



# **Granskning av verksamhetsstyrd IT- utveckling för den brottsbekämpande verksamheten**

## Granskning av verksamhetsstyrd IT-utveckling

### INNEHÅLL

<b>1</b>	<b>SAMMANFATTNING.....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>INLEDNING .....</b>	<b>5</b>
2.1	Bakgrund.....	5
2.2	Syfte och mål .....	6
2.3	Omfattning och avgränsning .....	6
2.4	Metod och tillvägagångssätt .....	6
2.5	Bedömningsgrunder.....	6
<b>3</b>	<b>GRANSKNING AV VERKSAMHETSSTYRD IT-UTVECKLING.....</b>	<b>8</b>
3.1	Modellens implementering .....	8
3.2	Modellens effektivitet .....	10
3.3	Samordning.....	13
3.4	Långsiktighet .....	15
<b>4</b>	<b>BILAGA – RPC BESLUTSPROTOKOLL 2018-06-29</b>	

## 1 Sammanfattning

Internrevisionen har granskat modellen för verksamhetsstyrd IT-utveckling enligt revisionsplanen för 2017. I revisionsplanen rubricerades denna granskning som ”Verksamhetsstöd”, men i internrevisionens fördjupade riskanalys bedömdes riskerna främst finnas i en bristande implementering av den verksamhetsstyrda IT-utvecklingen.

Granskning har skett av styrdokument, PM, presentationer, information på Intrapolis samt genom intervjuer och stickprov mot de olika roller som är ansvariga eller intressenter i den verksamhetsstyrda IT-utvecklingen. De stickprov och intervjuer som internrevisionen har genomfört har i hög grad bekräftat de iakttagelser som kommer från styrdokument och annan skriftlig dokumentation.

Redan under inledningen av granskningen kunde internrevisionen konstatera att det saknades en processbeskrivning av den verksamhetsstyrda IT-utvecklingen. Modellen bestod snarast av en organisatorisk struktur med ett antal definierade roller. Det saknas därmed även en tydlig struktur för intern styrning och kontroll för att säkerställa att målen med modellen ska uppnås. Internrevisionen har istället fått inrikta sin granskning på att bekräfta att modellen har implementerats och är känd i de verksamheter som den omfattar. Vidare att det finns indikationer på att modellen är effektiv vad gäller att idéer från verksamheterna kan fångas upp, realiseras och implementeras.

Den sammanfattande slutsatsen som internrevisionen gör efter granskningen är att modellen är beslutad, att det finns ett ägarskap och att modellen är inarbetad framför allt i IT-avdelningens processer. Dock har inte informationen till verksamheterna om modellen varit tillräcklig. Graden av implementering varierar också mellan olika regioner.

Ibland de styrkor som internrevisionen har funnit med modellen finns bland annat:

- En hög grad av interaktion mellan olika roller i utvecklingen av IT-stöd.
- Snabb utveckling och rättning av brister i IT-system genom den agila processen, främst inom område Mobilitet.
- Möjlighet att ge berörda verksamheter en tidig återkoppling på förslag.
- Effektiv återkoppling från verksamheterna, bland annat genom utvärderingsappen på mobiltelefonerna.




Internrevisionen menar även att implementeringen av modellen bland annat har följande brister:

- Informationen till verksamheterna om modellen har inte varit tillräcklig.
- LPO-cheferna har inte omfattats av modellen, och i några fall tycks dessa inte ens känna till att den finns.
- Risk för att modellen ”rundas” genom direkta kontaktytor mellan verksamhetschefer och IT.
- Utbildning om modellen har antingen inte genomförts, eller genomförts i mycket begränsad omfattning.
- Det finns en risk att nyckelrollen RIFA inte kan utföras i den utsträckning som är önskvärd eftersom RIFA vanligen har rollen på halvtid i konkurrens med annan tjänstgöring.
- Implementering av modellen kan vara svårare för utveckling av system som inte används i yttre tjänst.

- Verksamhetsstyrd IT-utveckling har inte beskrivits som en verksamhetsprocess. Detta kan ha medfört svårigheter avseende styrning och kontroll i modellen samt med att säkerställa modellens effektivitet.
- Ägarskapet för modellen har inte varit tydligt, vilket även medför att ansvaret för modellens effektivitet har blivit otydligt.
- Utvecklingsförslagen loggas effektivt först när de har beslutats som utvecklingsprojekt och lagts upp i IT-avdelningens Jira-system.
- Det saknas ofta en nyttovärdering av förslagen, och därmed kan inte någon strukturerad nyttouppföljning ske.

Internrevisionen har noterat att en utvecklad modell (samarbetsmodell) beslutades i december. Denna nya modell hade inte kommit i drift under granskningen, och det är därför ännu inte möjligt att bedöma om den nya modellen kan ha reducerat de brister som internrevisionen påtalar ovan.

Tabellen nedan visar att internrevisionens granskning har resulterat i totalt 3 rekommendationer, fördelade utifrån internrevisionens modell för bedömning av brister som presenteras i rapporten.

	<b>Antal</b>
 Mycket väsentlig brist	0
 Väsentlig brist	2
 Mindre väsentlig brist	1

## 2 Inledning

Internrevisionen ska utifrån en analys av verksamhetens risker självständigt granska om ledningens interna styrning och kontroll vid Polismyndigheten är utformad så att myndigheten med rimlig säkerhet uppnår kraven i 3 § Myndighetsförordningen (2007:515). Dessa krav är att:

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

Internrevisionens uppdrag är vara en oberoende, objektiv säkrings- och rådgivningsverksamhet med uppgift att tillföra värde och förbättra verksamheten i organisationen. Internrevisionen ska granska och lämna förslag till förbättringar av myndighetens process för intern styrning och kontroll.

Internrevisionen ska hjälpa organisationen att nå sina mål genom att systematiskt och strukturerat värdera och öka effektiviteten i riskhantering, styrning och kontroll samt ledningsprocesser. Internrevisionen ska även ge råd och stöd till rikspolischefen inom områden som ligger inom internrevisionens kompetensområde. Internrevisionen har nu granskat den interna styrningen och kontrollerna avseende verksamhetsstyrd IT-utveckling.

### 2.1 Bakgrund

Polismyndigheten har behov av olika verksamhetssystem för att kunna bedriva verksamheten effektivt. Flera av de centrala IT-systemen som används idag upplevs som föråldrade och motsvarar inte verksamhetens behov av funktionalitet och effektiv informationsbehandling.

I ett presentationsdokument från IT-avdelningen, daterat 2017-03-20, sägs bland annat att en av de allvarligaste riskerna inom IT är den stora bristen på modernt stöd i de polisiära verksamheterna. Vidare talar man om en medarbetardriven IT-utveckling utifrån styrmodellen – av poliser, för poliser, samt om en samverkansmodell mellan NOA, regioner och IT.

I mars 2015 beslutades en styrmodell för verksamhetsstyrd IT-utveckling inom verksamhetsområdet brottsbekämpning. Enligt IT-planen för 2016 håller styrmodellen för verksamhetsstyrd IT-utveckling på att uppdateras, och i december 2017 beslutades att den tidigare styrmodellen skulle ersättas av en samarbetsmodell. Den nya modellen innehåller fortfarande en regionalt införandeansvarig (RIFA) som bedömer och prioriterar behov och förslag från verksamheterna, och en regionalt mottagaransvarig (RMA) som samordnar mot regionala behov innan IT-avdelningen genomför utveckling inom beslutad IT-plan. Tidigare fanns ett antal beslutsforum och beslutsgrupper vilka nu är ersatta av tre samordningsforum.

## 2.2 Syfte och mål

Granskningen utförs i enlighet med revisionsplanen för 2016-2017. Syftet med revisionsuppdraget är att bedöma om verksamheten styrs och kontrolleras så att den med rimlig säkerhet uppnår kraven i 3 § Myndighetsförordningen (2007:515).

Målet med granskningen är att bedöma om modellen är ändamålsenlig, implementerad som den är beslutad och att den därmed:

- säkerställer en verksamhetsstyrd utveckling av IT-systemen för brottsbekämpande verksamhet utifrån lokala, regionala och nationella behov,
- skapar förutsättningar för medarbetardriven utveckling av IT-systemen,
- säkerställer att utvecklingen sker utifrån Polismyndighetens samlade behov dvs. motverka utveckling i ”stuprör”, samt
- skapar förutsättningar för enhetlig, långsiktig och uthållig utveckling av IT-systemen genom fokus på nationellt arbetssätt och processer.

## 2.3 Omfattning och avgränsning

Granskningen har omfattat processer och modeller på NOA, på IT-avdelningens enhet för utveckling och förvaltning, samt på enheter inom yttre och inre tjänst som har medverkat i nyutveckling eller förändring av IT-system eller utrustning. Granskningen har enbart omfattat IT-utveckling av verksamhetsstöd i den brottsbekämpande verksamheten och därmed inte IT-utveckling inom stödverksamheterna. Organisationen för den verksamhetsstyrda IT-utvecklingen hanterar både identifiering av behov av IT-utveckling och implementering av det utvecklade stödet. Internrevisionen har i huvudsak inriktat granskningen på modellens effektivitet vad avser identifiering och prioritering av behov, och i mindre grad på effektiviteten i implementering.

## 2.4 Metod och tillvägagångssätt

Intervjuer har genomförts framför allt med chefer på de lokala polisområdena, med chefer på IT-funktionen och med ansvariga på NOA. Intervjuer har även genomförts på de lokala och regionala funktioner som ansvarar för att tillvarata, förmedla och implementera idéer för en verksamhetsstyrd utveckling av IT-system och andra tekniska lösningar.

Rapporten sakgranskades i mars 2018 av NOA och av it-avdelningen. Begäran om inhämtande av åtgärdsförslag skickades till rikspolischefens kansli den 16 april 2018. Svar med förslag på åtgärder med anledning av internrevisionens rekommendationer lämnades den 4 maj 2018 av NOA. I deras svar ingår även svar från it-avdelningen. Åtgärdsförslagen återges i rapporten.

Granskningen har utförts under av internrevisorerna Lars Agerberg och Stefan Carp under perioden augusti 2017- mars 2018.

## 2.5 Bedömningsgrunder

Internrevisionens iakttagelser, bedömningar och grunder för lämnade rekommendationer framgår av den löpande texten i rapporten. För respektive rekommendation har in-

ternrevisionen bedömt bristen vid tidpunkten för granskningen. Internrevisionens bedömning följer nedanstående mall.

Bedömning	Beskrivning
Röd - Mycket väsentlig brist	Brist som allvarligt påverkar Polismyndighetens måluppfyllelse enligt instruktion eller regleringsbrev och/eller medför stora negativa konsekvenser för Polismyndighetens verksamhet och/eller innebär att Polismyndigheten inte uppfyller myndighetsförordningens krav på effektivitet, lagenlighet, redovisning och hushållning.
Orange - Väsentlig brist	Brist som påverkar den granskade verksamheten så att uppställda mål inte nås och/eller medför betydande negativa konsekvenser för verksamheten.
Gul - Mindre väsentlig brist	Brist som inte påverkar den granskade verksamhetens måluppfyllelse men som medför negativa konsekvenser för verksamheten.

### 3 Granskning av verksamhetsstyrd IT-utveckling

#### 3.1 Modellens implementering

- Är utvecklingen av IT-systemen för brottsbekämpande verksamhet verksamhetsstyrd, och säkerställer den de lokala, regionala och nationella behoven?
  - Är modellen för verksamhetsstyrd IT-utveckling dokumenterad och beslutad?
  - Vem äger och ansvarar för underhåll och uppdatering och distribution av modellen för verksamhetsstyrd IT-utveckling?
  - Är modellen för verksamhetsstyrd utveckling kommunicerad och känd i organisationen?
  - Är modellen för verksamhetsstyrd IT-utveckling inarbetad i IT-avdelningens övriga processer?

#### *Iakttagelser*

- Den första versionen av modellen beslutades enbart av chef för NOA. Modellen dokumenterades dels i en PM, dels i en Power-Point presentation.
- Den nya versionen från december 2017 beslutades av chef för NOA och chef för IT. Detta indikerar att modellen ägs gemensamt av NOA och IT, och ska underhållas, uppdateras och distribueras av NOA.
- Modellen för den verksamhetsstyrda IT-utvecklingen tycks inte ha blivit väl kommunicerad och känd, trots att flera artiklar och presentationer finns utlagda på Intrapolis. Enligt de LPO-chefer som internrevisionen har intervjuat är inte en modell för verksamhetsstyrd IT-utveckling känd i verksamheten. Det förekommer istället att initiativ till systemutveckling tas av enskilda chefer.
- Det har funnits referenser till modellen i andra styrdokument, bland annat i IT-planerna för 2016. Även den nu gällande planen för 2018 har en sådan referens. Modellen är numera inarbetad i de processer för IT-utveckling som internrevisionen har tagit del av, främst vad avser utveckling av IT-stöd för mobilitet.

#### *Bedömning*

Internrevisionen har granskat styrmodellen för verksamhetsstyrd IT-utveckling med utgångspunkten att det främst är medarbetare inom den brottsbekämpande verksamheten som ska styra IT-utvecklingen utifrån sina behov. Denna utgångspunkt stöds också av det beslutsdokument med bilagor som fanns när modellen infördes 2015. I dokumenten klargjordes tydligt att styrmodellen endast avsåg verksamhetens behov av utveckling inom den brottsbekämpande verksamheten. I praktiken har den verksamhetstödda utvecklingen kommit att inriktas på följande 7 områden:

- Utredning och lagföring
- Underrättelse
- Mobilitet



- Yttre och trafik
- Operativ ledning och styrning
- Internationell och gräns
- Infrastruktur

För dessa områden har RIFA-grupper bildats med uppdrag att samordna IT-utvecklingen över polisregionerna. Dessa RIFA-grupper har en central roll i att identifiera, formatera och prioritera de behov som kommer från verksamheterna, samt att säkerställa att behoven koordineras lokalt, regionalt och nationellt.

Internrevisionens bedömning är att modellen är beslutad, att det finns ett ägarskap och att modellen är inarbetad framför allt i IT:s processer. Dock har inte modellen kommunicerats tillräckligt aktivt. En presentation på intranätet borde ha kompletterats av konkreta informationskampanjer till regioner, till LPO-chefer och till verksamhetens personal.

#### *Rekommendation*

#### **Gul – Mindre väsentlig brist**

Internrevisionen rekommenderar att NOA säkerställer att en informationsinsats görs om den uppdaterade modellen i samband med nylanseringen. Detta dels för att sprida kunskapen om modellen bättre till de övriga verksamhetsområdena utöver Mobilitet, dels för att sprida kunskapen till chefer och andra nyckelpersoner i organisationen.

#### **Åtgärder med anledning av internrevisionens rekommendation**

Svar lämnat av	It och NOA
Åtgärder	Arbetet för en informationsinsats inom myndigheten ska drivas av RMA, it och NOA gemensamt.
Ansvarig	RMA, It, NOA
Tidsplan	Åtgärden ska vara genomförd 2018-12-31

#### **Kommentarer till lämnad rekommendation eller planerade åtgärder:**

Samarbetsmodellen beslutades januari 2018. Information gick ut på Intrapolis den 28 mars 2018.

uNSLG informerades i samband med beslutet om Samarbetsmodellen. Ingen anmärkning.

Konsekvensen av om rekommendationen inte följs är att förslag på förbättrade stöd inte rapporteras rätt vägar och därmed inte blir beaktat i IT-utvecklingen. Ytterligare en negativ konsekvens kan bli att utvecklingsärenden går vid sidan om modellen och medför prioriteringsproblem och problem med samordning. Detta kan medföra negativa conse-

kvenser främst för den yttre verksamheten i form av fördröjning i utveckling av nödvändigt arbetsstöd, eller att arbetsstöd inte utvecklas i enlighet med behoven.

### 3.2 Modellens effektivitet

- Har förutsättningar skapats för en medarbetardriven utveckling av IT-systemen?
  - Har personer utsetts för att implementera och ansvara för den verksamhetsstyrda IT-utvecklingen, och har dessa fått ett tydligt mandat?
  - Vilka styrande dokument har beslutats för den verksamhetsstyrda IT-utvecklingen?
  - Har medarbetare informerats/utbildats för att kunna bidra i den verksamhetsstyrda utvecklingen?
  - Har kommunikationskanaler etablerats mellan ansvariga i lokalorganisationerna och ansvariga på IT-avdelningen?
  - Loggas alla utvecklingsförslag som kommer från verksamheterna för att säkerställa en spårbarhet och återkoppling?
  - Utnyttjar medarbetarna möjligheten till verksamhetsstyrd IT-utveckling, dvs. i vilken utsträckning är modellen implementerad?

#### *Iakttagelser*

- Samarbetsmodellen för verksamhetsstyrd IT-utveckling ägs av gemensamt av IT och NOA. Det är dessa avdelningar som, i samverkan med regionala RIFA och RMA, ska implementera och ansvara för modellen. IT och NOA har ett tydligt mandat i det beslut som tagits om samarbetsmodellen den 2017-12-18.
- Styrande dokument till beslutet om modellen är beslutsprotokollet, PM avseende riskanalys och en PowerPoint-presentation.
- Den tidigare modellen presenterades huvudsakligen genom artiklar på Intrapolis. Någon direkt utbildning i modellen har inte skett. Den nya samarbetsmodellen ska presenteras för polisorganisationens medarbetare genom artiklar på Intrapolis, i Svensk Polis, affischering och genom FAQ på intranätet.
- Kommunikationskanaler har etablerats främst mellan RIFA i lokalorganisationerna och ansvariga på IT-avdelningen. Detta sker inom ramen för modellens forum och beslutsgrupper. Därtill skapas vid behov arbetsgrupper med experter under RIFA-gruppen för att tillföra djup och bredd i en särskild lösning.
- Internrevisionen har inte lyckats få några exempel från RIFA-grupperna på hur utvecklingsförslagen loggas. Detta med undantag för ett område, UL, där en loggning sker systematiskt på Excel-ark. När de beslutade utvecklingsprojekten har påbörjats loggas de dock effektivt i IT:s Jira-system.
- Uppgifter från verksamheterna om vilka system som utvecklats med stöd av modellen visar att den tidigare modellen inte utnyttjades optimalt annat än inom Mobi-

litet. Enligt intervjuer har kunskapen om modellen varit låg i organisationen, och dessutom ojämnt spridd.

### *Bedömning*

Internrevisionen menar att förutsättningarna för en effektiv medarbetardriven IT-utvecklingsprocess finns i två områden: Dels i väl fungerande kontaktytor mellan medarbetarna och de RIFA-grupper som tar hand om, prioriterar och paketerar de behov som identifieras. Dels i att säkerställa att de viktiga förslag som kommer från medarbetarna loggas och inte prioriteras bort, initialt eller av IT.

Internrevisionen har intervjuat ett urval av LPO-chefer, RIFA och RMA samt chefer på en av utvecklingsenheterna på IT-avdelningen (mobilitet) som har realiserat ett stort antal medarbetarinitierade utvecklingsprojekt. Enligt både LPO-chef(er) och andra ansvariga på IT-avdelningens enhet för utveckling och systemförvaltning har flera initiativ från verksamheterna resulterat i lyckade systemutvecklingar. Bland dessa märks särskilt funktioner i I-phones samt appar för bildhantering, obotskatalogen samt mobilitetsprojektet.

Internrevisionen bedömer att modellen med verksamhetsstyrd IT-utveckling kan stödja en effektiv IT-utveckling för den brottsbekämpande verksamheten, under förutsättningen att de behov som finns kan identifieras och kommuniceras effektivt från medarbetare och chefer. Flödet av idéer tycks därför fungera särskilt väl just inom Mobilitet, inte minst genom att idéer kan sändas in via appar i polisens mobiltelefoner. Internrevisionen menar dock att även andra kanaler kan behövas för att ytterligare effektivisera den verksamhetsstyrda utvecklingen. Bland annat kanaler från LPO-cheferna som sitter nära den operativa verksamheten, och från medarbetare som inte normalt har mobiltelefon som ett huvudsakligt arbetsredskap.

Internrevisionen har konstaterat att dokumentation av utvecklingsförslag och prioriteringar i processen sker i huvudsak i IT-avdelningens JIRA-system för administration av pågående IT-utvecklingsprojekt. Däremot har inte internrevisionen fått några exempel på att förslag från verksamheterna loggas, annat än inom ett område, UL. Internrevisionen menar att detta innebär att spårbarheten av förslag är svag, och att goda idéer kan tappas bort i hanteringen.

Internrevisionen bedömer att organisationen för den verksamhetsstyrda IT-utvecklingen implementerades i huvudsak enligt plan. Dock gavs inte tillräckligt utrymme för utbildning och information för den tidigare modellen. Modellen tycks därmed inte ha blivit tillräckligt känd i polisorganisationen. Den verksamhetsstyrda utvecklingsmodellen har därmed blivit ojämnt spridd, men mest effektivt inom område Mobilitet, bland annat genom att appar utnyttjas för tester och återkoppling mot användarna.

I de beslutsdokument med bilagor som avser den tidigare modellen för verksamhetsstyrd IT-utveckling beskrivs modellen som en styrmodell. I den nyligen beslutade modellen beskrivs den som en samarbetsmodell. Innehållet både i den föregående och i den nuvarande modellen är i huvudsak en beskrivning av organisatoriska roller och uppgifter, men utan att flödet mellan rollerna beskrivs närmare. Det saknas alltså en beskrivning av den verksamhetsstyrda IT-utvecklingen som en verksamhetsprocess, där en idé

kommer från en medarbetare, paketeras av RIFA, koordineras med andra initiativ och lämnas till IT som en beställning. Därefter utvecklas, testas och driftsätts lösningen i samarbete mellan IT, RMA, RIFA och den/de medarbetare som initierat idén. Modellerna innehåller inte heller någon beskrivning av riskerna i respektive moment. Effektiviteten i modellen kan följaktligen inte säkerställas genom en intern styrning och kontroll med tydliga beslutsmoment och effektmätning med nyckeltal, indikatorer etc. Internrevisionen har därmed haft svårt att bedöma om modellen är effektiv, både vad gäller att göra rätt saker och att göra saker rätt. Internrevisionen kan då inte heller bedöma i vilken grad samarbetsmodellen bidrar till en hållbar medarbetardriven IT-utveckling, eller om denna utveckling ändå sker medarbetardrivet, fast genom ostrukturerade initiativ.

### Rekommendation

#### Orange – Väsentlig brist

Internrevisionen rekommenderar att NOA säkerställer att loggning av IT-utvecklingsförslag införs inom alla områden enligt den modell som nu finns på NOA, beredningsenheten. Internrevisionen menar att en sådan loggning stärker effektiviteten och spårbarheten i den verksamhetsstyrda IT-utvecklingen och minskar risken för att goda förslag tappas bort i hanteringen.

#### Åtgärder med anledning av internrevisionens rekommendation

Svar lämnat av	It och NOA
Åtgärder	It, RMA och NOA kommer gemensamt att införa enhetliga arbets sätt inom Rifa-grupperna, däribland loggning av utvecklingsförslag.
Ansvarig	It och NOA
Tidsplan	Åtgärden ska vara genomförd 2018-12-31

#### Kommentarer till lämnad rekommendation eller planerade åtgärder:

Samarbetsmodellen beslutades januari 2018.

Förhållningssättet för det gemensamma arbetet präglas av ständiga förbättringar varför det inte går att säga att NOA beredningsenheten har det bästa sättet att logga utvecklingsförslag. Utifrån att verksamheten ska vara medarbetardriven bör Rifa-grupperna vara delaktiga i strukturen för loggning.

#### Orange – Väsentlig brist

Internrevisionen rekommenderar att NOA, i samråd med IT, upprättar en processbeskrivning av samarbetsmodellen som komplement till den organisatoriska beskrivning av modellen som funnits hittills. Internrevisionen rekommenderar vidare att den del av samarbetsmodellen som bedrivs utanför IT-avdelningen kompletteras med nyckelkontroller för att säkerställa riskhantering och effektivitet.

**Åtgärder med anledning av internrevisionens rekommendation**

Svar lämnat av	NOA
Åtgärder	NOA kommer inte att upprätta någon processbeskrivning. Istället ska NOA genomföra en utvärdering av risker och effektivitet i samarbetsmodellen i anslutning till den utvärdering av modellen som framgår i beslut A528.243/2017. Åtgärden ska vara genomförd senast 2018-12-31. Chefen för NOA ansvarar för åtgärdens genomförande.
Ansvarig	NOA
Tidsplan	Åtgärden ska vara genomförd 2018-12-31

**Kommentarer till lämnad rekommendation eller planerade åtgärder:**

Samarbetsmodellen beslutades januari 2018.

It och NOA har en avvikande uppfattning där vi inte ser vinsten i förhållande till insatsen med en processbeskrivning jämfört med den mer överskådliga bild som tagits fram och som presenterats på Intrapolis den 28 mars 2018. Dessutom är samarbetsmodellen föredragen vid uNSLG utan anmärkning.

Arbete pågår för informationsinsats inom myndigheten, RMA, it och NOA driver detta arbete gemensamt (se svar ovan Gul-mindre väsentlig risk).

Konsekvensen av om rekommendationen inte följs är att processen för verksamhetsstyrd IT-utveckling inte blir tillräckligt känd och att goda förändringsförslag inte får tillräckligt stöd för utveckling och implementering. Detta kan medföra negativa konsekvenser för verksamheten i form av att brister i IT-system inte åtgärdas eller en bristande effektivitet i verksamheterna.

Konsekvensen av om rekommendationen inte följs är även att styrningen och kontrollen i arbetet med den verksamhetsstyrda IT-utvecklingen inte blir effektiv. Detta kan medföra att verksamheterna inte får ett optimalt IT-stöd för att utföra sina arbetsuppgifter effektivt.

### 3.3 Samordning

- Säkerställs en utveckling utifrån Polismyndighetens samlade behov dvs. motverkas utveckling i ”stuprör”?
  - Har en process för samordning av utvecklingsbehoven från de olika delarna av myndigheten etablerats?
  - Hur säkerställs att alla relevanta utvecklingsförslag från medarbetarna beaktas kommuniceras och bedöms?
  - Hur sker prioritering av medarbetarnas förslag mot myndighetens behov?

- Är utvecklingsmodellen samordnad med polisens uppdelning i verksamhetsgrenar och/eller med indelningen enligt arbetsordningen?
- Hur samordnas behoven av verksamhetsstyrd utveckling med Polismyndighetens långsiktiga mål?
- Hur bedöms nyttan med de förslag till utveckling som kommer från verksamheterna?
- Hur mäts/fastställs den realiserade nyttan med IT-system som realiserats, dels för system generellt, dels för de medarbetarinitierade systemen?

### *Iakttagelser*

- En samordning av utvecklingsbehoven över hela Polisverksamheten ska främst säkerställas av Behovs- och införandeforum, där representanter från NOA, RIFA och IT:s produktägare deltar.
- Ansvar för att relevanta utvecklingsförslag från medarbetarna bedöms och kommuniceras ligger i hög grad på RIFA. Eftersom RIFA vanligen arbetar med uppdraget halvtid och andra halvan i operativa roller, kan de ha en god förståelse för hur verksamheten bedrivs och för de behov som finns i verksamheterna.
- Prioritering mot myndighetens behov ska ske i Berednings- och samordningsforum. I detta forum deltar NOA, processledare, IT:s produktgruppsägare och regionernas representanter. Detta forum ansvarar för koordineringen och prioritering mot IT-plan de initiativ som kommer från regionledningarna.
- Utvecklingsmodellen har inte någon beslutad uppdelning i verksamhetsområden. Däremot har arbetet i modellen blivit uppdelat på RIFA-funktioner och på RIFA-grupper, och har delats in i de operativa områdena utredning/lagföring, underrättelse, mobilitet, yttre verksamhet, operativ ledning och styrning, och internationell och gräns samt infrastruktur. Detta överensstämmer också i viss mån med IT:s utvecklingsområden enligt IT-planen. Uppdelningen överensstämmer dock bara delvis med Polismyndighetens arbetsordning.
- Enligt PM till beslutet om samarbetsmodellen ska denna bygga på tydliga och förankrade processer som omfattar hela Polismyndigheten. Någon tydlig samordning mellan den verksamhetsstyrda utvecklingen och Polismyndighetens långsiktiga mål framgår dock inte i PM eller beslut. En viss samordning sker dock genom att utvecklingsförslagen kanaliseras via IT-planen som är samordnad med polisens långsiktiga mål.
- Nyttobedömning har inte varit något fokuserat område i modellen. I många fall har nyttan med en utveckling bedömts som självklar och någon kalkyl har därmed inte upprättats. Nyttan har oftast varit lätt att bedöma i de uppdrag som har förekommit inom Mobilitet.
- Vad gäller nyttorealiserings har något enstaka försök gjorts inom Mobilitet, men resultatet inte visat sig vara lätt att bedöma eftersom det funnits alltför många alter-

nativa faktorer som kan ha spelat in i bedömningen. Internrevisionen har inte granskat om nyttorealiserings sker inom IT-avdelningens generella utvecklingsprocesser.

### *Bedömning*

Koordineringen av nationella, regionala och lokala behov av IT-utveckling sker i hög grad genom RIFA-grupperna. RIFA finns, med något undantag, representerade i alla regioner, och har samverkat regelbundet för att bedöma och prioritera idéer sedan modellen lanserades 2015. Nyligen har modellen uppdaterats till en samarbetsmodell för medarbetardriven och verksamhetsstyrd IT-utveckling, som dock fortfarande är avgränsad till systemutveckling inom den brottsbekämpande verksamheten. I den nya modellen har man tillfört tre forum för samarbete lokalt, regionalt och nationellt: Ett behovs- och införandeforum, ett berednings- och samordningsforum och ett huvudprocessforum för IT-utveckling. Dessa forum ska säkerställa att utveckling sker efter Polismyndighetens samlade behov och inte i ”stuprör” och ska även säkerställa prioriteringar, ekonomi, resurser och säkerhet utifrån verksamhetens behov.

Internrevisionen kan konstatera att RIFA-gruppernas representation från alla regioner och vissa avdelningar bidrar till en koordinering av krav över hela Polismyndigheten. Internrevisionen kan även konstatera att de forum som etablerats i modellen från årsskiftet 2017-2018 sannolikt kommer att bidra till denna koordinering, men kan ännu inte göra någon bedömning av detta eftersom dessa ännu inte har hunnit göra något avtryck.

### **3.4 Långsiktighet**

- Skapas förutsättningar för enhetlig, långsiktig och uthållig utveckling av IT-systemen genom fokus på nationellt arbetssätt och processer?
  - Finns en långsiktig strategi för en utveckling av IT-system?
  - Har nationellt arbetssätt och processer legat till grund för en långsiktig plan för utveckling av IT-systemen?
  - Återkopplas medarbetarnas synpunkter på de system som utvecklats till utvecklingsansvariga på IT-avdelningen?
  - Efterfrågas och erhålls synpunkter på utveckling från process- och strategi-ansvariga i polisorganisationen?

### *Iakttagelser*

- De långsiktiga planer som finns för en långsiktig utveckling av IT-systemen framgår av IT-planen för 2018. Dessa överensstämmer med polisens fem långsiktiga mål och finns även nedbrutna i leveranser för polisens olika verksamhetsområden i IT-avdelningens leveransplan för 2018.
- I IT-avdelningens dokument ”Leveranser inom ramen för IT-plan 2018 redogörs för hur planen har arbetats fram i samarbete med RIFA, RMA, processägare och IT. En slutlig förankring av planen har skett i flera steg under november 2018 med processägare, regioner och avdelningar.

- Internrevisionen har noterat att utvecklingsprojekten har en tät kommunikation med utvalda medarbetare i verksamheterna som får testa och återkoppla sina erfarenheter. Detta är integrerade moment i den agila utvecklingsprocessen. En ännu mer utvecklade kommunikation förekommer inom Mobilitet, där användarna har även en möjlighet att återkoppla synpunkter med en särskild app i mobiltelefonen och därmed ge en bedömning av funktionen direkt till IT, både i fasta bedömningskriterier och i fritext. Internrevisionen har också noterat att enskilda förslagsställare i verksamheten loggas inom något område så att en återkoppling till förslagsställaren kan kunna ske.
- I den nya samarbetsmodellen sker en samordning med processägarna både i Behovs- och införandeforum och i Berednings- och samordningsforum. Vidare deltar även IT:s produkt- och produktgruppsägare i forumen. I dessa forum finns därmed goda möjligheter att utbyta synpunkter i de pågående utvecklingsprojekten.


### *Bedömning*

Enligt beslutsprotokollet för samarbetsmodellen framgår att ett flertal medarbetare och chefer på både på IT och NOA har deltagit i utvecklingen av samarbetsmodellen. I de intervjuer som internrevisionen har hållit med NOA under granskningen framgår också att avdelningen har det koordinerande ansvaret för modellen. Internrevisionen menar att modellen stödjer att de enskilda förslagen från verksamheterna kan samordnas nationellt och mot verksamheternas behov genom möjligheter att återkoppla synpunkter och förbättringsförslag mellan användarna och produktägarna.

### INTERNREVISIONEN



Lars Agerberg



Stefan Carp





Datum

2018-06-29

Diariernr, ärende

A370.017/2017

Saknr

977

Protokoll nr/år

RPC57/2018

Beslutande Rikspolischefen Anders Thornberg	Föredragande Sektionschef Lars Öjelind
Övriga som deltagit i den slutliga handläggningen Avdelningschefen Martin Valfridsson Internrevisionschefen Stina N Kristiansson Avdelningschefen Mats Löfving	
Ärende Beslut om åtgärder med anledning av internrevisionens granskning av verksamhetsstyrd it-utveckling för den brottsbekämpande verksamheten, rapportutkast 2018-06-15.	
Beslut Internrevisionen har genomfört en granskning av den verksamhetsstyrda it-utvecklingen för den brottsbekämpande verksamheten. Granskningen har resulterat i ett antal iakttagelser och rekommendationer. Verksamheten har lämnat förslag till åtgärder i anledning av rekommendationerna.  Polismyndigheten beslutar avseende internrevisionens  <b>rekommendation i avsnitt 3.1 att</b> <b>Nationella operativa avdelningen (NOA) och it-avdelningen</b> tillsammans med de regionalt mottagansvariga (RMA) ska vidta en informationsinsats om den uppdaterade modellen för verksamhetsstyrd it-utveckling. Åtgärden ska vara genomförd senast 2018-12-31. Chefen för NOA och chefen för it-avdelningen ansvarar gemensamt för åtgärdens genomförande.  <b>rekommendation i avsnitt 3.2 att</b> <b>NOA och it-avdelningen</b> ska införa enhetliga arbetssätt inom RIFA-grupperna, bland annat avseende loggning av utvecklingsförslag. Åtgärden ska vara genomförd senast 2018-12-31. Chefen för NOA och chefen för it-avdelningen ansvarar gemensamt för åtgärdens genomförande.  <b>rekommendation i avsnitt 3.2 att</b> <b>NOA</b> inte ska upprätta någon processbeskrivning. Istället ska NOA genomföra en utvärdering av risker och effektivitet i samarbetsmodellen i anslutning till den utvärdering av modellen som framgår i beslut A528.243/2017. Åtgärden ska vara genomförd senast 2018-12-31. Chefen för NOA ansvarar för åtgärdens genomförande.	
Kostnad Inom budget	Finansiering Inom budget

Vid protokollet

Lars Öjelind

Justeras

Anders Thornberg

Sändlista

Samtliga avdelningar och regioner

Kopia till

Arbetstagarorganisationerna