



Granskning av reformen och omorganisationen

-

Medarbetardriven verksamhets- och aktivitetsplanering

Granskning av reformen och omorganisationen - medarbetardriven verksamhets- och aktivitetsplanering

INNEHÅLL

1	SAMMANFATTNING	3
2	INLEDNING	4
2.1	Bakgrund.....	4
2.2	Syfte.....	4
2.3	Omfattning och avgränsning.....	5
2.4	Metod och tillvägagångssätt.....	5
2.5	Bedömningsgrunder.....	5
3	MEDARBETARDRIVEN VERKSAMHETS- OCH AKTIVITETSPLANERING	6
4	LEDNING OCH STYRNING	7
4.1	Ny planerings- och uppföljningsprocess.....	8
4.2	Stöd- och styrdokument.....	9
4.3	Chef.....	10
4.4	Medarbetare.....	12
4.5	Hinder och framgångsfaktorer.....	14
5	UPPFÖLJNING	15
5.1	Införandet av ny styrmodell.....	15
5.2	Verksamhetsuppföljning.....	16
6	SAMMANFATTANDE BEDÖMNING	16

Bilaga

Beslutsprotokoll RPC

1 Sammanfattning

Internrevisionen har i enlighet med revisionsplanen granskat Polismyndighetens genomförande av reformen och omorganisationen med fokus på medarbetardrivna verksamhets- och aktivitetsplanering. Granskningen har inriktats på polisens kärnverksamhet och besök har genomförts i tre polisregioner. Styrande dokument i form av handlingsplaner och mycket annat har granskats och intervjuer har gjorts med chefer och medarbetare i olika befattningar.




Införandet av medarbetarinflytandet och den medarbetardrivna verksamhets- och aktivitetsplaneringen har kommit olika långt i organisationen i huvudsak beroende på skillnader i förutsättningar, inställning hos chefer och medarbetare samt tillgång till tid och resurser.

Internrevisionen anser att tydligare styrning och uppföljning behöver ske av införandet av den medarbetardrivna verksamhets- och aktivitetsplaneringen. Anpassning bör göras till de förutsättningar som finns i respektive verksamhet. Förväntningar och ambitioner måste vara rimliga.

Innebörden av medarbetardrivna verksamhets- och aktivitetsplanering är otydlig och internrevisionen anser att begreppet behöver preciseras. Styrande dokument bör ensas och förtydligas. Chefnätverk borde finnas där diskussion och erfarenhetsutbyte kan ske avseende ledning, styrning och medarbetarinflytande. Vid rekrytering och tillsättning av chefer och medarbetare föreslår internrevisionen att polisens styrfilosofi regelmässigt kommuniceras.

Ekonomiavdelningens planerade dialogarbete med regioner och avdelningar bör prioriteras och systematisk uppföljning av införandet av den medarbetardrivna verksamhets- och aktivitetsplaneringen bör ske.

I rapporten lämnas sju rekommendationer. Dessa är graderade enligt internrevisionens modell för bedömning av brister (se avsnitt 2.5 Bedömningsgrunder).

	Antal
 Mycket väsentlig brist	0
 Väsentlig brist	4
 Mindre väsentlig brist	3

Beslut om åtgärder med anledning av internrevisionens rekommendationer har tagits av rikspolischefen. (Se bilaga).

2 Inledning

Internrevisionen har i enlighet med revisionsplanen för 2016-17 granskat Polismyndighetens genomförande av reformen och omorganisationen med fokus på medarbetardriven verksamhets- och aktivitetsplanering¹.

2.1 Bakgrund

Polismyndigheten har genomgått en omorganisation och arbete pågår med att fullfölja genomförandet. Omvärldshändelser har haft inverkan på myndighetens förmåga att genomföra reformen i enlighet med de bakomliggande intentionerna. För att genomföra reformen fullt ut kan det finnas behov av att fatta kompletterande beslut med anledning av förändringar i omvärlden samt att säkerställa att fattade beslut har genomförts.

Polisens omorganisation följs med intresse från många håll och uppföljningar av genomförandearbetet har skett och sker fortlöpande i olika former. Internrevisionens granskning inriktas i första hand på medarbetarperspektivet och formerna för medarbetardriven verksamhets- och aktivitetsplanering.

Omorganisationen syftar i huvudsak till enhetliga arbetssätt, komma närmare medborgarna och till att förbättra utredningsresultaten. Medarbetarpolicyn är tydlig med att alla anställda har ett ansvar för verksamheten och att medverka till att Polismyndigheten genomför sitt uppdrag professionellt.

I polisens styrmodell lyfts ett mer aktivt medarbetarskap fram, vilket innebär att medarbetarnas kompetens ska tas tillvara i organisationen. Ledning och styrning ska utvecklas mot att vara mer tillitsbaserad, där medarbetarna ges större möjlighet och delegerat ansvar att löpande påverka utvecklingen av verksamheten på alla organisatoriska nivåer och olika delar av verksamheten.

I flera sammanhang talas om att beslut ska fattas på lägsta ändamålsenliga nivå i organisationen, att medarbetarna behöver bli mer delaktiga och att organisationen ska bli bättre på att ta tillvara all den kunskap, vilja, lust och förmåga som finns hos medarbetarna.

2.2 Syfte

Syftet med internrevisionens granskning har varit att bedöma polisens interna styrning och kontroll för att genomföra omorganisationen med fokus på formerna för medarbetardriven verksamhets- och aktivitetsplanering.

Målet med granskningen med utgångspunkt i myndighetsförordningens 3 § är att verksamheten bedrivs effektivt och att myndigheten hushållar väl med statens medel.

Fyra revisionsfrågor har formulerats:

- Hur och i vilken utsträckning sker den medarbetardrivna verksamhets- och aktivitetsplaneringen inom myndigheten?
- Hur anser medarbetarna att medarbetarperspektivet beaktas i verksamheten?

¹ Numera är benämningen ofta endast ”medarbetardriven aktivitetsplanering”.

- Hur anser cheferna att medarbetarperspektivet beaktas i verksamheten?
- Hur säkerställs och följs den medarbetardrivna verksamhets- och aktivitetsplaneringen upp inom myndigheten?

2.3 Omfattning och avgränsning

Granskningen har inte omfattat de nationella avdelningarna utan inriktats på polisens kärnverksamhet. Det är i kärnverksamheten som möjligheterna är störst att komma närmare medborgarna, vilket är ett av huvudsyftena med reformen.

Granskningen har inte särskilt omfattat Polismyndighetens styrmodell. Denna ingår som en del i en annan granskning, *Granskning av Polismyndighetens strategiska styrning inklusive styrmodell*².

2.4 Metod och tillvägagångssätt

Styrdokument i form av handlingsplaner, rapporter, metodstöd och motsvarande dokument har granskats och inlägg och reportage på Intrapolis har lästs. Intervjuer, i huvudsak individuella, har gjorts med chefer och medarbetare i olika befattningar.

Besök har genomförts i polisregionerna:

- Region Väst
- Region Nord
- Region Bergslagen

Granskningen har också inkluderat en intervju med representant från ekonomiavdelningen.

Granskningen har utförts under perioden januari-mars 2018 av internrevisorerna Ola Hultquist, Lasse Sjöberg och Winfred Nionzima.

Sakgranskning av rapporten har skett under perioden 2018-05-23 – 2018-06-13. Rapporten skickades till rikspolischefens kansli för inhämtning av åtgärdsförslag 2018-06-19 och herefter har processen fortskridit enligt kansliets rutiner med inhämtande av åtgärdsförslag från verksamhetsansvariga, formulering av beslutsunderlag etc. Beslut om åtgärder togs av rikspolischefen 2018-11-02 (se beslutsprotokoll i bilaga).

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.

² Granskning av Polismyndighetens strategiska styrning inklusive styrmodell, internrevisionen 2018-06-29 (dnr. A249.985/2017).

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 Medarbetardriven verksamhets- och aktivitetsplanering

I samband med omorganisationen utvecklades en ny styrmodell för Polismyndigheten. Många dokument, riktlinjer, policydokument och annat har tagits fram för att stödja införandet av modellen som bland annat innebär ett ökat medarbetarinflytande i verksamheten.

Med utgångspunkt i styrmodellen tog ekonomiavdelningen fram en gemensam process för planering och uppföljning för hela Polismyndigheten. Processen ska bidra till en ökad enhetlighet avseende planering och uppföljning, samtidigt som utrymme ska finnas för regionala och lokala anpassningar.

Ekonomiavdelningen har drivit ett projekt avseende implementering av planerings- och uppföljningsarbete samt fortsatt implementering av styrmodellen. Projektarbetet bestod av en kartläggning av regionernas och avdelningarnas förutsättningar för ett införande, i vilken takt införandet ska ske och vilket stöd som behövs i arbetet³. Stöddokument finns och regionala ansträngningar för implementering har gjorts i olika former. Andra insatser är till exempel en sida på Intrapolis som visar goda exempel på medarbetardrivet arbete.

Iakttagelser

Internrevisionen har efter genomförda intervjuer noterat att många medarbetare inom polisen, men långt ifrån alla, har en tydlig uppfattning om vad medarbetardriven verksamhets- och aktivitetsplanering innebär. Den faktiska innebörden framstår dock som oklar och många faktorer gör att det ser olika ut på olika håll. Polismyndighetens verksamhet är omfattande och komplex med mycket skiftande förutsättningar. I praktiken är medarbetarinflytandet beroende av vilket slag av verksamhet som bedrivs, andra förutsättningar såsom tillgängliga resurser och inte minst av de personer som berörs, chefer och medarbetare.

³ Projektdirektiv - Implementering av planerings- och uppföljningsprocessen samt fortsatt implementering av styrmodellen. (Ekonomiavdelningen 2016-09-09, dnr A392.914/2016).

Flera intervjupersoner har uttryckt att det finns många dokument i ämnet men ingen definition för vad medarbetardriven verksamhets- och aktivitetsplanering egentligen innebär. Det har också sagts att det handlar om ett förhållningssätt. Vissa har uttryckt att det är en läroprocess, en kulturförändring. Mer konkret har framförts att det handlar om skillnaden i vad och hur. Ledningen ska ta ut färdriktningen och beskriva vad som ska göras inom givna ramar medan medarbetarna ska ha stor påverkan på hur verksamheten ska bedrivas genom verksamhets- och aktivitetsplanering.

Flera av de intervjuade tror att en kort och tydlig definition av vad medarbetardriven verksamhets- och aktivitetsplanering i praktiken innebär skulle ha en positiv inverkan på genomslaget för styrfilosofin.

Bedömning

Internrevisionens bedömning är att även om innebörden är oklar är de allra flesta överens om att medarbetardriven verksamhets- och aktivitetsplanering, med större delaktighet och påverkan, är något positivt som kan bidra till att göra en anställning vid Polismyndigheten mer attraktiv.

Förutsättningar för ett medarbetardrivet arbete varierar stort inom Polismyndigheten beroende på verksamhetens omfattning och komplexitet. För att arbetet med medarbetardriven verksamhets- och aktivitetsplanering ska bidra till en ökad enhetlighet avseende planering och uppföljning bör innebörden tydliggöras. Innebörden bör klargöras i samband med implementeringsarbetet som leds av ekonomiavdelningen.

Rekommendation (3)

Gul – Mindre väsentlig brist

Internrevisionen rekommenderar att: ekonomiavdelningen i egenskap av processägare för styrmodellen, tillsammans med HR-avdelningen, preciserar innebörden av medarbetardriven verksamhets- och aktivitetsplanering.

Konsekvenserna av om rekommendationen inte följs är att styrfilosofin och den medarbetardrivna verksamhets- och aktivitetsplaneringen kan uppfattas som otydlig och svår att ta till sig, vilket kan medföra negativa konsekvenser för verksamheten.

4 Ledning och styrning

Den 1 januari 2015 ombildades polisorganisationen till en Polismyndighet. Genom ombildningen förändrades förutsättningarna för styrning och uppföljning och den nya styrmodellen utvecklades.

4.1 Ny planerings- och uppföljningsprocess

Polismyndigheten fick i regleringsbrevet för 2015 i uppdrag att utveckla den interna styrningen och uppföljningen för att säkerställa en verksamhet som håller hög kvalitet, är resurseffektiv och har tydligt medborgarfokus. Regeringsuppdraget redovisades i september 2016. För att förverkliga intentionerna med polisens styrmodell har (inom regeringsuppdraget) en myndighetsgemensam process för planering och uppföljning tagits fram. Utgångspunkten för processen är att prioriteringar i större omfattning ska ske utifrån medborgarnas synpunkter och lokala behov samt medarbetarnas kunskap och erfarenheter. Ekonomiavdelningen, verksamhetsstyrning och analys (EA/VSA) genomförde under hösten 2016 en kartläggning av vilka förutsättningar regioner och avdelningar har för implementering av planerings- och uppföljningsprocessen samt styrmodellen.

Projekt direktivet följdes av en avrapportering, PM 2017-03-16 "Fortsatt implementering av planerings- och uppföljningsprocessen samt processen för intern styrning och kontroll". Genomförd kartläggning har visat att regioner och avdelningar har kommit olika långt i arbetet med styrmodellen. För en effektiv implementering behöver åtgärder som är anpassade efter regionens/avdelningens nuläge vidtas med hänsyn tagen till de åtgärder som föreslås i promemorian. Det framgår att regioner och avdelningar ska ta fram handlingsplaner för det fortsatta arbetet med att implementera planerings- och uppföljningsprocessen. Det framgår också att respektive regions och avdelnings handlingsplan skulle varit fastställd senast den 1 juni 2017.

Iakttagelser

Vid kontakt med EA/VSA, har framkommit att regioner och avdelningar har kommit olika långt i implementeringen av planerings- och uppföljningsprocessen. Samtliga regioner och avdelningar har inte tagit fram handlingsplaner och de handlingsplaner som tagits fram har varierande ambitionsnivå. Ekonomiavdelningens ambitioner är att följa upp arbetet med handlingsplanerna våren 2019 och att föra en dialog med respektive region och avdelning.

Granskningen har visat att det finns svårigheter för de lokala verksamheterna att prioritera medarbetardriven verksamhets- och aktivitetsplanering. Förutsättningar ser olika ut för polisregioner och funktioner. Resursbrist har återkommande framförts som ett hinder och förklaring till varför det medarbetardrivna arbetet inte har prioriterats i önskad omfattning.

Bedömning

Internrevisionen har förståelse för att implementeringsarbetet för det medarbetardrivna arbetet inte går i den förväntade takten. Enligt ekonomiavdelningen ska handlingsplaner som tas fram vara anpassade till polisregionens och avdelningens behov och förutsättningar. Granskningen har visat att införandearbetet ligger i olika faser i regionerna, vilket internrevisionen anser till stor del beror på att resursläget varierar. Ekonomiavdelningen bör stödja verksamheten med anpassning av genomförande av åtgärder utifrån

respektive funktions förutsättningar samt föra en dialog med regioner och avdelningar tidigare än den planerade tidpunkten, inom ett år.

Implementeringen bör anpassas till de förutsättningar som finns i respektive verksamhet, även till olika funktioner inom till exempel en region.

Rekommendation (4.1)

Gul – Mindre väsentlig brist

Internrevisionen rekommenderar att:

ekonomiavdelningen prioriterar det planerade dialogarbetet med regioner och avdelningar för att ge stöd i arbetet med framtagning av handlingsplaner för planerings- och uppföljningsarbetet, särskilt på delar avseende medarbetardriven verksamhets- och aktivitetsplanering.

Konsekvenserna av om rekommendationen inte följs är att handlingsplanernas utformning och innehåll riskerar att variera för olika funktioner och därigenom blir svåra att följa upp på ett enhetligt sätt. Detta kan i sin tur medföra negativa konsekvenser för verksamheten.

4.2 Stöd- och styrdokument

En mängd styrande dokument har tagits fram på olika nivåer i organisationen, både centralt och regionalt och många gånger även lokalt. Modeller och begrepp har skapats och i flera fall går styrning på olika nivåer tillsammans med dokument och begrepp i varandra. Nedan finns ett axplock eller urval:

Polisens värdegrund
Polisens styrfilosofi
Polismyndighetens styrmodell
Polismyndighetens medarbetarpolicy
Planerings- och uppföljningsprocessen
Medarbetardrivet utvecklingsarbete
Medarbetardriven verksamhets- och aktivitetsplanering.

Iakttagelser

I de flesta intervjuer har påtalats att inga fler modeller eller generella styrdokument behövs. Informationsflödet är stort och det anses svårt att ta till sig all information. De flesta medarbetare har av olika skäl inte läst alla dokument.

Det har framförts att de behov som finns inte handlar om styrdokument, utan mer om ett förändrat tankesätt. Styrningen med medarbetarinflytande ska vara en självklar process med dialog mellan chef och medarbetare.

Bedömning

Internrevisionens bedömning är att den stora mängden dokument och begrepp gör många medarbetare förvirrade och bidrar till oklarheter. Det är viktigt att hela kedjan, från högsta chef till medarbetaren längst fram i linjen, lever upp till styrfilosofin. Samtliga nivåer är beroende av att såväl nivån över som nivån under har en gemensam förståelse för styrmodellen och uppfattning om vad medarbetardriven verksamhets- och aktivitetsplanering innebär.

I pågående och planerade utbildningsinsatser för gruppchefer och medarbetare bör information om styrmodellen och medarbetardrivet arbete kunna förmedlas utan att tynga gruppchefer och medarbetare med teoretiskt innehåll. I detta sammanhang har det noterats att det i utbildningen *Chef i vardagen* finns en modul som avser styrmodellen.

Internrevisionen anser att de framtagna styrande dokumenten bör ensas och anpassas till mottagarna. Ansvariga chefer på olika nivåer bör tillse att information i styrdokumentet förmedlas i den egna verksamheten och att det finns en gemensam förståelse för styrfilosofin.

Med utgångspunkt från klargörande av innebörden av det medarbetardrivna arbetet och att stöd- och styrdokument ensas, anser internrevisionen att ekonomiavdelningen tillsammans med regioner och avdelningar ska ta fram ett enkelt sätt att kommunicera budskapet rörande Polismyndighetens styrfilosofi och i synnerhet utveckling av verksamheten utifrån medarbetarinflytande.

Det är också viktigt att kommunikationen av framtagna styrdokument anpassas till respektive funktion.

Rekommendation (4.2)

Orange - Väsentlig brist

Internrevisionen rekommenderar att:

ekonomiavdelningen tillsammans med HR-avdelningen ensar och förtydligar Polismyndighetens stöddokument och de styrande dokument som berör medarbetardriven verksamhets- och aktivitetsplanering.

Konsekvenserna av om rekommendationen inte följs är att budskapet med styrfilosofin inte når fram på önskat sätt. Detta kan i sin tur leda till att uppställda mål inte nås och/eller medföra betydande negativa konsekvenser för verksamheten.

4.3 Chef

Att vara chef och ledare inom Polismyndigheten innebär att utöva ett tydligt och tillgängligt ledarskap som ger förutsättningar för ett aktivt medarbetarskap. Enligt styrmodellen skapar chefen förutsättningar för medarbetarna att ta initiativ till goda samar-

beten, både internt och externt, där delaktighet genom dialog och kontinuerlig återkoppling är centrala.

Av Polismyndighetens medarbetarpolicy framgår vilka krav och förväntningar som ställs på chefer inom Polismyndigheten. Tre roller för chefen och rollernas innebörd beskrivs: *verksamhetsansvarig*, *arbetsgivare* och *ledare*.

Iakttagelser

Internrevisionen har noterat att chefernas syn på vad styrfilosofin och medarbetardriven verksamhets- och aktivitetsplanering innebär varierar. Beroende på inställning och med hänsyn till vilka förutsättningar som finns har vissa chefer och grupper kommit längre än andra med införandet av medarbetarinflytande.

Det har framförts att styrfilosofin har sin grund i att våga släppa och ta ansvar. Att chefer vågar släppa ansvar och att nivån under vågar och vill ta ansvar. En del chefer kan ha problem med att släppa ansvar och som de uppfattar kontrollen då de till syvende och sist har det yttersta ansvaret för verksamheten. Tanken är inte att cheferna ska, eller ens får, abdikera utan de måste vara "tätt inpå" nivån under sin egen för att stötta och kommunicera med medarbetarna.

Vidare har det under intervjuerna framkommit att en viktig uppgift för chefer är att möjliggöra medarbetardriven verksamhets- och aktivitetsplanering. I detta ligger bland annat att uppmuntra och motivera medarbetarna. Såväl chefer som medarbetare ska våga visa sina svagheter och tillåtas göra fel. Eftersom polisen internt upplevs vara en dömande organisation kan detta te sig olustigt, vilket i sin tur leder till att man är skeptisk till metoden och arbetar på som tidigare.

De intervjuade är överens om att chefer på direkt nivå har en avgörande roll för att metoden ska fungera som tänkt eftersom det i första hand är medarbetarna längst fram i linjen som ska utföra verksamhets- och aktivitetsplaneringen.

I granskningen har flera gruppchefer framfört att styrmodellutbildningen lagts på en övergripande och teoretisk nivå, vilket har lett till att vissa chefer inte ansett utbildningen vara givande. Detta har framförts som problematiskt då gruppcheferna i sin tur ska informera och utbilda sin personal i styrmodellen och det medarbetardrivna arbetet.

Enligt uppgift har det tidigare funnits ett uppskattat nationellt nätverk för chefer där det gavs möjligheter till reflektioner och erfarenhetsutbyte rörande medarbetarinflytande. Detta nätverk har emellertid enligt flera intervjuer sedan en tid upphört.

Bedömning

Internrevisionens bedömning är att det finns behov av att utveckla stödinsatser för chefernas arbete med det medarbetardrivna arbetet. Direkta chefer behöver stödjas i arbetet med att prioritera tid för dialog och reflektioner i sina grupper. För att intentionerna med reformen och den medarbetardrivna verksamhets- och aktivitetsplaneringen ska uppnås,

är det viktigt att ambitioner med införandearbetet anpassas till verksamhetens förutsättningar. Detta budskap bör förankras på alla nivåer.

Rekommendationer (4.3.1 och 4.3.2)

Orange - Väsentlig brist

Internrevisionen rekommenderar att:

HR-avdelningen tillsammans med ekonomiavdelningen tar initiativ till att skapa chefsnätverk med syfte att ge förutsättningar för diskussion av styrfilosofin och medarbetardrivet ledarskap.

Orange - Väsentlig brist

Internrevisionen rekommenderar att:

HR-avdelningen vid rekrytering och tillsättning av nya chefer informerar om och särskilt kommunicerar polisens styrfilosofi, medarbetardriven verksamhets- och aktivitetsplanering.

Konsekvenserna av om rekommendationerna inte följs är att införandet av det medarbetardrivna verksamhets- och aktivitetsplaneringsarbetet fördröjs eller avstannar. Detta kan i sin tur leda till att uppställda mål inte nås och/eller medföra betydande negativa konsekvenser för verksamheten.

4.4 Medarbetare

Ett aktivt medarbetarskap innebär att medarbetaren tar ansvar för sitt arbete och verksamhetens utförande och utveckling. Polisens medarbetarpolicy beskriver hur anställda inom Polismyndigheten ska agera i sitt uppdrag. Den klargör vilka krav och förväntningar som ställs på var och en och vilka möjligheter som finns. Det som sägs i medarbetarpolicyn utgår från Polismyndighetens uppdrag och värdegrund. I grunden är alla medarbetare, vissa har även ett uppdrag som chef eller har en arbetsledande befattning.

I samarbete med chefen tar medarbetaren ansvar för sin egen utveckling och sitt eget lärande. På så sätt ökar kvaliteten i arbetet och bidrar till verksamhetens utveckling. Medarbetaren är engagerad och tillgänglig i sitt arbete och tar ansvar för hur arbetsuppgifterna genomförs, slutförs och överlämnas.

Utifrån ekonomiavdelningens avrapportering av Polismyndighetens fortsatta implementering av planerings- och uppföljningsprocessen framgår att genomförande av styrmodellen och arbetet med att ge medarbetarna möjlighet att delta i arbetet med planering och uppföljning av verksamheten har kommit olika långt. Vikten av att medarbetarna ska involveras i utvecklingsarbetet nämns. Varje region och avdelning ska säkerställa att medarbetarna ges utrymme och möjlighet att delta i arbetet med att planera och följa upp aktiviteter samt att kunna påverka utveckling av verksamheten.

Iakttagelser

Granskningen visar att även medarbetarnas syn på styrmodellen och medarbetardriven verksamhets- och aktivitetsplanering varierar. Medarbetarna är ingen homogen grupp och intresset för och tron på styrfilosofin varierar och flera medarbetare är skeptiska.

Av vad som framkommit i granskningen synes varken levnadsålder eller tjänsteålder, erfarenhet eller funktion ha någon betydelse för intresse och vilja att ta till sig styrfilosofin. I princip samtliga av de intervjuade anser att genomslag för modellen till stor del bygger på personliga egenskaper och intresse på alla nivåer. Brister intresset och/eller viljan i någon del av kedjan så fallerar modellen.

Vid internrevisionens besök i regionerna har det noterats att det förekommer att medarbetare inte har kännedom om styrmodellen. I vissa verksamheter har utbildningar börjat hållas genom information på medarbetardagar, medan andra verksamheter planerar detta. Vissa medarbetare har upplevt utbildningsdagen som informativ och uppgett att de tagit till sig budskapet med den nya styrfilosofin, medan andra inte gjort det.

Bedömning

Internrevisionens bedömning är att medarbetarnas kunskap om styrmodellen och det medarbetardrivna verksamhets- och aktivitetsplaneringsarbetet behöver stärkas.

Myndighetens arbete med motivation och delaktighet bör ta fart så att medarbetarna inte tappar engagemanget. Arbetet med regionernas och avdelningarnas framtagande av handlingsplaner utifrån ekonomiavdelningens direktiv behöver prioriteras. (Se även rekommendation under avsnitt 4.1). Härigenom kan chefer säkerställa att medarbetarna ges utrymme och möjlighet att delta i arbetet med att planera och följa upp aktiviteter samt kunna påverka utvecklingen av verksamheten.

Internrevisionens uppfattning är att det medarbetardrivna arbetet kan bidra till att skapa större intresse för en anställning vid Polismyndigheten.

Rekommendation (4.4)

Gul – Mindre väsentlig brist

Internrevisionen rekommenderar att:

HR-avdelningen under rekryteringsprocessen av nya medarbetare informerar om och kommunicerar att medarbetardriven verksamhets- och aktivitetsplanering utifrån myndighetens uppfattning är centralt.

Konsekvenserna av om rekommendationen inte följs kan bli att polisens styrfilosofi och medarbetarinflytandet inte introduceras tidigt i anställningen och i önskvärd omfattning. Detta kan medföra negativa konsekvenser för verksamheten.

4.5 Hinder och framgångsfaktorer

Internrevisionen har i de intervjuer som genomförts diskuterat vilka hinder och framgångsfaktorer som finns för att den nya styrfilosofin ska få genomslag med ett större medarbetarinflytande.

Iakttagelser

Internrevisionen har som tidigare nämnts noterat att det stora hindret för utvecklingen av medarbetardrivet verksamhets- och aktivitetsplaneringsarbete är brist på tid och resurser. Även om det skapas tid för planeringsarbete och framtagande av handlingsplaner finns det inte alltid resurser för att utföra det planerade arbetet på det sätt som det planerats för. Beroende på den verksamhet som bedrivs och andra förutsättningar har det till och med framförts att allt medarbetardrivet arbete strandar på grund av resursbrist.

Om det gång på gång upprepas att planerade aktiviteter, dokumenterade i handlingsplaner, inte genomförs leder detta enligt flera av de intervjuade till att ambitionen och motivationen sänks, vilket i sin tur kan leda till frustration, uppgivenhet och passivitet.

Vissa synpunkter har återkommit i många intervjuer. Det är viktigt att sätta av tid för kommunikation, erfarenhetsutbyte, nätverkande och reflektioner. En långsiktighet måste finnas, liksom tålamod, ömsesidigt förtroende, tillit och förståelse.

Särskilda svårigheter har framförts när det gäller den yttre verksamheten och där gruppchefen på grund av periodplanering sällan eller aldrig har möjlighet att samlat träffa sin grupp. Ett förslag som nämnts i detta sammanhang är att införa turlag och fast lista, där gemenskapen i gruppen blir stor och medarbetarinflytandet i planering och uppföljning underlättas.

Bedömning

Internrevisionen anser att anpassning av införandet av medarbetardrivet arbete måste ske med hänsyn till verksamhet och förutsättningar, vilket inkluderar resurser, chefer och medarbetare.

Internrevisionens bedömning är att om införandet av medarbetardriven verksamhets- och aktivitetsplanering sker forcerat och vid fel tillfälle kan detta bli kontraproduktivt. Om modellen inte fungerar tillfredsställande riskerar den att tappa i tillförlitlighet hos medarbetarna. Organisationen och respektive arbetsgrupp behöver vara mogen och mottaglig för styrfilosofin. Aktiviteterna behöver anpassas utifrån rådande resursläge och andra förutsättningar.

Internrevisionen anser att myndigheten bör ha rimliga ambitioner och förväntningar samt att det bör finnas en medvetenhet om de skillnader som finns vad gäller förutsättningar hos olika verksamheter och grupper. Det behöver finnas förståelse för att vissa grupper har kommit längre än andra.

5 Uppföljning

Uppföljning av verksamhet, aktiviteter och ekonomi sker på olika nivåer i organisationen och i olika former. Internrevisionen har dels fokuserat på uppföljning av införandet av den nya styrprocessen, dels på medarbetarinflytandet i uppföljningen av verksamhet och aktiviteter.

5.1 Införandet av ny styrmodell

Granskningen har inte särskilt omfattat den nya styrmodellen, vilken som tidigare nämnts ingår i en annan granskning. I denna rapport har fokus varit den medarbetardrivna verksamhets- och aktivitetsplaneringen som är en väsentlig del i styrmodellen.

Ekonomiavdelningen har i egenskap av processägare tagit fram direktiv för implementering av styrmodellen och planerings- och uppföljningsprocessen. Tanken är att införandet ska resultera i att verksamheten i större utsträckning planeras och följs upp utifrån medborgarnas synpunkter och lokala behov. Medarbetarna ska ges möjlighet att aktivt delta i utvecklingsarbetet av verksamheten, där deras kunskap och erfarenheter tas tillvara genom ett medarbetardrivet utvecklingsarbete.

Som framgått tidigare ska alla regioner och avdelningar ta fram en handlingsplan för det fortsatta arbetet med att implementera planerings- och uppföljningsprocessen.

Iakttagelser

Vid internrevisionens besök i regionerna har framförts att det saknas ett nationellt system för att följa upp införandet, och effekter av införandet, av medarbetardrivet verksamhets- och aktivitetsplaneringsarbete. Det är ofta svårt att mäta kvalitativa effekter, speciellt när införandet är i sin linda och man har kommit olika långt i olika delar av organisationen. Detta gör att det som följs upp till stor del är kvantitativa effekter av de aktiviteter som genomförs, på traditionellt vis (se avsnitt 5.2 Verksamhetsuppföljning).

Bedömning

Internrevisionens bedömning är att det inom polisen saknas enhetlighet både för införandet och uppföljningen av införandet av den medarbetardrivna verksamhets- och aktivitetsplaneringen. Internrevisionens anser att det finns behov av tydligare styrning hur detta ska ske.

Rekommendation (5.1)

Orange - Väsentlig brist

Internrevisionen rekommenderar att:

ekonomiavdelningen säkerställer att det utförs en systematisk uppföljning av införandet av den medarbetardrivna verksamhets- och aktivitetsplaneringen.

Konsekvenserna av om rekommendationen inte följs är att införandet av den nya styrmodellen inte sker enhetligt och att införandet av den medarbetardrivna verksamhets- och aktivitetsplaneringsarbetet fördröjs eller avstannar. Detta kan i sin tur leda till att uppställda mål inte nås och/eller medföra betydande negativa konsekvenser för verksamheten.

5.2 Verksamhetsuppföljning

Uppföljning av verksamheten är en väsentlig del i lednings- och styrningsprocessen och det är viktigt att medarbetarna är delaktiga även i denna del.

Uppföljningen syftar till att bidra till att skapa kunskap om hur verksamheten fungerar och om planerade aktiviteter ger önskade effekter. Frågor som bör ställas: vad var bra? vad var mindre bra? och vad lärde vi oss? Erfarenheter ska tas tillvara och utgöra input i den fortsatta planeringsprocessen.

Iakttagelser

Internrevisionen har noterat att uppföljning av verksamheten sker på olika nivåer och i olika former inom Polismyndigheten. Vid flera intervjuer har nämnts att dokumentation och uppföljning av aktiviteter sker i PUM-A⁴. När det gäller medarbetarnas delaktighet i uppföljningen ser det olika ut beroende på de förutsättningar som finns. (Se även tidigare avsnitt).

Bedömning

Internrevisionens bedömning är att medarbetarnas delaktighet i verksamhetsuppföljningen varierar beroende på de förutsättningar som finns, men att det är väsentligt att medarbetarna även är delaktiga i denna del av verksamheten.

6 Sammanfattande bedömning

Granskningen har syftat till att bedöma polisens interna styrning och kontroll för att genomföra omorganisationen med fokus på formerna för medarbetardrivna verksamhets- och aktivitetsplanering. Fyra revisionsfrågor har formulerats:

- Hur och i vilken utsträckning sker den medarbetardrivna verksamhets- och aktivitetsplaneringen inom myndigheten?
- Hur anser medarbetarna att medarbetarperspektivet beaktas i verksamheten?

⁴ Polisens underrättelsemodell (PUM) och dess systemstöd PUM-A är ett verktyg för ledning och styrning av verksamheten. Efter utveckling är numera ambitionen att all operativ polisverksamhet ska planläggas, samt att alla beställningar av kriminalunderrättelser ska hanteras i PUM-A.

- Hur anser cheferna att medarbetarperspektivet beaktas i verksamheten?
- Hur säkerställs och följs den medarbetardrivna verksamhets- och aktivitetsplaneringen upp inom myndigheten?

Internrevisionens sammanfattande bedömning är att införandet av medarbetarinflytandet och den medarbetardrivna verksamhets- och aktivitetsplaneringen har kommit olika långt i organisationen beroende på många faktorer. Stora skillnader finns vad gäller förutsättningar och vissa funktioner och arbetsgrupper har bättre förutsättningar än andra. En väsentlig faktor är tillgång till tid, resurser och möjligheter för arbetsgruppen att träffas för att utvecklas gemensamt. Personliga egenskaper hos såväl chefer som medarbetare spelar stor roll.

Internrevisionen anser att en tydligare styrning och uppföljning bör ske vad gäller införandet av medarbetarinflytandet och den medarbetardrivna verksamhets- och aktivitetsplaneringen. Anpassning bör göras till de förutsättningar som finns i respektive verksamhet, egentligen i varje arbetsgrupp. Förväntningar och ambitioner måste vara rimliga både avseende tidsaspekt och ambition med medarbetarinflytandet.



Ola Hultquist



Lasse Sjöberg



Winfred Nionzima



Datum

2018-11-02

Beslutsnummer

RPC 128/2018

Diariernr, ärende

A563.059/2017

Saknr

977

A536.059/2017

Beslutande	Föredragande
Rikspolischefen Anders Thornberg	Handläggaren Anna Colliander
Övriga som deltagit i den slutliga handläggningen	
Avdelningschefen Eva Årestad Radner <i>egtr</i>	
Avdelningschefen Jan Andersson <i>JA</i>	
Avdelningschefen Kajsa Möller <i>KM</i>	
Biträdande avdelningschef Ulrika Lundström <i>UL</i>	
Internrevisionschefen Stina N Kristiansson <i>SN</i>	
Ärende	
Beslut om åtgärder med anledning av internrevisionens granskning av reformen och omorganisationen med fokus på medarbetardriven verksamhets- och aktivitetsplanering.	
Beslut	
<p>Internrevisionen har genomfört en granskning av Polismyndighetens genomförande av reformen och omorganisationen med fokus på medarbetardriven verksamhets- och aktivitetsplanering. Granskningen har resulterat i sju rekommendationer. Verksamheten har lämnat ett antal förslag till åtgärder med anledning av rekommendationerna. I detta beslut har en sammanvägning gjorts av de förslag som kommit in varvid de mest centrala tas upp till beslut.</p> <p>Polismyndigheten beslutar avseende internrevisionens</p> <p>Rekommendation i avsnitt 3.0 och 4.2</p> <p>Ekonomiavdelningen ska förtydliga de styrdokument som berör medarbetardriven verksamhets- och aktivitetsplanering. Innebörden av begreppet medarbetardriven verksamhets- och aktivitetsplanering ska preciseras i samråd med HR-avdelningen. HR-avdelningen ska förtydliga vilket stödmaterial som finns inom området samt utreda om ytterligare pedagogik och förståelseskapande aktiviteter behöver startas samt genomföra dessa utifrån behov. Chefen för ekonomiavdelningen och chefen för HR-avdelningen är ansvariga och åtgärder ska vara genomförda senast den 15 december 2019.</p> <p>Rekommendation i avsnitt 4.1 och 5.1</p> <p>Ekonomiavdelningen ska följa upp regionernas och avdelningarnas framtagna handlingsplaner för arbetet med att implementera planerings- och uppföljningsprocessen och vid behov ge regionerna och avdelningarna stöd i arbetet med framtagning av handlingsplaner. Chefen för ekonomiavdelningen är ansvarig och åtgärden ska vara genomförd senast den 30 juni 2019.</p> <p>Rekommendation i avsnitt 4.3.1</p> <p>HR-avdelningen ska i egenskap av processägare utveckla och stödja arbetet med chefs- och medarbetarskap. Avdelningen ska stödja regionernas arbete inom området med exempelvis chefsutveckling och chefsnätverk med syfte att ge förutsättningar för diskussion av styrfilo-</p>	

sofin och medarbetardrivet utvecklingsarbete. Avdelningen ska vidare följa upp och utvärdera pågående regionalt arbete för att möjliggöra spridning av erfarenheter och kunskap nationellt. Chefen för HR-avdelningen är ansvarig och åtgärden ska vara genomförd senast den 15 december 2019.

Rekommendation i avsnitt 4.3.2 och 4.4

HR-avdelningen ska säkerställa att information om polisens styrfilosofi och innebörden av denna ingår i introduktionen av nya medarbetare och chefer samt säkerställa att stödmaterialet är relevant och ändamålsenligt. Avdelningen ska säkerställa att chefer medvetandegörs om sitt ansvar att nyanställda får en bra introduktion in i Polismyndigheten. Chefen för HR-avdelningen är ansvarig och åtgärden ska vara genomförd senast den 15 december 2019.

Kostnad

Finansiering

Inom budget

Vid protokollet

Anna Colliander

Justeras

Anders Thornberg

Sändlista

Samtliga avdelningar och polisregioner

Kopia till

Arbetstagarorganisationer
Skyddsombudsorganisationen