

Granskning av Polismyndighetens process för intern styrning och kontroll



Informationsklass Öppen

Polismyndigheten, myndighetsgemensam rapport, april 2023



Utgivare: Polismyndigheten, Internrevisionen, 106 75 Stockholm
Diarienummer: A119.308/2022, Saknr: 977
Omslagsfoto: Polismyndigheten
Upplaga: Intrapolis, Internet

Innehåll

Innehåll	3
1 Sammanfattning	4
2 Inledning	6
2.1 Bakgrund.....	6
2.2 Syfte	6
2.3 Omfattning och avgränsning.....	7
2.4 Informationsinsamling och metod	8
2.5 Bedömningsgrunder.....	9
3 Resultat av granskningen.....	11
3.1 Intern styrning av processen för intern styrning och kontroll.....	11
3.2 Kvalitet och enhetlighet i polisregioners och avdelningars riskhantering	21
4 Sammanfattande bedömning	27

BILAGA

Beslut från rikspolischefen om åtgärder, 2023-04-17

1 Sammanfattning

Polismyndighetens verksamhet omfattas av förordningen (2007:603) om intern styrning och kontroll (FISK) där det framgår att denna process ska säkerställa att myndigheten med rimlig säkerhet fullgör sina uppgifter, uppnår verksamhetens mål och uppfyller kraven i 3 § myndighetsförordningen (2007:515). Av förordningen framgår att det är myndighetsledningens ansvar att processen för intern styrning och kontroll (ISK) fungerar på ett betryggande sätt.

Granskningen har genomförts genom dokumentstudier på både övergripande nationell nivå och på regional- och avdelningsnivå. Intervjuer har genomförts med företrädare för ekonomiavdelningen med anledning av deras tilldelade processansvar samt med ett urval chefer och medarbetare på flera nivåer inom två polisregioner och två avdelningar. Intervjuer har även genomförts med HR-avdelningen i syfte att få en bättre uppfattning om de utbildningar i ISK för chefer som finns att tillgå.

Granskningen visar att processägaren har flera delar av styrningen av processen på plats men att det finns förbättringsmöjligheter gällande att göra processen mer enhetlig och effektiv. Internrevisionen bedömer att riktlinjerna för intern styrning och kontroll inte kan anses vara heltäckande avseende beskrivning av hur arbetet med processen ska vara utformat i polisregioner och avdelningar. Internrevisionen bedömer även att det metodstöd som processägaren tillhandahåller inte ger tillräckligt stöd för hur processen för ISK ska genomföras. Mallen för rapportering av risker (riskportfölj) kan visserligen bidra till viss enhetlighet samt säkerställa förordningens krav om riskhantering, men det faktum att varje region och avdelning själva bestämmer formerna för arbetet menar internrevisionen medför en risk för att arbetet inte bedrivs enhetligt eller med en jämn kvalitet.




Granskningen visar även att chefer inte tar ett tillräckligt ansvar för att säkerställa att arbetet bedrivs i enlighet med FISK och de interna riktlinjerna för ISK. Samtidigt framkommer brister i förutsättningar för chefer, vilket kan påverka arbetet med att identifiera och hantera väsentliga risker på ett betryggande sätt. Det behövs en tydlig kommunikation kring arbetssätt och ambitionsnivå från region- och avdelningsledning, men också kompetensutvecklingsinsatser i enlighet med verksamhetens behov, i syfte att chefer ska ges enhetliga förutsättningar.

Genomförd granskning har visat att kvaliteten i riskhanteringen behöver bli bättre. Hela myndigheten behöver enligt internrevisionen en bättre systematik i arbetet att säkerställa att processen bedrivs i enlighet med gällande regelverk. Det krävs även en mer omfattande beredning av myndighetens risker för att rikspolischefen ska kunna ha en tillfredställande bild av de väsentliga

riskerna inför sitt ställningstagande om intern styrning och kontroll i årsredovisningen.

Internrevisionen gör den sammantagna bedömningen att arbetet med processen i flera delar inte bedrivs enhetligt och effektivt. Exempelvis varierar det hur långt ner i organisationen de olika polisregionerna och avdelningarna genomför och dokumenterar riskanalyser och det är oklart vilka egenkontroller för processen för ISK som utförts, utöver mallen för riskportfölj, och hur dessa är utformade.

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	
 Väsentlig brist	4
 Mindre väsentlig brist	2

2 Inledning

Internrevisionen har genomfört en granskning av Polismyndighetens process för intern styrning och kontroll i enlighet med revisionsplan för 2020–2022. Granskningen har utförts under mars – oktober 2022.

2.1 Bakgrund

Polismyndighetens verksamhet omfattas av förordningen (2007:603) om intern styrning och kontroll. Enligt förordningen ska processen för intern styrning och kontroll säkerställa att myndigheten med rimlig säkerhet fullgör sina uppgifter, uppnår verksamhetens mål och uppfyller kraven i 3 § myndighetsförordningen (2007:515). Av förordningen framgår att det är myndighetsledningens ansvar att det finns en process för intern styrning och kontroll som fungerar på ett betryggande sätt.

Förordningen tar upp ett antal moment som ska ingå i processen för intern styrning och kontroll. Förordningen ska dock inte betraktas som en komplett beskrivning av hur myndighetens arbete med intern styrning och kontroll bör utformas. Utöver de moment som är obligatoriska enligt förordningen behöver processen anpassas efter vad som är nödvändigt för att den interna styrningen och kontrollen ska anses vara betryggande inom myndigheten.

Internrevisionen genomförde under 2018 en granskning av Polismyndighetens process för intern styrning och kontroll. Granskningen resulterade i ett antal rekommendationer och beslut om åtgärder. Polismyndigheten har därefter genomfört samtliga åtgärder. Inför denna granskning gjordes en förnyad riskanalys vilken har legat till grund för granskningens inriktning.

2.2 Syfte

I revisionsplanen beskrivs att granskningen skulle avse den interna styrningen och kontrollen i Polismyndighetens process för intern styrning och kontroll. I planeringen av granskningen omformulerades syftet till att bedöma om processen för intern styrning och kontroll bedrivs enhetligt och effektivt inom Polismyndigheten.

Granskningen har haft ett särskilt fokus på följande områden:

- Styrningen av processen och huruvida den ger förutsättningar för ett enhetligt och effektivt arbete

- Chefers ansvar för processen för intern styrning och kontroll och vilka förutsättningar de har för att kunna ta detta ansvar
- Enhetlighet och kvalitet i riskhantering. Med kvalitet menas här följsamhet mot kraven i förordningen (2007:603) om intern styrning och kontroll och de interna riktlinjerna för intern styrning och kontroll.

2.3 Omfattning och avgränsning

Granskningen har omfattat ekonomiavdelningen i egenskap av processägare för processen för intern styrning och kontroll och då särskilt enheten för verksamhetsstyrning och analys med de två (varav en på deltid) nationella samordnarna för processen för intern styrning och kontroll.

Granskningen har omfattat polisregioners och avdelningars interna arbete och förutsättningar, bl.a. ansvar, resurser, kompetens, organisering och stöd.

I uppdragsbeskrivningen beskrivs att granskningen inte skulle omfatta efterlevnad av de interna riktlinjerna för intern styrning och kontroll p.g.a. pågående utvecklingsarbete. Under granskningens gång uppmärksammades att stora delar av riktlinjerna kommer att förbli oförändrade i sak varför granskningen har omfattat efterlevnaden av vissa delar.

Granskningen har inte omfattat övriga delar av planerings- och uppföljningsprocessen.

Granskningen har inte omfattat de områden som ingick i internrevisionens granskning av kontrollsystem.

Gällande chefers ansvar för processen för intern styrning och kontroll har internrevisionen valt att avgränsa omfattningen till att innefatta ett stickprov. Intervjuer har genomförts med två enhetschefer och två polisområdeschefer samt två sektionschefer och två lokalpolisområdeschefer. Därutöver har frågor om chefers ansvar ställts i intervjuer med ekonomiavdelningen, chef för region- respektive avdelningskansli samt chef för verksamhetsstyrning och analys (VSA) samt ISK-samordnare i utvalda polisregioner och avdelningar. Internrevisionen har tagit del av intervjuade chefers riskportföljer och utförda kvalitetssäkring av arbetet. Därutöver har internrevisionen gått igenom den kvalitetssäkring av arbetet som skett på region- och avdelningsnivå i utvalda regioner och avdelningar.

2.4 Informationsinsamling och metod

Granskningen har utförts under perioden mars – oktober 2022 av internrevisörerna Josabeth Alfsdotter, Carin Persson och Pia Frölén.

Granskningen har omfattat kartläggning av området på central nivå samt på regions- och avdelningsnivå för ett urval regioner och avdelningar.

Granskning har skett genom dokumentstudier av nationell styrning och stöd i form av styrdokument, metodstöd samt kompetensutvecklingsinsatser. Intervjuer har genomförts med företrädare för ekonomiavdelningen och HR-avdelningen med anledning av deras tilldelade processansvar.¹

Det har skett en översiktlig inventering av hur arbetet med processen för intern styrning och kontroll är organiserat och upplagt på regions- och avdelningsnivå för samtliga polisregioner och avdelningar genom inhämtande och översiktlig genomgång av skriftliga rutiner/motsvarande för arbetet.

Internrevisionen har gått igenom samtliga polisregioners och avdelningars intyganden om den interna styrningen och kontrollen för tertiäl 3 2021. Internrevisionen har även gått igenom ekonomiavdelningens riskrapporter för tertiäl 1 och tertiäl 2 2021 samt ekonomiavdelningens promemoria Bedömning av den interna styrningen och kontrollen 2021².

Två avdelningar och två polisregioner valdes ut för fördjupad granskning i form av intervjuer och dokumentstudier. Nationella operativa avdelningen och polisregion Stockholm valdes ut utifrån bl.a. det faktum att de utgör den största avdelningen respektive polisregionen sett till antalet anställda. Därutöver valdes HR-avdelningen och region Bergslagen ut. Vid urvalet har beaktats bl.a. lyfta risker/brister i T3 2021, vilka polisregioner och avdelningar som ingick i tidigare granskning av processen för intern styrning och kontroll samt vilka polisregioner och avdelningar som besökts av internrevisionen.

I utvalda polisregioner och avdelningar har intervjuer skett med regionpolis- respektive avdelningschef, regionkansli- respektive avdelningskanslichef, chef för verksamhetsstyrning och analys (med undantag för HR-avdelningen där denna funktion inte finns), samordnare för intern styrning och kontroll samt en enhets- respektive polisområdeschef med kanslichef samt en

¹ Chefen för ekonomiavdelningen är processägare för att säkerställa en väl fungerande process för intern styrning och kontroll. Chefen för HR-avdelningen är processägare för chefs- och medarbetarskap (Arbetsordning för Polismyndigheten).

² Dnr A544.249/2021.

sektions- respektive lokalpolisområdeschef och deras eventuella stöd exempelvis i form av gruppchef stöd/service.

Dokumentstudier har skett av dessa polisregioners och avdelningars lokala rutiner för arbetet. Även handläggningsordningar har gått igenom.

Internrevisionen har tagit del av dessa polisregioners och avdelningars kvalitetssäkringsrutiner och utförda kvalitetssäkring (exempelvis egenkontroller) på regions- respektive avdelningsnivå såväl som rutinerna för de funktioner som intervjuats. Med kvalitetssäkringsrutiner menas här kontroller som utförs i syfte att säkerställa att arbetet sker i enlighet med förordningen (2007:603) om intern styrning och kontroll och de interna riktlinjerna för intern styrning och kontroll.

Internrevisionen har därutöver tagit del av och översiktligt gått igenom dessa polisregioners och avdelningars bruttoriskportfölj för tertial 3 2021, dvs. sammanställningen av polisregionens/avdelningens risker inklusive de risker som bedömts som icke väsentliga. Internrevisionen har även gått igenom riskportföljerna för tertial 3 2021 för de funktioner som intervjuats.

Rapporten sakgranskades i november 2022 av samtliga polisregioner och avdelningar. Begäran om inhämtande av åtgärdsförslag skickades till ekonomiavdelningen i december 2022. Svar med förslag på åtgärder med anledning av internrevisionens rekommendationer har i mars 2023 lämnats av ekonomiavdelningen.

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 Resultat av granskningen

3.1 Intern styrning av processen för intern styrning och kontroll

Av Polismyndighetens arbetsordning³ framgår att chefen för ekonomiavdelningen är processägare för att säkerställa en väl fungerande process för intern styrning och kontroll.

Av 3 kap. 3 § i den version av Polismyndighetens arbetsordning⁴ som gällde när granskningen inleddes framgick följande:

Processansvar innebär ett nationellt ansvar för en viss process inom hela myndigheten och att processen säkerställer att resultat uppnås inom verksamheten. Den som har processansvar är processägare.

I en processägars processansvar ingår bl.a. att

- beskriva processen, dess syfte och avgränsning
- kartlägga beroenden till andra processer
- besluta om processen, uppdatera och utveckla styrdokument
- säkerställa enhetlighet och effektivitet
- stödja arbetet i processen
- utveckla processen genom att uppmärksamma förändringsbehov och initiera förbättringsarbete
- följa upp processen bl.a. genom att mäta hur effektiv den är för att nå uppsatta mål
- ansvara för kravställningen i processerna för utbildning, inköp av varor, tjänster, byggtreprenader och lokaler.

I nu gällande arbetsordning ser skrivningarna om processansvar något annorlunda ut. Det framgår dock att processägare ska följa upp styrningen av verksamheten genom att utveckla metoder som medför att resultat uppnås och avvikelser upptäcks. Det står också att processägare inom myndighetens arbete med intern styrning och kontroll ska identifiera och hantera risker och utföra egenkontroll samt på andra sätt stödja verksamhetsansvariga. Processägare ska bl.a. möjliggöra för verksamhetsansvariga att de resurser som behövs för att skapa processens värden finns att tillgå, detta genom att bl. a.

³ PM 2022:11

⁴ PM 2020:26

ställa verksamhetskrav på resurser såsom it-stöd, kompetens, arbetsverktyg och lokaler.

Polismyndighetens riktlinjer för intern styrning och kontroll⁵ är det övergripande styrdokument som reglerar Polismyndighetens arbete med intern styrning och kontroll. Av inledningen framgår att arbetet ska ske enligt förordningen om intern styrning och kontroll (i den efterföljande texten förkortad FISK) och att riktlinjerna är utformade för att säkerställa detta. Om myndighetens riskhantering står att den ska skapa förutsättningar för att identifiera och hantera risker på olika nivåer i organisationen samt aggregera riskinformationen till olika beslutsnivåer.⁶ Som stöd till riskhanteringsarbetet finns en excelmall för riskportfölj och tillhörande lathund för ifyllnad, en rutinbeskrivning om tillvägagångssätt vid eskalering av väsentlig risk samt anvisningar för tertialuppföljning och riskuppföljning tertialen 2021. Därutöver finns en frågemall intern styrning och kontroll som stöd för arbetet som är valfri att använda.

Processägaren tog i maj 2022 fram en intern promemoria om egenkontroller för processen för intern styrning och kontroll (hädanefter ISK) som internrevisionen tagit del av.

3.1.1 Processansvar för intern styrning och kontroll

Iakttagelser

Utformning av processen

Internrevisionen noterar att processansvaret för ISK sedan ett antal år tillbaka är organisatoriskt placerat på ekonomiavdelningen (EA) under enheten verksamhetsstyrning och analys (VSA). Det är två personer som arbetar med den nationella samordningen av processen för ISK.

Av riktlinjerna för ISK framgår att regionpolis- och avdelningschefer själva ska besluta om genomförandet av processen för ISK i den egna regionen eller avdelningen. I det ingår bl.a. att besluta om de närmare formerna för riskhantering. Processägaren för enligt uppgift en löpande dialog med regioners och avdelningars ISK-samordnare och kanslichefer. Ytterligare uppföljning av om det finns ett beslut/känt tillvägagångssätt i regioner och avdelningar görs inte.

⁵ Vid tidpunkten för granskningen var PM 2019:34 gällande. Beslut om nya riktlinjer; PM 2022:20, fattades 30 september 2022.

⁶ PM 2022:20 sid 6.

Av Polismyndighetens strategiska verksamhetsplan 2020–2024⁷ framgår att regioner och avdelningar själva ska ta ansvar för hur tertialuppföljningen för den egna verksamheten ska ske.

Stöd

Vid genomförda intervjuer samt i samrådssynpunkter på de nya riktlinjerna för ISK har framgått att det finns ett behov av ökat stöd gällande hur regioner och avdelningar rent praktiskt ska genomföra arbetet med processen för ISK. Det har bl.a. uppgetts att det finns behov av en tydligare systematik, upprättad av processägaren, som stöd för chefer.

Internrevisionen noterar vid genomgång av metodstödet på nationell nivå att det utöver mallen för rapportering av risker (riskportfölj) finns en frågemall för ISK. Denna mall är dock inte uppdaterad sedan 2018 och valfri att använda. Det har, fram tills nyligen, inte funnits någon uppdaterad eller obligatorisk samlad lista för egenkontroll eller liknande.

I genomförda intervjuer har påtalats att det finns ett behov av ett systemstöd (it-stöd) för arbetet med processen för ISK. Nuvarande hantering av dokumentationen i Word och Excel uppges vara ineffektiv med mycket manuell hantering och därmed risk för felaktigheter. Nuvarande hantering har även uppgetts vara sårbar, då filerna är öppna och åtkomsten spridd.

I granskningen har även framkommit att verksamheten anser att det finns vissa oklarheter gällande hur processen för ISK hänger ihop med process- respektive verksamhetsansvar. Frågor har ställts om vilka risker som går under process- och verksamhetsansvar samt hur hantering av risker som kommer från andra delar av verksamheten ska hanteras av processansvarig.

Kravställning av kompetens samt utbildning i intern styrning och kontroll

I granskningen har framkommit att processägaren saknar ett systematiskt arbetssätt för att krävställa den kompetens man bedömer att processen förutsätter. Vid intervjuerna med processägaren uppges att man inte inventerar chefers eventuella kompetensbehov för arbetet med intern styrning och kontroll. Processägaren är av uppfattningen att kanslicheferna vid regioner och avdelningar ska säkerställa att cheferna är tillräckligt ”påklädda” för sitt arbete med styrning och kontroll. Processägaren uppger vidare att de introducerar nya ISK-samordnare.

⁷ 2021:39

Internrevisionen har gjort en inventering av de kompetensutvecklingsinsatser som finns för chefer inom myndigheten och kan konstatera att det inte finns mycket utbildning i ISK. Ingen av de kompetensutvecklingsinsatser som finns är obligatoriska att genomgå för chefer med ansvar för intern styrning och kontroll. Internrevisionen noterar i övrigt att det inte finns sammantagen statistik över chefers genomgångna utbildningsinsatser.

Den upplevda kunskapsnivån inom ISK bland de chefer som intervjuats uppfattas av internrevisionen vara ojämn. Det råder även stor variation i vilken erfarenhet respektive utbildning cheferna beskriver sig ha motsvarande tilldelat ansvar för intern styrning och kontroll.

Ingen av de ISK-samordnare som intervjuats beskriver att de genomfört någon kompetenshöjande insats för uppdraget som ISK-samordnare utöver introduktionen. Deras respektive erfarenhet av arbete med planering och uppföljning varierar. Enligt processägaren genomförs dock kompetenshöjande insatser i ISK-nätverket.

Uppföljning och utvärdering av processen för intern styrning och kontroll samt kvalitetssäkring av riskhantering

Internrevisionen har vid genomläsning av riskrapporterna för 2021 samt promemorian Bedömning av den interna styrningen och kontrollen 2021 kunnat utläsa att processägaren varje tertiäl gör en genomgång av riskhanteringsmomenten (risker, åtgärder, uppföljning och dokumentation) utifrån regioners och avdelningars riskportföljer. Enligt processägaren följs efterlevnad av riktlinjerna för ISK upp en gång per år, vilket sammanställs i en årlig PM. Internrevisionen kan utläsa att det i riskrapporterna skett en sammanfattande bedömning av riskhanteringsmomenten mot FISK. Utifrån genomgångarna redovisas vilka områden polisregioner och avdelningar behöver förbättra. Vad internrevisionen kan se synes genomgångarna främst ta sikte på dokumentationen av de olika momenten. Det görs enligt uppgift inga stickprov på underliggande dokumentation till riskportföljerna. Enligt uppgift från processägaren baserar sig dock analyserna även på separata avstämningar med ISK-samordnare samt i ISK-nätverket och med kanslichefer genom dragningar och återkoppling i kanslichefsforum. Internrevisionens granskning har dock visat att riktlinjerna för ISK inte efterlevts i vissa delar, vilket, vad internrevisionen kan se, inte har fångats upp av processägarens årliga uppföljning.⁸

Vad internrevisionen kan se framgår det inte av riktlinjerna för ISK om beskrivna kvalitetssäkringsrutiner är att betrakta som de egenkontroller som

⁸ Se t ex processägarens struktur för egenkontroller ovan samt chefers användande av egenkontroller i avsnitt 3.2.2 nedan. Se också beslut om tillvägagångssätt i polisregioner och avdelningar i avsnitt 3.1.3 nedan.

processägaren satt upp för processen på nationell nivå. Struktur för egenkontroller har dock nu förtydligats i den interna promemoria som processägaren tagit fram. Detta bör dock kommuniceras till verksamheten.

Bedömning

Internrevisionen kan konstatera att processägaren har flera delar av processägarskapet på plats såtillvida att det finns riktlinjer för processen som är heltäckande avseende information om FISKs samtliga delar, vad som ska uppnås samt fördelning av roller och ansvar. Myndighetsledningens yttersta ansvar för processen är tydligt och i enlighet med FISK. Därtill framgår tydligt att avdelnings- respektive regionpolischefer ansvarar för processen för ISK inom sina ansvarsområden i vilka, i flera fall, ingår såväl process- som verksamhetsansvar. Det uttrycks en tydlig förväntan på att arbetet med processen ska vara integrerat med planerings- och uppföljningsprocessen.

Internrevisionen bedömer att riktlinjerna inte kan anses vara heltäckande avseende beskrivning hur arbetet med processen ska vara utformat i polisregioner och avdelningar. Inte heller det metodstöd som processägaren tillhandahåller ger tillräckligt stöd för hur processen för ISK, exempelvis riskanalys, ska genomföras. Internrevisionen bedömer att det har saknats en tydlighet avseende vilka egenkontroller som ska utföras, fram till att processägarens PM om egenkontroller togs fram, vilket internrevisionen uppfattar som en avvikelser mot riktlinjerna för ISK. Det har inte heller varit tydligt för regioner och avdelningar vilka egenkontroller de förväntas genomföra, utöver att mallen för riskportfölj ska fyllas i. Internrevisionen ser det som positivt att det nu finns en promemoria utvisande förväntade egenkontroller samt ansvaret för utförandet av dessa. Promemorian är dock enligt uppgift ännu inte kommunicerad med verksamheten.

Internrevisionen bedömer att mallen för riskportfölj visserligen kan bidra till viss enhetlighet samt säkerställande av förordningens krav om riskhantering, men det faktum att varje region och avdelning själva bestämmer formerna för arbetet såväl som för hela tertiärluppföljningen av strategiska verksamhetsplaner menar internrevisionen medför en risk för att arbetet inte bedrivs enhetligt eller med en jämn kvalitet. Internrevisionen anser därför att processägaren tillsammans med polisregioner och avdelningar bör vidta åtgärder i syfte att säkerställa en ändamålsenlig enhetlighet i processen.

Internrevisionen har noterat att processägaren under 2021 tagit fram en promemoria Tillvägagångssätt vid eskalering av risker⁹, som tydliggör

⁹ Daterad 2021-04-30.

tillvägagångssätt för hantering av risker med oklart riskägarskap som torde underlätta arbetet. Detta är numera integrerat i de nya riktlinjerna för ISK. Då det i granskningen dock framkommit behov av att förtydliga hur riskhanteringen ska hanteras utifrån process- respektive verksamhetsansvaret rekommenderar internrevisionen att processägaren ytterligare förtydligar och stödjer regioner och avdelningar i detta arbete.

Internrevisionen bedömer att ett ändamålsenligt it-system skulle kunna stödja arbetet med riskidentifiering och riskhantering, underlätta integreringen i planerings- och uppföljningsprocessen samt säkerställa hanteringen av riskportföljerna ur ett säkerhetsperspektiv. It-systemet skulle även kunna möjliggöra ett mer effektivt arbete, med mindre risker för handhavandefel. Internrevisionen har i tidigare granskning¹⁰ lämnat rekommendation om att ett it-system för planering och uppföljning ska införas och ett nytt system är enligt processägaren under anskaffande. Internrevisionen bedömer att det skulle vara verksamheten till gagn att riskhanteringen inkluderas i detta it-system.

Processägaren håller enligt uppgift för närvarande på med en översyn av det metodstöd som erbjuds på nationell nivå. Internrevisionen bedömer att det är av vikt att processägaren i översynen beaktar de behov av stöd som framförts av berörd verksamhet.

Internrevisionen bedömer att det i nuläget råder bristfälliga förutsättningar för chefer att tillägna sig erforderliga kompetenser och att det kan påverka arbetet med att identifiera och hantera väsentliga risker på ett betryggande sätt. Polismyndighetens tillvägagångssätt för att omhänderta chefers sammantagna kompetensbehov för arbetet med intern styrning och kontroll behöver enligt internrevisionen präglas av systematik och kontinuitet i syfte att chefer ska ges enhetliga förutsättningar.

Internrevisionen bedömer vidare, likt tidigare granskning, att de resurser som avsätts för processarbetet på EA är otillräckliga för att kunna tillhandahålla det stöd som verksamheten behöver. Nuvarande bemanning innebär även ett visst nyckelpersonsberoende.

Internrevisionen bedömer att det finns rutiner för uppföljning och utvärdering av processen i form av processägarens årliga uppföljning av efterlevnaden av de interna riktlinjerna för ISK. Riskhanteringsmomenten följs upp tertialvis. Detta bedömer internrevisionen är en utveckling i positiv riktning sedan internrevisionens tidigare granskning av processen. Internrevisionen ser det

¹⁰ Granskning av Polismyndighetens strategiska styrning inklusive styrmodell, dnr A249.985/2017.

även som positivt att processägaren återkopplar iakttagna förbättringsområden till regioner och avdelningar, vilket görs såväl direkt i riskrapporterna som muntligen enligt processägaren. Enligt uppgift från verksamheten behöver dock den muntliga återkopplingen struktureras så att den rutinmässigt omfattar samtliga regioner och ej upplevs som sporadisk.

Vad internrevisionen kan se har processägaren tertiälvist följt upp att mallen för riskportfölj använts i enlighet med vad som avsetts, dock framgår inte på ett tydligt sätt vad som kontrollerats i övrigt. Processägaren uppges ha gjort en analys av att inga uppenbara risker saknats, men det framgår inte på vilka grunder detta gjorts. En sådan analys skulle t.ex. kunna ske genom att analysera huruvida det finns identifierade risker kopplade till polisens alla uppgifter, mål och krav. Viktigt att eventuella väsentliga risker som inte fångas upp av respektive polisregion och avdelning identifieras.

Internrevisionen gör bedömningen att kvalitetssäkringen behöver bli tydligare och mer heltäckande i förhållande till riktlinjerna och ytterst FISK, inklusive tydligare dokumenterad. Det behöver säkerställas att den uppföljning som görs täcker alla delar i riktlinjerna för ISK och inte bara riskhanteringsmomenten. Internrevisionen bedömer därutöver att analysen av kvaliteten i innehållet kan utvecklas. Det framgår t.ex. inte att processägaren har gjort tester på underliggande dokumentation, varför internrevisionen bedömer att det i nuläget kan vara svårt för processägaren att bedöma kvaliteten i riskportföljernas innehåll. Den tidigare nämnda resurssättningen hos processägaren utgör också en begränsning då ansvaret för beredningen av myndighetens riskportfölj vilar på två handläggare; de nationella ISK-samordnarna. Denna resurssättning bör övervägas utifrån myndighetens ambitionsnivå för arbetet med intern styrning och kontroll.

Internrevisionen gör den sammantagna bedömningen att den nationella styrningen av processen för ISK ger verksamheten vissa förutsättningar till ett enhetligt och effektivt arbete i enlighet med de interna riktlinjerna och FISK. Internrevisionen anser att processägaren behöver ta ett större ansvar för implementeringen av processen. Styrningen och stödet behöver stärkas avseende hur det praktiska arbetet med processen ska genomföras. Därtill behövs kompetensutvecklingsinsatser i enlighet med verksamhetens behov.

*Rekommendation 3.1.1.1***Orange – Väsentlig brist**

Internrevisionen rekommenderar att processägaren för processen för intern styrning och kontroll vidtar åtgärder för att leva upp till sitt processansvar och de interna riktlinjerna för intern styrning och kontroll. I arbetet ska ingå att:

- Säkerställa en ändamålsenlig enhetlighet i processen samt ge ytterligare stöd till verksamheten avseende hur arbetet ska bedrivas.
- Ställa verksamhetskrav avseende kompetens och se till att det finns kompetensutvecklingsinsatser i ämnet i enlighet med verksamhetens behov.
- Verka för att riskhantering ska ingå i det nya systemet för planering och uppföljning.

Konsekvenserna om rekommendationen inte följs är att det finns risk för att myndighetens arbete inte bedrivs enhetligt och effektivt. Detta riskerar i sin tur att leda till att uppställda mål inte nås och/eller medföra betydande negativa konsekvenser för verksamheten.

*Rekommendation 3.1.1.2***Orange – Väsentlig brist**

Internrevisionen rekommenderar att processägaren för intern styrning och kontroll fortsätter arbetet i enlighet med tidigare rekommendation och vidtar åtgärder för att ytterligare tydliggöra vilken kvalitetssäkring av riskhanteringen som ska ske på nationell nivå samt säkerställa att den uppföljning av processen som sker är heltäckande i förhållande till riktlinjerna för intern styrning och kontroll och ytterst förordningen (2007:603) om intern styrning och kontroll.

Om rutinerna för uppföljning och kvalitetssäkring inte är tillräckligt tydliga och heltäckande riskerar detta att medföra att väsentliga risker missas och/eller inte hanteras i tillräcklig utsträckning. I förlängningen skulle det kunna innebära att Polismyndigheten inte lever upp till de krav som ställs i förordningen (2007:603) om intern styrning och kontroll.

3.1.2 Integrering av processen för intern styrning och kontroll i planerings- och uppföljningsprocessen*Iakttagelser*

I genomförda intervjuer med verksamheten framkom att det finns vissa utmaningar med att integrera ISK-processen med planerings- och uppföljningsprocessen. Exempelvis uppges de olika planeringsprocesserna vid

Polismyndigheten inte vara i takt. Andra uppger att arbetet med processen för ISK fortfarande bedrivs ”lite vid sidan om”.

Av processägarens riskrapporter för 2021 framgår att vissa polisregioner och avdelningar anser att det finns utrymme att ytterligare integrera processen för ISK med planerings- och uppföljningsprocessen.

Bedömning

Internrevisionen bedömer att det i riktlinjerna för ISK och anvisningarna för tertialuppföljning av den strategiska verksamhetsplanen finns en tydlig ambition att arbetet med processen ska bedrivas integrerat med planerings- och uppföljningsprocessen. Det finns en mall för tertialuppföljningen. Genom polisregioners och avdelningars tertialvisa rapportering av väsentliga risker som också följs upp i de resultatdialoger som genomförs mellan rikspolischef och region- eller avdelningschef, är processen för ISK integrerad med planerings- och uppföljningsprocessen.

Internrevisionen bedömer att polisregioner och avdelningar behöver vidta ytterligare åtgärder för att bättre integrera de båda processerna. Processägaren behöver vidta åtgärder för att stödja regioner och avdelningar i detta arbete.

Rekommendation 3.1.2.1

Gul – Mindre väsentlig brist

Internrevisionen rekommenderar att processägaren för verksamhetsplanering och uppföljning samt processen för intern styrning och kontroll utvecklar stödet till polisregioner och avdelningar i arbetet med att integrera processen för intern styrning och kontroll i planerings- och uppföljningsprocessen.

Konsekvensen om rekommendationen inte följs är att det finns risk för att myndighetens arbete inte bedrivs effektivt, vilket kan medföra negativa konsekvenser för verksamheten.

Rekommendation 3.1.2.2

Gul – Mindre väsentlig brist

Internrevisionen rekommenderar att polisregioner och avdelningar vidtar åtgärder för att ytterligare integrera processen för intern styrning och kontroll i planerings- och uppföljningsprocessen.

3.1.3 Styrning av processen i polisregioner och avdelningar

Iakttagelser

Rutiner och stöd för det praktiska arbetet

Vid inventering av de lokala rutiner eller motsvarande för arbetet som finns vid polisregioner och avdelningar kan internrevisionen konstatera att det presenteras en rik flora av regionala och avdelningsvisa dokument, merparten med instruktioner relaterat till riskanalyser och/eller riskportföljen. Dessa underlag ger uttryck att vara av stödjande karaktär, varierar i sin utformning och innehåll.

Internrevisionen har i den fördjupade granskningen av två polisregioners och två avdelningars riskhanteringsarbete inte kunna identifiera någon form av beslut om hur arbetet med processen för ISK, inklusive de närmare formerna för riskhantering, ska genomföras. I denna del har internrevisionen uppfattat att riktlinjernas lydelse ”beslut” avser särskilt beslut eller avdelningsinterna resp. regionala rutiner som dels beskriver tillvägagångssätt dels den uppgifts- och ansvarsfördelning som råder för arbetet. Processägaren har uppgett att beslutet dock kan vara av både skriftlig och muntlig karaktär. Syftet med beslutet, oavsett form, uppges vara att det ska finnas ett känt tillvägagångssätt inom avdelningen/regionen. Internrevisionen noterar att det inte heller finns särskilt mycket beskrivet om hur kvalitetssäkring av arbetet ska ske, exempelvis vad som kontrolleras, av vem/vilka samt hur detta ska dokumenteras på olika nivåer, eller vilka egenkontroller som utförs för att säkerställa att arbetet bedrivs i enlighet med de riktlinjerna för ISK. Av det som dock finns nedtecknat framgår tydligt att processen för ISK ska vara integrerad i planerings- och uppföljningsprocessen.

Vid intervjuerna med verksamheten har internrevisionen noterat att strukturen och tillvägagångssättet för arbetet med riskhantering ofta är avhängigt ISK-samordnaren. I granskningen har framgått att det ofta bara finns en ISK-samordnare i polisregioner och avdelningar. Internrevisionen har vid genomförda intervjuer även noterat att arbetsuppgifterna relaterade till rollen ISK-samordnare varierar i stor omfattning, likaså den upplevda tidsåtgången för arbetsuppgifterna.

Flera intervjuade har uppgett att det finns ett behov av att tydligare kommunicera vilka rutiner som gäller för den egna regionen/avdelningen. Andra har uppgett att det varit tydligt vad som förväntas inom ramen för tertiärluppföljningen, men inte hur arbetet ska utföras.

Internrevisionen har i granskningen noterat att det varierar i vilken utsträckning chefer har tillgång till kompetens inom planering och uppföljning samt intern styrning och kontroll i form av ISK-/VSA-samordnare/motsvarande på

sin nivå. Vissa intervjuade uppgav att det finns behov av ett större ”mänskligt stöd”.

Bedömning

Internrevisionens bedömning är att det saknas tydliga, heltäckande, enhetliga och förankrade arbetsmetoder och rutiner för det praktiska arbetet med processen för ISK. Med anledning av det blir också förutsättningarna för verksamheten i de olika polisregionerna och avdelningarna varierande, vilket i sin tur sannolikt medför en variation i resultatet av arbetet.

Enligt nuvarande beskrivning av roller och ansvar i riktlinjerna för ISK uppfattar internrevisionen att det är regionpolis- och avdelningschefs ansvar att sätta en struktur för arbetet. Internrevisionen har i granskningen uppmärksammat att ISK-samordnare i praktiken ofta får ta ett stort ansvar för detta.

Avsaknad av tydliga rutiner för arbetet innebär enligt internrevisionen en risk för att olika chefer sätter sina egna rutiner och därigenom bedriver arbetet med olika ambitionsnivå. Avsaknaden av rutiner medför också en risk för personberoende.

Rekommendation 3.1.3.1

Orange – Väsentlig brist

Internrevisionen rekommenderar att polisregioner och avdelningar med stöd av processägaren för intern styrning och kontroll vidtar åtgärder för att tydliggöra och kommunicera vilka arbetssätt och metoder som ska gälla för det praktiska arbetet med processen för intern styrning och kontroll.

Om rutiner och arbetssätt för myndighetens praktiska arbete med processen för intern styrning och kontroll inte är tillräckligt tydliga och kommunicerade riskerar detta att leda till att arbetet inte bedrivs enhetligt och effektivt. Det kan medföra att uppställda mål inte nås och/eller medföra betydande negativa konsekvenser för verksamheten.

3.2 Kvalitet och enhetlighet i polisregioners och avdelningars riskhantering

Utöver vad som tidigare beskrivits om roller och ansvar framgår följande av riktlinjerna för ISK:

Polisregions- och avdelningskanslier har ansvar för polisregionens eller avdelningens process för ISK och riskhanteringen inom ramen för denna samt rapporteringen.

Alla chefer ska ansvara för att Polismyndighetens uppdrag utförs i enlighet med styrning i författning, beslut samt interna styrdokument. Alla chefer ska även fortlöpande följa upp att medarbetarna efterlever styrdokument och rutiner. Det innebär att ansvarig chef systematiskt ska genomföra kontroller av att den verksamhet man ansvarar för följer de författningar, beslut och interna styrdokument som styr verksamheten.

Av riktlinjerna framgår att polisregioner och avdelningar vid behov ska uppdatera sina riskportföljer utifrån processägarens riskrapporter för tertialen samt det som framkommit vid tertialdialogerna.

Internrevisionen har efterfrågat och tagit del av två regioners och två avdelningars kvalitetssäkringsrutiner och utförda kvalitetssäkring (exempelvis egenkontroller) avseende det lokala riskhanteringsarbetet inför att väsentliga risker skickas till processägaren. Med kvalitetssäkringsrutiner i det här fallet menas kontroller som utförs i syfte att säkerställa att FISK respektive de interna riktlinjerna för ISK följs och att den aktuella regionen eller avdelningen därmed har en tillfredställande bild av statusen för sina väsentliga risker.

Därutöver har internrevisionen tagit del av och översiktligt gått igenom dessa regioners och avdelningars bruttoriskportfölj för tertial 3 2021, dvs. sammanställningen av regionens/avdelningens risker inklusive risker som bedömts ej väsentliga och som därmed inte rapporterats till processägaren. Därutöver har internrevisionen översiktligt gått igenom riskportföljer för de underliggande funktioner som intervjuats.

Processägaren krävställer inte att riskportföljer ska finnas på annan nivå än region-/avdelningsnivå.

3.2.1 Involvering i riskanalysarbetet samt dokumentation i riskportfölj

Iakttagelser

Vid genomgång av regionpolis- och avdelningschefers årliga intyganden om ISK har internrevisionen noterat att det skiljer sig åt avseende på vilka nivåer riskanalysen genomförs. I hälften (åtta) av alla polisregioner och avdelningar sker det primära riskanalysarbetet på PO/enhetsnivå. I flera fall (sex) sker riskanalysarbetet även på LPO/sektionsnivå och i vissa fall involveras både medarbetare och chefer. På några (tre) avdelningar sker arbetet endast i ledningsgruppen. Det bör dock påpekas att representationen i ledningsgruppen kan se väldigt olika ut beroende på om det är en stor eller liten avdelning. I en liten avdelning består t.ex. ledningsgruppen av samtliga gruppchefer samt ytterligare relevanta funktioner. Detta till skillnad mot en större avdelning där ledningsgruppen kan bestå av enhets- eller sektionschefer, dvs. ej direkta chefer för verksamheten.

Att det skiljer sig åt avseende på vilka nivåer riskanalysen genomförs har även framgått av de intervjuer som genomförts. Vid internrevisionens genomgång av riskportföljer framgick att det varierar avseende på vilka nivåer som arbetet i en riskportfölj dokumenteras. I vissa fall förväntas det, och finns, riskportföljer ner till sektions- respektive lokalpolisområdesnivå. I ett annat fall finns endast en riskportfölj för hela avdelningen (dock förväntas enheter dokumentera sina risker direkt i denna).

Polisregioner och avdelningar har till synes gjort delvis olika bedömningar gällande behovet av att involvera chefer såväl som medarbetare i riskidentifieringen. Processägaren anger dock i sin bedömning att det är gemensamt för samtliga polisregioner och avdelningars riskanalysarbete att deltagarna representerar olika organisatoriska delar av verksamheten och att nödvändiga underlag och kompetens inhämtas inom de områden som behövs för att få en komplett analys.

Bedömning

Internrevisionen konstaterar, i likhet med tidigare granskning, att det skiljer sig åt avseende på vilka nivåer riskanalysen genomförs och dokumenteras samt vilka funktioner som involveras i riskanalysarbetet. Detta skulle enligt internrevisionen kunna påverka utfallet, dvs. exempelvis vilken typ av risker som rapporteras.

Internrevisionen har i tidigare avsnitt lämnat rekommendationer för att åstadkomma en ändamålsenlig enhetlighet i processen för ISK.

3.2.2 Kvalitet i riskhantering

Iakttagelser

Internrevisionen har observerat att kvalitetssäkring av arbetet synes ske på olika sätt på olika nivåer i de granskade polisregionerna och avdelningarna. I intervjuerna har framkommit uppgifter om forum/nätverk mellan regioner såväl som att risker diskuteras i regionala och avdelningsvisa ledningsforum i samband med verksamhetsuppföljning. Internrevisionen noterar att det i flera fall dock saknas dokumentation av genomförd kvalitetssäkring. I genomförda intervjuer har framkommit att kvaliteten i polisregioners och avdelningars arbete generellt upplevs vara skiftande.

Internrevisionen har i intervjuer med chefer ställt frågor kring hur de säkerställer att arbetet med processen bedrivs i enlighet med de interna riktlinjerna för ISK samt vilka egenkontroller som utförs. Cheferna följer enligt uppgift de anvisningar de fått och dokumenterar arbetet i mallen för riskportfölj men gör i övrigt, såvitt internrevisionen uppfattat det, ingen kvalitetssäkring av arbetet. Internrevisionen har i granskningen noterat att ISK-samordnaren ofta

åläggs ett stort ansvar för kvaliteten i polisregionens eller avdelningens arbete.

VSA-funktionen i en av de granskade polisregionerna har sammanställt genomförd kvalitetssäkring av riskportföljer från olika nivåer i regionen. Av sammanställningen framgår att det konstaterats brister i såväl dokumentationen av riskhanteringsmomenten som uppföljningen av åtgärder. Att det i vissa fall finns brister avseende dokumentation samt uppföljning av åtgärder framgår även av den kvalitetssäkring på nationell nivå som processägaren gjort såväl som i den stickprovsvisa genomgång av riskportföljer i två regioner och två avdelningar som internrevisionen gjort.

Vissa intervjuade har uppgett att de upplever att återkopplingen från ovanstående nivå kring vad som händer med eskalerade risker är otillräcklig. Detta gäller hantering av risker inom en polisregion/avdelning såväl som hantering av risker på nationell nivå. De intervjuade anser att de inte får respons avseende vad som händer med identifierade risker som de inte själva kan hantera samt att de inte ser eller får veta på vilket sätt myndighetsgemensamma risker omhändertas.

Enligt vissa intervjuade har riskhanteringen haft ett alltför stort fokus på risker kopplat till interna mål, utvecklingsområden och tillhörande nyckelaktiviteter och att myndigheten därmed riskerar att missa riskerna i grunduppdraget och den löpande verksamheten.

Av processägarens promemoria Bedömning av den interna styrningen och kontrollen 2021 noteras att redovisade risker till stor del kan kopplas till pågående arbete med den strategiska verksamhetsplanen.

Processägaren konstaterar även i promemorian att det är få inrapporterade risker avseende oegentligheter, informationssäkerhet och kontinuitetshanteringsarbete. Processägaren uttrycker även en farhåga att riskarbetet blir en spegling av frågor som för tillfället är aktuella i organisationen, med alltför kort tidshorisont, och att riskarbetet inte fullt ut utgår från förordningen om ISK.

Av utförd granskning har även framgått att verksamheten ibland upplever svårigheter med att förstå vad som är en brist respektive en risk enligt FISK eller annat regelverk. Det finns också exempel på att risker tas upp som ett tillvägagångssätt för att få utrymme att lyfta problem.

Internrevisionen har i granskningen observerat att det saknas en riskfunktion som samordnar, håller ihop samtliga risker samt följer riskanalysarbetet på övergripande nivå.

Bedömning

Internrevisionen uppfattar att det är polisregion- respektive avdelningskansliers ansvar att kvalitetssäkra arbetet på regions- och avdelningsnivå. Internrevisionen bedömer att det inte är tillräckligt tydligt hur granskade kanslier säkerställt en tillräcklig kvalitet i arbetet.

Enligt riktlinjerna för ISK är det varje chefs ansvar att säkerställa att arbetet bedrivs i enlighet med gällande styrning i form av författning, styrdokument etc. Utifrån de stickprov som internrevisionen har gjort, gör internrevisionen bedömningen att det är oklart hur chefer säkerställt detta, utöver att mallen för riskportfölj använts. Då internrevisionen inte kunnat ta del av resultatet av genomförda egenkontroller kopplat till processen för ISK, utöver ifyllda riskportföljer, gör internrevisionen bedömningen att användandet av sådana är relativt låg.

Internrevisionen bedömer att ISK-samordnarna i flera fall får kompensera för chefers bristande ansvarstagande för kvaliteten i arbetet.

Internrevisionen bedömer utifrån det som framkommit i granskningen att det i dagsläget finns förbättringsmöjligheter för polisregioner och avdelningar att säkerställa att arbetet bedrivs i enlighet med de interna riktlinjerna för ISK.

Internrevisionen bedömer sammantaget att kvalitetssäkringen behöver bli tydligare, mer heltäckande och bättre dokumenterad i syfte att säkerställa att polisregioners och avdelningars arbete håller en tillräcklig kvalitet. Det behövs vidtas åtgärder för att säkerställa att väsentliga risker identifieras kopplat till Polismyndighetens alla uppgifter och mål samt att det sker ett aktivt, löpande arbete med att hantera samt följa upp att åtgärder haft avsedd effekt. Därutöver behöver det säkerställas att dokumentationen av arbetet är tillräcklig. Internrevisionen menar att med en tydligare systematik för arbetet i polisregioner och avdelningar kan kvaliteten, även med små insatser, öka.

Mot bakgrund av Polismyndighetens omfattande och samhällsviktiga verksamhet anser internrevisionen att Polismyndigheten kan överväga att inrätta en riskfunktion med ansvar att hålla ihop riskhanteringsarbetet. Internrevisionen har uppmärksammat att det finns andra myndigheter som etablerat riskfunktioner. Riskfunktionerna övervakar, kontrollerar och följer upp verksamheten och verkar löpande och proaktivt för en effektiv riskhantering. Riskfunktionerna fyller också en rådgivande funktion för myndighetens ledning.

Rekommendation 3.2.2.1

Orange – Väsentlig brist

Internrevisionen rekommenderar att polisregioner och avdelningar vidtar åtgärder för att stärka sina rutiner för kvalitetssäkring av arbetet med processen för intern styrning och kontroll. Processägaren för intern styrning och kontroll bör stödja polisregioner och avdelningar i detta arbete.

Bristande rutiner för kvalitetssäkring kan medföra att väsentliga risker missas och/eller inte hanteras i tillräcklig utsträckning. Det kan innebära att myndigheten inte lever upp till de krav som ställs i förordningen (2007:603) om intern styrning och kontroll.

4 Sammanfattande bedömning

Internrevisionen bedömer att det på flera områden skett en utveckling i positiv riktning sedan internrevisionens föregående granskning. Det har i granskningen bl.a. framkommit att processen fått en högre prioritet och numera finns med på dagordningen på ett annat sätt. Internrevisionen bedömer att processägarens kvalitetssäkring av riskhanteringsarbetet har utvecklats och kan konstatera att egenkontroller för processen nu är framtagna. Internrevisionen bedömer att det finns riktlinjer för processen på plats som innehåller information om FISKs samtliga delar, vad som ska uppnås samt fördelning av roller och ansvar. Det finns i riktlinjerna och anvisningarna för tertialuppföljning såväl som i flera av polisregionernas och avdelningars interna rutiner tydliga förväntningar på att arbetet med processen ska vara integrerat med planerings- och uppföljningsprocessen.

Internrevisionen gör den sammantagna bedömningen att den interna styrningen av processen ger verksamheten vissa förutsättningar för ett enhetligt och effektivt arbete i enlighet med de interna riktlinjerna för ISK och FISK, men att styrningen brister i flera delar. Det faktum att det saknas tydliga och enhetliga interna rutiner för polisregioners och avdelningars praktiska arbete medför en risk för att arbetet inte bedrivs enhetligt och effektivt. Därtill saknas det systematiska och behovsanpassade kompetensutvecklingsinsatser för chefer och ISK-samordnare. Internrevisionen bedömer att arbetet med processen i flera delar heller inte bedrivs enhetligt och effektivt. Exempelvis varierar det hur långt ner i organisationen de olika polisregionerna och avdelningarna genomför och dokumenterar riskanalyser och det är oklart vilka egenkontroller för processen för ISK som utförts, utöver mallen för riskportfölj, och hur dessa är utformade. Internrevisionen anser att processägaren i samverkan med polisregioner och avdelningar behöver stärka styrningen avseende rutiner i syfte att säkerställa en mer enhetlig och effektiv process.

Genomförd granskning har visat att kvaliteten i riskhanteringen behöver bli bättre. Hela myndigheten behöver enligt internrevisionen en bättre systematik i arbetet att säkerställa att processen bedrivs i enlighet med gällande regelverk. Kvalitetskontrollerna i processen behöver stärkas och det krävs en mer omfattande beredning av myndighetens risker för att rikspolischefen ska kunna ha en tillfredställande bild av de väsentliga riskerna inför sitt ställningstagande om ISK i årsredovisningen. Därtill behöver förutsättningarna för kvalitetssäkring i form av tydliga och heltäckande rutiner och stöd samt kompetens för de som ska utföra kvalitetssäkringen, stärkas.

De stickprov på chefers ansvarstagande för processen som internrevisionen gjort visar att chefer inte tar ett tillräckligt ansvar för att säkerställa att arbetet bedrivs i enlighet med FISK och de interna riktlinjerna för ISK.

Internrevisionen bedömer vidare att det brister i flera delar i chefers förutsättningar för att kunna ta sitt tilldelade ansvar för processen för ISK.



Datum 2023-04-17

Informationsklass Öppen

Diariernr, ärende A119.308/2022

Saknr 977

Polismyndigheten

Beslutsprotokoll RPC 63/2023

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>CHW</i>

Ärende
Beslut med anledning av internrevisionens granskning av Polismyndighetens process för intern styrning och kontroll

Beslut
Internrevisionen har granskat Polismyndighetens process för intern styrning och kontroll.
Polismyndigheten beslutar att bilagd åtgärdsplan ska genomföras.

Kostnad	-
Finansiering	-

Vid protokollet

Johan Gunnarsson

Justeras

Anders Thornberg

Sändlista	Kopia till
Samtliga polisregioner och avdelningar	Arbetstagarorganisationer
Internrevisionen	Skyddsorganisationen

Datum

2023-04-14

Diariern (åberopas)

A119.308/2022

Polismyndigheten
Ekonomiavdelningen**ÅTGÄRDSPLAN MED ANLEDNING AV INTERNREVISIONENS
REKOMMENDATIONER I GRANSKNINGEN AV POLISMYNDIGHETENS
PROCESS FÖR INTERN STYRNING OCH KONTROLL****SAMMANHÅLLANDE ANSVAR FÖR ÅTGÄRDSPLAN:
EKONOMIAVDELNINGEN**

Åtgärder med anledning av internrevisionens rekommendation 3.1.1.1	
Åtgärder	<ol style="list-style-type: none">1. I syfte att skapa ökad enhetlighet tar EA fram utbildningsmaterial som stöd för de utbildningar (inklusive e-learning) som ska kunna genomföras vid polisregioner och avdelningar samt myndighetens chefsutbildningar. (december 2024)2. EA ska tillsammans med ISK-samordnare arbeta fram ett metodstöd för hur man kan arbeta med intern styrning och kontroll i polisregioner och avdelningar. (juni 2024) (Samma åtgärd som 3.1.3.1, nr 2)3. EA genomför flera årliga nätverksträffar för myndighetens ISK-samordnare i syfte att öka kompetensen. (december 2023)4. EA verkar för att riskhantering ska ingå i det nya systemstödet för planering och uppföljning. (december 2024)
Kommentarer	
Ansvarig	Ekonomiavdelningen
Tidplan	Se ovan

Åtgärder med anledning av internrevisionens rekommendation 3.1.1.2	
Åtgärder	<ol style="list-style-type: none"> 1. EA dokumenterar den rutin som finns för kvalitetssäkring av ISK-processen på nationell nivå. (juni 2023) 2. EA följer årligen upp att en kvalitetssäkring av intern styrning och kontroll genomförs av polisregioner och avdelningar samt resultaten av dem. (december 2023)
Kommentarer	
Ansvarig	Ekonomiavdelningen
Tidplan	Se ovan

Åtgärder med anledning av internrevisionens rekommendation 3.1.2.1	
Åtgärder	<ol style="list-style-type: none"> 1. EA genomför en utbildning med kanslichefer i hur processen för intern styrning och kontroll ska vara integrerad med planerings- och uppföljningsprocessen. (december 2023) 2. EA ska vid den årliga uppföljningen av processen för intern styrning och kontroll säkerställa att polisregioner och avdelningar dokumenterar hur intern styrning och kontroll är integrerat med planerings- och uppföljningsprocessen. (december 2023)
Kommentarer	
Ansvarig	Ekonomiavdelningen
Tidplan	Se ovan

Åtgärder med anledning av internrevisionens rekommendation 3.1.2.2	
Åtgärder	<p>Det systematiska arbetet med intern styrning och kontroll ska utgöra en integrerad del av avdelningens respektive polisregionens planerings- och uppföljningsprocess.</p> <p>Polisregioner och avdelningar ska därför säkerställa att:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Processen för intern styrning och kontroll är dokumenterad och beslutade. (augusti 2023) 2. Arbetet med intern styrning och kontroll är helt integrerat med och en del av arbetet med polisregionens och avdelningens planering och uppföljning. Uppföljning av verksamhet och riskhantering ska vara samordnad. Båda

	<p>delar ska följas upp vid samma tillfälle i lämpligt forum. (december 2023)</p> <p>3. Arbetet med intern styrning och kontroll tydligt kopplar till mål i strategisk verksamhetsplan och strategisk inriktning där det är möjligt. (mars 2024)</p>
Kommentarer	
Ansvarig	Polisregioner och avdelningar. Ekonomiavdelningen ansvarar dock för att ett sammanhållet svar lämnas till internrevisionen.
Tidplan	Se ovan

Åtgärder med anledning av internrevisionens rekommendation 3.1.3.1

Åtgärder	<ol style="list-style-type: none"> 1. Polisregioner och avdelningar ska dokumentera befintliga arbetssätt och metoder för det praktiska arbetet med processen för intern styrning och kontroll inklusive sammanställning av risker och fördjupad riskanalys för en nulägesbild. (augusti 2023) 2. EA ska tillsammans med ISK-samordnare arbeta fram ett metodstöd för hur man kan arbeta med intern styrning och kontroll i polisregioner och avdelningar. (juni 2024) (Samma åtgärd som 3.1.1.1, nr 2) 3. Polisregioner och avdelningar ska anpassa och besluta om arbetssätt och metoder utifrån de nationella rutinbeskrivningar och metoder. (december 2024) 4. Arbetssätt och metoder ska tydliggöras och kommuniceras samt implementeras inom respektive polisregion och avdelning. (mars 2025)
Kommentarer	
Ansvarig	Polisregioner och avdelningar, med stöd av ekonomiavdelningen. Ekonomiavdelningen ansvarar dock för att ett sammanhållet svar lämnas till internrevisionen.
Tidplan	Se ovan

Åtgärder med anledning av internrevisionens rekommendation 3.2.2.1	
Åtgärder	<ol style="list-style-type: none"> 1. EA tillgängliggör den rutin som finns för kvalitetssäkring av ISK-processen på nationell nivå för polisregioner och avdelningar. (juni 2023) 2. Polisregioner och avdelningar ska dokumentera rutiner för kvalitetssäkring av processen för intern styrning och kontroll. (november 2023) 3. Polisregioner och avdelningar ska besluta hur systematiska egenkontroller ska genomföras samt följas upp för att säkerställa att processen för ISK har en tillräckligt god kvalitet. (juni 2024)
Kommentarer	
Ansvarig	Polisregioner och avdelningar. Ekonomiavdelningen ansvarar dock för att ett sammanhållet svar lämnas till internrevisionen.
Tidplan	Se ovan