delade meningar om innebörden av det som vissa benämner som ”utbildningsskuld”. Vissa ser det som ett reellt ackumulerat utbildningsbehov som framförallt uppstått inte minst på grund av pandemin. Det finns många verksamhetsområden som påverkas av att utbildningar inte genomförs eller som helt saknas. Exempel som nämns med stor påverkan på verksamheten är gränspolisen och inom utredningsområdet. Det kommer vara en stor utmaning för myndigheten att omhänderta. Andra har uppfattningen att myndigheten behöver se på kompetensutveckling på ett nytt sätt där kompetensutveckling och utbildning tydligare måste balanseras mot verksamhetsbehoven och uppdraget. Två polisregioner har i tidigare granskning genomförd av internrevisionen uppgett att de kan avsätta max sex procent av den totala arbetstiden för utbildning, inte mer, för att klara av sitt verksamhetsuppdrag.¹³

I syfte att öka graden av flexibilitet i arbetet med kompetensutveckling och att genomföra det på ett så resurseffektivt sätt som möjligt har HR 2021 beslutat om en omställning av utbildningsverksamheten.¹⁴ I den övergripande planen beskrivs den digitala transformationen av utbildningsverksamheten som i korthet innebär en digital omställning och ett mer flexibelt lärande. I planen beskrivs också nuvarande brister kring samarbete och prioritering mellan processägare samt behovet av en samverkan mellan processägarna om vilken kravställning som ska prioriteras utifrån ett myndighetsperspektiv. För att omställningen ska lyckas har i intervjuer framförts vikten av att beakta

¹² Karriär och utvecklingsvägar.

¹³ Se rapport från internrevisionen. Granskning av polisiär närvaro i glesbygd/storstad, målkonflikter och prioriteringar, sidan 10 (A336.260/2019).

¹⁴ Fastställande av övergripande plan för omställning av utbildningsverksamheten. (A309.676/2021).

den kulturresta som detta innebär för myndighetens chefer och medarbetare samt att omställningen kräver stora investeringar i it-infrastrukturen.

Flera intervjuade har framfört att det finns ett stort behov av ett forum på nationell nivå för att skapa gemensam kunskap och en förståelse för helheten i arbetet med kompetensförsörjningen. Det handlar t.ex. om att processägarna behöver samverka om vilken kravställning som ska prioriteras utifrån ett myndighetsperspektiv. Genom detta ges bättre förutsättningar för samordning och prioritering.

Uppföljning

Polisregioner och nationella avdelningar har redovisat sina preliminära kompetensförsörjningsplaner till HR i september 2021. HR har därefter tagits fram en nationell kompetensförsörjningsplan¹⁵ som har skickats ut på samråd tillsammans med revideringen av den strategiska verksamhetsplanen 2020-2024.

Av den nationella kompetensförsörjningsplanen framgår att ”myndighetens kompetensbehov och utmaningar har analyserats på lång sikt mot bakgrund av utvecklingen på arbetsmarknaden och samhällstrender.¹⁶ Vilka kompetensbehov och utmaningar som finns för nuvarande planeringsperiod har också tydliggjorts från polisregioner och avdelningar i framtagna kompetensförsörjningsplaner och i planeringsdialoger”. Myndighetens övergripande kompetensbehov och utmaningar för de närmaste åren sammanfattas i kompetensförsörjningsplanen och genom myndighetens tillväxtarbete.

I intervjuer framförs att den nationella uppföljningen av kompetensförsörjningen är alltför inriktad på förändring av numerärer inom olika områden. Detta har sin grund i vad myndighetens uppdragsgivare har efterfrågat, d.v.s. att Polismyndigheten ska växa med 10 000 polisanställda. Antalsfrågan har en stor betydelse i samband med tillväxten men flera saknar kompetens- och förmågeperspektiven i uppföljningen.

Internrevisionen noterar att alla polisregioner och några nationella avdelningar har lyft risker avseende kompetensförsörjning i myndighetens rapportering av ISK-risker för tertial 2 år 2021. Riskerna berörs direkt eller indirekt av internrevisionen i denna rapport. Flera polisregioner har lyft att det finns risk att målvärdet för antalet poliser inte kommer kunna nås till slutet av 2024.

¹⁵ Utkast kompetensförsörjningsplan 2022-2024 (PM 2021;00), som för närvarande är på samråd.

¹⁶ Analys av möjligheter och utmaningar för Polismyndigheten att attrahera, rekrytera och behålla medarbetare omkring år 2035, enheten för strategisk analys och omvärld (SAO).

Bedömning

Internrevisionens bedömning är att det finns ett stort behov av att på nationell nivå förbättra samordning och prioritering i kompetensförsörjningen. Kompensatoriska åtgärder har vidtagits för att förbättra samordning och prioritering men internrevisionen anser att dessa inte är tillräckliga för att komma till rätta med uppmärksammade problem. Enligt internrevisionen krävs ett utvecklat ledningssystem för kompetensförsörjning på nationell nivå för att säkerställa ett tydligt och sammanhållet uppdrag och för att kunna ta ett helhetsansvar.¹⁷ Polismyndigheten bör värdera om organisation, mandat, roller, metoder och stödsystem som ledningen utövas genom behöver justeras för att minimera de problem som internrevisionen bedömer finns idag. Polismyndigheten behöver också på strategisk nivå utveckla systemförståelsen för att därigenom uppnå större samsyn i styrning och ledning av kompetensförsörjningsarbetet. Enligt internrevisionens bedömning framgår det inte tillräckligt tydligt i den strategiska verksamhetsplanen eller kompetensförsörjningsplanen¹⁸ hur detta ska ske. Det finns ett stort behov av ett forum på nationell nivå för att skapa gemensam kunskap och en förståelse för helheten i arbetet med kompetensförsörjningen. Internrevisionen anser att Polismyndigheten bör överväga om det nationella kanslichefsforumet kan utgöra detta forum.

Beträffande VEK-perspektivet anser internrevisionen att det måste få ett tydligare genomslag i den nationella styrningen för att underlätta arbetet på regional-/avdelnings-nivå. I syfte att stärka VEK-perspektivet anser internrevisionen att Noa, i rollen som processägare för kärnverksamheten, i likhet med EA och HR, bör delta i planeringsdialogerna med polisregioner och nationella avdelningar. Noa har som processägare för kärnverksamheten en roll och ett ansvar att också i andra sammanhang företräda V:et i VEK.

Internrevisionen konstaterar att det är ett stort fokus på numerärer i den nationella styrningen och uppföljningen av kompetensförsörjningen. Genom att besluta om antalsmål för poliser och det totala antalet polisanställda har myndigheten i princip beslutat om kompetensmixen utan att i tillräcklig omfattning ha identifierat verksamhetens behov av förmågor. Internrevisionen anser att det finns behov av att skifta detta fokus mer till utveckling av kompetenser och förmågor.

¹⁷ Med begreppet ledningssystem avses den organisation, mandat, roller, metoder och stödsystem som ledningen utövas genom. Hämtat från Polismyndighetens handbok för särskilda händelser (PM 2020:21)

¹⁸ Enligt version som är på samråd hos polisregioner och nationella avdelningar.

Som framgått i granskningen finns behov av att förbättra kravställningar och arbetet med nyttorealiserings- och konsekvensanalyser. Internrevisionen menar att detta är viktigt ur ett effektivitetsperspektiv.

Enligt internrevisionens bedömning kan resultatet av genomförda kompetensanalyser i polisregioner och nationella avdelningar komma att innebära att de behöver ta ställning till vilka verksamheter som behöver nedprioriteras för att ambitionshöjningar i prioriterade områden ska kunna genomföras.

Internrevisionens bedömning är att omställningen av utbildningsverksamheten är en stor utmaning för myndigheten inte minst mot bakgrund av den kulturrena och de investeringar i it-infrastrukturen som krävs. För att kunna hantera polisens behov av kompetensutveckling för medarbetare och nya medarbetare behöver myndigheten förbättra samordning och prioritering, inte minst av utvecklingsverksamheten. Polismyndigheten behöver också, enligt internrevisionens bedömning, samordnat identifiera vilka ytterligare åtgärder som behöver vidtas för att myndigheten inom rimlig tid ska kunna bedriva en kompetensutveckling och utbildning som tydligare balanseras mot verksamhetsbehoven och uppdraget. I arbetet behöver processägarna involveras. Det gäller framförallt Noa, HR och EA samt it-avdelningen som har en viktig roll i myndighetens pågående digitalisering, inte minst när det gäller att utveckla den inre effektiviteten. I arbetet krävs också en nära dialog med polisregionerna.

Internrevisionen delar i stort den riskbedömning som polisregioner och nationella avdelningar beskriver i myndighetens redovisning av ISK-risker för tertial 2 år 2021 när det gäller kompetensförsörjning. Internrevisionen delar också polisregionernas bedömning av risken att inte uppnå antalsmålet med 26 200 poliser till slutet av 2024. Trots aktivt arbete har, enligt internrevisionens bedömning, Polismyndigheten en stor utmaning i att attrahera och behålla rätt kompetens.

Rekommendationer

Rekommendation 3.1.1

Röd – Mycket väsentlig brist

Internrevisionen rekommenderar att Polismyndigheten alternativt RPCK:

- utvecklar ledningssystemet för kompetensförsörjning på nationell nivå för att säkerställa ett tydligt och sammanhållet uppdrag som ger förutsättningar för att ta ett helhetsansvar.

Konsekvenserna av om rekommendationen inte följs är att ledningen av kompetensförsörjningen inte är tillräckligt effektiv och att myndighetens målsättning i kompetensförsörjningsstrategin riskerar att inte uppnås. Detta kan medföra stora negativa konsekvenser för Polismyndighetens verksamhet och innebära att Polismyndigheten inte uppfyller myndighetsförordningens krav på effektivitet och att hushålla väl med statens medel.

Rekommendation 3.1.2

Orange – Väsentlig brist

Internrevisionen rekommenderar att HR tillsammans med Noa:

- utvecklar uppföljningen av myndighetens kompetensförsörjningsarbete till att innefatta även kompetens- och förmågeperspektiven.

Konsekvenserna av om rekommendationen inte följs är att väsentliga perspektiv i kompetensförsörjningsarbetet inte fångas i uppföljningen och att styrningen och ledningen genom detta riskerar att bli felriktad, vilket kan leda till att uppställda mål inte nås och medföra betydande negativa konsekvenser för verksamheten.

Rekommendation 3.1.3

Orange – Väsentlig brist

Internrevisionen rekommenderar EA:

- att värdera behovet av om Noa ska delta i planeringsdialoger som representant för verksamheten.

Konsekvenserna av om rekommendationen inte följs är att verksamhetsperspektivet inte i tillräcklig utsträckning omhändertas i dialogerna, med påverkan på kvaliteten i samordning, prioritering och beslut. Detta kan leda till att uppställda mål inte nås och medföra betydande negativa konsekvenser för verksamheten.

Rekommendation 3.1.4

Orange – Väsentlig brist

Internrevisionen rekommenderar att HR i samråd med övriga processägare och med verksamhetsansvariga:

- samordnat identifierar de viktigaste framgångsfaktorerna som Polismyndigheten ska använda för att kunna bedriva en kompetensutveckling och utbildning som tydligare utgår från verksamhetsbehoven och uppdraget.

Konsekvenserna av om rekommendationen inte följs är felriktad eller otillräcklig kompetensutveckling med påverkan på verksamhetsresultaten. Detta kan leda till att uppställda mål inte nås och medföra betydande negativa konsekvenser för verksamheten.

3.2 Polisregionernas och de nationella avdelningarnas praktiska arbete med att omsätta målet i kompetensförsörjningsstrategin

lakttagelser

Det praktiska arbetet

Av genomförda intervjuer framgår att polisregioner och nationella avdelningar bedriver arbetet med kompetensförsörjning i linjen, dvs. de nyttjar befintlig ledningsstruktur och kan på ett naturligt sätt integrera arbetet med VEK-perspektivet. Uppföljning av pågående kompetensförsörjningsarbete och sammanställning av preliminär kompetensförsörjningsplan sker i intervjuade polisregioner och nationella avdelningar ur ett VEK-perspektiv i den regionala ledningsgruppen.¹⁹ De använder metodiken i handboken men genomför inte alla aktiviteter som beskrivs i handboken fullt ut eftersom den upplevs ha en mycket hög ambitionsnivå och det är första gången processen genomförs. De har hittills haft möjlighet att genomföra steg 1 (kompetensanalys) och steg 2 (kompetensplanering). Polisregioner och nationella avdelningar arbetar med aktiviteter för alla delarna i ARUBA i olika omfattning beroende på om de har verksamhetsansvar eller processansvar. Vid genomförda intervjuer och seminarier som internrevisionen deltagit i har flera exempel lämnats på aktiviteter inom ARUBA som visar på ett engagerat och aktivt arbete såväl regionalt som nationellt inte minst när det gäller attrahera.

¹⁹ Någon uppföljning av hela KF-processen har inte Polismyndigheten kunnat göra när endast 2 steg genomförts vid tiden för granskningen.

Eftersom inriktningen i internrevisionens granskning är att på en mer övergripande nivå bedöma myndighetens arbete har inte respektive område djupanalyserats vad avser olika aktiviteter som genomförts eller planeras.

Svårigheter/hinder för att uppnå kompetensförsörjningsmålet

Vid intervjuer med företrädare för polisregionerna har de lyft ett antal faktorer som försvårar deras arbete med att nå kompetensförsörjningsmålet.

Flera av dessa beskrivs också i avsnitt 3.1. Här lämnas endast en kort sammanfattning i punktform:

- Många konkurrerande styrsignaler begränsar regionernas förutsättningar/handlingsutrymme att styra och leda arbetet.
- Beslut om antalsstyrning försvårar förutsättningarna att uppnå kompetensförsörjningsstrategins mål.
- De nationella avdelningarna håller inte ihop VEK-perspektivet tillsammans tillräckligt bra vad avser samordning och prioritering, vilket försvårar regionernas arbete.
- När främst regioner ska genomföra kompetensanalys i enlighet med handboken kan de inte göra detta fullt ut eftersom de inte har alla planeringsförutsättningar klara för sig.
- Svårt att ge medarbetarna den kompetensutveckling som det finns behov av.
- Att poliser kan komma att behöva utföra arbete som idag utförs av civilanställda.
- Behovet av att rekrytera civila specialister ryms inte inom ekonomiskt utrymme.
- Kulturfråga inom organisationen att inte enbart se antal/resurser utan ökat fokus på förmåga/kompetens.

Analys av preliminära kompetensförsörjningsplaner

Av internrevisionens dokumentanalys avseende inlämnade preliminära planer från polisregioner/nationella avdelningar framgår att även om det finns återkommande mönster så är ingen kompetensförsörjningsplan den andra helt lik. Polisregionerna har tydligare uttryckt att de arbetar utifrån ett VEK-perspektiv än de nationella avdelningarna, med undantag för Noa. Det framgår i näst intill alla kompetensförsörjningsplanerna att kompetensanalyser har gjorts inom respektive region/avdelning men hur dessa presenteras varierar. I enlighet med handboken redovisar de flesta kompetensförsörjningsplaner kompetensmål samt beskrivning av de aktiviteter som ska genomföras för att nå målen. Det finns dock planer där aktiviteter inte beskrivs alls eller bara delvis, vilket kan bero på att dessa preliminära kompetensförsörjningsplaner eventuellt inte är färdigarbetade.

Bedömning

Internrevisionen är medveten om att arbetet med planerna inte är slutfört ännu men konstaterar att det skiljer sig i hur respektive polisregion/nationell avdelning har utformat sina preliminära kompetensförsörjningsplaner. Internrevisionens bedömning är att det tydligare bör framgå av handboken vilka moment som är bindande för att uppnå större enhetlighet i de preliminära planerna och därmed skapa bättre förutsättningar för en sammanhållen analys. Som framgått av genomförda intervjuer anser flera att handboken är väldigt ambitiös och det krävs mycket arbete för att kunna leva upp till intentionerna. Internrevisionens bedömning är att HR i sitt arbete med uppdatering av styrdokumentet, främst handboken, värderar denna invändning som lämnats av polisregionerna.

Rekommendation 3.2.1

Gul – Mindre väsentlig brist

Internrevisionen rekommenderar att HR:

- värderar ambitionsnivån i handboken för att uppnå förutsättningar för kompetensförsörjning,
- uppdaterar och utvecklar handboken för kompetensförsörjningsprocessen för att tydliggöra bindande regler i syfte att stödja arbetet i processen och säkerställa enhetlighet.

Konsekvensen av om rekommendationen inte följs är att den nationella kompetensförsörjningsplanen blir egal då underlagen för denna inte håller tillräcklig hög kvalitet. Detta kan medföra negativa konsekvenser för verksamheten, då det nationellt blir svårt att se vilka kompetensgap som finns i verksamheten och vilka aktiviteter som ska överbrygga dessa.

3.3 Arbetet med behovs- och kompetensanalyser inför framtida kompetensförsörjning

lakttagelser

När det gäller arbetet att på nationell nivå ta fram underlag för strategisk planering av myndighetens verksamhet i ett längre tidsperspektiv, dvs. efter 2024, är det framför allt SAO som svarar för detta. Hösten 2020 presenterade

SAO en rapport, tillväxt 2035²⁰ där de beskrev möjligheter och utmaningar med att attrahera, rekrytera och behålla ur ett 2035-perspektiv. De lyfte bl.a. upp digitaliseringen och dess påverkan på kompetensförsörjningen och att nya värderingar ger andra krav på ledarskap. De beskrev behovet av att myndigheten tar fram en strategi efter 2024. SAO har också tagit fram en årlig strategisk analys för kommande år och fem år framåt som beskriver identifierade möjliga utmaningar. En av de stora frågorna som lyftes fram var ”utbildningsskulden” utifrån pandemin och tillväxt med många nyanställda samt den pågående rörelsen inåt uppåt som påverkar den polisiära närvaron lokalt.

När internrevisionens granskning genomfördes så arbetade SAO med ett underlag till den långsiktiga planeringsprocess som behandlar hur myndigheten ska stärka polisens förmåga att tänka strategiskt i ett 2035-perspektiv. Detta arbete sker i samverkan med EA och Noa och ska presenteras för NSLG i maj 2022. Arbetet genomförs i olika steg:

1. Analys av megatrenders möjliga påverkan på samhället 2035
2. Framtagande av fyra scenarier för omvärlden och Sverige 2035
3. Analys av brottslighetens utveckling samt analys av andra polisiära uppgifter, med utgångspunkt i de olika scenarierna.
4. Analys av konsekvenser för polisen, roller, uppgifter, förmågebehov

Av intervjuer har framkommit att det är viktigt att det finns en avsättningsyta och mottagarförmåga för strategiska rapporter. Som en intervjuad uttryckte det ” Den stora frågan är hur regioner/avdelningar omhändertar det som SAO lyfter fram. Vad betyder det med olika tidshorisonter? Detta arbete kvarstår att diskutera och hur deras arbete i förlängningen kan göra konkret medborgarnytta.”

Intervjuade polisregioner och nationella avdelningar har i varierande omfattning påbörjat arbetet med att analysera framtida kompetensförsörjning i ett längre tidsperspektiv för att klara de långsiktiga målen och för att möta medborgarnas behov.

Flera av de intervjuade ser att det i första hand är den nationella nivån (processägare) som initialt behöver genomföra omvärldsanalyser och i ett nationellt perspektiv värdera behov av förmågor i ett längre tidsperspektiv. Såväl polisregioner som nationella avdelningar behöver sedan fördjupa detta för egen del utifrån identifierad lägesbild.

²⁰ Analys av möjligheter och utmaningar för Polismyndigheten att attrahera, rekrytera och behålla medarbetare omkring år 2035, PM 2020-10-08

Det har också framkommit att kompetensförsörjningsarbetet måste kunna ske i olika tidsperspektiv. Nutid, medellång tid (2024-perspektiv) och lång sikt (2035-perspektiv). Polisen måste kunna ha förmåga att snabbt ställa om verksamheten utifrån nya förutsättningar. Exempel på detta är EncroChat och behov av utredare för grova brott.

Effektivisering

Av intervjuer har framkommit att det finns ett behov av ökat fokus beträffande effekthemtagning, vilket är naturligt när en verksamhet växer kraftigt med hjälp av stora resurstillskott. Polismyndigheten vidtar åtgärder som ska leda till en effektivare verksamhet bl.a. genom förändrade arbetsmetoder och digitalisering. Att stärka myndighetens it-förmåga lyfts fram av rikspolischefen som en avgörande förutsättning för att möjliggöra snabba förbättringar, så att polisen bättre kan bekämpa brott och öka lagföringen för olika typer av brottslighet. En del av detta arbete är det så kallade tekniklyftet. Genom ökad digitalisering kan polisen också öka tillgängligheten och servicen för allmänheten. Myndigheten lyfter vidare fram att den inre effektiviteten behöver utvecklas främst när det gäller administrativa rutiner och att en fortsatt renodling av polisens uppdrag behövs.

Bedömning

Av genomförda intervjuer och genomgång av olika dokument noterar internrevisionen att myndigheten har inlett arbetet med att ta fram underlag inför behovs- och kompetensanalyser som avser tiden efter 2024. Enligt internrevisionen är det både en nationell och regional uppgift att göra framåtriktade kompetensförsörjningsanalyser i ett längre tidsperspektiv men även vid behov att snabbt kunna ställa om verksamheten.

SAO har i sina rapporter lyft fram ett antal utmaningar som myndigheten behöver omhänderta. Det är viktigt att det finns en tydlig mottagarförmåga inom myndigheten så att deras omvärldsanalyser och andra strategisk framåtsyftande rapporter i förlängningen kan omsättas i praktisk handling som ger konkret medborgarnytta och kan bidra till en effektiv verksamhet. NSLG har en viktig roll och ansvar att under våren 2022 ta ut en riktning och struktur för myndighetens arbete med kompetens- och förmågebehov efter 2024 utifrån bl.a. SAO:s underlag i syfte att stärka polisens förmåga att arbeta strategiskt i ett 2035-perspektiv.

För att kunna uppnå målet i kompetensförsörjningsstrategin behöver myndigheten göra en förflyttning från dagens stora fokus på antalsstyrning till ett ökat fokus på kompetenser och förmågor som grundar sig på verksamhetens identifierade behov. Detta ligger också i linje med handboken för kompetensförsörjning samt lyfts upp i den övergripande planen för omställningen av

utbildningsverksamheten. Polismyndighetens uppdragsgivare kan underlätta arbetet genom att ge tydliga signaler om vad myndigheten ska uppnå istället för att fokusera på antal poliser.

En viktig del som myndigheten behöver utveckla är förmågan att kunna redovisa vilka effekter som det stora resurstillskottet till Polisen ger möjlighet till. Detta är något som internrevisionen har lyft i granskningen av Tillväxt 2024²¹. För att kunna uppnå högre effektivitet är det angeläget att Polisen nationellt kan samordna, kravställa och prioritera verksamheten, vilket beskrivits närmare i avsnitt 3.1.

Rekommendation 3.3.1

Orange – Väsentlig brist

Internrevisionen rekommenderar att Polismyndigheten alternativt RPCK:

- säkerställer att det finns en avsättningsyta och mottagarförmåga för strategiska analyser samt
- genomför en förflyttning från ett stort fokus på antalsstyrning till ökat fokus när det gäller kompetenser och förmågor som grundar sig på verksamhetens identifierade behov.

Konsekvenserna av om rekommendationen inte följs är att kompetensförsörjningsarbetet inte utvecklas i riktning mot vad som framkommer i de strategiska analyserna. Detta kan leda till att uppställda mål inte nås och medföra betydande negativa konsekvenser för verksamheten.

²¹ Granskning av Tillväxt 2024 (tillväxtstrategi), A719.471/2020.



Datum 2023-06-07

Informationsklass Öppen

Diariernr, ärende A359.616/2021

Saknr 977

Polismyndigheten

Beslutsprotokoll RPC 90/2023

Beslutande	Rikspolischefen Anders Thornberg
Föredragande	Verksamhetsutvecklaren Johan Gunnarsson
Övriga som deltagit i den slutliga handläggningen	Avdelningschefen Gunilla Hedwall <i>GH</i> Tf. avdelningschefen Christina Weihe <i>CW</i>
Ärende	Beslut med anledning av internrevisionens granskning av kompetensförsörjning.
Beslut	Internrevisionen har granskat Polismyndighetens kompetensförsörjning. Polismyndigheten beslutar att bilagd åtgärdsplan ska genomföras.
Kostnad	-
Finansiering	-

Vid protokollet

Johan Gunnarsson

Justeras

Anders Thornberg

Sändlista	Kopia till
Samtliga polisregioner och avdelningar	Arbetsstagarorganisationer
Internrevisionen	Skyddsorganisationen

Polismyndigheten

**ÅTGÄRDSPLAN TILL GRANSKNING AV
KOMPETENSFÖRSÖRJNING**

Åtgärder med anledning av internrevisionens rekommendation 3.1.1, 3.1.2 och 3.3.1 punkt 2	
Åtgärder	<p>I syfte att stärka ledning och styrning ska kompetensförsörjningsprocessen och dess ingående steg utvecklas samt integreras i Polismyndighetens nationella planerings- och uppföljningsprocess, för en sammanhållen planering av verksamhet, ekonomi och kompetens.</p> <p>Tillväxtarbetet ska integreras i kompetensförsörjningsarbetet för att säkerställa att tillväxten sker i avsedd takt och med rätt kompetens. Utvecklingen ska innefatta ett mer systematiskt, strategiskt och analytiskt arbete med ökat fokus på verksamhetens förmåge- och kompetensbehov.</p>
Kommentarer	
Ansvarig	HR-avdelningen
Tidplan	<p>Utvecklingsarbetet påbörjades under 2022 och ska successivt införas under 2023 och 2024.</p> <p>Klart senast den 31 december 2024.</p>

Åtgärder med anledning av internrevisionens rekommendation 3.1.3	
Åtgärder	Rekommendationen är inte längre aktuell då planeringsdialoger inte längre genomförs enligt tidigare rutin för den nationella planeringsprocessen. Planeringsprocessen har också utvecklats till att nu även inkludera Noa i både planeringsarbete men även i förberedelserna av processägardialogera.
Kommentarer	
Ansvarig	Ekonomiavdelningen
Tidplan	-

Åtgärder med anledning av internrevisionens rekommendation 3.1.4	
Åtgärder	Kompetensutveckling och lärande i Polismyndigheten ska utvecklas mot ett mer verksamhetsnära, ständigt pågående och flexibelt lärande, för att möta behov av kompetens i takt med att samhället och brottsligheten utvecklas.
Kommentarer	
Ansvarig	HR-avdelningen
Tidplan	Utvecklingsarbetet påbörjades under 2022 och ska successivt införas under 2023, 2024 och 2025. Klart senast den 31 december 2025.

Åtgärder med anledning av internrevisionens rekommendation 3.2.1	
Åtgärder	Styrdokument och metodstöd för kompetensförsörjningsarbetet ska ses över och vid behov revideras i syfte att tydliggöra och stödja arbetet i enlighet med en utvecklad kompetensförsörjningsprocess.
Kommentarer	
Ansvarig	HR-avdelningen
Tidplan	Klart senast den 31 december 2023.

Åtgärder med anledning av internrevisionens rekommendation 3.3.1 punkt 1	
Åtgärder	I syfte att stärka mottagarförmågan har RPCK tagit fram ett stöd för polisregioner och avdelningar hur de kan använda de strategiska analyser som RPCK producerar i sitt eget planeringsarbete. Stödet publicerades på intrapolis i december 2022.
Kommentarer	
Ansvarig	RPCK
Tidplan	-