

# Granskning av Polismyndighetens bemanningsprocesser



Informationsklass Öppen

Polismyndigheten, Internrevisionen rapport, november 2024



Utgivare: Polismyndigheten, Internrevisionen, 106 75 Stockholm  
Diarienummer: A289.210/2023, Saknr: 977  
Omslagsfoto:  
Upplaga: Intrapolis  
Datum: 2024-11-26

## Innehåll

<b>Innehåll .....</b>	<b>3</b>
<b>1 Sammanfattning .....</b>	<b>4</b>
<b>2 Inledning .....</b>	<b>6</b>
2.1 Bakgrund.....	6
2.2 Arbetsledningsrätten .....	6
2.3 Tidigare internrevisionsgranskningar .....	8
2.4 Syfte och revisionsfråga.....	8
2.5 Omfattning och avgränsning.....	8
2.6 Informationsinsamling och metod .....	8
2.7 Bedömningsgrunder .....	9
<b>3 Granskningsresultat .....</b>	<b>11</b>
3.1 Ledning och styrning .....	11
3.1.1 Styrdokument.....	11
3.1.2 Beslut för att korta bemanningskän .....	12
3.2 Arbetsledningsbeslut och arbetstagarorganisationerna.....	16
3.3 Stöd vid arbetsledningsbeslut .....	17
3.4 Arbetsledningsbeslut med intresseanmälan .....	19
3.5 Arbetet med att förebygga och hantera risker för jäv vid arbetsledningsbeslut.....	23
3.6 Bedömning.....	29
3.7 Rekommendationer .....	32

Bilagor

Rikspolischefens beslut om åtgärder, 21 november 2024

Åtgärdsplan

## 1 Sammanfattning

Internrevisionen har granskat den interna styrningen och kontrollen avseende Polismyndighetens bemanningsprocesser. Granskningen har omfattat bemanningstyperna arbetsledningsbeslut med eller utan intresseanmälan. Bemanningstypen rekrytering har inte ingått i granskningen. Efter genomförd granskning är internrevisionens bedömning att det finns utrymme för förbättringar vad gäller den interna styrningen och kontrollen vid bemanning genom arbetsledningsbeslut i nedan beskrivna områden.

Internrevisionen anser att det finns behov av att uppdatera och ensa informationen om arbetsledningsbeslut i styr- och stöddokument, i användarstödet<sup>1</sup> och på Intrapolis. Bemanningstyperna rekrytering och arbetsledningsbeslut med intresseanmälan är för snarlika och behöver särskiljas för att undvika en felaktig användning. I detta bör även användning av begrepp och ingående moment inkluderas.

För alla bemanningstyper kan det vara svårt att upptäcka intressekonflikter som påverkar objektiviteten på grund av vänskaps- eller släktrelationer, om en anställd inte informerar om relationen. För att skapa tillit till arbetsledningsbeslut är det viktigt att kunna visa att beslutet har fattats på sakliga grunder och utifrån en helhetsbedömning av verksamhetens behov. Val av rätt bemanningstyp från början kan bidra till ett mer effektivt bemanningsarbete.

Internrevisionen anser det positivt att det pågår ett partsgemensamt kulturarbete där det ingår att säkerställa att arbetsledningsbeslut används på ett sakligt och korrekt sätt. Vidare att tillämpningen av uppdragskompassen och dess betydelse vid tillsättning av chefer och vid förlängning av chefers förordnande ingår i detta arbete.

Inom Polismyndigheten pågår arbete som enligt internrevisionens bedömning kan bidra till en minskad risk för jäv eller misstankar om jäv. Det gäller till exempel översynen av Polismyndighetens etiska policy och att det finns en e-utbildning i Etik och kultur som utgår ifrån den etiska policyn. Internrevisionen anser det angeläget att alla anställda genomför utbildningen.

Internrevisionen anser att det finns behov av att tydliggöra och informera om rutinerna för hur HR-medarbetarna ska agera när det finns risk för jäv vid arbetsledningsbeslut.




Granskningen har även omfattat områden där internrevisionen valt att inte lämna några rekommendationer utifrån att åtgärder redan vidtagits alternativt utvecklingsarbete planeras eller pågår. Detta avser rapportavsnitten beslut för

---

<sup>1</sup> Bemanningsprocessen – användarstödet. I Polisens lärplattform (Ping Pong).

att korta bemanningskøn, stöd vid arbetsledningsbeslut samt dokumentation och arkivering av arbetsledningsbeslut med intresseanmälan.

Tabellen nedan visar att internrevisionens granskning har resulterat i totalt 5 rekommendationer, fördelade utifrån internrevisionens modell för bedömning av brister som presenteras i rapporten.

	<b>Antal</b>
 Mycket väsentlig brist	
 Väsentlig brist	3
 Mindre väsentlig brist	2

## 2 Inledning

Granskningen har utförts i enlighet med revisionsplanen för 2023.

### 2.1 Bakgrund

Inom Polismyndigheten finns de tre bemanningstyperna rekrytering, arbetsledning med eller utan intresseanmälan.

I årsredovisningen för 2022<sup>2</sup> redovisade rikspolischefen att brist i den interna styrningen och kontrollen förelegat från maj 2022 och året ut, avseende Polismyndighetens förmåga att rekrytera för att i tid möta verksamhetens behov av kompetensförsörjning. HR-direktören fattade därefter under 2022 och i början av 2023 två separata beslut<sup>3</sup> med åtgärder för att öka rekryteringskapaciteten och minska rekryteringskön. Besluten innehöll åtgärder som bland annat innebar att chefer i linjen skulle ta över ansvaret för arbetsledningsbeslut med föregående intresseanmälningsförfarande, genomföra hela eller delar av rekryteringsprocessen och fatta fler arbetsledningsbeslut i enlighet med bemanningsavtalet. Åtgärderna i besluten innebar att enheten Rekrytering och Bemanning (RoB) inom HR-avdelningen skulle fokusera på att hantera externa rekryteringar och rekryteringar av chefer.

En arbetsgivare kan välja att bemanna sin verksamhet genom att anställa en ny person eller genom att omplacera en redan anställd medarbetare genom ett arbetsledningsbeslut. För statliga anställningsbeslut finns bestämmelser som innebär att avseende endast ska fästas vid sakliga grunder<sup>4</sup>, såsom förtjänst och skicklighet samt att skickligheten ska sättas främst om det inte finns särskilda skäl för något annat<sup>5</sup>. Anställningsavtalets innehåll och omfattning utgör ramen för den anställdes arbetsskyldighet och arbetsgivarens rätt att omplacera den anställda genom arbetsledningsbeslut.

### 2.2 Arbetsledningsrätten

Arbetsgivarverket har i skrift översiktligt redogjort för vad som gäller då en arbetsgivare väljer att bemanna en funktion genom att omplacera en redan anställd medarbetare genom ett arbetsledningsbeslut<sup>6</sup>. Principen om

---

<sup>2</sup> A084.384/2022. Saknr:978. Polismyndighetens årsredovisning 2022.

<sup>3</sup> A513.692/2022. Åtgärder för att öka rekryteringsförmågan. Datum: 2022-09-28 och A092.868/2023. Åtgärder för att minska rekryteringskön. Datum 2023-02-14.

<sup>4</sup> 12 kap 5§ andra stycket regeringsformen (1974:152).

<sup>5</sup> 4§ lagen (1994:260) om offentlig anställning.

<sup>6</sup> Anställning i staten. Utgiven av Arbetsgivarverket 2018-12-18, reviderad 2024-05-06.

arbetsgivarens rätt att leda och fördela arbetet, den så kallade arbetsledningsrätten, slogs fast av Arbetsdomstolen i AD 1929 nr 29. Arbetsledningsrätten innebär primärt att arbetsgivarens har rätt att ensidigt bestämma vilka arbetsuppgifter en medarbetare ska utföra. Det här gäller även när det finns medarbetare som har visat och anmält intresse för de nya arbetsuppgifterna.

Arbetsledningsrätten begränsas av medarbetarens arbetsskyldighet, vilken framgår av anställningsavtalet. Det här innebär att om förändringen är mer långtgående och utanför ramen för arbetsskyldigheten så behöver tjänsten tillsättas genom rekrytering. Det finns också inskränkningar i arbetsledningsrätten till följd av bland annat krav i diskrimineringslagen<sup>7</sup>, föräldraledighetslagen<sup>8</sup> och lagen om facklig förtroendemans ställning på arbetsplatsen<sup>9</sup>.

När en statlig arbetsgivare fattar ett arbetsledningsbeslut finns inte grundlagens krav på att skickligheten ska sättas främst och det behöver inte göras en jämförelse mellan de anställda som är intresserade av en ny placering, utan myndigheten kan låta verksamhetsskäl avgöra vem som ska utföra vilka uppgifter utifrån ett helhetsperspektiv<sup>10</sup>. I användarstödet<sup>1</sup> beskrivs detta som att medarbetare, förutom rätt anställning och önskvärd kompetens, ska vara bäst lämpad utifrån verksamhetssynpunkt. Även om kravet på skicklighet och förtjänst inte gäller vid arbetsledningsbeslut så ska myndigheter i sin verksamhet beakta allas likhet inför lagen samt iaktta saklighet och opartiskhet<sup>11</sup>.

HR-avdelningen har i en promemoria<sup>12</sup> förtydligt att arbetsgivaren avgör vem som ska arbetsledas genom en helhetsbedömning av vem som är lämpligast utifrån ett verksamhetsperspektiv. Vidare att inga krav finns på arbetsgivaren att välja en medarbetare som anmält intresse, men att arbetsledningsbeslutet ska fattas på saklig och opartisk grund. Enligt promemorian handlar saklighet om vad ett beslut grundas på och opartiskhet om hur beslutsprocessen uppfattas utifrån.

Polismyndigheten har delat upp arbetsledningsbeslut i två olika kategorier:

- arbetsledningsbeslut med intresseanmälan
- arbetsledningsbeslut utan intresseanmälan.

---

<sup>7</sup> Diskrimineringslagen (2008:567).

<sup>8</sup> Föräldraledighetslagen (1995:584).

<sup>9</sup> Lag (1974:358) om facklig förtroendemans ställning på arbetsplatsen.

<sup>10</sup> Arbetsledningsbeslut vid bemanning av statliga myndigheter. Artikel i Ny juridik 2:18 av arbetsrättsspecialist Kristina Ahlström.

<sup>11</sup> 1 kap 9§ regeringsformen (1974:152).

<sup>12</sup> Bemanning genom rekrytering eller arbetsledningsbeslut – grundförutsättningar. Version 03.00. Datum 2023-06-09.

## 2.3 Tidigare internrevisionsgranskningar

Internrevisionen har under revisionsplanen 2016–2017 genomfört en granskning av polisens rekrytering och bemanning av medarbetare<sup>13</sup>. Granskningen omfattade rekryteringar och arbetsledningsbeslut med intresseanmälan som genomförts under 2016. Arbetsledningsbeslut utan intresseanmälan ingick inte i granskningen. Under 2019 genomfördes en uppföljande granskning<sup>14</sup>. De åtgärder som beslutades med anledning av de rekommendationer som internrevisionen lämnade i samband med granskningarna har genomförts.

## 2.4 Syfte och revisionsfråga

Syftet med granskningen är att bedöma om Polismyndigheten har en god intern styrning och kontroll vid bemanning genom arbetsledningsbeslut.

Följande revisionsfråga har formulerats för granskningen:

Har Polismyndigheten en god intern styrning och kontroll vid bemanning genom arbetsledningsbeslut?

## 2.5 Omfattning och avgränsning

Granskningen har omfattat bemanning genom arbetsledningsbeslut med eller utan föregående intresseanmälningsförfarande som genomförts under perioden 2022 – 2023. Omplacering till följd av personliga skäl har inte ingått i granskningen. Bemanning genom rekrytering har inte ingått i granskningen. I granskningen har inte ingått att granska genomförda arbetsledningsbeslut för att bedöma om besluten i sig är korrekta.

## 2.6 Informationsinsamling och metod

Informationsinsamling har skett genom dokumentstudier, intervjuer, stickprovgranskning av bemanningsärenden, genomgång av publicerade intresseanmälningar på Intrapolis och enkäter. Intervjuer har genomförts med chefer och medarbetare inom HR-avdelningen, Tillsynsenheten samt arbetstagarorganisationerna Polisförbundet, Saco, Seko och ST inom Polismyndigheten.

Stickprovgranskningen omfattade ett urval av arbetsledningsbeslut med eller utan intresseanmälan och syftade till att stämna av vilken dokumentation

---

<sup>13</sup> Granskning av polisens rekrytering och bemanning av medarbetare. Dnr A459.608/2016. 2017-06-30.

<sup>14</sup> Uppföljning av granskning av polisens rekrytering och bemanning av medarbetare. A459.608/2016. 2019-01-28.



som fanns i ärendet, däremot inte att bedöma om arbetsledningsbeslutet var korrekt. Internrevisionen genomförde ett mindre antal stickprov då liknande iakttagelser gjordes i flera av ärendena varför en mer omfattande stickprovsgranskning inte bedömdes kunna tillföra något ytterligare.

Granskningen utökades med två enkäter, en till chefer med ansvar för bemanning och en till medarbetare inom HR som arbetar med bemanningsärenden. Enkäten till chefer skickades till 200 respondenter varav 79 besvarade enkäten. Enkäten till medarbetare inom HR skickades till 65 respondenter varav 41 svarade. Urvalsperiod för underlag till enkäterna var 2022-10-01 – 2023-08-01. Enkäterna innehöll inga tvingande frågor utan respondenterna kunde välja att inte besvara samtliga frågor. Antal respondenter som besvarat respektive fråga varierar därför för båda enkäterna.

I rapporten används benämningen arbetsledningsbeslut då vi avser att beskriva något som gäller för både arbetsledningsbeslut med eller utan intresseanmälan. I övrigt används benämningarna arbetsledningsbeslut med intresseanmälan och arbetsledningsbeslut utan intresseanmälan för att beskriva respektive bemanningstyp.

Granskningen har utförts under juni 2023 – februari 2024 av internrevisorerna Pirkko Nakamura-Nylund, Åsa Runeström. Internrevisor Pia Frölén deltog till 2023-07-10.

Rapporten sakgranskades i maj 2024 av HR-avdelningen, Tillsynsenheten samt arbetstagarorganisationerna Polisförbundet, Saco, Seko och ST inom Polismyndigheten. Muntlig information om iakttagelser och bedömningar lämnades av internrevisionen till rikspolischefen 2024-06-14. HR-avdelningen inkom med åtgärdsförslag i slutet av oktober. Rikspolischefen beslutade om åtgärder i november 2024, se beslutsbilaga till rapporten tillsammans med åtgärdsplaner.

## 2.7 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 -Vä-sentlig 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 Granskningsresultat

### 3.1 Ledning och styrning

#### 3.1.1 Styrdokument

Enligt arbetsordningen är chefen för HR-avdelningen processägare för kompetensförsörjning, inklusive tillväxt. I HR-avdelningens strategiska inriktning 2024-2026<sup>15</sup> beskrivs att processansvaret består i ansvar för att styra, utveckla, stödja och följa upp.

Enheten Rekrytering och bemanning (RoB) är en nationell enhet inom HR-avdelningen vars uppdrag är att stödja Polismyndigheten i kompetensförsörjning. Enhetens nationella uppdrag innefattar bemannings- och introducera-processerna, chefsförsörjning samt myndighetens attrahera och behållarbete. Inom bemanningsprocessen finns bemanningstyperna arbetsledningsbeslut med eller utan intresseanmälan och rekrytering.

Av bilaga 5 till Polismyndighetens arbetsordning framgår i avsnitt 3 Anställningar m.m. att avdelningschef och regionpolischef får vidaredelegera rätten att besluta att/befogenheten att omplacera medarbetare inom avdelning eller polisregion inom ramen för arbetsledningsrätten, vilket kan innebära tillfällig/tidsbegränsad eller stadigvarande geografisk eller organisatorisk omplacering.

På Intrapolis finns en sida för chefer med information om bemanningsprocessen. Där finns bland annat länkar till följande styrdokument:

- Polismyndighetens riktlinjer för bemanning 2015-2017<sup>16</sup>
- Polismyndighetens riktlinjer för omställning under 2015-2017<sup>17</sup>
- Polismyndighetens riktlinjer för personalnomenklatur<sup>18</sup>

#### Iakttagelser

För Polismyndighetens riktlinjer för bemanning och Polismyndighetens riktlinjer för omställning anges giltighetstiden till 2017-12-31. Under 2018

---

<sup>15</sup> A067.235/2024. Saknr 191.

<sup>16</sup> PM 2015:37. A079.067/2015. Saknr 700.

<sup>17</sup> PM 2015:59. Saknr 799.

<sup>18</sup> PM 2022:8. A142.111/2022. Saknr 122.

fattades beslut om att förlänga giltighetstiden tills vidare för Polismyndighetens riktlinjer för bemanning.

Polismyndighetens bemanningsprocesser<sup>19</sup> är ytterligare ett nationellt styrdokument för bemanning, det återfinns dock inte tillsammans med övriga dokument som utgör stöd för chefer på Intrapolis. Enligt styrdokumentet ska chefsfunktioner bemannas genom arbetsledningsbeslut eller rekrytering. Av beslut om åtgärder för att minska rekryteringskön<sup>20</sup> framgår samtidigt att ärenden som avser chefer inte ska hanteras som arbetsledningsbeslut och på Intrapolis framgår att rekrytering är huvudregeln vid bemanning av chefsfunktioner. Vid granskningen har det framkommit att medarbetare kan arbetsledas till en funktion som tillförordnad chef, vilket enligt intervjuade kan ge medarbetaren erfarenhet att i framtiden söka en chefstjänst.

Internrevisionen har noterat att det förekommer skillnader mellan informationen i Polismyndighetens bemanningsprocesser<sup>19</sup> och på Intrapolis, när det gäller till exempel processbeskrivningarna. Vidare ska det enligt styrdokumentet<sup>19</sup> vid arbetsledningsbeslut med intresseanmälan tas referenser, något som enbart ska ske vid rekrytering.

Internrevisionen har efterfrågat lokala styrdokument från polisregioner och nationella avdelningar. De få dokument som erhållits synes vid en översiktlig genomgång i huvudsak bestå av informations- och utbildningsmaterial samt lokalt anpassade lathundar, checklistor och dylikt stödmaterial. Inom en polisregion finns en rutin som utgör ett komplement till Polismyndighetens bemanningsavtal samt Riktlinjer för bemanning.

### **3.1.2 Beslut för att korta bemanningskön**

I årsredovisningen för 2022<sup>22</sup> redovisade rikspolischefen att brist i den interna styrningen och kontrollen förelegat från maj 2022 och året ut, avseende Polismyndighetens förmåga att rekrytera för att i tid möta verksamhetens behov av kompetensförsörjning.

HR-direktören fattade under 2022 och i början av 2023 två separata beslut<sup>3</sup> med åtgärder för att öka rekryteringskapaciteten och minska rekryteringskön. Besluten innehöll åtgärder som bland annat innebar att chefer i linjen skulle ta över ansvaret från enheten RoB för arbetsledningsbeslut med eller utan intresseanmälningar i enlighet med bemanningsavtalet samt genomföra hela eller delar i rekryteringsprocessen.

---

<sup>19</sup> A281.249/2017. Saknr 719.

<sup>20</sup> A092.868/2023. HR 025/2023. Saknr 710.

Åtgärderna i besluten innebar att enheten RoB skulle fokusera på att hantera externa rekryteringar och rekryteringar av chefer. Syftet med åtgärderna var enligt HR-avdelningen att möjliggöra en kompetensförsörjning som svarade mot verksamhetens behov under den tid som enheten RoB:s kapacitet inte räckte till. Vidare gavs HR nära i samverkan med verksamheten i uppdrag att bedöma vilka ärenden i bemanningsköerna som kunde genomföras som arbetsledningsbeslut med eller utan intresseanmälan alternativt skulle kvarstå som rekryteringsärenden. Besluten angav även att arbetsledningsbeslut med intresseanmälan skulle genomföras på enklaste sätt.

Åtgärderna skulle genomföras enligt angivna datum eller till dess att det ansträngda läget avhjälpats alternativt tills att HR-direktören dessförinnan beslutade. Uppföljning av åtgärdernas fortskridande och effekter skulle enligt besluten ske i särskild ordning.

Enligt HR-avdelningen förstärktes enheten RoB under 2023 med flera anställda och rekryteringskapaciteten ökade. I årsredovisningen 2023<sup>21</sup> beskrivs att bristen i den interna styrningen och kontrollen gällande rekryteringsprocessen inte bedömts aktuell för 2023.

## **lakttagelser**

Enligt information från HR-avdelningen föregicks HR-direktörens beslut om åtgärder för att öka rekryteringsförmågan av beredning inom enheten RoB:s ledningsgrupp och i HR-avdelningens ledningsgrupp. Vidare att enheten RoB och HR-avdelningens kansli gemensamt beredde ärendet inför att de föreslagna åtgärderna fastställdes av Nationella strategiska ledningsgruppen (NSLG). Enligt HR-avdelningen involverades verksamheten som en del i förankringen till NSLG, genom HR nära regionalt och avdelningsvis samt genom artikel på Intrapolis om rekryteringsläget.

I granskningen har en enkät skickats till ett antal bemannande chefer som genomfört arbetsledningsbeslut under 2022 - 2023 där en fråga ingick om chefernas förutsättningar att genomföra åtgärderna i HR-direktörens beslut<sup>22</sup>. Den åtgärd flest chefer svarar att de haft förutsättning att genomföra är att ta över ansvaret för arbetsledningsbeslut med intresseanmälan, följt av åtgärden att genomföra hela eller delar av rekryteringsprocessen. Något färre chefer uppger att de haft förutsättningar att fatta fler arbetsledningsbeslut i enlighet med bemanningsavtalet.

Cheferna fick möjlighet att lämna kommentarer till förutsättningarna för att genomföra åtgärderna i HR-direktörens beslut. Av de chefer som valde att

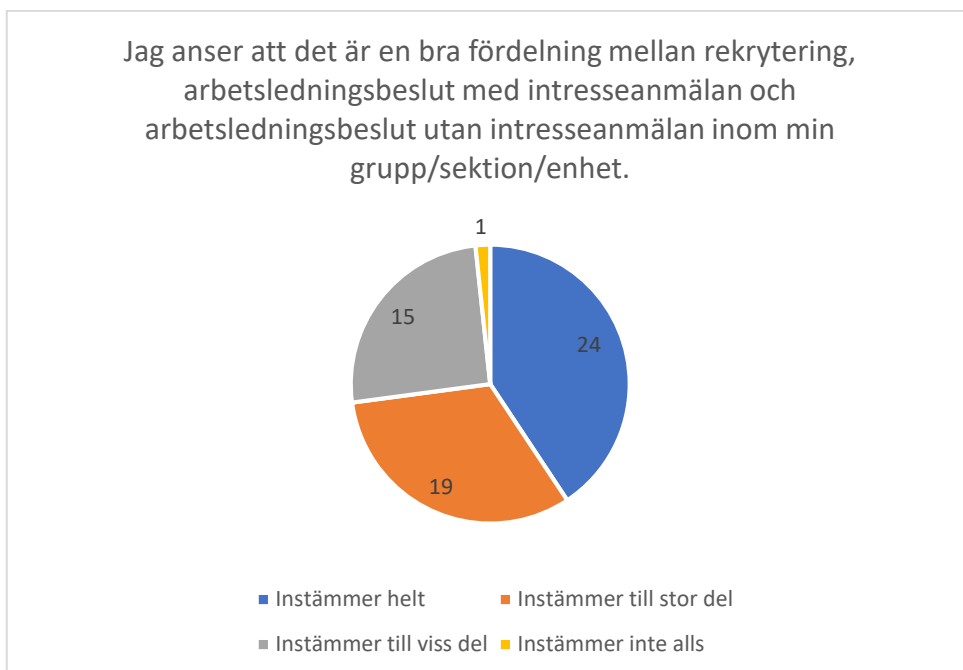
---

<sup>21</sup> A111.694/2023. Saknr: 978. Polismyndighetens årsredovisning 2023.

<sup>22</sup> A513.692/2022 Åtgärder för att öka rekryteringsförmågan.

kommentera framgår bland annat att chefernas arbetsbelastning påverkats, att genomförandet av åtgärderna varit betungande och åtgärderna tagit tid från chefsuppdraget samt att bemanningsfrågor kan vara sällanuppgifter och därmed tidskrävande. Några har lyft ökad möjlighet till delaktighet i bemanningen som positivt. Synpunkterna bekräftas av genomförda intervjuer där det även framfördes att vissa ansåg att beslutet innebar mindre förändringar då de till viss del redan arbetade på det sätt som åtgärderna beskriver.

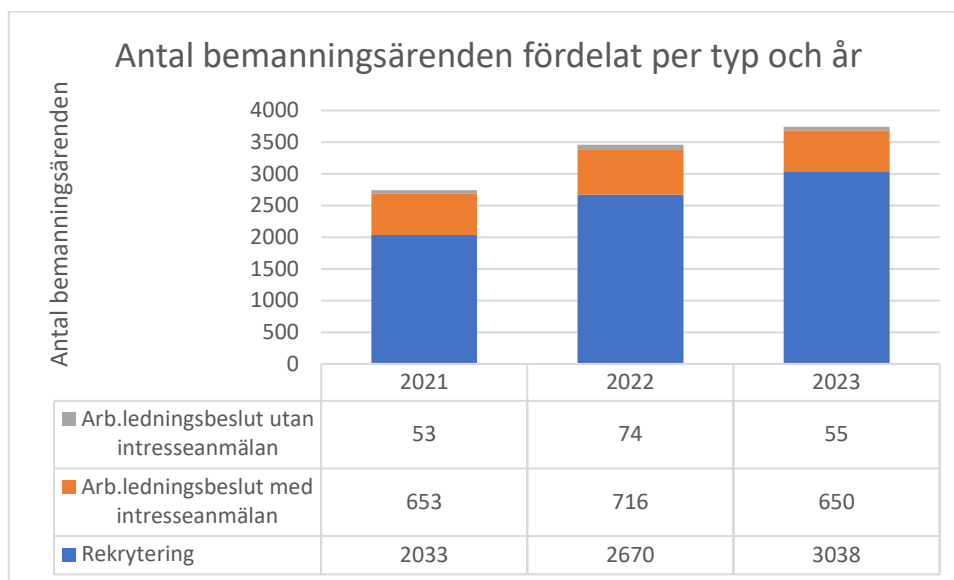
I enkäten fick cheferna frågan om de upplevde att det var en bra fördelning mellan bemanningstyperna rekrytering, arbetsledningsbeslut med eller utan intresseanmälan.



Av de chefer som valde att besvara frågan framgår att majoriteten instämde helt eller till stor del i att fördelningen mellan de tre bemanningstyperna är bra, färre instämde till viss del och en instämde inte alls. Chefer som inte instämde helt fick möjlighet att besvara en fråga kring hur de önskade att bemanningen i högre grad skulle ske. Hälften svarade att de i högre grad önskar bemanna genom rekrytering. En lägre andel svarade arbetsledningsbeslut med intresseanmälan. Läst antal svarade arbetsledningsbeslut utan intresseanmälan. Den vanligaste orsaken som chefer angav hindrade dem från att bemanna på önskat sätt uppgavs vara HR-avdelningens belastning, vilket medför långa ledtider och en utdragen bemanningsprocess. I enkäten svarade även några enstaka chefer att ekonomi och budgetramar, personalnomenklatur i form av anställningsbenämningar eller en strävan att vara transparent mot arbetstagarorganisationerna (ATO) kunde påverka.

Enligt intervjuade påverkas val av bemanningstyp av om antal medarbetare ska öka, dvs rekrytering eller om kompetenser finns inom myndigheten, dvs arbetsledningsbeslut. Även viljan att vara transparent och öppen påverkar.

Internrevisionen har från HR-avdelningen erhållit information om antal ärenden per bemanningstyp<sup>23</sup> för att se om fördelningen, utifrån informationen i ARS, förändrats med anledning av besluten.



Av informationen från HR-avdelningen framgår att rekrytering varit den vanligaste bemanningstypen under åren 2021 – 2023 och att antalet rekryteringsärenden har ökat för varje år. Antal arbetsledningsbeslut med eller utan intresseanmälan har fluktuerat under åren. Efter en viss ökning under 2022 gick nivåerna under 2023 tillbaka till liknande nivå som 2021. Enligt information från HR-avdelningen har HR-direktören under hösten 2023 meddelat NSLG att avdelningen fullt ut återtar ansvaret för rekryteringar och även för fler arbetsledningsbeslut med intresseanmälan. Detta efter att enhetens RoB:s kapacitet ökat genom att antalet medarbetare utökats och att konsultavtal slutits, från vilka konsulter vid behov kan avropas som stöd i bemanningsärenden.

Enligt information från HR-avdelningen har uppföljning av åtgärderna i besluten skett genom dialoger mellan HR-direktören och enhetschefen för RoB på HR-avdelningens veckoberedningar.

<sup>23</sup> Uppgifterna är hämtade från ARS där dubletter och avbrutna ärenden enligt HR-avdelningen är exkluderade.

## 3.2 Arbetsledningsbeslut och arbetstagarorganisationerna

Lokala kollektivavtal<sup>24</sup> om förhandlingsordning m.m. inför anställning och inför vissa arbetsledningsbeslut finns tecknade mellan Polismyndigheten och de fyra arbetstagarorganisationerna (ATO). De lokala kollektivavtalen kallas ofta för bemanningsavtalet. Avtalet gäller när arbetsgivaren har för avsikt att anställa eller genom arbetsledningsbeslut omplacera arbetstagare inom ramen för befintlig anställning. Avtalet gäller inte vid omplaceringar till följd av personliga skäl. Berörd ATO ska informeras innan arbetsgivaren fattar beslut om arbetsledning och har då möjlighet att påkalla förhandling.

### lakttagelser

I enkäten till cheferna ingick en fråga om hur samarbetet med ATO vid arbetsledningsbeslut fungerade. Merparten av de chefer som besvarat frågan instämde helt eller till stor del i att det fungerar bra. För arbetsledningsbeslut utan intresseanmälan var andelen något lägre. Förslag på vad som kan utvecklas vad gäller samarbetet med ATO är exempelvis beaktan av helheten och förståelse för vald bemanningstyp. En enkät skickades även till medarbetare inom HR som arbetar med arbetsledningsbeslut där möjlighet fanns att lämna medskick kring arbetsledningsbeslut. Där framkom enstaka exempel kopplat till ATO om utmaningar med att få acceptans för arbetsledningsbeslut utan intresseanmälan och att arbetsledningsbeslut med intresseanmälan även kan väljas trots att en självklar medarbetare finns. I enkäterna finns även enstaka kommentarer som att dialogen med ATO fungerar bra, att transparens och öppenhet eftersträvas, att tidiga dialoger skapar smidighet längre fram och att ATO:s involvering kan ge mer kvalitativa beslut och minska risken för jäv.

I granskningen har ATO framfört att de saknar möjlighet att påverka arbetsledningsbesluten eftersom de kommer in först då en medarbetare finns klar och att de skulle kunna bidra mer utifrån deras kunskap. Vissa ATO anser att bemanningsformen rekrytering bör användas mer för ökad transparens och öppenhet. Vidare att en fördel med arbetsledningsbeslut är att anställda inom myndigheten kan kompetensutvecklas istället för att rekrytering behövs. Mer transparenta bemanningstyper som arbetsledningsbeslut med intresseanmälan eller rekrytering föredras.

---

<sup>24</sup> A494/981/2016 Kollektivavtal Polismyndigheten och Polisförbundet (2017-02-02), Kollektivavtal Polismyndigheten och Saco-S (2017-03-31), Kollektivavtal Polismyndigheten och Seko Polisen (2017-03-31), Kollektivavtal Polismyndigheten och ST inom Polisen (2017-03-31).



Av enkäter och intervjuer framgår att en utveckling av dialogen mellan verksamheten, HR och ATO skulle bidra till att skapa ökad förståelse och bygga tillit vid val av bemanningstyp. Våren 2023 inledde arbetsgivaren, arbetstagarorganisationerna och skyddsombuden på nationell nivå ett samarbete för att utveckla Polismyndighetens kultur<sup>25</sup>. I det partsgemensamma samarbetet ingår att vikta upp uppdragskompassens betydelse vid tillsättning av tjänster och lönesättning. Uppdragskompassen är ett verktyg för chefer och medarbetare för att skapa en god arbetskultur och anger de beteenden som alla anställda ska eftersträva då myndighetens uppdrag utförs. Uppdragskompassen ska bidra till en önskad och förväntad kulturförflyttning. I samarbetet ingår även att säkerställa att processen arbetsledningsbeslut används på ett sakligt och korrekt sätt då det ibland finns misstankar om vänskapskorruption och jäv när arbetsledningsbeslut fattas<sup>25</sup>.

Det pågående arbetet med att utveckla kulturen framgår även av HR-avdelningens strategiska inriktning 2024 – 2026<sup>15</sup> där en nyckelaktivitet under 2024 är att tillsammans med ATO och nationella huvudskyddsombud (NHSO) säkerställa att processen för arbetsledningsbeslut sker sakligt och korrekt. Ytterligare en nyckelaktivitet är att HR-avdelningen tillsammans med ATO och NHSO ska se över hur uppdragskompassens betydelse kan ökas vid tillsättning av chefer och vid förlängning av chefers förordnande. Enligt information från HR-avdelningen pågår även ett arbete där arbetsgivaren och ATO arbetar tillsammans för att ta fram ett samverkansavtal. Därtill pågår enligt HR-avdelningen ett arbete mellan HR-avdelningen och ATO att se över myndighetens bemanningsavtal.

### 3.3 Stöd vid arbetsledningsbeslut

Information om att det fanns ett nytt digitalt användarstöd<sup>1</sup> för bemanningsprocessen publicerades under våren 2023 på intrapolis. Användarstödet innehåller ett avsnitt med generell information och olika avsnitt för rekrytering, arbetsledningsbeslut med intresseanmälan och arbetsledningsbeslut utan intresseanmälan. I avsnitten redogörs för de moment som ingår för varje bemanningstyp. Till momenten finns det stödmaterial i form av rutiner, mallar och genvägar till sidor på Intrapolis.

Enligt HR-avdelningens strategiska inriktning 2024 – 2026<sup>15</sup> ska bemanningsprocessen utvecklas med fokus på enhetlighet, effektivitet, digitalisering och flexibilitet. Stödet genom hela processen ska utvecklas så att det är mer flexibelt och kan anpassas till olika chefers förmåga att ta ansvar för sin kompetensförsörjning. Vidare framgår att enheterna RoB och polisens administra-

---

<sup>25</sup> Så samverkar vi för att förflytta kulturen – från Intrapolis 8 februari 2024.

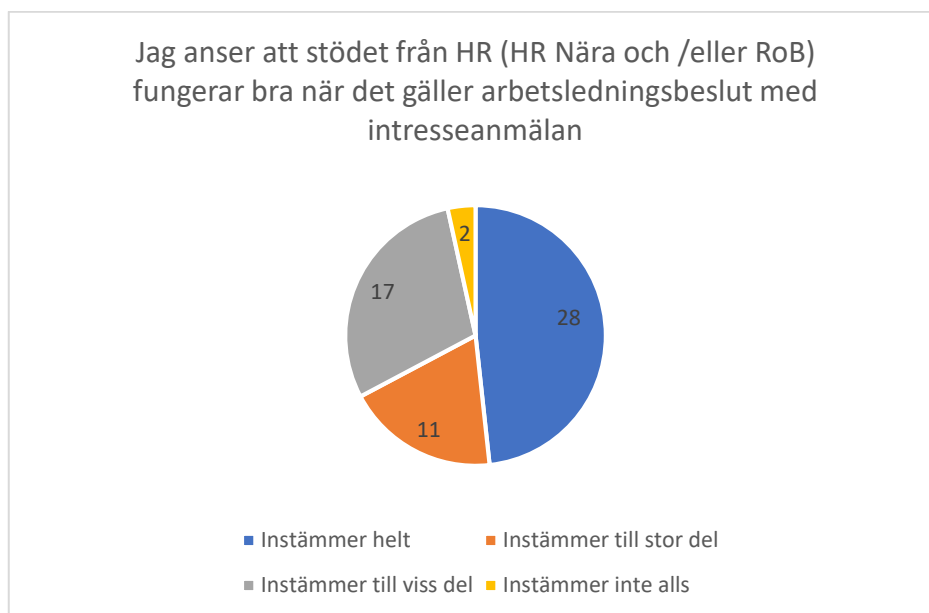
tiva center (PAC) inom HR-avdelningen är huvudansvariga för att utveckla och implementera en reviderad rekryterings- och bemanningsprocess. HR-konsulter som stöttar rekryterande chefer ska både styra, stödja och vägleda cheferna utifrån deras behov i processen.

### **lakttagelser**

I enkät har chefer fått frågan om de som stöd vid arbetsledningsbeslut använder HR (HR Nära och/eller enheten RoB), information på Intrapolis, styrdokument, användarstödet eller annat. Flest respondenter svarar att de som stöd använder HR, följt av information på Intrapolis och därefter styrdokument. De som svarade annat uppgav till exempel att de vänder sig till avdelningskansli, sektionschef, eller erfarna chefskollegor. Enstaka respondenter har svarat att de använder användarstödet<sup>1</sup>.

Merparten av cheferna svarade att de har tillräckligt stöd vid arbetsledningsbeslut, men flera uttryckte behov av ytterligare stöd. Detta gäller exempelvis beslutsskrivande, att snabbare få ut intresseanmälan, tydligare mallar, att få processen transparent eller att säkra ett korrekt genomförande. Vid arbetsledningsbeslut utan intresseanmälan var andelen som använde HR som stöd färre och andelen som hämtade information från Intrapolis fler. På frågan om cheferna hade ytterligare medskick avseende arbetsledningsbeslut framfördes exempelvis att det behövs en kvalitetssäkring av processen och att HR tar ett större ansvar för bemanningsarbetet.

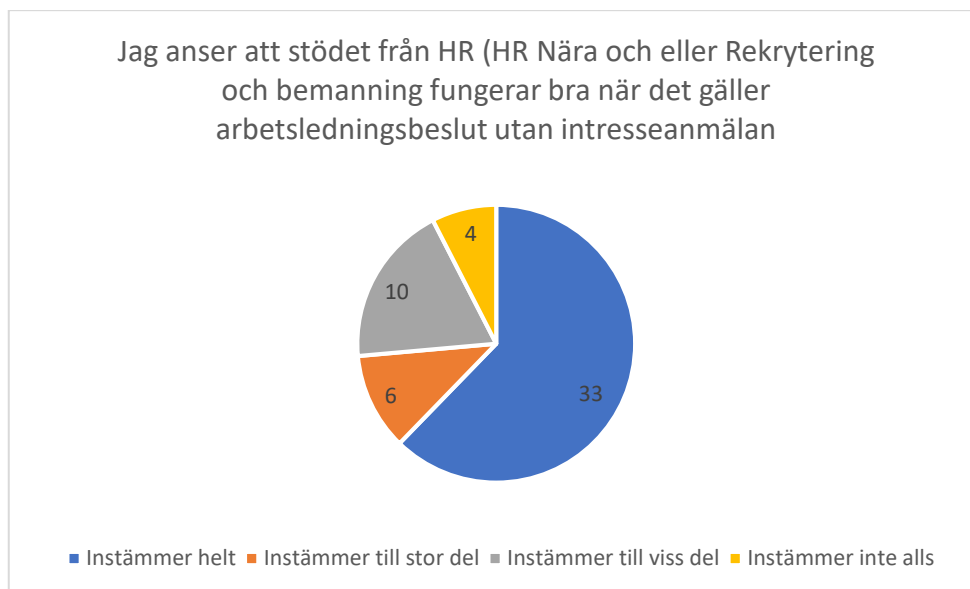
Cheferna fick frågan om stödet från HR fungerar bra när det gäller arbetsledningsbeslut med intresseanmälan.



Merparten av cheferna som svarat instämmer helt eller till stor del i att stödet från HR fungerar bra. Flera instämmer till viss del och två inte alls. Chefer

som inte instämde helt fick möjlighet att beskriva vad som kan utvecklas. En majoritet av svaren handlar om ökad tillgänglighet och ökat stöd för att påskynda processen.

Cheferna fick också frågan om stödet från HR fungerar bra när det gäller arbetsledningsbeslut utan intresseanmälan.



Antalet svarande är färre än för arbetsledningsbeslut med intresseanmälan samtidigt som det framgår att alla respondenter inte har varit med om arbetsledningsbeslut utan intresseanmälan. Merparten av cheferna som svarat instämmer helt eller till stor del i att stödet från HR fungerar bra. Flera instämmer till viss del och fyra inte alls. Chefer som inte instämde helt fick möjlighet att beskriva vad som kan utvecklas. Av svaren framgår exempelvis att HR inte alls är med i processen, men att det finns önskemål om det.

### 3.4 Arbetsledningsbeslut med intresseanmälan

Vid arbetsledningsbeslut med intresseanmälan och rekryteringar finns det skillnader gällande ingående moment, begrepp och vad som styr. Rekryteringar utgår från skicklighet och förtjänst där skicklighet mäts mot kravprofilen som ligger till grund för den utlysta tjänsten. Vid arbetsledningsbeslut fokuseras på vilka medarbetare som har rätt anställning, uppfyller önskvärd kompetens samt är bäst lämpad utifrån verksamhetens behov. Det finns inga krav på en bemannande chef att välja någon av de som har anmält intresse för en funktion.

Arbetsledningsbeslut kan inte överklagas men om detta ändå sker ska Polismyndigheten hantera överklagandet och skicka det till Statens överklagandenämnd. För att undvika att en intresseanmälan bedöms som rekrytering vid en

överklagan är det väsentligt att information om en intresseanmälan inte blir för lik en rekryteringsannons.

Information om hur intresseanmälningar och rekryteringsannonser ska utformas beskrivs i användarstödet<sup>26</sup> enligt nedan.

Annons	Intresseanmälan/info om ledig placering
Kravprofil (krav + meriter)	Önskvärd kompetens
Intervju	Samtal
Urval	Bedömning
Anställning	Placering
Rekrytering	Bemanning
Kandidat/sökande	Medarbetare
Tillsättning	Arbetsledning

I användarstödet<sup>1</sup> anges för arkivering av arbetsledningsbeslut med intresseanmälan att syftet med dokumentationen är att i efterhand kunna visa vad som lett fram till ett beslut, men också att kunna styrka att ärendet hanterats på ett korrekt sätt utifrån gällande lagar och riktlinjer. I instruktionen FAQ Intresseanmälan<sup>26</sup> framgår att arbete pågår med att utreda vilka dokument som ska arkiveras i samband med ett arbetsledningsbeslut med intresseanmälan och att en instruktion ska tas fram. I användarstödet beskrivs dokumentation som ska sparas och arkiveras när det gäller arbetsledningsbeslut med intresseanmälan.

## **lakttagelser**

Granskningen visar att arbetsledningsbeslut ses som positivt då medarbetare kan byta arbetsplats och arbetsuppgifter utan att byta arbetsgivare. För chefer ses det som ett snabbt och effektivt sätt att få resurser på plats och kunna bemanna. I intervjuer framkom dock att arbetsledningsbeslut med intresseanmälan inte anses effektivast för att bemanna om det redan är tydligt vilka medarbetare som kan vara aktuella utifrån sin kompetens och verksamhetens behov, men att bemanningstypen ändå väljs för transparens och öppenhet. Vikten av transparens och öppenhet lyfts för att skapa tillit till bemanningstypen.

Då en medarbetare anställs anges en benämning för anställningen i anställningsavtalet. För poliser finns de anställningar som framgår av polisförordningen<sup>27</sup> och för civilanställda finns enligt Polismyndighetens riktlinjer för personalnomenklatur<sup>18</sup> fyra olika anställningar. Innan myndighetsombildningen 2015 fanns ett större antal benämningar för anställningar jämfört med

<sup>26</sup> Instruktion FAQ Intresseanmälan, Ping Pong. HR-avdelningen. Datum: 2023-12-15.

<sup>27</sup> 2§ Polisförordning (2014:1104).

idag. Benämning på anställning påverkar vilka medarbetare som kan arbetsledas. Möjlighet finns att arbetsledas till en funktion med motsvarande eller lägre benämning på anställning. För att komma i fråga till en högre nivå krävs en rekrytering för att ändra benämning på anställningen. I enkäten till chefer har enstaka kommentarer framförts att personalnomenklaturen begränsar möjligheten att genomföra arbetsledning i enlighet med HR-direktörens beslut, begränsar sökandekretsen, ger inläsningseffekter och hindrar chefer från att välja önskad bemanningstyp. Exempel som framförts är att äldre benämningar på anställningar kan hindra erfarna medarbetare från att arbetsledas till en funktion som istället är möjligt för en mindre erfaren medarbetare med den efterfrågade benämningen på anställningen.

Vid intervjuer framkom att information om intresseanmälningar i vissa fall är för snarlika rekryteringsannonser, vilket kan leda till att ett intresseanmälningssärende vid en överklagan kan bedömas som rekrytering. Exempel på likheter är att intresseanmälan innehåller kravprofil med kvalifikationer, meriterande kunskaper, personliga egenskaper och referenstagning. En översiktlig genomgång av ett antal publicerade intresseanmälningar på Intrapolis i december 2023 bekräftar iakttagelserna.

I mars 2024 genomförde internrevisionen en uppföljning för att se om utformningen av intresseanmälningar förändrats eller fortfarande innehöll begrepp som endast ska användas i rekryteringsannonser. Flera intresseanmälningar innehöll nu information om vilken anställningsbenämning som krävs för att kunna anmäla intresse. Exempel på övriga iakttagelser var att begreppet önskvärd kompetens nu användes i fler intresseanmälningar, dock förekom begreppen meriter och särskilt meriterande fortfarande. Andra likheter som noterades i intresseanmälningar var att de innehöll personliga egenskaper och att bedömningsgrunder som utgick från skicklighet skulle användas i urvalsprocessen. Internrevisionens genomgång visade att intresseanmälningar fortfarande innehöll delar som endast ska förekomma i rekryteringsannonser.

Information om intresseanmälningar kan exempelvis ske på Intrapolis för att nå många sökande eller på en lokal arbetsyta på Intrapolis för en mer begränsad grupp eller via riktade mail till särskilda målgrupper. På intrapolis publiceras intresseanmälningarna gemensamt med rekryteringarna under ”Lediga jobb”. En separat publicering av intresseanmälningar och rekryteringar har lyfts som önskvärd för att tydliggöra skillnaden mellan bemanningstyperna.

För arbetsledningsbeslut utan intresseanmälan finns inga krav på spridning av information om den lediga funktionen. Internrevisionen har vid intervjuer efterfrågat hur det säkerställs att den mest lämpliga medarbetaren utifrån verksamhetens behov arbetsleds. Exempel som lyfts var att önskemål om utveckling fångas via utvecklingssamtal, att löpande identifiera medarbetare som kan

vara aktuella för framtida funktioner, riktade mail eller flyttlådor för att anmäla intresse för byte av funktion. I detta framkom även förslag på att samla alla lediga funktioner på en gemensam yta för bred information och därefter välja bemanningstyp arbetsledningsbeslut med eller utan intresseanmälan.

I intervjuer har framförts att skillnaderna mellan begreppen som används och moment som genomförs i respektive bemanningstyp behöver tydliggöras för en effektiv bemanningsprocess. Enkäten till chefer innehöll endast frågor om arbetsledningsbeslut men av vissa svar kan utläsas att begrepp som används vid rekryteringar lyfts fram i samband med arbetsledningsbeslut. Vid intervju har framförts att arbetet med arbetsledningsbeslut behöver utvecklas för att enklare identifiera och använda befintlig kompetens för att endast använda en mer tidskrävande rekrytering när kompetensen inom myndigheten saknas.

Det förekommer att rekryteringar avbryts. Enligt HR-avdelningen är antal avbrutna per år enligt följande: 334 st (2023), 372 st (2022) och 302 st (2021). Orsaker till avbrutna rekryteringar kan exempelvis vara att förutsättningarna för att rekrytera har förändrats, att ingen sökande motsvarar kravprofilen eller att en medarbetare med den efterfrågade kompetensen kan arbetsledas. Nackdelar med avbrutna rekryteringar är exempelvis att externa sökande uteslängs, nedlagda rekryteringsresurser inte kommer till nytta och att myndighetens anseende kan påverkas.

HR-direktörens beslut<sup>28</sup> innebar att verksamheten tillsammans med HR skulle gå igenom ärenden i sina bemanningsköer för att bedöma vilka av dessa som kunde bemannas genom arbetsledningsbeslut med eller utan intresseanmälan eller kvarstå som rekryteringsärende. För att få information om antal avbrutna rekryteringar som övergått till arbetsledningsbeslut förutsätts enligt HR-avdelningen att ansvarig handläggare i ärendet i ARS<sup>29</sup> noterar ”Arbetsledning” som skäl till att ärendet avbryts. Det går enligt HR-avdelningen att avsluta ett ärende utan annat ange ”Avbrutet” och ”Arbetsledningsbeslut” i ärendet vilket kan medföra risk för att samtliga avbrutna ärenden som övergått till arbetsledningsbeslut inte kan sökas fram i ARS. En avbruten rekrytering som övergår i ett arbetsledningsbeslut kan inte överklagas.

En stickprovsgranskning har genomförts av ett fåtal akter för arbetsledningsbeslut med eller utan intresseanmälan som syftade till att stämna av vilken dokumentation som fanns i ärendet. Det ingick inte att bedöma om arbetsledningsbeslutet i sig var korrekt. Genomgången av akter för arbetsledningsbeslut med intresseanmälan visar att förbättringsmöjligheter finns vad gäller dokumentationen i akterna och i hur vissa blanketter fylls i. Exempel på

---

<sup>28</sup> A092.868/2023. Åtgärder för att minska rekryteringskön. Datum: 2023-02-14.

<sup>29</sup> Action Request System, ärendehanteringssystem.

iakttagelser var att intresseanmälningar i vissa fall utförts enligt processen för rekrytering dvs att flera moment än nödvändigt genomförts, att ärendet ej avslutats, att det varierar om ATO finns med på sändlistan på beslutet, att endast beslut finns i akten eller att beslut saknas i akten. En del akter fick efterfrågas från ansvarig HR-handläggare då de inte återfanns i enheten RoB:s arkiv eller Nationellt arkiv. Gällande akterna för arbetsledningsbeslut utan intresseanmälan framgår att endast beslutet ska arkiveras enligt information i användarstödet<sup>1</sup>. Inga större avvikelser noterades vid genomgången av dessa akter.

### 3.5 Arbetet med att förebygga och hantera risker för jäv vid arbetsledningsbeslut

Studier visar att den vanligaste formen av korruption i Sverige sker utan krav på ersättning eller motprestation, så kallad vänskapskorruption<sup>30</sup>. Enligt Statskontoret finns det inom alla myndigheter en betydande risk för vänskapskorruption om en jävssituation inte hanteras korrekt vid rekrytering.

Av lagstiftningen<sup>31</sup> framgår att den som för en myndighets räkning deltar i handläggningen på ett sätt som kan påverka myndighetens beslut i ärendet är jävig om någon närstående är part i ärendet eller annars kan antas bli påverkad av beslutet i en inte oväsentlig utsträckning. Den som är jävig får inte delta i handläggningen av ärendet och inte heller närvara när ärendet avgörs. Han eller hon får dock utföra sådana uppgifter som inte någon annan kan utföra utan att handläggningen försenas avsevärt. Den som känner till en omständighet som kan antas göra honom eller henne jävig ska omedelbart anmäla det till myndigheten som ska pröva frågan om jäv så snart som möjligt.

Efter rapportering från bland annat Greco<sup>32</sup> år 2018 har Polismyndigheten genomfört åtgärder för att stärka arbetet mot korruption bland annat inom kultur och likabehandling. Det handlar exempelvis om införandet av en etisk policy och en e-utbildning i Etik och kultur, att processen för att anmäla bisysslor har tydliggjorts och att en visselblåsarfunktion inrättats. I Polismyndighetens arbete med likabehandling ingår rekrytering, bemanning och befordran.

Med anledning av ett inspektionsärende från Arbetsmiljöverket har åtgärder inom områdena kränkande särbehandling och krisstöd<sup>33</sup> tagits fram. En av

---

<sup>30</sup> <https://www.forvaltningskultur.se/korruption/vad-ar-korruption/>

<sup>31</sup> Förvaltningslagen (2017:900).

<sup>32</sup> Group of States against Corruption som är en del av Europarådet.

<sup>33</sup> A155.702/2023. Svar från Polismyndigheten i ärende 2023/011791. 2023-11-15.

åtgärderna är att Polismyndighetens etiska policy<sup>34</sup> ska revideras i syfte att tydliggöra vilka regler som gäller med fokus på jäv och kunskaphöjande åtgärder om hur man kan förhindra att jävssituationer uppstår. Enligt HR-avdelningen är arbetet med att revidera policyn i sitt slutskede.

Visselblåsarfunktionens verksamhetsrapport 2023<sup>35</sup> innehåller 63 inkomna rapporteringar om påstådda missförhållanden, varav 15 finns i kategorin intressekonflikt som utgörs av ärenden där det finns påstådda intressekonflikter som påverkar eller skulle kunna påverka chefers beslut, på grund av exempelvis släktskap, vänskaps- eller kärleksrelationer på arbetsplatsen.

Vikten av att som arbetsgivare iaktta saklighet och opartiskhet återkommer i användarstödet<sup>1</sup>. När det gäller objektivitetsprincipen anges bland annat att principen innebär att subjektiva faktorer inte hör hemma i en bemanningsprocess och att beslut ska fattas på sakliga grunder.

## Iakttagelser

I Polismyndighetens etiska policy<sup>34</sup> definieras korrruption som ett agerande som innebär att utnyttja sin offentliga ställning för att uppnå otillbörlig vinning för sig själv eller andra. Förutom brottsliga handlingar omfattar begreppet handlingar som är olämpliga och förtroendeskadliga, till exempel vissa former av vänskapskorruption och jäv. Av policyn framgår att lagstiftningen om jäv syftar till att förhindra att det inom myndigheten uppstår intressekonflikter i handläggningen av ett ärende som gör att objektiviteten kan ifrågasättas. Vikten av att jävsfrågor diskuteras och hanteras med närmaste chef så snart en möjlig jävssituation uppstår betonas och att det även gäller vid personliga relationer som på något sätt kan påverka tjänsteutövningen. I det revideringsarbete som pågår av den etiska policyn ingår enligt HR-avdelningen utvecklade skrivningar om jäv och exempel på situationer med risk för jäv.

I e-utbildningen Etik och kultur inom Polismyndigheten betonas vikten av att medarbetare är uppmärksamma på intressekonflikter och inte låter vänskapsrelationer, familjeband, personliga tankar eller åsikter påverka arbetet. Vidare påtalas att chefer har ett särskilt ansvar eftersom de har makt över till exempel tjänstetillsättningar. Utbildningen som lanserades under sommaren 2022 riktar sig till alla polisanställda och är enligt information på Intrapolis obligatorisk. Enligt uppgift hade nästan 12 900 medarbetare genomfört kursen med godkänt resultat i mars 2024.

Internrevisionen har i intervjuer frågat vilket arbete som bedrivs för att minimera risken för jäv eller att det ska uppfattas som jäv vid arbetslednings-

---

<sup>34</sup> PM 2020:47. A588.598/2019. Saknr 799. 2020-12-08.

<sup>35</sup> A080.648/2024. Saknr 108. Visselblåsarfunktionens verksamhetsrapport 2023.



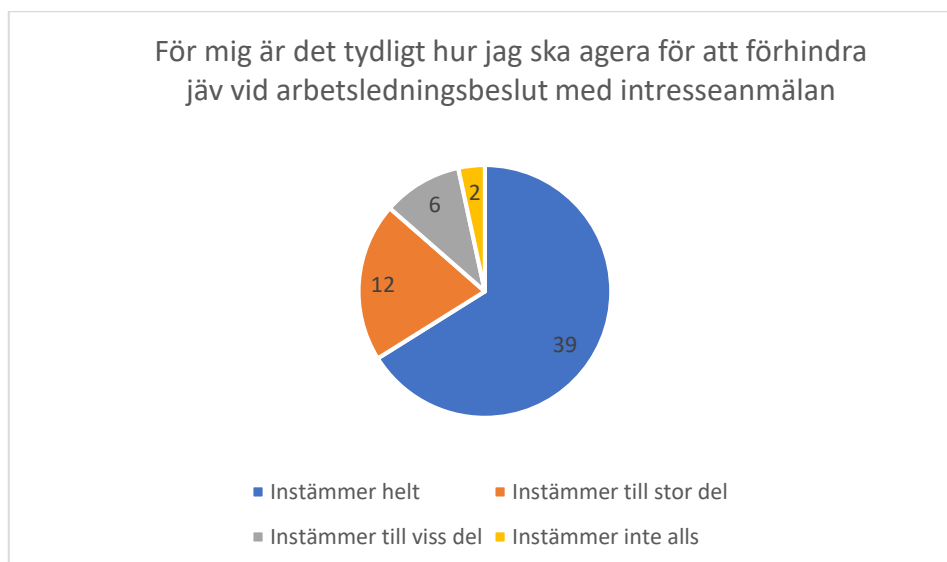
beslut. Exempel på svar är att arbetsledningsbeslut med intresseanmälan används för att vara öppen och ge alla medarbetare möjlighet att visa intresse. Andra exempel är att alltid involvera flera, att tydliggöra en medarbetares nästa steg och karriärväg i utvecklingssamtalet och att alltid kunna motivera ett arbetsledningsbeslut.

Vid intervjuerna har den risk kopplad till arbetsledningsbeslut som återkommer som störst varit risken för jäv eller misstankar om jäv, särskilt för arbetsledningsbeslut utan intresseanmälan. Internrevisionen har därför i enkät till chefer och HR-medarbetare ställt frågor som rör risken för jäv och misstankar om jäv. Avsikten med enkäten har inte varit att identifiera eventuella intressekonflikter vid arbetsledningsbeslut, utan att granska rutinerna för att undvika intressekonflikter och jäv vid arbetsledningsbeslut.

I enkäten har cheferna besvarat frågorna i skilda avsnitt för arbetsledningsbeslut med respektive utan intresseanmälan. Av svaren framgår att arbetet med att förhindra jäv och misstankar om jäv i huvudsak är detsamma, oavsett formen av arbetsledningsbeslut. I svaren förekommer begrepp som används vid rekrytering, exempelvis kravprofil, intervjuer, förtjänst och skicklighet, vilket tyder på att det kan förekomma viss förväxling mellan arbetsledningsbeslut med intresseanmälan och rekrytering.

#### *Arbetsledningsbeslut med intresseanmälan – enkät till chefer*

Det ställdes en fråga om det var tydligt hur cheferna ska agera för att förhindra jäv vid arbetsledningsbeslut med intresseanmälan.



Merparten av cheferna som svarat instämmer helt eller till stor del i att det är tydligt hur de ska agera för att förhindra jäv vid arbetsledningsbeslut med intresseanmälan. Sex instämmer till viss del och två inte alls.

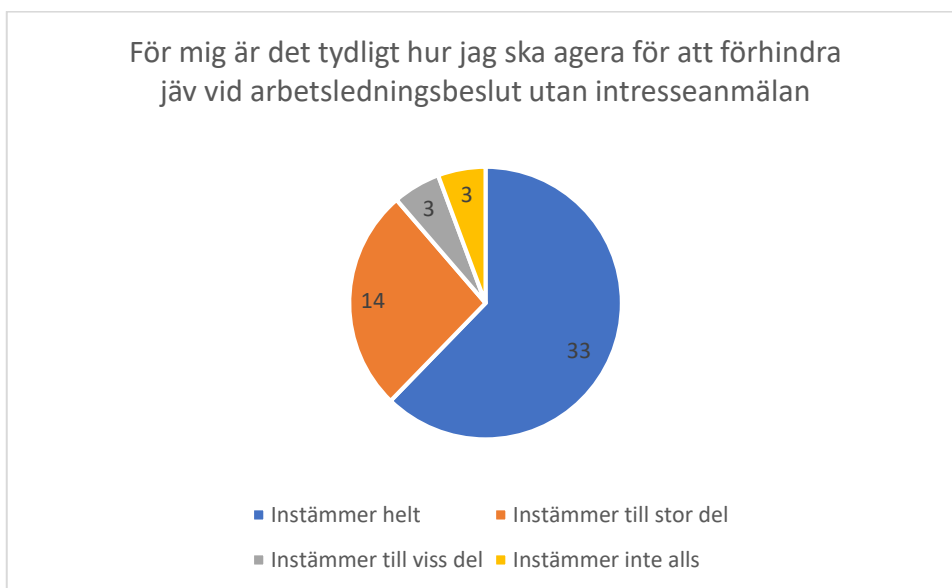
På frågan vad cheferna gör för att det inte ska förekomma jäv vid arbetsledningsbeslut med intresseanmälan svarar de exempelvis att det är viktigt med transparens, att utlysa lediga funktioner på Intrapolis, att intresseanmälningar tas emot via funktionsbrevlåda, att inte hantera ärendet ensam, att diskutera med överordnad chef, att föra en dialog med HR, att dokumentera tydligt eller sondera om det finns intressekonflikter. Andra exempel är att respondenter som har arbetat med eller känner den som anmält intresse privat lämnar över ärendet till en kollega. Det finns också enstaka respondenter som upplever det oklart när så många har arbetat tillsammans och känner varandra.

Eftersom misstankar om jäv bland annat handlar om hur utomstående uppfattar en situation så tillfrågades cheferna om vad de gör för att det inte ska uppstå misstankar om jäv vid arbetsledningsbeslut med intresseanmälan. Utöver exemplen ovan på vad de gör för att undvika jäv, så tillkom exempel som att informera, diskutera med eller vara transparent gentemot ATO.

Internrevisionen efterfrågade förbättringsförslag för att minimera risken för jäv vid arbetsledningsbeslut med intresseanmälan. Utöver exempel i tidigare svar så framfördes exempelvis förslag om att i skrift förtydliga vad som är en jävssituation, arbeta med kultur och jävsfrågor för att höja kompetensen, att HR tar ett större ansvar för processen, att ärenden föredras för ett regionalt bemanningsråd och att göra det enkelt att hitta rutiner och checklistor.

#### *Arbetsledningsbeslut utan intresseanmälan – enkät till chefer*

Det ställdes också en fråga om det är tydligt hur cheferna ska agera för att förhindra jäv vid arbetsledningsbeslut utan intresseanmälan.



Merparten av cheferna instämmer helt eller till viss del i att det är tydligt hur de ska agera för att förhindra jäv vid arbetsledningsbeslut utan intresseanmälan. Tre instämmer till viss del och lika många inte alls.

På frågan vad cheferna gör för att det inte ska förekomma jäv vid arbetsledningsbeslut utan intresseanmälan hänvisar flera chefer till svaren ovan för arbetsledningsbeslut med intresseanmälan. Exempel på svar är att det är viktigt med transparens och att kunna motivera ett arbetsledningsbeslut, att de involverar en annan chef, diskuterar med HR och inte hanterar ärenden där objektiviteten inte kan garanteras. Ett antal respondenter har svarat att arbetsledningsbeslut utan intresseanmälan används i så liten utsträckning som möjligt eller att de inte har erfarenhet av bemanningstypen.

Cheferna fick frågan vad de gör för att det inte ska uppstå misstankar om jäv vid arbetsledningsbeslut utan intresseanmälan. Utöver exemplen ovan på vad respondenterna gör för att undvika jäv så tillkom exempel som att säkra att rutiner och checklistor följs, diskussion i bemanningsmöte och att vara transparent mot ATO. Det finns chefer som inte använder arbetsledningsbeslut utan intresseanmälan för att undvika misstankar om jäv. Exempel på när det används är av tidskritiska skäl eller vid rekrytering med få eller inga sökande.

Internrevisionen efterfrågade förbättringsförslag för att minimera risken för jäv vid arbetsledningsbeslut utan intresseanmälan. Utöver exempel i tidigare svar framfördes exempelvis egenkontroller, att aldrig fatta arbetsledningsbeslut utan intresseanmälan, att kortare ledtider hos HR skulle medföra att arbetsledningsbeslut inte behöver användas i samma omfattning, öppenhet kring vilka medarbetare som är aktuella, påtala eventuella relationer och hur det påverkar bemanningen. Enstaka respondenter uttrycker att de inte har behov av stöd.

#### *HR-medarbetare enkät*

I granskningen ingick även en enkät om arbetsledningsbeslut till medarbetare inom HR som arbetar med bemanning. I enkäten har det inte skett någon uppdelning av arbetsledningsbeslut med respektive utan intresseanmälan, utan alla frågor avser båda formerna av arbetsledningsbeslut.

I enkäten ställdes frågan om det var tydligt hur medarbetaren skulle agera vid jävssituationer i samband med arbetsledningsbeslut. Majoriteten svarade att det var tydligt, ett fåtal ansåg det otydligt och de fick ge exempel på otydligheter. Av svaren framgår bland annat att det är svårt att upptäcka jäv, att det inte är tydligt hur HR ska agera och det kan vara svårt att agera eftersom HR saknar mandat. Alla hade inte varit med om en jävssituation.

I enkäten ställdes frågan om HR-medarbetare varit med om att det funnits risk för jäv vid arbetsledningsbeslut de arbetat med.

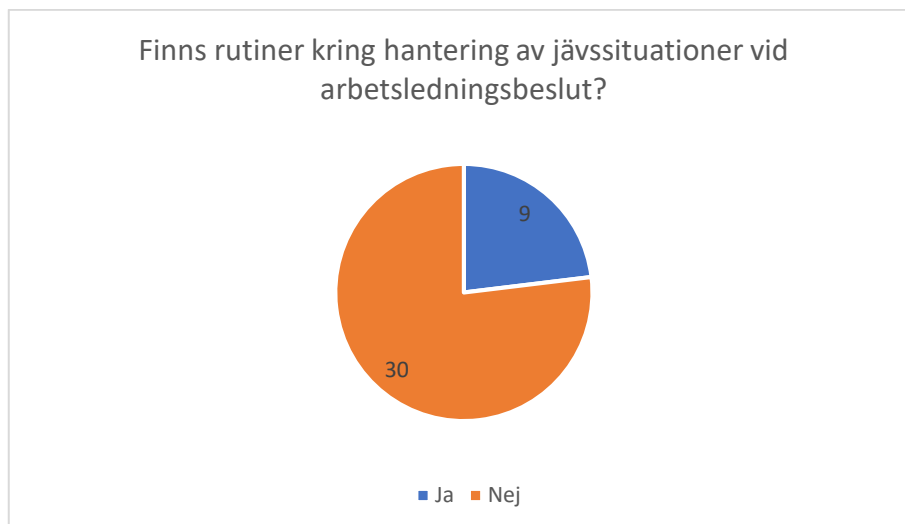


Drygt hälften av det som svarat har varit med om att det funnits risk för jäv vid arbetsledningsbeslut som de arbetat med. Resterande uppger att det inte funnits risk för jäv.

På frågan vad respondenten gör om det finns risk för jäv i arbetsledningsbeslut de arbetar med blev svaret att de skulle uppmärksamma bemannande chef på problematiken och föra en dialog om jävsrisken, lyfta och diskutera med den egna chefen, föreslå att ärendet lämnas till en annan chef, se till att minst en objektiv person deltar i besluten, informera bemannande chef om att denne inte bör delta i processen och påtala vikten av objektivitet. Det har framförts att det kan vara en gråzon när medarbetare har arbetat tillsammans tidigare samtidigt som den bemannande chefen vet om att personens lämplighet och kompetens uppfyller verksamhetens behov. Vidare att det kan uppfattas som jäv om chefen inte är tydlig med vad som anses bäst för verksamheten.

På frågan om det förekommit jäv vid arbetsledningsbeslut som HR-medarbetare arbetat med svarade majoriteten att de inte varit med om det. De få respondenter som svarade att det förekommit gavs möjlighet att beskriva vad de gör om det förekommer jäv vid ett arbetsledningsbeslut som de arbetar med. Det framkom exempelvis att en HR-medarbetare som fått veta att det förekommit jäv, påtalat det för bemannande eller överordnad chef. Vidare framfördes att det för en utomstående ibland kan se ut som jäv utan att vara det eftersom den som arbetsleds är den mest lämpade medarbetaren och chefen inte kan fatta ett annat beslut. I sådana fall anser en respondent att det är bättre att ta hjälp av en chefskollega eller hämta stöd från HR för att undvika misstanke om jäv. En annan respondent svarar att chefen följt rekommendationerna HR-medarbetaren lämnat i de ärenden medarbetaren arbetat aktivt, men att det saknas insyn i ärenden där HR enbart utgör ett administrativt stöd.

Det ställdes fråga om det finns rutiner kring hantering av jävssituationer i enkäten till HR-medarbetare.



Av svaren framgår att majoriteten anser att det saknas rutiner för hantering av jävssituationer vid arbetsledningsbeslut.

I enkäten fick respondenterna möjlighet att lämna förbättringsförslag för att minimera risken för jäv vid arbetsledningsbeslut. Exempel på förslag är att bemannande chef motiverar vad som gör en medarbetare lämpligast för verksamheten, att HR medverkar i hela processen, att begreppet jäv och exempel på jävssituationer lyfts och diskuteras, att det tas fram tydliga rutiner för HR-medarbetare att förhålla sig till i jävssituationer, att begreppet jäv och gränserna för jäv klargörs i styrdokument och att överordnad chef involveras i större utsträckning. Tydligare process för arbetsledningsbeslut utan intresseanmälningar då verksamheten oftast hanterar dessa själva har även lyfts.

### 3.6 Bedömning

Enligt internrevisionen finns utrymme för förbättringar vad gäller den interna styrningen och kontrollen vid bemanning genom arbetsledningsbeslut. Nedan följer internrevisionens bedömningar av de områden där förbättringsmöjligheter anses finnas.

Internrevisionen anser att det finns behov av att uppdatera och ensa informationen om arbetsledningsbeslut i styr- och stöddokument, i användarstödet<sup>1</sup> och på Intrapolis för att undvika risk för otydlig styrning. Detta gäller till exempel huruvida chefer kan arbetsledas eller ska rekryteras, där det enligt internrevisionen behöver tydliggöras vad som gäller. Internrevisionen bedömer det positivt att det tagits fram ett användarstöd med samlad information om arbetsledningsbeslut. Det kan dock finnas behov av ytterligare informationsinsatser för att styra användarna mot användarstödet, om avsikten är att arbetsledningsbeslut ska genomföras enligt anvisningarna i användarstödet.

Framtida analyser inför beslut om åtgärder gällande bemanning som förs över på verksamheten anser internrevisionen, utöver beredning inom enheten RoB:s ledningsgrupp och HR-avdelningens ledningsgrupp samt förankring i NSLG, bör inkludera en bedömning av mottagarnas kapacitet att genomföra åtgärderna. Men även för att fånga eventuella konflikter med annan styrning så som exempelvis minskad administration för chefer. Vidare att uppföljningar som genomförs av beslutade åtgärder kan behöva utvecklas för att löpande kunna följa om dessa fått avsedd effekt eller om behov av kompletterande styrning finns. Utifrån att HR-avdelningen har vidtagit åtgärder för att utöka sin kapacitet genom fler medarbetare och konsultavtal från vilka resurser som stöd kan avropas ifrån, lämnar internrevisionen ingen rekommendation för detta område utan följer istället detta i internrevisionens löpande arbete.

Enligt HR-avdelningens strategiska inriktning 2024-2026<sup>15</sup> ska stödet vid bemanning och rekrytering utvecklas för att vara mer flexibelt och kunna anpassas till olika chefers förmåga att ta ansvar för sin kompetensförsörjning. Internrevisionen anser att detta skapar förutsättningar att hantera det behov av stöd från HR som chefer framfört i enkätsvar.

Internrevisionen anser att bemanningstyperna rekrytering och arbetsledningsbeslut med intresseanmälan kan uppfattas vara för snarlika vilket kan leda till en felaktig användning. Detta kan medföra risk för att bemanningen fördröjs genom att fler moment än vad som krävs genomförs, att ärendet överklagas och att myndighetens resurser inte används effektivt. Skillnaderna mellan bemanningstyperna rekrytering och arbetsledningsbeslut med intresseanmälan behöver tydliggöras och i detta bör även användning av begrepp och ingående moment inkluderas. Internrevisionen anser att åtgärder som underlättar stödet för cheferna att göra rätt är viktigt.

Internrevisionen anser att åtgärder kan behöva vidtas om avsikten är att bemanningstyperna arbetsledningsbeslut med eller utan intresseanmälan ska användas i större omfattning än idag i förhållande till rekrytering. För att skapa tillit till bemanningstypen är det viktigt att kunna visa att ett arbetsledningsbeslut har fattats på sakliga grunder och utifrån en helhetsbedömning av verksamhetens behov. I detta kan även ingå att kunna motivera varför en medarbetare arbetsleds och inte en annan. För att välja rätt bemanningstyp från början och undvika avbrutna rekryteringar kan det finnas behov av att utveckla arbetet med att identifiera kompetens som redan finns inom myndigheten. Val av rätt bemanningstyp från början kan bidra till ett mer effektivt bemanningsarbete.

Internrevisionen anser att det finns förbättringsmöjligheter vad gäller dokumentation och arkivering av arbetsledningsbeslut. Det är därför positivt att

HR-avdelningen planerar att ta fram en instruktion för arkivering av arbetsledningsbeslut med intresseanmälan.

För alla bemanningstyper kan det vara svårt att upptäcka intressekonflikter till följd av vänskaps- eller släktrationer samtidigt som risken för en intressekonflikt ökar vid ett arbetsledningsbeslut. Detta eftersom formerna för bemanning genom arbetsledningsbeslut inte är lika tydligt reglerade som vid rekrytering, särskilt inte för arbetsledningsbeslut utan intresseanmälan och att det samtidigt är svårt att upptäcka om en redan anställd har en relation som kan påverka objektiviteten och inte informerar om relationen.

Det bedöms positivt att det i det partsgemensamma kulturarbetet som arbetsgivaren, ATO och skyddsombud på nationell nivå påbörjat ingår att säkerställa att arbetsledningsbeslut används på ett sakligt och korrekt sätt. Vidare att tillämpningen av uppdragskompassen och dess betydelse vid tillsättning av chefer och vid förlängning av chefers förordnande ingår i detta arbete. Samarbetet skapar förutsättningar för parterna att gemensamt utveckla de områden som internrevisionens granskning har omfattat.

Enligt internrevisionen har alla anställda ett ansvar för att förebygga och undvika jäv och vänskapskorruption. I chefernas ansvar ingår, förutom att själva ha god kunskap inom området, att tillse att alla medarbetare är införstådda med jävsreglerna och hur de ska agera för att undvika att intressekonflikter leder till jäv. Medarbetare har ett ansvar att påtala om det uppstår en situation där det finns risk för en intressekonflikt som kan leda till jäv och vänskapskorruption. I sammanhanget är det också viktigt att beakta hur en situation kan uppfattas av utomstående, så att inte obefogade misstankar om jäv och vänskapskorruption uppstår.

Inom Polismyndigheten pågår ett arbete som enligt internrevisionens bedömning kan bidra till en minskad risk för vänskapskorruption eller misstankar om vänskapskorruption. Det gäller till exempel översynen av Polismyndighetens etiska policy där skrivningarna om intressekonflikter och jäv ska utvecklas. Internrevisionen anser vidare att e-utbildningen i Etik och kultur ger en möjlighet att höja medvetande- och kunskapsnivån när det gäller intressekonflikter och jäv och att det därför är viktigt att alla anställda genomför den. För att levandegöra dessa områden anser internrevisionen det också viktigt att löpande föra diskussioner.

Internrevisionen anser att det finns behov av att tydliggöra och informera om rutinerna för hur HR-medarbetarna ska agera när det finns jävsrisker vid arbetsledningsbeslut. Detta eftersom HR-medarbetarna är ett möjligt stöd för bemannande chefer i frågor som rör jävsrisker vid arbetsledningsbeslut. Internrevisionen anser att HR-medarbetarnas stöd skulle kunna bidra till minskad risk för jäv.

## 3.7 Rekommendationer

### Rekommendation 3.1.1 (1)

#### Orange – Väsentlig brist

Internrevisionen rekommenderar att HR-avdelningen ser över styr- och stöddokument för arbetsledningsbeslut så att dessa är uppdaterade och relevanta. I detta bör även ingå att ensa informationen i styr- och stöddokument, användarstödet Bemanningprocessen och på Intrapolis.

### Rekommendation 3.4 (2)

#### Orange – Väsentlig brist

Internrevisionen rekommenderar HR-avdelningen att tydliggöra och förankra skillnaderna mellan bemanningstyperna rekrytering och arbetsledningsbeslut med intresseanmälan. I detta bör även ingå att tydliggöra skillnader mellan de begrepp och moment som används i respektive bemanningstyp.

### Rekommendation 3.5 (3)

#### Orange – Väsentlig brist

Internrevisionen rekommenderar att HR-avdelningen utvecklar och tydliggör processen för arbetsledningsbeslut med eller utan intresseanmälan för att säkerställa att det går att påvisa att verksamhetens behov utgör grund för besluten och att de fattas på saklig grund. Detta kan förslagsvis ingå som en del i det partsgemensamma arbetet med arbetstagarorganisationerna och nationella huvudskyddsombud.



**Rekommendation 3.5 (4)****Gul – Mindre väsentlig brist**

Internrevisionen rekommenderar att HR-avdelningen tillser att alla anställda genomför Polismyndighetens e-utbildning i Etik och kultur.

Internrevisionen rekommenderar vidare att HR-avdelningen tillser att Polismyndighetens reviderade etiska policy efter beslut implementeras för att öka medvetenheten kring jäv.

**Rekommendation 3.5 (5)****Gul – Mindre väsentlig brist**

Internrevisionen rekommenderar HR-avdelningen att tydliggöra och informera HR-medarbetarna om rutinerna för hur de ska agera vid risker för jäv i samband med arbetsledningsbeslut.

Granskningen har även omfattat områden där internrevisionen valt att inte lämna några rekommendationer utifrån att åtgärder redan vidtagits alternativt utvecklingsarbete pågår eller planeras. Detta avser rapportavsnitten beslut för att korta bemanningskøn, stöd vid arbetsledningsbeslut samt dokumentation och arkivering av arbetsledningsbeslut med intresseanmälan.

Sammanfattningsvis är internrevisionens bedömning efter genomförd granskning att det finns utrymme för förbättringar vad gäller den interna styrningen och kontrollen vid bemanning genom arbetsledningsbeslut med eller utan intresseanmälan. Konsekvenserna av om ovanstående rekommendationer inte genomförs är risk för att arbetsledningsbeslut med eller utan intresseanmälan inte används effektivt och enligt gällande rätt vilket kan medföra negativa konsekvenser för verksamheten.



Datum 2024-11-21


Infoklass Öppen

Diariernr, ärende A289.210/2023

Saknr 977

Polismyndigheten

Beslutsprotokoll RPC 128/2024

Beslutande	Rikspolischefen Petra Lundh
Föredragande	Internrevisionschefen Peter Ambrosson
Övriga som deltagit i den slutliga handläggningen	Rättschefen Gunilla Hedwall 
Ärende	Beslut om åtgärder med anledning av internrevisionens granskning av Polismyndighetens bemanningsprocesser
Beslut	Internrevisionen har granskat Polismyndighetens bemanningsprocesser. Polismyndigheten beslutar att bilagd åtgärdsplan ska genomföras.
Kostnad	-
Finansiering	-

Vid protokollet

Justeras

Peter Ambrosson

Petra Lundh

Sändlista	Kopia till
Samtliga polisregioner och avdelningar	Arbetstagarorganisationerna
Internrevisionen	Skyddsorganisationen



### Åtgärdsplan för internrevisionens granskning av Polismyndighetens bemanningsprocesser

<b>Åtgärder med anledning av internrevisionens rekommendation 3.1.1 (nr 1)</b>	
Internrevisionen rekommenderar att HR-avdelningen ser över styr- och stöddokument för arbetsledningsbeslut så att dessa är uppdaterade och relevanta. I detta bör även ingå att ensa informationen i styr- och stöddokument, användarstödet Bemanningsprocessen och på Intrapolis.	
Åtgärder	HR kommer att se över nuvarande styr- och stöddokument HR ska genomföra ett arbete för att tydligare skilja på processen inför anställningsbeslut och arbetsledningsbeslut. HR kommer att säkerställa att information är korrekt och lättillgänglig
Kommentarer	Översynen av nuvarande styr- och stöddokument ska hanteras som en del i arbetet med den pågående översynen av styrdokument inom myndigheten. I detta kan ingå borttagande eller förtydligande av nu gällande styrdokument. HR/RoB ska genomföra ett arbete för att tydligare skilja på processen inför anställningsbeslut och arbetsledningsbeslut.
Ansvarig	HR/Rekrytering och bemanning
Tidplan	Ska genomföras som en del av den övergripande genomlysningen av myndighetens styrdokument. Åtgärderna ska vara klara oktober 2025.

### Åtgärder med anledning av internrevisionens rekommendation 3.4 (nr 2)

Internrevisionen rekommenderar HR-avdelningen att tydliggöra och förankra skillnaderna mellan bemanningstyperna rekrytering och arbetsledningsbeslut med intresseanmälan. I detta bör även ingå att tydliggöra skillnader mellan de begrepp och moment som används i respektive bemanningstyp.

Åtgärder	HR ska ta fram och genomföra kompetensutvecklingsinsatser om bemanning för verksamhetens chefer, fackligt förtroendevalda och HR medarbetare.
Kommentarer	HR/RoB kommer genomföra kompetensutvecklingsinsatser för att tydligare skilja på processen inför anställningsbeslut och arbetsledningsbeslut. Insatserna ska genomföras mot verksamhetens chefer, fackligt förtroendevalda och HR medarbetare som arbetar med bemanningsprocessen. Genom att förtydliga styr och stöddokumentet ökar möjligheten att förankra och förklara skillnaderna mellan bemanningstyperna.
Ansvarig	HR/Rekrytering och bemanning
Tidplan	Ska genomföras som en del av den övergripande genomlysningen av myndighetens styrdokument. Åtgärderna ska vara klara oktober 2025. Kompetensutveckling kopplat till bemanning måste följa framtagandet av bemanningsavtalet.

### Åtgärder med anledning av internrevisionens rekommendation 3.5 (nr 3)

Internrevisionen rekommenderar att HR-avdelningen utvecklar och tydliggör processen för arbetsledningsbeslut med eller utan intresseanmälan för att säkerställa att det går att påvisa att verksamhetens behov utgör grund för besluten och att de fattas på saklig grund. Detta kan förslagsvis ingå som en del i det partsgemensamma arbetet med arbetstagarorganisationerna och nationella huvudskyddsombud.

Åtgärder	<p>HR ska säkerställa att chefer genomför behovsanalysen kopplat till VEK-perspektivet</p> <p>HR ska ta fram och sprida konkreta exempel på vad som kan vara jäv och vänskapskorruption i samband med bemanningsprocessen.</p> <p>HR ska införa en obligatorisk punkt om jäv och vänskapskorruption i bemanningsprocesserna.</p> <p>HR ska ta fram ett stödmaterial kring återkoppling till chefer.</p> <p>Utifrån ett partsgemensamt förslag ska HR differentiera användandet av raka arbetsledningsbeslut.</p>
Kommentarer	<p>HR/RoB ska säkerställa att chefer genomför behovsanalysen kopplat till VEK-perspektivet. Chefer ska kunna beskriva och motivera bakgrunden för sina val av bemanningssätt för att skapa transparens och öppenhet. HR ska genomföra detta främst med kompetenshövande insatser och förtydligande av processer.</p> <p>HR/RoB ska stötta rekryterande chef och avdramatisera frågan om jäv och vänskapskorruption genom att en obligatorisk punkt införs i underlaget för uppstartsamtalen mellan bemannande chef och HR-</p>

	<p>konsult samt vid urvalsmötet/möten. Dvs en förstärkning av befintlig bemanningsprocess.</p> <p>HR/RoB ska ta fram ett stödmaterial kring återkoppling till chefer. Det är viktigt att chefer kan skapa förståelse för varför de som inte är aktuella för en ny funktion förstår varför vid återkopplingen. Tydlig återkoppling leder till färre missförstånd.</p> <p>HR/partsgemensam har arbetat med att öka differentieringen av när arbetsledningsbeslut används. Här avses inte arbetsledningsbeslut av mer administrativ eller tillfällig karaktär. Vid följande situationer ska i regel intresseanmälningsförfarande användas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ordinarie bemanning av funktioner som typiskt sett leder till stort sökandointresse och/eller som typiskt sett föranleder en löneöversyn</li> <li>• Ordinarie bemanning av arbetsledande funktioner.</li> </ul>
Ansvarig	HR/Rekrytering och bemanning och HR/Arbetsgivarutveckling
Tidplan	Åtgärderna ska vara klara senast 31 december 2024. Genomförandet av kompetensutvecklingsinsatsen planeras tillsammans med verksamheten och chefernas förutsättningar.

#### Åtgärder med anledning av internrevisionens rekommendation 3.5 (nr 4)

Internrevisionen rekommenderar att HR-avdelningen tillser att alla anställda genomför Polismyndighetens e-utbildning i Etik och kultur.

Internrevisionen rekommenderar vidare att HR-avdelningen tillser att Polismyndighetens reviderade etiska policy efter beslut implementeras för att öka medvetenheten kring jäv.

Åtgärder	HR/AMK ska inom ramen för implementeringsplanen samt förvaltningen av den reviderade etiska policyn säkerställa att medvetenheten om jäv förstärks.
Kommentarer	HR/AMK ska genomföra ett arbete kring framtagande av ett helhetskoncept för att främja APM/RIV inom ramen för uppdraget <i>Dialog inom polisen</i> , som under hösten 2024 går som pilot i polisregion väst. Uppdraget är att stärka verksamhetens sammantagna möjligheter till att tillgodogöra sig aktuella kunskaper och teman löpande inom ramen för verksamhetens mötesytor genom förstärkt dialog. Inom ramen för detta ska medvetenheten om jäv förstärkas. En förutsättning för att ha en verksamhet som skapar resultat och tillit är att dialogen får ta plats och löpande ges utrymme till att belysa ämnen såsom tex. jäv och korruption. Vi eftersträvar ett dialogklimat där alla medarbetare ges möjlighet till reflektion och dialog i vardagen.
Ansvarig	HR/Arbetsmiljö & kultur (AMK)

Tidplan	Ska följa lagd implementeringsplanen för etisk policy. Åtgärderna ska vara klara senast 31 december 2024.
---------	---

### Åtgärder med anledning av internrevisionens rekommendation 3.5 (nr 5)

Internrevisionen rekommenderar HR-avdelningen att tydliggöra och informera HR-medarbetarna om rutinerna för hur de ska agera vid risker för jäv i samband med arbetsledningsbeslut.

Åtgärder	<p>HR ska revidera befintligt stödmaterial till chefer gällande raka arbetsledningsbeslut för att minska risken för jäv.</p> <p>HR ska uppdatera mallar för anställningsbeslut och arbetsledningsbeslut med intygande att jäv inte förkommit i bemanningen.</p> <p>HR ska ta fram en rutin för hur jävsmisstanke ska hanteras i bemanning.</p>
Kommentarer	<p>HR ser att helheten i ovan nämnda åtgärder bidrar till utveckling i denna rekommendation.</p> <p>HR/RoB har tagit fram en tydlig rutin för HR medarbetare som anger hur de ska agera vid misstanke eller vid konstaterat jäv i samband med arbetsledningsbeslut.</p> <p>Vid misstanke om jäv ska HR-konsulten i första hand påpeka det för den bemannande chefen som ska uppmuntras att stämma av frågan med sin överställda chef ("farfarsprincipen") där de beslutar om vidare handlingsalternativ.</p> <p>Om HR-konsulten inte får gehör för sin oro för osaklig hantering så ska HR-konsulten i första läget meddela sin chef.</p> <p>HR-konsultens chef tar kontakt med den bemannande chefen och eventuellt dennes chef. HR-konsulten skriver en tjänsteanteckning.</p> <p>Frågan om jäv ska vid behov ytterst eskaleras till den i myndigheten som beslutar om anställningen/placeringen och detta med hänvisning till att det är där ansvaret formellt kan utkrävas. I sist hand lyfts frågan till HR-chefen på region eller avdelning via enhetschefen vid RoB.</p>
Ansvarig	HR/rekrytering och bemanning & HR/Arbetsgivarutveckling
Tidplan	Åtgärderna ska vara klara senast 31 december 2024.