



Granskning av Polismyndighetens process för intern styrning och kontroll

Internrevisionen

2019-04-30

1	SAMMANFATTNING	3
2	INLEDNING	4
2.1	Bakgrund	4
2.2	Syfte och revisionsfrågor	4
2.3	Avgränsning	5
2.4	Metod och tillvägagångssätt	5
2.5	Bedömningsgrunder	5
3	STYRNING AV PROCESSEN	6
3.1	Gränsdragningar rörande ISK-arbetets omfattning	7
3.2	Signaler från ledningen	8
3.3	Otillräckliga resurser	8
3.4	Otydliga riktlinjer	9
3.5	Otydlig rutin för eskalerade risker	10
3.6	Otydlig rutin för övergripande strategiska risker	11
3.7	Bryska värderingsskalor	12
3.8	Behov av ytterligare stöd	13
3.9	Tilldelning av processägarskapet	14
4	PROCESSENS TILLÄMPNING OCH RESULTAT	15
4.1	Tillämpningen varierar mellan olika regioner och avdelningar	15
4.2	Bristande kvalitet i myndighetsgemensam riskportfölj	16
4.3	Delar av verksamheten upplever en begränsad verksamhetsnytta	18
5	SAMMANFATTANDE BEDÖMNING AV REVISIONSFRÅGORNA	19
5.1	Ger befintlig styrning över ISK-processen berörda parter tydliga förutsättningar att arbeta med ISK-frågor?	19
5.2	Finns variationer i tillämpningen av ISK-processen mellan olika regioner/avdelningar?	19
5.3	Identifieras, värderas och hanteras Polismyndighetens väsentliga risker genom ISK-arbetet?	19
5.4	I vilken mån bidrar ISK-processen till att skapa verksamhetsnytta för Polismyndigheten?	19
6	BILAGOR	20
6.1	Resultat från enkät genomförd i maj 2018	20
6.1.1	Bakgrund	20
6.1.2	Resultat	20
6.1.2.1	Fråga 1 (processens effektivitet)	20
6.1.2.2	Fråga 2 (verksamhetsnytta för regioner och avdelningar)	21
6.1.2.3	Fråga 3 (verksamhetsnytta för Polismyndigheten)	21
6.1.2.4	Fråga 4 (vad kan göras för att skapa större verksamhetsnytta)	21

BILAGA – beslut från RPC om åtgärder, 2019-04-25

1 Sammanfattning

Granskningen har utförts i enlighet med revisionsplanen för 2018-19 och syftet har varit att bedöma om processen för intern styrning och kontroll bedrivs enhetligt och effektivt inom Polismyndigheten.




I granskningen formulerades fyra revisionsfrågor:

1. Ger befintlig styrning över ISK-processen berörda parter tydliga förutsättningar att arbeta med ISK-frågor?
2. Finns variationer i tillämpningen av ISK-processen mellan olika regioner/avdelningar?
3. Identifieras, värderas och hanteras Polismyndighetens väsentliga risker genom ISK-arbetet?
4. I vilken mån bidrar ISK-processen till att skapa verksamhetsnytta för Polismyndigheten?

Granskningen har genomförts genom kartläggning av nationell styrning genom dokumentstudie. Regionernas och avdelningarnas tillämpning har kartlagts genom frågeformulär och det bedömningsunderlag som inlämnades i samband med intygandet avseende intern styrning och kontroll 2017. Analys har gjorts av innehållet i den myndighetsgemensamma riskportföljen för T3 2017. I övrigt har intervjuer och enkät genomförts.

Internrevisionens sammanfattande bedömning är att befintlig styrning inte ger verksamheten alltigenom tydliga förutsättningar i ISK-arbetet. Det förekommer ett visst mått av variation i tillämpningen av ISK-processen. Variationerna är dock av mindre allvarlig karaktär. Internrevisionens bedömning är att en mer enhetlig och effektiv process kan uppnås genom en utvecklad styrning. Analysen av den myndighetsgemensamma riskportföljen har visat att samtliga väsentliga risker inte identifieras, värderas och hanteras inom ramen för nuvarande ISK-process. Internrevisionens samlade bedömning är att myndigheten kan få ut mer verksamhetsnytta av ISK-processen.

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

	Antal
 Mycket väsentlig brist	0
 Väsentlig brist	6
 Mindre väsentlig brist	4

2 Inledning

Granskningen har utförts i enlighet med revisionsplanen för 2018-19.

2.1 Bakgrund

Polismyndighetens verksamhet omfattas av förordningen (2007:603) om intern styrning och kontroll (FISK). Med intern styrning och kontroll menas den process som syftar till att myndigheten med rimlig säkerhet fullgör de s.k. verksamhetskraven i myndighetsförordningen (2007:515), d.v.s. att:

- verksamheten bedrivs effektivt och enligt gällande rätt och de förpliktelser som följer av Sveriges medlemskap i Europeiska unionen
- verksamheten redovisas på ett tillförlitligt och rättvisande sätt
- myndigheten hushållar väl med statens medel.

Det är myndighetens ledning som ska säkerställa att det vid myndigheten finns en intern styrning och kontroll som fungerar på ett betryggande sätt.

Förordningen anger följande moment som obligatoriska i processen för intern styrning och kontroll:

- Riskanalys
- Kontrollåtgärder
- Uppföljning
- Dokumentation

Även om förordningen anger ett antal obligatoriska moment, är den inte att betrakta som en komplett beskrivning av hur arbetet med intern styrning och kontroll bör utföras. Processen behöver anpassas efter vad som är nödvändigt för att den interna styrningen och kontrollen ska anses vara betryggande inom myndigheten.

Regeringen har nyligen beslutat om förändringar i förordningen om intern styrning och kontroll. Förändringarna träder i kraft 1 januari 2019.

2.2 Syfte och revisionsfrågor

I revisionsplanen angavs att granskningen skulle avse utformning och tillämpning av processen 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.

I granskningen formulerades fyra revisionsfrågor:

5. Ger befintlig styrning över ISK-processen berörda parter tydliga förutsättningar att arbeta med ISK-frågor?
6. Finns variationer i tillämpningen av ISK-processen mellan olika regioner/avdelningar?
7. Identifieras, värderas och hanteras Polismyndighetens väsentliga risker genom ISK-arbetet?

8. I vilken mån bidrar ISK-processen till att skapa verksamhetsnytta för Polismyndigheten?

Revisionsfrågorna besvaras i slutet av rapporten.

2.3 Avgränsning

Granskningen har inte omfattat övriga delar Polismyndighetens av planerings- och uppföljningsprocess.

2.4 Metod och tillvägagångssätt

Följande tillvägagångssätt har använts i granskningen:

- Kartläggning av nationell styrning genom dokumentstudie
- Kartläggning av tillämpning inom regioner och avdelningar genom:
 - särskilt frågeformulär
 - det bedömningsunderlag som inlämnades i samband med intygandet avseende intern styrning och kontroll 2017
- Analys av innehållet i den myndighetsgemensamma riskportföljen för T3 2017
- Intervjuer med nationell samordnare för ISK inom EA/VSA
- Intervjuer med regioner och avdelningar
- Enkät

Granskningen har pågått under perioden februari – augusti 2018 men kartläggningsarbetet gjordes löpande under våren 2018. Frågeformuläret skickades ut i april och enkäten genomfördes i maj-juni 2018. Större delen av intervjuerna genomfördes i juni. Arbetet har utförts av internrevisionschef Stina Nilsson Kristiansson samt internrevisorerna Josabeth Alfsdotter och Sofia Sahlin.

Rapporten sakgranskades i november 2018 av ekonomiavdelningen och berörda på avdelningar och regioner. Begäran om inhämtande av åtgärdsförslag skickades till RPC kansli i december 2018. Åtgärdsförslag med anledning av internrevisionens rekommendationer har i februari lämnats av ekonomiavdelningen. RPC har den 25 april 2019 fattat beslut om åtgärder utifrån internrevisionens lämnade rekommendationer.

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.

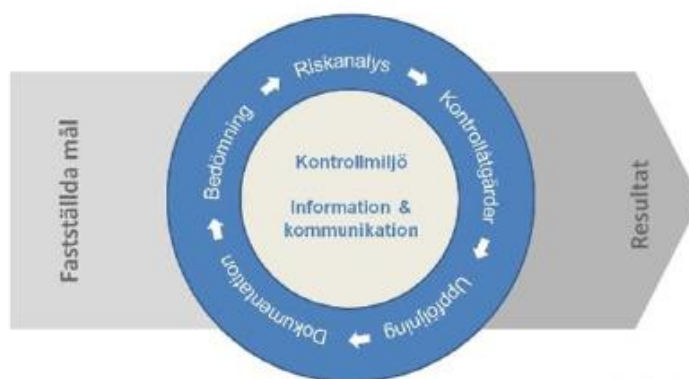
Bedömning	Beskrivning
Röd - Mycket väsentlig brist	Brist som allvarligt påverkar Polismyndighetens måluppfyllelse enligt instruktion eller regleringsbrev och/eller medför stora negativa konsekvenser för Polismyndighetens verksamhet och/eller innebär att Polismyndigheten inte uppfyller myndighetsförordningens krav på effektivitet, lagenlighet, redovisning och hushåll-

	ning.
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 Styrning av processen

Polismyndighetens riktlinjer för intern styrning och kontroll (PM 2017:03) är det övergripande styrdokument som reglerar ISK-processen. I riktlinjerna åskådliggörs processen på följande sätt:

Bild 1: Intern styrning och kontroll – en väl fungerande intern miljö



Av riktlinjerna framgår roll- och ansvarsfördelning för processen enligt följande:

- Rikspolischefen är ytterst ansvarig och ansvaret kan inte delegeras.
- Ekonomiavdelningen/enheten för verksamhetsstyrning och analys (EA/VSA) ansvarar för att leda och utveckla processen; bl.a. genom att ta fram anvisningar, tidplaner, mallar, uppdaterade riktlinjer samt tillhandahålla stöd i frågor rörande intern styrning och kontroll.
- Regionpolis- och avdelningschefer ansvarar för genomförandet av den interna styrningen och kontrollen i sina respektive verksamheter.
- En s.k. ISK-samordnare samordnar arbetet med intern styrning och kontroll inom en region eller avdelning.
- Region- respektive avdelningskanslier ansvarar för regionens/avdelningens process för intern styrning och kontroll och riskhanteringen inom ramen för denna.

Utöver det som framgår av riktlinjerna framgår följande av polisens arbetsordning¹:

- Chefen för ekonomiavdelningen är processägare för att säkerställa en väl fungerande process för intern styrning och kontroll.

¹ PM 2017:43

- Varje chef – oavsett nivå – ansvarar för att den interna styrningen och kontrollen är betryggande.
- Alla medarbetare bör eftersträva att fortlöpande i sitt dagliga arbete eliminera och/eller påtala eventuella risker i verksamheten.

Nuvarande rikspolischef tillträdde sin tjänst 15 februari 2018.

Inom ramen för processen ska regioner och avdelningar varje tertiäl redovisa sina väsentliga risker till EA/VSA. EA/VSA konsoliderar inrapporterade risker till en myndighetsgemensam riskportfölj som redovisas till rikspolischefen. Till tertiäl 3 lämnas en redovisning som ingår i det underlag på vilket rikspolischefen baserar sin bedömning i årsredovisning avseende intern styrning och kontroll för Polismyndigheten som helhet.

3.1 Gränsdragningar rörande ISK-arbetets omfattning

Iakttagelser

I flera av intervjuerna framkom att det råder en uppfattning om att vissa risker ”inte kan fångas”, eller ”inte ingår” i ISK-arbetet. Som exempel nämndes bl.a. de risker som tas fram utifrån lagar och förordningar om arbetsmiljö och säkerhetsskydd såväl som vissa risker av operativ karaktär. Samtidigt uttrycktes att gränsdragningen är svår.

Bedömning

I 3 § förordningen om intern styrning och kontroll framgår att en riskanalys ska göras i syfte att identifiera omständigheter som utgör risk för att de krav som framgår av 3 § myndighetsförordningen inte fullgörs. Av de allmänna råden till samma paragraf framgår att omständigheter utgör en risk när de påverkar myndighetens möjlighet att fullgöra uppgifterna, nå målen eller genomföra uppdragen för verksamheten. Följaktligen bedömer internrevisionen att alla risker som uppfyller dessa kriterier ska identifieras och inkluderas i riskanalysen och att processens omfattning i övrigt inte bör avgränsas.

De ändringar av förordningen om intern styrning och kontroll som träder i kraft den 1 januari 2019 ändrar inte internrevisionens bedömning.

Rekommendation

3.1 Orange – Väsentlig brist

Internrevisionen rekommenderar att EA/VSA klargör för verksamheten vilka omständigheter som utgör väsentlig risk och som därmed bör beaktas vid framtida riskanalyser.

Risk att riskidentifieringsarbetet begränsas till att vara en sidoprocess istället för att vara den mer heltäckande process som är avsikten. Risk att den myndighetsgemensamma portföljen inte ger en komplett bild över myndighetens väsentliga risker, vilket kan medföra betydande negativa konsekvenser för verksamheten.

3.2 Signaler från ledningen

Iakttagelser

I granskningen har det förekommit uppfattningar att det inte har funnits en tydlig viljeriktning, ambitionsnivå och prioritet avseende ISK-arbetet inom myndigheten. Ledningens engagemang och involvering framhölls av ett antal enkätrespondenter som en viktig komponent för att få ISK-processen att generera större verksamhetsnytta.

Nya rikspolischefen har uttryckt sin ambitionsnivå bl.a. genom att utöka regionpolis- och avdelningschefernas återrapportering av åtaganden gentemot rikspolischefen med att tertiälvvis inkludera en beskrivning av vilka åtgärder som vidtagits för att reducera inrapporterade risker.

Under våren 2018 diskuterade NSLG vid ett tillfälle om de övergripande strategiska riskerna är aktuella utifrån myndigheten som helhet, om något bör omformuleras alternativt tas bort samt om några nya övergripande strategiska risker behöver läggas till.

Bedömning

Internrevisionens bedömning är att myndighetsledningens behov av information och försäkring rörande intern styrning och kontroll är det som ska ligga till grund för myndighetens ambitionsnivå för ISK-arbetet. För att arbetet ska ge effekt är det viktigt att verksamheter förstår och känner till ledningens ambitionsnivå. Internrevisionen väljer att inte lämna någon rekommendation kring detta men kommer att följa arbetet.

3.3 Otillräckliga resurser

Iakttagelser

EA/VSA är nationell samordnare för ISK-processen. Det är huvudsakligen en person som arbetar med den nationella samordningen.

Som samarbetspartners i verksamheten har den nationella ISK-samordnaren att tillgå s.k. ISK-samordnare inom regioner och avdelningar. I rollen som ISK-samordnare ingår bl.a. att driva arbetet med riskhantering och vara ett samordnande stöd för chefer och ledningsgrupper. Även om ISK-samordnarna ofta har en grundanställning som verksamhetscontroller eller liknande saknar de många gånger mer ingående kompetens och erfarenhet av riskhantering.

I frågeformuläret framkom att nästan samtliga regioner och avdelningar avsätter mindre än 0,25 årsarbetskrafter för ISK-samordnarens arbete.

Bedömning

Internrevisionens bedömning är att de personalresurser som avsätts för ISK-processen är otillräckliga.

Omfattningen av resurser för den nationella ISK-samordnarens arbete är alltför begränsade för att kunna tillhandahålla det stöd som verksamheten behöver samt för att driva utvecklingsarbetet i frågor rörande intern styrning och kontroll. Nuvarande bemanning innebär även visst nyckelpersonsberoende.

Internrevisionen bedömer att upplägget med ISK-samordnare på regioner och avdelningar är bra, men att alltför lite tid och kraft läggs på arbetet. Internrevisionens bedömning är därtill att det behövs en djupare kompetens i riskhanteringsfrågor i syfte att möjliggöra ett effektivt utbyte med nationell ISK-samordnare och för att skapa trovärdighet i diskussionen om risk med region- och avdelningsledningar.

Vikten av en god intern styrning och kontroll i Polismyndighetens omfattande och komplexa verksamhet kan inte nog understrykas. Internrevisionens bedömning är att myndigheten behöver utöka kompetensen i riskfrågor i syfte att skapa bättre förutsättningar.

Rekommendation

3.3 Orange – Väsentlig brist

Internrevisionen rekommenderar att regionpolis- och avdelningschefer säkerställer att personalresurserna för ISK-processen är ändamålsenliga.

Otillräckliga resurser i ISK-processen riskerar att leda till att processgenomförandet blir ineffektivt och att brister uppstår i kvaliteten i den myndighetsgemensamma portföljen, vilket kan leda till att polisens uppställda mål inte nås.

3.4 Otydliga riktlinjer

Iakttagelser

I den dokumentstudie som genomförts noterades att riktlinjerna för intern styrning och kontroll är relativt omfattande. Riktlinjerna är inte enbart styrande utan i viss mån även utbildande, vilket också framgår som ett uttryckligt syfte (s. 4).

Flera av de intervjuer som genomförts visar att det råder vissa oklarheter rörande begreppet ”väsentlig risk”, och därmed vilka risker som ska rapporteras in till den myndighetsgemensamma portföljen. Väsentliga risker definieras som *”de risker som regionen eller avdelningen bedömer vara så viktiga och prioriterade eller av principiell karaktär (d.v.s. rör grunden för verksamheten) att dessa bör kommuniceras med EA/VSA”*. Delar av verksamheten har uppfattat att det som ska rapporteras in till den myndighetsgemensamma portföljen är de risker som de inte själva kan hantera, vilket inte speglar myndighetens definition av väsentlig risk.

Bedömning

Internrevisionen anser att riktlinjerna är mer omfattande och i vissa delar mer invecklade än nödvändigt. Delar av innehållet bedöms istället höra hemma i anvisning, stödmaterial och/eller utbildningsmaterial.

Definitionen av väsentlig risk är svårtolkad då den inte innehåller några tydliga kriterier för vad EA/VSA vill eller behöver veta i egenskap av processägare. Definitionen lämnar det upp till verksamheten att bedöma vad som är så viktigt och prioriterat att det bör kommuniceras. Internrevisionen ifrågasätter ett sådant upplägg och menar att EA/VSA behöver vara tydligare i sin ”beställning”. Nuvarande skrivning ställer krav på en relativt långtgående egen tolkning vilket kan leda till att risker av olika karaktär/allvarlighetsgrad rapporteras in.

Internrevisionen gör även reflektionen att definitionen fokuserar på EA/VSA men att det är rikspolischefens informationsbehov som bör stå i centrum. De ändrade föreskrifter och allmänna råd som ESV nyligen beslutat om stödjer reflektionen då de definierar väsentlig risk som ”*de omständigheter som påverkar myndighetsledningens möjligheter att fullgöra ansvaret för verksamheten*”.

Rekommendation

3.4 Orange – Väsentlig brist

Internrevisionens rekommenderar att EA/VSA renodlar och strukturerar innehållet i riktlinjerna på ett mer lättillgängligt och pedagogiskt sätt och särskilt ser över definitionen av begreppet ”väsentlig risk”.

Invecklade riktlinjer och definitioner riskerar att leda till missförstånd, vilket kan medföra betydande negativa konsekvenser för verksamheten i form av att kvaliteten i den myndighetsgemensamma riskportföljen påverkas.

3.5 Otydlig rutin för eskalerade risker

Iakttagelser

Inom risk management-teorin diskuteras normalt fyra alternativ för att hantera risk (Acceptera, Reducera, Dela och Eliminera). Polismyndigheten använder sig därtill av ”Eskalera”. Enligt riktlinjerna för intern styrning och kontroll innebär denna strategi att regionen/avdelningen lyfter risken till en högre beslutsnivå då de anser att risken inte kan hanteras inom den egna verksamheten. Enligt riktlinjerna kan detta innebära att riskägarskapet flyttas till rikspolischefen. Detta är dock enligt uppgift inte något som sker i praktiken.

I flera av intervjuerna med verksamheten framkom att rutinen för hantering av eskalerade risker är oklar. Verksamheten saknar återkoppling kring hur riskerna ska eller har omhändertagits.

I anvisningarna för ISK-arbetet T2 2018 uppmanas verksamheten att observera att eskalering endast ska ske **undantagsvis och som absolut sista lösning** [betoning enligt anvisningarna].

Bedömning

Internrevisionens bedömning är att det är otillfredsställande att det saknas en tydlig och förankrad rutin för hantering av eskalerade risker, särskilt eftersom andelen eskalerade risker i den myndighetsgemensamma portföljen är relativt stor (22 %). Utifrån de uppgifter som internrevisionen erhållit i granskningen är det oklart i vilken mån de eskalerade riskerna omhändertas. Att det framgår av riktlinjerna att riskägarskapet kan flyttas, men att så ej sker i praktiken bidrar till oklarhet.

Det är rimligt att en chef ska kunna lyfta (eskalera) en risk till en högre beslutsnivå. Internrevisionen ifrågasätter dock lämpligheten i att kalla ”Eskalera” en riskhanteringsstrategi då risken inte reduceras enbart av att lyftas till en högre beslutsnivå.

Internrevisionens bedömning är vidare att formuleringen i anvisningarna kan uppfattas som en signal om att eskalering inte välkomnas. Skrivningen skapar oklarhet eftersom riktlinjerna redan klargjort i vilka fall ”Eskalera” ska användas.

Rekommendation

3.5 Orange – Väsentlig brist

Internrevisionen rekommenderar att EA/VSA tydliggör rutinen för hantering av eskalerade risker.

Risk för att de risker som tilldelas riskhanteringsstrategi ”Eskalera” hamnar i någon form av vakuum där riskägarskapet inte är klargjort och varken regioner/avdelningar eller rikspolischefen vidtar några åtgärder, vilket kan leda till betydande negativa konsekvenser för verksamheten.

3.6 Otydlig rutin för övergripande strategiska risker

Iakttagelser

Övergripande strategiska risker ska enligt riktlinjerna för intern styrning och kontroll identifieras bl.a. baserat på regioners och avdelningars riskportföljer. I anvisningarna för riskuppföljningen inför T2 2018 uppmanas verksamheten att beakta de övergripande strategiska riskerna i det egna riskidentifieringsarbetet. I intervjuerna framkom att delar av verksamheten har svårt att förstå hur det här ska gå ihop rent praktiskt. En intervjuperson uttryckte det på följande sätt:

”Vi uppmanas att ta hänsyn till RPC:s risker men samtidigt borde de risker han ser baseras på det vi rapporterar in. Det blir lite rundgång...”

En annan intervjuperson beskrev att hen uppfattat det som ”tvingande” att inkludera de övergripande strategiska riskerna i den lokala riskportföljen. En tredje person beskrev att de övergripande strategiska riskerna kommit att dominera ISK-arbetet:

”’Myndighetsriskerna’ fördes in [...] runt 2016. Hela ISK-arbetet blev då mer övergripande. Det rör inte längre regionen på samma sätt som tidigare. ISK-arbetet har kidnappats av de högre målen efter det. Det har blivit mer av ett ’politiskt dokument’. Vad ska t.ex. PO och LPO i [...] göra åt dessa risker?”

I anvisningarna för riskuppföljningen inför T2 2018 framgår kortfattat att de övergripande strategiska riskerna ska hanteras på samma sätt som övriga väsentliga risker. Enligt nationell ISK-samordnare tas det inte fram några konkreta åtgärder för övergripande strategiska risker.

Bedömning

Likt vissa av intervjupersonerna har internrevisionen svårt att se hur verksamheten ska kunna beakta de övergripande strategiska riskerna, om dessa risker i sin tur delvis ska identifieras baserat på regioners och avdelningars egna riskportföljer. Att det dessutom finns personer i verksamheten som uppfattat det som tvingande att inkludera de övergripande strategiska riskerna i den lokala portföljen tyder på att det inte är tillräckligt väl förankrat hur dessa risker är tänkta att beaktas.

Internrevisionen anser att det inte är tillräckligt att beskriva hur övergripande strategiska risker ska hanteras i förbigående i en anvisning. Internrevisionen ställer sig därtill frågande till om regioner och avdelningar har förutsättningar att på egen hand hantera de övergripande strategiska riskerna. Internrevisionen anser att det vore lämpligt att rikspo-

lischefen i samråd med NSLG fastställer åtgärder för dessa risker. Själva genomförandet kan dock uppdras åt regioner och avdelningar.

Rekommendation

3.6 Orange – Väsentlig brist

Internrevisionen rekommenderar att EA/VSA tydliggör:

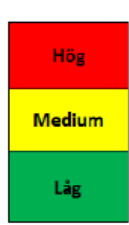
- Hur de övergripande strategiska riskerna är tänkta att tas fram
- På vilket sätt regioner och avdelningar ska beakta dessa risker i sitt riskidentifieringsarbete
- Ansvaret för att fastställa och vidta åtgärder för de övergripande strategiska riskerna.

Oklarheterna riskerar att skapa missförstånd och i förlängningen att de övergripande strategiska riskerna inte hanteras på vederbörligt sätt, vilket kan medföra att uppställda mål inte nås.

3.7 Bryska värderingsskalor

Iakttagelser

Polismyndigheten använder följande matris för värdering av risker:

Sannolikhet	4. Mycket stor					
	3. Stor					
	2. Liten					
	1. Osannolik					
		1. Försumbar	2. Lindrig	3. Allvarlig	4. Mycket allvarlig	
		Konsekvens				

Till de två skalorna i matrisen hör även förklaringstabeller som framgår av mallen för dokumentation av riskanalys (se tabell nedan).

De fyrgradiga värderingsskalorna innehåller inte några medelalternativ. Stegen mellan alternativ 2 och 3 på respektive skala är bryska, även om innebörden nyanseras genom förklaringstabellerna.

Sannolikhet		Konsekvens	
Mycket stor	Detta kommer med all sannolikhet att hända och händelsen kan inträffa när som helst	Mycket allvarlig	<ul style="list-style-type: none"> • Kräver åtgärder av ledningen • Ledningen ifrågasätts och har svårt att hantera situationen • Mycket allvarliga störningar i verksamheten • Mycket stor skada för tredje man eller annan part • Mycket stora ekonomiska konsekvenser

			<ul style="list-style-type: none">• Mycket stor skada på anseende
Stor	Sådana händelser är allmänt kända för att inträffa och de kan förväntas inträffa under en 12-månadersperiod	Allvarlig	<ul style="list-style-type: none">• Händelser som kräver åtgärder av högre chef• Allvarliga störningar i verksamheten• Stor skada för tredje man eller annan part• Stora ekonomiska konsekvenser• Stor skada på anseende
Liten	Händelsen kan inträffa vid något tillfälle. Det finns flera kända fall av händelsen och den kan hända inom 1 till 5 år.	Lindrig	<ul style="list-style-type: none">• Händelser och åtgärder kan hanteras av ansvarig chef (riskägare)• Vissa störningar i verksamheten• Skada för tredje man eller annan part• Ekonomiska konsekvenser• Viss skada på anseende
Osannolik	Händelsen har inte inträffat förut och den bedöms inte hända inom en överskådlig framtid.	Försumbar	<ul style="list-style-type: none">• Rutiner finns och konsekvenserna hanteras inom ramen för den löpande verksamheten hos medarbetare/chef• Begränsade konsekvenser för verksamheten• Ingen skada för tredje man eller annan part• Inga direkta ekonomiska konsekvenser• Ingen skada på anseende

Bedömning

Även om förklaringstabellerna till viss del nyanserar innebörden av de olika stegen på skalorna anser internrevisionen att benämningarna på stegen behöver vara mindre bryska för att inte föra verksamheten på fel spår.

Vad gäller själva förklaringstabellerna anser internrevisionen att de i vissa avseenden inte är tillräckligt konkreta. Internrevisionen anser därtill att förklaringstabellerna bör inkluderas i riktlinjerna.

Rekommendation

3.7 Gul – Mindre väsentlig brist

Internrevisionen rekommenderar att EA/VSA ser över benämningarna på de olika stegen på värderingsskalorna samt texterna i förklaringstabellerna. Förklaringstabellerna bör även inkluderas i riktlinjerna.

Riskvärderingen riskerar att bli skev om skalorna inte är tillräckligt nyanserade och tydliga, vilket kan medföra negativa konsekvenser för verksamheten.

3.8 Behov av ytterligare stöd

Iakttagelser

I de intervjuer som genomförts framkom att det stöd som EA/VSA erbjuder generellt sett uppskattas. Samtidigt framkom i olika granskningsmoment att ytterligare stöd önskas, framförallt inom följande områden:

- **Mallen för dokumentation av riskanalys.** Mallen upplevs som komplicerad och överskådlig. Internrevisionen har dessutom noterat att delar av mallen fylls i på olika sätt.

- **Återkoppling kring risker.** Verksamheten önskar mer återkoppling från EA/VSA avseende de risker som rapporteras in. Internrevisionen har uppfattat dialogen mellan verksamheten och EA/VSA kring de inrapporterade riskerna som begränsad.
- **Utbildning för chefer.** Verksamheten önskar ytterligare stöd i form av utbildning och vägledning i ISK-frågor. I dagsläget behandlas ISK kortfattat i en modul i kursen ”Chef i vardagen”. Vad internrevisionen erfar erbjuds ingen övrig utbildning eller vägledning för chefer inom ISK-området.

Bedömning

Internrevisionen anser att mallen för dokumentation av riskanalys är logisk utifrån förordningens krav. Mallen innehåller dessutom tydliga hjälptexter som förklarar hur den är tänkt att fyllas i. Men eftersom mallen upplevs vara komplicerad och oöverskådlig och ifyllnad sker på olika sätt bedömer internrevisionen att mallen behöver förankras och förklaras bättre.

Internrevisionen anser att EA/VSA bör försöka tillgodose de behov och önskemål som verksamheten uttrycker rörande återkoppling kring inrapporterade risker.

Internrevisionen bedömer att utbildning och vägledning för chefer är nödvändigt för att cheferna ska kunna axla det ansvar de tilldelats enligt arbetsordningen. Det ISK-relaterade innehållet i ”Chef i vardagen” är begränsat och kursen har begränsad tillgänglighet.

Rekommendation

3.8 Gul – Mindre väsentlig brist

Internrevisionen rekommenderar att EA/VSA:

- bättre förankrar mallen för dokumentation av riskanalys
- ökar återkopplingen till verksamheten avseende inrapporterade risker
- säkerställer att chefer får tillräcklig utbildning och vägledning i ISK-frågor.

Om mallen är svårförstådd och det inte finns tillräcklig utbildning och vägledning i ISK-frågor, samtidigt som dialogen mellan verksamheten och EA/VSA kring inrapporterade risker är begränsad finns risk att det uppstår variationer i kvaliteten på det som rapporteras in, vilket kan medföra negativa konsekvenser för verksamheten.

3.9 Tilldelning av processägarskapet

Iakttagelser

I några av de intervjuer som genomförts ifrågasattes att processägarskapet åligger ekonomiavdelningen. Någon framförde att ISK-processen i och med det får ”ekonomiklang”. RPC kansli har framförts som ett tänkbart alternativ.

Bedömning

Internrevisionen kan förstå tankegången kring RPC kansli som alternativ processägare eftersom ISK är ledningens process och kansliet innehar en särskild ställning i förhållande till rikspolischefen.

Rekommendation

3.9 Gul – Mindre väsentlig brist

Internrevisionen rekommenderar att rikspolischefen överväger vilken funktion inom polisen som är bäst lämpad som processägare för ISK.

Om processägaren inte har de bästa förutsättningarna kan det uppstå svårigheter i att genomföra uppdraget, vilket i sin tur kan leda till att målet med ISK arbetet inte uppnås.

4 Processens tillämpning och resultat

4.1 Tillämpningen varierar mellan olika regioner och avdelningar

Iakttagelser

Vid analys av de bedömningsunderlag som regioner och avdelningar lämnat in inför rikspolischefens undertecknande av årsredovisningen 2017 framkom att tillvägagångssättet för genomförande av fördjupad riskanalys varierar. Vissa regioner och avdelningar beskriver en mer omfattande ansats, medan det andra beskriver inte skiljer sig nämnvärt från de riskanalyser som sker vid övriga tertial.

Analysen av bedömningsunderlagen visar även på variationer vad gäller vilka funktioner som involveras i arbetet. Vissa regioner och avdelningar uppger att de involverar samtliga organisatoriska nivåer medan andra säger sig involvera funktioner t.o.m. PO- eller enhetsnivå. Ytterligare en variant som enligt uppgift förekommer är att ett urval av medarbetare/chefer involveras, oavsett organisatorisk nivå.

Skillnader kan även ses vad gäller vilket perspektiv verksamheten har i genomförandet av riskanalyser. Vissa regioner och avdelningar beskriver att de har ett mer eller mindre renodlat nerifrån-opp-perspektiv, medan andra beskriver ett mer uttalat ”kombinerat” perspektiv (uppifrån-ner och nerifrån-opp).

Slutligen visar bedömningsunderlagen även på skillnader vad gäller vilken organisatorisk nivå som tar ställning till riskernas väsentlighet. Inom vissa regioner och avdelningar uppges att varje organisatorisk nivå tar ställning, medan det inom andra regioner/avdelningar uppges skötas av en central samordnare.

Svaren på det särskilda frågeformuläret antyder att inte alla regioner och avdelningar har en lokal riskportfölj, såttillvida att den innehåller fler risker än vad som rapporteras in till den myndighetsgemensamma riskportföljen. Då andra delar av verksamheten har en tydligt uttalad lokal riskportfölj utgör därför även detta ett område där tillämpningen av processen varierar.

Bedömning

Även om variationer i tillämpningen identifierats med hjälp av bedömningsunderlagen är det svårt att dra alltför definitiva slutsatser om vad som varierar eller ej. Svaren på

frågorna i bedömningsunderlagen håller skiftande kvalitet, där vissa är mer omfattande och precisa medan andra är mer vaga. Sammantaget bedömer dock internrevisionen att det förekommer visst mått av variation i tillämpningen av processen. Internrevisionen anser att det inte är förvånande givet de iakttagelser som gjorts rörande befintlig styrning.

Internrevisionens bedömning är att i en så omfattande och komplex verksamhet som polisens behöver det finnas dokumenterade riskportföljer/"riskregister" på andra nivåer än den myndighetsgemensamma. Den myndighetsgemensamma portföljen utgör en aggregerad sammanställning som varken kan eller ska täcka in de mer detaljerade eller lokala risker som finns på olika ställen i organisationen.

Rekommendation

4.1 Gul – Mindre väsentlig brist

Internrevisionen rekommenderar att EA/VSA säkerställer att samtliga regioner och avdelningar är införstådda med att de ska upprätta en lokal riskportfölj och att denna förväntas omfatta fler risker än det urval som rapporteras till den myndighetsgemensamma portföljen.

Att tillämpningen varierar tyder på att myndigheten inte enats om en "best practise". Risk finns att processgenomförandet på sina håll inte sker effektivt. Alltför stora skillnader i tillämpning riskerar att föranleda kvalitativa skillnader i det som kommer ur processen, vilket kan medföra negativa konsekvenser för verksamheten.

4.2 Bristande kvalitet i myndighetsgemensam riskportfölj

I den myndighetsgemensamma riskportföljen för T3 2017 fanns 97 risker. Som en del i granskningen analyserade internrevisionen portföljens innehåll.

Iakttagelser

Vissa riskformuleringar är otydliga. Riskbeskrivningarna varierar mellan att ibland vara alltför intetsägande till att innefatta alltför mycket bakgrundsinformation, detaljer om delproblem, eller framtidsplaner. Det som tas upp utgör ibland redan konstaterade problem (brister) snarare än någonting som kan inträffa framöver (risk).

Viktiga risker och riskområden saknas. Vissa regioner och avdelningar rapporterar ett anmärkningsvärt lågt antal risker till den myndighetsgemensamma portföljen givet den verksamhet och de processer de ansvarar för. Flera viktiga risker och riskområden saknas i portföljen, såsom IT- och informationssäkerhetsrisker (t.ex. risk för dataintrång, risk för otillgänglighet i system). Även en mängd regelefterlevnadsrisker saknas (t.ex. risken för att polisen inte efterlever GDPR).

I riktlinjerna ställs krav på att riskanalyserna ska anpassas för att identifiera risker som uppstår i och med en avdelnings processansvar. Det är svårt att avgöra hur stor del av de risker som inkluderats i den myndighetsgemensamma portföljen som härrör från processperspektivet.

Dokumentationen avseende riskvärdering, val av riskhanteringsstrategi, kontrollåtgärder och uppföljning är ofullständig. Initial värdering av sannolikhet och konsekvens saknas för ett tiotal risker. I sex fall saknas ett sammantaget riskvärde. Uppgift om initial riskstrategi saknas i åtta fall. Vidare saknas uppgift om kontrollåtgär-

der i åtta fall där sådan uppgift borde funnits (i.e. vid val av riskhanteringsstrategi ”Reducera”). Därtill är inte uppföljningsfälten komplett ifyllda. En ”avtagande tendens” noteras vad gäller dokumentationen; ju närmare uppföljningsdelen desto färre fält har fyllts i.

Rimlighet/lämplighet i riskvärderingar, riskhanteringsstrategier och åtgärdsplaner kan i vissa fall ifrågasättas. Riskvärderingen har ibland satts för lågt, exempelvis i fall där risken utgör ett konstaterat problem (brist) snarare än en risk. Sannolikheten kan i dessa fall anses vara hög. I andra fall tycks det sammantagna riskvärdet ha blivit felaktigt inmatat eller beräknat. Exempelvis har ”mycket stor” sannolikhet och ”mycket allvarlig” konsekvens i enstaka fall resulterat i det sammantagna riskvärdet ”låg”.

Vissa av de risker där verksamheten valt ”Reducera” som riskhanteringsstrategi är så pass omfattande och träffar verksamheten så pass brett att det är svårt att se hur regioner och avdelningar på egen hand ska kunna hantera dessa risker. I dessa fall hade eventuellt ”Eskalera” varit en mer lämplig riskhanteringsstrategi.

Åtgärdsplanerna är ibland alltför luddiga och har ofta inte tidssatts på ett tydligt sätt.

Risker med mycket höga konsekvenser medtas inte med systematik. Risker som har låg² sannolikhet att inträffa men som bedöms ha mycket allvarliga konsekvenser medtas inte med någon systematik till den myndighetsgemensamma portföljen.

Bedömning

Internrevisionen bedömer att det som framkommit vid analysen av den myndighetsgemensamma portföljen är en naturlig följd av de iakttagelser som gjorts rörande befintlig styrning (se avsnitt 3).

Vad gäller saknade risker och riskområden menar internrevisionen att vissa risker är nästintill vedertagna i så gott som alla typer av verksamheter. Internrevisionen anser därför att det är anmärkningsvärt att vissa sådana risker, t.ex. risker för dataintrång, risker för otillgänglighet i system och vissa regelefterlevnadsrisker inte återfinns i myndighetens riskportfölj för T3 2017.

Internrevisionens reflektion från analysen av den myndighetsgemensamma portföljen samt övrig granskning är att organisationsstrukturen förefaller vara utgångspunkten för riskhanteringsprocessen. Internrevisionen kan inte bedöma hur stor del av riskerna i portföljen som härrör från processperspektivet, men vill framhäva att det är viktigt att det beaktas.

Att dokumentera momenten riskanalys, kontrollåtgärder och uppföljning är ett krav enligt förordningen om intern styrning och kontroll. Att dokumentationen är ofullständig är därför inte tillfredsställande. Även om dokumentationskravet i 6 § förordningen om intern styrning och kontroll ändras från och med den 1 januari 2019 bedömer internrevisionen att det även fortsättningsvis fyller en funktion för Polismyndigheten att dokumentera exempelvis överenskomna åtgärder och status på genomförandet av dessa.

Givet vad som framkommit rörande rimlighet/lämplighet i värderingar, strategier och åtgärdsplaner bedömer internrevisionen att det inte finns en tillräcklig förståelse för de olika begreppen risk, brist, sannolikhet, konsekvens samt de olika riskhanteringsstrategierna och hur de bör användas.

² Liten och/eller osannolik.

Att risker med låg sannolikhet men mycket allvarliga konsekvenser i dagsläget inte medtas med systematik till den myndighetsgemensamma portföljen bedöms bero på att det inte finns någon särskild styrning kring detta.

Rekommendation

4.2 Orange – Väsentlig brist

Internrevisionen rekommenderar att EA/VSA bättre förankrar centrala begrepp i processen. Internrevisionen rekommenderar därtill att EA/VSA inför en ”kvalitets-säkringsmekanism” avseende inrapporterat material som säkerställer:

- Att riskerna är tydligt beskrivna
- Rimlighet i riskvärderingarna
- Lämplighet i valda riskhanteringsstrategier
- Att åtgärderna är relevanta och konkreta
- Att dokumentationen, efter det att förordningsändringarna träder i kraft, lever upp till myndighetens överenskomna nivå.

Internrevisionen rekommenderar dessutom att den nationella ISK-samordnaren, som ett led i kvalitetssäkringen, analyserar om några uppenbara risker saknas och om det som verksamheten rapporterat in behöver kompletteras.

Vart och ett av stegen beskriva, värdera, välja strategi och formulera åtgärder behöver hålla kvalitet för att riskhanteringsarbetet ska fungera effektivt och ge god effekt. Om riskerna inte beskrivs tydligt uppstår svårigheter i att göra en korrekt värdering, välja lämplig riskhanteringsstrategi och att definiera relevanta åtgärder.

Om viktiga risker saknas i den myndighetsgemensamma portföljen kommer portföljen inte att utgöra en den ”samlade riskbild” som bedöms vara avsikten. Risk finns att organisationen har en högre riskexponering än vad man är medveten om, vilket kan medföra betydande negativa konsekvenser för verksamheten och att uppsatta mål ej nås.

4.3 Delar av verksamheten upplever en begränsad verksamhetsnytta

Inom ramen för granskningen genomfördes en kort enkät avseende verksamhetsnytta. Även i intervjuer ställdes frågor på temat.

Iakttagelser

Det är svårt att dra några definitiva slutsatser utifrån enkäten bl.a. på grund av en relativt låg svarsfrekvens (49%). Resultatet ger ändå en fingervisning då nära hälften av respondenterna uppgav att processen endast i liten utsträckning skapar verksamhetsnytta, dels för regioner och avdelningar och dels för Polismyndigheten. Ett flertal respondenter uppgav att processen på ett eller annat sätt är tungrodd, byråkratisk och liknande. I enkätsvaren framkom även att det finns personer i verksamheten som önskar förenkling och förtydligad styrning.

Genomförda intervjuer visar att det finns olika uppfattningar om vilken verksamhetsnytta som processen bidrar till. En person menade att processen skapar större medvetenhet om risker och att all strukturerad hantering av avvikelser är till nytta, medan en annan intervjuerson framförde att regionledningen redan har en god riskmedvetenhet och att det inte skulle få någon direkt påverkan om ISK-processen försvann. Flera intervjuersoner framförde att det finns ett behov av bl.a. ökad dialog på ledningsnivå, ökad

vägledning och att arbetet behöver vara mer lokalt fokuserat för att uppnå större verksamhetsnytta. EA/VSA har framfört att de tror att polisen skulle kunna få ut väsentligt mycket mer av ISK-arbetet.

Bedömning

Att delar av verksamheten upplever en begränsad nytta med ISK-arbetet kan ha flera orsaker och innebär inte nödvändigtvis att nyttan de facto är liten. Det är möjligt att det skapas nytta som inte är synlig för alla medarbetare i deras olika roller. Internrevisionen anser dock att det är bekymmersamt att nästan hälften av enkätrespondenterna uppgav att processen skapar verksamhetsnytta endast i liten utsträckning.

5 Sammanfattande bedömning av revisionsfrågorna

5.1 Ger befintlig styrning över ISK-processen berörda parter tydliga förutsättningar att arbeta med ISK-frågor?

Internrevisionen har i denna rapport redogjort för nio iakttagelser rörande styrningen av ISK-processen. Vår sammanfattande bedömning är att befintlig styrning inte ger verksamheten alltigenom tydliga förutsättningar i ISK-arbetet.

5.2 Finns variationer i tillämpningen av ISK-processen mellan olika regioner/avdelningar?

Internrevisionens samlade bedömning är att det förekommer visst mått av variation i tillämpningen av ISK-processen. Variationerna är dock av mindre allvarlig karaktär. Internrevisionens bedömning är att en mer enhetlig och effektiv process kan uppnås genom en utvecklad styrning.

5.3 Identifieras, värderas och hanteras Polismyndighetens väsentliga risker genom ISK-arbetet?

Analysen av den myndighetsgemensamma riskportföljen har visat att samtliga väsentliga risker inte identifieras, värderas och hanteras inom ramen för nuvarande ISK-process. Internrevisionens bedömning är att detta inte är helt förvånande givet de brister som framkommit avseende befintlig styrning.

5.4 I vilken mån bidrar ISK-processen till att skapa verksamhetsnytta för Polismyndigheten?

Givet vad som framkommit i enkäten samt granskningen i övrigt är internrevisionens samlade bedömning att myndigheten kan få ut mer av ISK-processen.

INTERNREVISIONEN



Stina Nilsson Kristiansson



Josabeth Alfsdotter



Sofia Sahlin

6 Bilagor

6.1 Resultat från enkät genomförd i maj 2018

6.1.1 Bakgrund

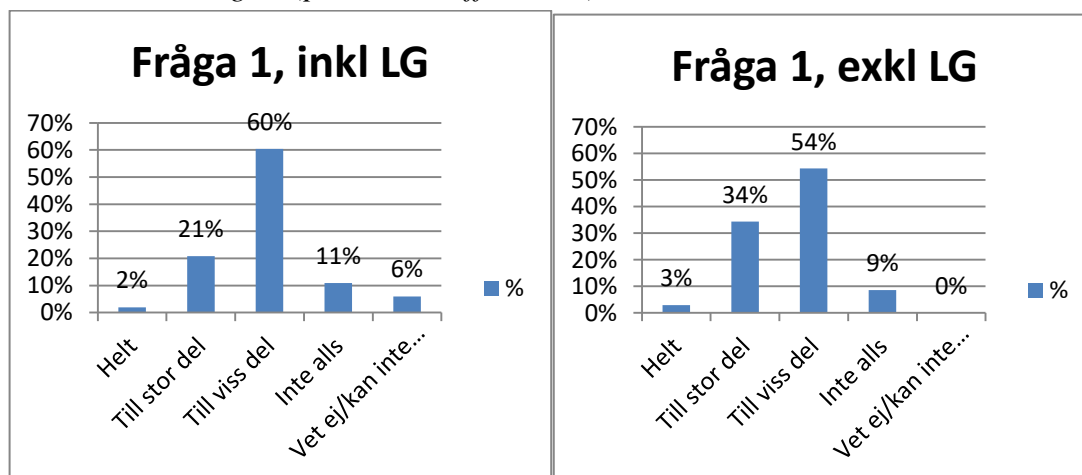
Enkäten skickades till medlemmar i (främst) strategisk ledningsgrupp på avdelnings- och regionnivå, ISK-samordnare och kanslichefer (totalt 205 personer) och innehöll fyra frågor/påståenden kopplat till ISK-processens effektivitet och verksamhetsnytta:

1. Polismyndigheten har en effektivt utformad ISK-process
2. I vilken utsträckning skapar ISK-processen verksamhetsnytta för din region/avdelning?
3. I vilken utsträckning skapar ISK-processen verksamhetsnytta för Polismyndigheten?
4. Vad kan Polismyndigheten göra för att ISK-processen ska generera större verksamhetsnytta?

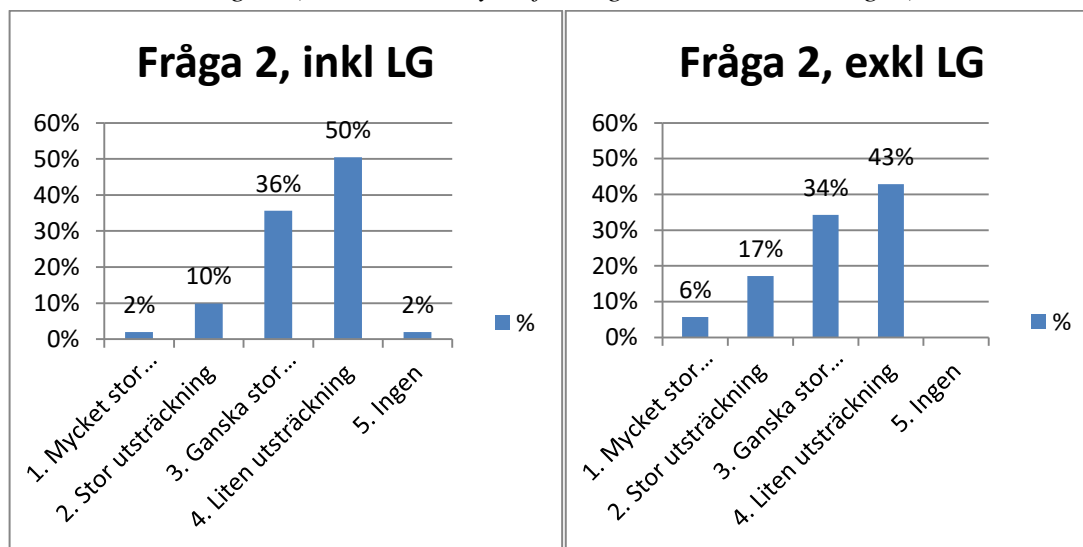
6.1.2 Resultat

101 personer besvarade enkäten, vilket innebär en svarsfrekvens om 49 %. Svarsfrekvensen var god bland kanslichefer, ISK-samordnare och region-/avdelningschefer, men mindre god bland övriga personer i ledningsgrupp på avdelnings- och regionnivå. Den lägre svarsfrekvensen i den sistnämnda gruppen fick stort utslag på den totala svarsfrekvensen eftersom denna svarsgrupp var störst. Svarsfrekvens när övrig ledningsgrupp exkluderats är ca 73 %.

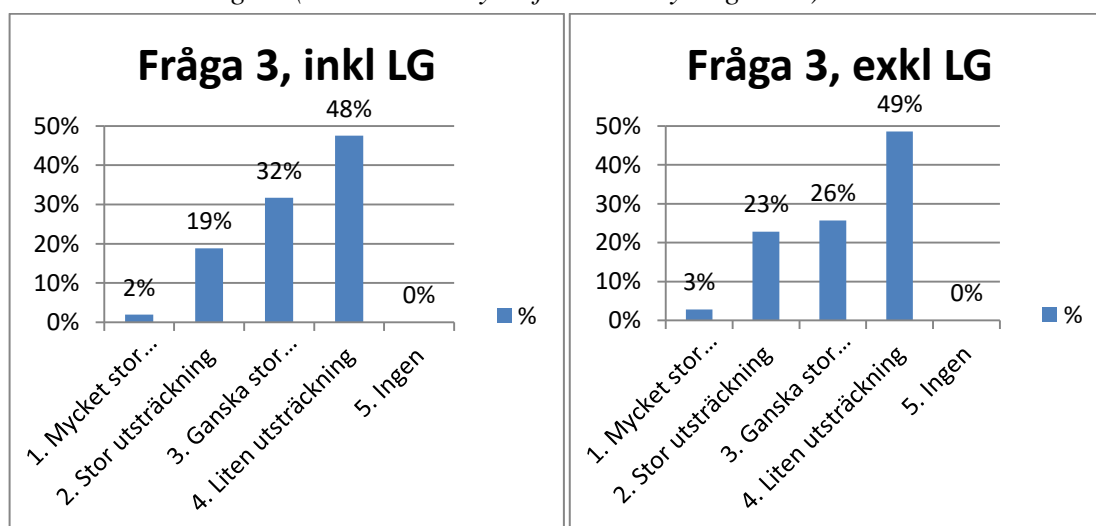
6.1.2.1 Fråga 1 (processens effektivitet)



6.1.2.2 Fråga 2 (verksamhetsnytta för regioner och avdelningar)



6.1.2.3 Fråga 3 (verksamhetsnytta för Polismyndigheten)



6.1.2.4 Fråga 4 (vad kan göras för att skapa större verksamhetsnytta)

På den öppna frågan inkom 61 svar. Svaren innehåller både förbättringsförslag och inslag av kritik kring processen. Internrevisionen har genomfört en analys av de inkomna svaren och klustrat samman till ett antal olika kategorier. De tre kategorier som flest svar klassats till är:

- Öka integreringen av ISK-processen med andra verksamhetstyrningsprocesser.
- Förenkla/förtydliga styrningen av ISK/processen.
- Förankra ISK-processen bättre.

Nedan följer ett urval av fritextsvaren:

”[...] ledningen måste intressera sig för frågorna. Det som kan stärka det intresset är om rpc tar upp för processen relevanta frågor i sin ledningsgrupp eller i sina dialoger med regions- och avdelningscheferna. Om inte de högsta cheferna är intresserade så kommer inte övriga att ta i frågan självmant [...]”

”På min avdelning har vi stor nytta av ISK-processen. Tyvärr tror jag att det är lite olika på övriga avdelningar/regioner varför myndighetens samlade nytta blir mindre tydlig. Vissa avdelningar ser inga risker och det är orimligt enligt min uppfattning. Handlar alltså om vilken ambition man har. "Insikt kan man inte föreskriva, den måste man förvärva och det gör man när man ser nyttan.”

”Uppföljning av risker och återkoppling av vilka åtgärder som vidtas på centralnivå. Eftersom många risker är beroende av flera avdelningar/regioner bör dessa i större utsträckning samordnas centralt för att man ska få draghjälp i åtgärderna.”

”Jag har hittills inte sett ett enda riskbedömning där jag fått återkoppling eller sett att ISK lett till några åtgärder från andra utöver de jag själv förfogar över. Det vill säga en direkt förbättring är se över återkoppling och åtgärder.”

”[...] Riskhanteringsprocessen enligt ISK som den används idag är, med några få undantag, en verksamhetsbörda och genererar ingen som helst verksamhetsnytta. Typiskt sett utser ledningen en person som får fylla i några risker för att ha något att rapportera uppåt. Det arbetas inte aktivt med åtgärdsplanerna. Det man rapporterar är sådant arbete som gjorts "utanför ISK-processen". Samma problem finns på samtliga nivåer inom regionen. Inte heller på regionledningsnivå arbetar man med riskhanteringsprocessen på ett heltäckande sätt så att det verkligen ger en överblick av regionens alla risker. Man kan beskriva den regionala riskportföljen som en "slask" där det som inte fångas upp på annat sätt hamnar.”

”Jag upplever att det finns chefer på olika nivåer som ser ISK-processen som ytterligare en administrativ "påлага" som man bara vill bli av med. I något fall har jag hört chefer säga att det är besvärligt att identifiera risker, för då behöver de tas omhand och det kräver tid (bättre då att inte lyft något.) [...] Det finns säkert chefer som inte känner till PM:s riktlinjer för intern styrning och kontroll där det framgår att alla chefer på alla nivåer har ansvar för att identifiera risker inom sitt ansvarsområde. Svårt att komma till rätta med det om intresset inte finns. [...] Om de högsta cheferna tydligt markerar att detta är viktigt så kommer det sprida sig neråt i organisationen.[...]”

”Tydliggöra strategiska chefers ansvar för processen. Lyfta in ISK i dagordningen i alla ledningsgrupper. Ju mer involverade strategiska chefer blir kan ge ökad förståelse och engagemang vilket kan leda till större verksamhetsnytta. NSLG behöver dessutom diskutera den nationella riskportföljen för att gemensamt kraftsamla för att åtgärda riskerna. Eventuellt behövs, förutom de nationella riktlinjerna, en tydligare nationell process för ISK-arbetet. Regioner och avdelningar får i dag själva hitta former för arbetet vilket kan försvåra verksamhetsnyttan för polismyndigheten som helhet.”

”Nationell analys och redovisning av den avseende inlämnade (och inte inlämnande) risker.”

”Centrala styrdokument är ofta både överarbetade och genererar dubbelarbete på väldigt många håll. Att vi måste ha kontroll på den process som säkerställer att myndigheten fullgör sina uppdrag och mål är oomtvisteligt. Men vi gör det så oerhört krångligt och svårarbetet så att vi missar målet, tanken är ju att det ska integreras i den vardagliga verksamheten, och det gör det i en mängd olika former och dokument. Men processen behöver förenklas, förklaras och ges mening åt.”

”Möjligtvis behöver den brytas ned i mindre delar så att den träffar berörda bättre. Likaså behöver den tas upp på dagordningen oftare. Saker som flaggas rött måste åtgärdas och återkopplas på, annars är det ingen större idé att lyfta saker.”

”Polismyndigheten måste bättre säkerställa så att rätt personer har det regionala ansvaret att driva ISK-processen. [...]. Rätt person på rätt plats är viktigt. Personerna som bär ledartröjorna för detta regionala arbetet måste ha rätt kompetens men också rätt förmåga - d.v.s. förmåga att hjälpa, stödja och ge goda råd till organisationen, så att organisationen kommer framåt i processen. Viktigt att de regionala nyckelpersonerna har denna inställning och inte bara ser sin roll som en kontroll funktion.”

”Eftersom jag verkar på enhetschefsnivå ser jag inte så mycket av hur riskerna hanteras utöver de jag själv påverkar. Jag kan alltså sätta mig själv som riskägare och vidta kompensatoriska åtgärder för att minska risk eller konsekvens, men jag får ingen återkoppling på hur andra riskägare hanterar de risker jag har identifierat som någon annan äger, ex. långsam rekrytering. Det borde finnas en mer tydlig feedbackloop i det avseendet.”

”Mer fokus på risker kopplade till kärnverksamhetens operativa förmåga.”

”Tydligare struktur "uppifrån". På vilket sätt använder RPC och ledningsgrupperna informationen som framkommer ur riskhanteringsprocessen? Tydligare ramar för hur planering och uppföljning ska gå till, helhetsbilden. RPC och EA bör ställa högre krav på att regionerna/avdelningarna tar sina ansvar, som chef har man en skyldighet att för sin verksamhet bedriva ett effektivt och rättssäkert arbete, upplever det idag som "frivilligt" att ta det ansvaret. Orsaken till detta bottnar i okunskap. Om den röda tråden blir tydligare från grupp till RPC ökar engagemanget och förhoppningsvis samtidigt förståelsen för vad intern styrning och kontroll handlar om, och därmed får vi verksamhetsnyttan.”

”Mer återkoppling och mindre byråkrati. Oklart vad som händer med det arbete man lägger på detta, vad blir resultatet?”

”Se över hanteringen av de eskalerade riskerna. Hur de omhändertas, hanteras och återkopplas. Verksamhetsplaneringen och ISK-arbetet måste kopplas ihop så de inte hanteras i olika processer. Även RSA arbetet bör kopplas ihop med ISK arbetet på ett tydligare sätt.”

”ISK-processen behöver bli mer lätthanterlig och integrerad i det ordinarie arbetet för att ledningen ska förstå nyttan med att arbeta med riskhanteringen. I nuläget upplevs ISK-processen tungrodd och en pålaga som görs för att den måste göras. Vi behöver hitta metoder inom myndigheten som skapar förståelse för att identifiera och reducera risker är ett betryggande arbetssätt för ledning som stärker kvaliteten och rättssäkerheten. Det är svårt att inom regionen veta hur arbetet ska drivas och det känns ensamt i rollen som ISK-samordnare. En större stöttning önskas från nationellt håll med mer utarbetare rutiner, arbetssätt o s v.”

”Min bild är att ISK-processen har en utvecklingspotential. Jag tror att framgångsfaktorn är att få processen integrerad med den övriga verksamheten. Hitintills har den mest gått i ett eget spår, i alla fall hos oss. ISK är inte en välkänd process i verksamheten. Jag tror att vi behöver arbeta med förståelse och skapa ett nytt förhållningssätt.”



Datum
2019-04-25

Beslutsnummer
RPC 61/2019

Diariernr, ärende
A123.068/2018

Saknr
977

Beslutande Rikspolischefen Anders Thornberg	Föredragande Verksamhetsutvecklaren Johan Gunnarsson
Övriga som deltagit i den slutliga handläggningen Avdelningschefen Martin Valfridsson <i>MV</i> Avdelningschefen Fredrik Modigh <i>FM</i> Avdelningschefen Eva Årestad Radner <i>EAR</i> Internrevisionschefen Stina N Kristiansson <i>SN</i>	
Ärende Beslut om åtgärder med anledning av internrevisionens granskning av intern styrning och kontroll.	
Beslut Internrevisionen har genomfört en granskning av Polismyndighetens interna styrning och kontroll, ISK. Ekonomiavdelningen har lämnat förslag på åtgärder med anledning av internrevisionens rekommendationer. Polismyndigheten beslutar följande. 3.1 Gränsdragningar rörande ISK-arbetets omfattning Ekonomiavdelningen ska ta fram en definition av "väsentlig risk" och inarbeta den i reviderade riktlinjer för ISK. Åtgärderna ska vara genomförda senast den 30 september 2019 och chefen för ekonomiavdelningen ansvarar för att åtgärderna genomförs. 3.3 Otillräckliga resurser Ekonomiavdelningen ska förtydliga nationella styrdokument på så sätt att de ger vägledning för polisregioner och avdelningar att individuellt uppskatta vad som är ändamålsenlig resurs för att uppfylla kraven i ISK-processen. Åtgärderna ska vara genomförda senast den 30 september 2019 och chefen för ekonomiavdelningen ansvarar för att åtgärderna genomförs. 3.4 Otydliga riktlinjer Ekonomiavdelningen ska vid nästa översyn av riktlinjerna för intern styrning och kontroll särskilt överväga om riktlinjerna kan struktureras på ett mer lättillgängligt och pedagogiskt sätt. Åtgärderna ska vara genomförda senast den 30 september 2019 och chefen för ekonomiavdelningen ansvarar för att åtgärderna genomförs.	

3.5 Otydlig rutin för eskalerade risker

Ekonomiavdelningen ska vid nästa översyn av riktlinjerna för intern styrning och kontroll tydliggöra rutinen för hantering av eskalerade risker. Åtgärden ska vara genomförd senast den 30 september 2019 och chefen för ekonomiavdelningen ansvarar för att åtgärden genomförs.

3.6 Otydlig rutin för övergripande strategiska risker

Ekonomiavdelning ska vid nästa översyn av riktlinjerna för intern styrning och kontroll ta fram en rutin för framtagande av övergripande strategiska risker, klargöra på vilket sätt som dessa risker ska beaktas i regioners och avdelningars riskidentifieringsarbete och tydliggöra ansvaret för att fastställa och vidta åtgärder för de övergripande strategiska riskerna. Åtgärderna ska vara genomförda senast den 30 september 2019 och chefen för ekonomiavdelningen ansvarar för att åtgärderna genomförs.

3.7 Bryska värderingsskalor

Ekonomiavdelningen ska vid nästa översyn av riktlinjerna för intern styrning och kontroll genomföra en översyn och konkretisering av värderingsskalor och förklaringstabeller och föra in dessa i riktlinjerna. Åtgärderna ska vara genomförda senast den 30 september 2019 och chefen för ekonomiavdelningen ansvarar för att åtgärderna genomförs.

3.8 Behov av ytterligare stöd

Ekonomiavdelningen ska tillsammans med avdelningar och polisregioner utveckla stödet i ISK-arbetet genom att:

- förbättra riskanalysmallen och genomföra kommunikationsinsatser för att öka förståelsen för användningen av riskanalysmallen,
- tertialvis återkoppla reflektioner till avdelningar och polisregioner avseende de inrapporterade riskerna, och
- i samarbete med HR-avdelningen se över om utvecklingsinsatser bör genomföras avseende ISK-processens olika delar.

Åtgärderna ska vara genomförda senast den 30 september 2019 och chefen för ekonomiavdelningen ansvarar för att åtgärderna genomförs.

3.9 Tilldelning av processägarskapet

Ingen åtgärd utförs. Den organisatoriska placeringen av processägarskapet av ISK kvarstår tillsammans med övriga verksamhetsstyrningen, vilken finns på ekonomiavdelningen.

4.1 Tillämpningen varierar mellan olika regioner och avdelningar

Ekonomiavdelningen ska förtydliga i sin kommunikation med alla avdelningar och polisregioner vikten av att dessa upprättar egna riskportföljer som innehåller aktuella risker på avdelnings- och regional nivå utöver de väsentliga risker som rapporteras till ekonomiavdelningen. Åtgärderna ska vara genomförda senast den 30 september 2019 och chefen för ekonomiavdelningen ansvarar för att åtgärderna genomförs.

4.2 Bristande kvalitet i myndighetsgemensam riskportfölj

Ekonomiavdelningen ska införa en rutin att kvalitetssäkra inrapporterat underlag från avdelningar och polisregioner för att säkerställa att:

- riskerna är tydligt beskrivna,
- riskvärderingarna är rimliga,
- de valda riskhanteringsstrategierna är lämpliga,
- åtgärderna är relevanta och konkreta, och
- dokumentationen efterlevs i enlighet med myndigheternas beslutade nivå.

Ekonomiavdelningen ska också analysera riskportföljen med avseende på om några uppenbara risker saknas eller om de risker som verksamheten har rapporterat behöver kompletteras. Åtgärderna ska vara genomförda senast den 30 september 2019 och chefen för ekonomiavdelningen ansvarar för att åtgärderna genomförs.

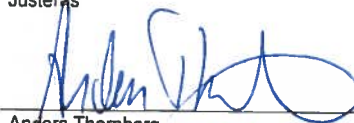
Kostnad

Finansiering

Inom budget

Vid protokollet

Justeras

Johan Gunnarsson

Anders Thornberg

Sändlista

Samtliga avdelningar och polisregioner
Internrevisionen

Kopia till

Arbetstagarorganisationerna
Skyddsorganisationen