

# Uppföljningsgranskning av beredningsprocessen för att fatta beslut

Kvalitet i beslutsunderlag



Informationsklass Öppen

Polismyndigheten, myndighetsgemensam rapport, juni 2023



Utgivare: Polismyndigheten, Internrevisionen, 106 75 Stockholm  
Diarienummer: A707.814/2022, Saknr: 977  
Omslagsfoto:  
Upplaga: Intrapolis  
Datum: 2023-06-07

## Innehåll

<b>Innehåll .....</b>	<b>3</b>
<b>1 Sammanfattning .....</b>	<b>4</b>
<b>2 Inledning .....</b>	<b>5</b>
2.1 Bakgrund.....	5
2.2 Syfte .....	5
2.3 Omfattning och avgränsning.....	6
2.4 Informationsinsamling och metod .....	6
2.5 Bedömningsgrunder .....	7
<b>3 Beredningsprocessen – Kvalitet i beslutsunderlag .....</b>	<b>8</b>
3.1 Allmänt om beredningsprocessen .....	8
3.2 De olika formerna av analyser i beslutsunderlagen .....	10
3.2.1 Vad tillför analyserna, är de efterfrågade och hur omhändertags resultaten från dessa? .....	12
3.3 Rutiner för kvalitetssäkring .....	14
3.4 Bedömningar.....	16
3.5 Rekommendation .....	18

### **BILAGA**

#### **Beslut från rikspolischefen om åtgärder, 2023-06-02**

## 1 Sammanfattning

Granskningen har utförts i enlighet med revisionsplanen för 2020-2022. Syftet med granskningen har varit att bedöma i vilken utsträckning adekvata analyser genomförs för att uppnå kvalitet i beslutsunderlag.

Följande revisionsfrågor har ingått i granskningen:

- Vilka former av analyser ingår i beslutsunderlag?
- Hur säkerställs kvalitet i beslutsunderlagen?

Internrevisionen bedömer att Polismyndighetens beredningsprocess är administrativt tungrodd. Polismyndigheten behöver värdera hur nuvarande beredningsprocess kan förenklas och göras mer flexibel utifrån olika typer av beslutsunderlag för att snabbare komma fram till beslut och därmed öka den operativa förmågan utan att kvaliteten försämras.

Analysen utgör en viktig del av beslutsunderlagen men baserat på vad som framkommer i granskningen återspeglas inte detta i hur analysarbetet genomförs och omhändertas. Internrevisionen gör bedömningen att det finns en betydande förbättringspotential i såväl framtagande och beskrivning i analyserna som i vilken utsträckning de efterfrågas, används och omhändertas i den sammanvägda bedömningen vid beslutstillfället. Orsaker till de brister som framkommer i granskningen är flera. Kunskapen och kännedomen av vad analyser ska omfatta varierar bland såväl handläggare som ansvariga chefer och kvalitetssäkrare.

Internrevisionen noterar även i denna granskning att det finns en bristande samordning och prioritering i ett nationellt helhetsperspektiv. Internrevisionens bedömning är att det finns skäl till att säkerställa att de redovisade konsekvenserna i analyser kan omhändertas av berörda avdelningar/polisregioner i samband med att beslut fattas.

Tabellen nedan visar att internrevisionens granskning har resulterat i totalt en rekommendation, fördelad utifrån internrevisionens modell för bedömning av brister som presenteras i rapporten.

		Antal
	Mycket väsentlig brist	0
	Väsentlig brist	1
	Mindre väsentlig brist	0

## 2 Inledning

Granskningen har utförts i enlighet med revisionsplanen för 2020-2022.

### 2.1 Bakgrund

Internrevisionen har tidigare (2019) granskat myndighetens beredningsprocess och bedömningen som gjordes var bl.a. att kvaliteten i de nationella beslutsunderlagen var skiftande och att konsekvensanalyser av beslut inte genomfördes.<sup>1</sup>

I myndighetens senaste riskrapportering (T2 2022) lyfts flera risker relaterade till området. En polisregion tar upp risken att inte kunna omhänderta verksamhetsutveckling och få ut avsedd effekt. Brister i helhetsperspektiv när utvecklingsinitiativ tas fram påverkar regionens förmåga att implementera. Konsekvensen kan innebära risk för att satsningar i form av ex. nya arbets sätt, metoder och digitala verktyg inte får avsedd effekt när mottagarförmågan ej säkerställts. En nationell avdelning anför i sin riskidentifiering, risken för att myndigheten beslutar om ny verksamhet, driver verksamhetsutveckling eller genomför anskaffningar, både med och utan it-inslag, där finansiering saknas och inte heller prioritering gjorts utifrån ett helhets- och nyttoperspektiv. På grund av att för få verksamhetsutvecklingsinitiativ genomför nyttoanalyser, att för få initiativ gör tidiga och valida kostnadsuppskattningar samt att det saknas en tydlig styrning av utvecklingsverksamheten utifrån ett helhetsperspektiv, finns risk för att myndigheten inte satsar på rätt verksamhetsutveckling, att myndigheten fattar beslut som leder till oönskade finansiella konsekvenser och/eller att nyttorealiserings uteblir.

Av revisionsplanen framgår att internrevisionen kommer granska polisens interna styrning och kontroll av kvalitet i konsekvensanalyser samt hur dessa påverkat fattade beslut. Efter att en fördjupad riskanalys genomförts har inriktningen på granskningen utökats så att den innefattar analysarbete generellt i samband med beslut och inte enbart konsekvensanalyser.

### 2.2 Syfte

Syftet med granskningen är att bedöma i vilken utsträckning adekvata analyser genomförs för att uppnå kvalitet i beslutsunderlag.

- Vilka former av analyser ingår i beslutsunderlag?

---

<sup>1</sup> Granskning av beredningsprocessen för att fatta beslut, A320.509/2018.

- Hur säkerställs kvalitet i beslutsunderlagen?

## 2.3 Omfattning och avgränsning

Granskningen omfattar endast nationella beslut.

## 2.4 Informationsinsamling och metod

Granskningen har omfattat genomgång och analys av styrdokument, intervjuer med medarbetare och chefer<sup>2</sup> samt stickprov på underlag till beslut. Stickproven omfattar beslut som fattats under 2021 och 2022. Internrevisionen har tagit del av 49 stycken samråd inför beslut för att översiktligt granska dessa avseende om de innehåller en konsekvensanalys och om det i så fall tydligt framgår konsekvenser för organisation, ekonomi och personal. Vidare har även beslutsprotokoll granskats. Utöver dessa stickprov har en fördjupad analys gjorts av underlag till beslut för sju ärenden. Handläggare för dessa ärenden har intervjuats.

Granskningen har utförts under perioden januari – februari, år 2023 av internrevisorerna Mårten Wallin, Carl Ygge och Johan Dixelius (deltog i granskningen fram till och med den 22 februari 2023).

Rapporten sakgranskades i början av mars 2023 av samtliga nationella avdelningar. Samtliga polisregioner gavs möjlighet att lämna synpunkter. Muntlig information om iakttagelser och bedömningar lämnades av internrevisionen till rikspolischefen den 2023-04-17. Arbetet med inhämtning av åtgärdsförslag slutfördes av internrevisionen under maj månad 2023. Rikspolischefen beslutade om åtgärder i juni månad 2023. Åtgärdsförslag återges i beslutsbilaga till rapporten.

---

<sup>2</sup> Nationella operativa avdelningen, HR-avdelningen, ekonomiavdelningen, rättsavdelningen och rikspolischefens kansli. Totalt har 17 stycken intervjuer genomförts. Företrädare för kanslierna har intervjuats med undantag för ekonomiavdelningen.

## 2.5 Bedömningsgrunder

Internrevisionens iakttagelser, bedömningar och grunder för lämnade rekommendationer framgår av den löpande texten i rapporten. För respektive rekommendation har internrevisionen bedömt bristen vid tidpunkten för granskningen. Internrevisionens bedömning följer nedanstående mall.

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

## 3 Beredningsprocessen – Kvalitet i beslutsunderlag

### 3.1 Allmänt om beredningsprocessen

#### Inledning

##### *Tidigare granskning av beredningsprocessen*

Internrevisionen genomförde, under första halvåret 2019, en granskning av Polismyndighetens beredningsprocess för att fatta beslut.<sup>3</sup> Syftet var att bedöma om Polismyndigheten hade en adekvat beredningsprocess som säkerställer en hög kvalitet i underlagen inför beslut. Internrevisionen bedömde att kvaliteten i nationella beslutsunderlag hade höjts de senaste åren men att det fortsatt fanns betydande förbättringspotential. Konsekvensanalyser genomfördes t.ex. inte i enlighet med kraven i arbetsordningen (AO). De främsta orsakerna till detta var att det saknades kunskap om kravet på att genomföra konsekvensanalys samt förtydliganden och stöd i form av kompetens, metod och mallar.

Med anledning av redovisade brister rekommenderade internrevisionen bl.a. respektive nationell avdelning att säkerställa att konsekvensanalyser genomfördes med kvalitet och att myndigheten skulle utse en funktion som ansvarade för att förbättra kompetensen avseende upprättandet och att tillhandahålla metod samt stöd för konsekvensanalys. Rikspolischefen fattade beslut om åtgärder i slutet av maj 2020.

Den åtgärd som myndigheten beslutade om ansåg internrevisionen inte i tillräcklig omfattning omhändertog risken att konsekvensanalyser inte kommer genomföras med kvalitet, vilket också framgår av rapporten.<sup>4</sup> De konsekvenser som beskrivs i rapporten kan därmed komma att realiseras. Vad avsåg internrevisionens rekommendation att myndigheten skulle utse en funktion som ansvarar för att förbättra kompetens avseende upprättandet av konsekvensanalyser ansåg Polismyndigheten att framtagande av en promemoria var en tillräcklig åtgärd, som en vägledning och stöd för upprättande av

---

<sup>3</sup> Granskning av beredningsprocessen för att fatta beslut, A320.509/2018.

<sup>4</sup> Granskning av beredningsprocessen för att fatta beslut s. 12-13. Avser rekommendation 3.2.1 och är en mycket väsentlig brist.



konsekvensanalyser. Chefen för rikspolischefens kansli ansvarade för att genomföra åtgärden.<sup>5</sup>

### *Styrdokument och ny rutin för samråd och delning*

Polismyndighetens beredningsprocess regleras i AO, riktlinjer och avdelnings-/polisregionspecifika styrdokument.<sup>6</sup>

I senaste revideringen av AO framgår att chefen för rikspolischefens kansli är processägare för beredning av ärenden och beredning inför föredragning i nationella strategiska ledningsgruppen och med rikspolischefen.<sup>7</sup>

Polismyndigheten har tagit fram en rutin och genomför nu en pilotverksamhet<sup>8</sup> som syftar till att minska arbetsbelastningen för i första hand de sju polisregionerna men även den nationella avdelning eller polisregion som tar emot svaren genom att effektivisera hanteringen av myndighetens samråd och delning. Resurser ska frigöras för andra ändamål utan att efterge kvaliteten i beredningsprocessen.

## **lakttagelser**

Vid flertalet av de intervjuer som internrevisionen genomfört med handläggare av ärenden och chefer framkom att de anser att beredningsprocessen är administrativt tungrodd med långa ledtider, många forum och för många steg. Tiden för att arbeta fram beslutsunderlaget med nödvändiga analyser blir genom detta begränsad. Det behövs en mer flexibel modell för beredningsprocess där enklare ärenden kan processas snabbare. Detta för att bl.a. kunna bidra till att höja polisens operativa förmåga. Beredningsprocessen med analyser borde också göras mer värdeskapande.

En synpunkt som framkommit är att det borde finnas ett styrdokument (t.ex. i form av en handbok) som reglerar hela beredningsprocessen inklusive de olika analyser som ska ingå. Idag regleras detta i olika styrdokument och gör det svårt för såväl handläggare som chefer att kunna ha en överblick vad som krävs för olika typer av beslut.

Flera intervjuade framför att formen av kvalitetssäkring som sker via samråd och delning inte alltid fungerar så bra. De anser att det är en utmaning att

---

<sup>5</sup> PM upprättad av rikspolischefens kansli. Konsekvensanalyser enligt arbetsordningen, 2021-07-01. A350.833/2021.

<sup>6</sup> Arbetsordningen 6 kap, Polismyndighetens riktlinjer för beredning av ärenden i nationella strategiska ledningsgruppen och inför föredragning med rikspolischefen samt för genomförande av regeringsuppdrag (2019:02) och i avdelnings-/regionspecifika styrdokument.

<sup>7</sup> Polismyndighetens arbetsordning 3 kap. 41§, PM 2022:11. Gäller från 2022-06-01.

<sup>8</sup> Pilot ny rutin – samråd och delning, 2022-12-22. Rikspolischefens kansli.

kunna hantera alla synpunkter som kommer in i det skriftliga samrådet då kvaliteten i dessa skiljer och att frågor som redan är ”avdömda” återkommer. Detta skulle t.ex. vara frågor som behandlats tidigare. I någon intervju har det framförts synpunkt på att beredningsprocessen inte är tillräckligt disciplinerad och att synpunkter kommer vid fel tillfälle, t.ex. vid delning istället för vid det skriftliga samrådet. Förklaring till detta kan vara att det har skett betydande ändringar mellan samråd och delning eller att verksamheten inte upplever att synpunkter blivit bemötta under samrådsförfarandet. Det har också framförts att underlag som skickas i samråd och delning emellanåt är ofullständiga. Enligt AO ska konsekvensanalys vara med vid utskick av skriftligt samråd men så är inte alltid fallet och detta undantag har ofta inte dokumenterats. I några intervjuer har det framförts att om inga synpunkter lämnas i det skriftliga samrådet avseende konsekvensanalysen är det ett tecken på att kvaliteten är god. Överlag anses det skriftliga samrådet och delningen behöva förenklas.

Flera intervjuade anser att det skriftliga samrådet sker smidigare och bättre om det föregåtts av hearings och workshops eller andra typer av muntligt samråd innan det formella samrådet.

I några av intervjuerna har det framförts att det behöver skapas en nationell arena där alla nationella avdelningars utvecklingsinitiativ hanteras och prioriteras i en helhet. Idag saknas funktion/forum som kan ta beslut om prioriteringar utifrån en helhet. Som en intervjuad uttryckte det ”Polismyndigheten har en resa att göra så att nationella avdelningar kan ensa sig och gå i takt.”

## **3.2 De olika formerna av analyser i beslutsunderlagen**

### **lakttagelser**

#### *Behovsanalyser*

Arbetet med att ta fram ett nytt styrdokument ska starta med en behovsanalys där behovet av styrning av den berörda verksamheten eller processen analyseras. Om det gäller revidering av ett styrdokument ska behovet av styrning av det som eventuellt ska läggas till eller ändras analyseras. Om analysen kommer fram till att det finns ett behov av ett styrdokument ska detta dokumenteras. Behovsanalysen är grunden för rättsavdelningens bedömning om ett

styrdokument är den mest ändamålsenliga styrningen i förhållande till det beskrivna behovet och i så fall vilken typ av styrdokument.<sup>9</sup>

### *Riskbedömningar*

Riskbedömningar för att identifiera arbetsmiljörisker ska bland annat göras i samband med större förändringar av verksamheten, dessa bedömningar ska dokumenteras.<sup>10</sup>

### *Konsekvensutredningar*

Enligt förordning om konsekvensutredning vid regelgivning ska en myndighet innan den beslutar om föreskrifter eller allmänna råd utreda såväl kostnadsmissiga som andra konsekvenser.<sup>11</sup> Förordningen reglerar vad en konsekvensutredning ska innehålla, bland annat en beskrivning av problemet och vad man vill uppnå samt vilka alternativa lösningar som finns för att uppnå detta samt effekter om ingen reglering görs. Detta ska dokumenteras i en konsekvensutredning.

### *Konsekvensanalyser*

I AO anges att under beredning av ett ärende som rör fler än en organisatorisk enhet ska det göras en analys av om det som ska beslutas får konsekvenser för ekonomin, organisationen eller personalresursen. Konsekvensanalyserna ska vara en del av underlaget vid samråd<sup>12</sup> och delning<sup>13</sup>. Konsekvensutredningen får användas som konsekvensanalys om det säkerställs att den innehåller konsekvensen för ekonomin, organisationen eller personalresursen.

Promemorian *Konsekvensanalys enligt arbetsordningen* från rikspolischefens kansli<sup>14</sup> definierar närmare vad konsekvensanalys innebär och vad den ska innehålla. En konsekvensanalys är en redogörelse för positiva och negativa konsekvenser som ett förslag till beslut innebär för Polismyndigheten jämfört med att inte genomföra beslutet alls. Konsekvensanalysen ska, utöver det som nämns ovan, innehålla en helhetsbedömning av en föreslagen åtgärds

---

<sup>9</sup> Polismyndighetens handbok om arbete med styrdokument, 2022:16

<sup>10</sup> Arbetsmiljöverkets föreskrifter om systematiskt arbetsmiljöarbete och allmänna råd om tillämpningen av föreskrifterna (AFS2001:1), 8§.

<sup>11</sup> Förordning (2007:1244) om konsekvensutredning vid regelgivning.

<sup>12</sup> Arbetsordningen 6 kap 8 § och 9 §

<sup>13</sup> Polismyndighetens handbok om arbete med styrdokument, 2022:16

<sup>14</sup> Konsekvensanalys enligt arbetsordningen från rikspolischefens kansli, A350.833/2021

konsekvenser och kan även innehålla andra perspektiv såsom jämställdhet, mångfald, miljö och integration.

### *Nyttoanalyser*

Enligt AO är chefen för ekonomiavdelningen processägare för metod och arbetssätt för nyttorealiserings, dvs. att verksamhetsnytta analyseras och ingår i beslutsunderlag samt att nyttohemtagning sker.<sup>15</sup> Polismyndighetens riktlinjer för nyttorealiserings<sup>16</sup> anger att det är processägare eller verksamhetsansvarig som beslutar om en utveckling också ska ansvara för att initiera och, med stöd av ekonomiavdelningen, genomföra en nyttoanalys av utvecklingsinitiativet. Detta är starten på processen för nyttorealiserings. I nyttoanalysen ska nyttor och kostnader för en föreslagen verksamhetsutveckling identifieras och värderas utifrån nyttornas karaktär, dvs. om det är minskade kostnader, kortare ledtider, frigjord tid eller ökad kvalitet. Resultatet från nyttoanalysen sammanställs i en nyttorealiseringsplan och ska ingå i beslutsunderlaget för verksamhetsutveckling och större investeringar. Utöver riktlinjen finns ett metodstöd för att genomföra nyttorealiserings tillgängligt på Intrapolis.

För Nationella operativa avdelningen regleras i AO att de ska genomföra nyttoanalyser i samband med utvecklingen av polisiära metoder och utrustning.<sup>17</sup> Övriga avdelningar och polisregioner har inte samma reglering i arbetsordningen.

## **3.2.1 Vad tillför analyserna, är de efterfrågade och hur omhändertas resultaten från dessa?**

### **lakttagelser**

Vid intervjuer har framkommit att behovsanalysen eventuellt används för lite då antalet styrdokument är många vilket gör att behovet av att ständigt revidera dessa blir stor.

Internrevisionen har översiktligt granskat 49 stycken samråd inför beslut för att se om de innehåller en konsekvensanalys. Stickprovet visar att det för 31 (63%) stycken ärenden redovisats konsekvensanalys vid utskick av samråd och 18 (37%) stycken ärenden där konsekvensanalysen inte redovisades. Fler ärenden innehåller konsekvensanalys i samrådet år 2022 jämfört med 2021.

---

<sup>15</sup> Arbetsordning 3 kap. 37 §

<sup>16</sup> Polismyndighetens riktlinjer för nyttorealiserings, PM 2020:8

<sup>17</sup> Arbetsordning 3 kap 35 §

Den översiktliga granskningen svarar inte på om konsekvensanalys borde ha genomförts då intervjuer inte har skett med handläggarna för dessa ärenden.

Vidare visar stickprovet att i de samråd där konsekvensanalyser fanns med beskrivs de tre obligatoriska områdena (organisation, ekonomi och personal) kortfattat och mer positiva konsekvenser än negativa konsekvenser. Det saknas i princip uppskattningar/beräkningar av redovisade konsekvenser. Något undantag finns som beskriver mer detaljerat.

Internrevisionen har även gått igenom beslutsprotokoll där kostnad och finansiering ska anges i protokollet. I merparten av de beslut som Polismyndigheten fattar beskrivs antingen att beslutet kan genomföras inom tilldelad budget eller så finns ingen uppgift.

Internrevisionens fördjupade stickprovsgranskning visar att inget av ärendena har en fullständig konsekvensanalys i enlighet med promemorian från rikspolischefens kansli. Det saknas exempelvis en värdering av konsekvenserna inför beslut samt brister i analysen av de tre obligatoriska områdena (se ovan).

Vid intervjuer framkommer att konsekvensanalys inte passar för alla typer av beslut, strategier är ett exempel som nämns. En del av de intervjuade menar att konsekvensanalysen är en del av den formalia som ett ärende omfattas av men att analysen inte efterfrågas av chefer. Det finns även frågetecken kring hur identifierade konsekvenser tas omhand efter att beslutet fattats. Det förekommer exempel på konsekvenser som inte har förankrats hos respektive processägare vilket kan vara en delförklaring till varför Polismyndigheten i vissa fall brister med implementering av beslut. Specifikt vad gäller konsekvensanalyser finns brister i att bedöma konsekvenser i ett helhetsperspektiv. Någon av de intervjuade lyfter också att medborgarperspektivet inte specifikt lyfts fram i RPCK:s promemoria om konsekvensanalys. Vid intervjuer framkommer att den promemoria som rikspolischefens kansli har upprättat angående konsekvensanalys i princip är okänd inom myndigheten. Handläggare av ärenden menar att det inte finns någon funktion att vända sig till för stöd i framtagandet av konsekvensanalys. De efterlyser också mallar och checklistor för att underlätta arbetet med analyser.

Den fördjupade stickprovsgranskningen visar att nyttoanalys har fullföljts helt i ett fall. I två fall har nyttoanalys påbörjats men arbetet har lagts ned. Intervjuerna bekräftar den bilden då det hittills inte finns några utvecklingsinitiativ där nyttorealiseringskonceptet har genomförts fullt ut, dvs. har kunnat registreras i myndighetens nyttoregister.

I intervjuerna framkommer att nyttorealisering är för komplext att genomföra. Det upplevs som att få känner till konceptet med nyttorealisering och att det generellt är en låg mognadsgrad i myndigheten om vad detta kan tillföra.

Det lyfts även fram vikten av att visa att nyttorealiseringskonceptet kan frigöra resurser till annan verksamhet inom Polismyndigheten. Merparten av hittills gjorda nyttoanalyser har gjorts efter att beslut har fattats vilket gör det svårare att följa nyttorealiseringskonceptet fullt ut.

### 3.3 Rutiner för kvalitetssäkring

#### **laktagelser**

##### *Styrdokument*

I riktlinjer<sup>18</sup> framgår att för ärenden som föredras i den nationella strategiska ledningsgruppen (NSLG), vid rikspolischefens veckoberedning samt vid beredning av regeringsuppdrag ska underlagen vara avstämde med ansvarig regionpolischef eller avdelningschef. Ansvarig chef ska säkerställa att underlaget är förenligt med gällande rätt och interna styrdokument samt att det är lämpligt och håller hög kvalitet såväl språkligt som innehållsmässigt. Vad gäller beslut som fattas av rikspolischefen ansvarar chefen för rättsavdelningen för att alla beslut är granskade. Granskningen omfattar alla beslutsprotokoll med tillhörande underlag och ska säkerställa att ett beslut är förenligt med gällande rätt och interna styrdokument.

I AO<sup>19</sup> framgår att handläggare som har tilldelats ett ärende ska se till att ärendet blir tillräckligt utrett och berett. En handläggare ansvarar också för att ärendet handläggs så enkelt, snabbt och kostnadseffektivt som möjligt utan att rättssäkerheten eftersätts.

I AO<sup>20</sup> finns reglering som behandlar beredning av ärenden som rör fler än en organisatorisk enhet med krav på samråd och delning vilket utgör en form av kvalitetssäkring. Samrådet innebär bl.a. att uppgifter och synpunkter hämtas in från andra organisatoriska enheter. Syftet med samrådet är att ta tillvara sakkunskap och olika relevanta perspektiv och förankra det som ska beslutas. Samråd ska ske med de organisatoriska enheter som påverkas av ärendet eller som har särskild sakkunskap av betydelse för ärendet. När samrådet är

---

<sup>18</sup> Polismyndighetens riktlinjer för beredning av ärenden i nationella strategiska ledningsgruppen och inför föredragning med rikspolischefen samt för genomförande av regeringsuppdrag, PM 2019:02.

<sup>19</sup> Arbetsordningen, 6 kap. 5 §.

<sup>20</sup> Arbetsordningen, 6 kap. 9 - 11 §§.

avslutat ska delning ske. Syftet med delningen är en kvalitetssäkring av det slutliga beslutsunderlaget.

Beträffande uppföljning finns ett styrdokument som behandlar nyttorealiserings. Enligt riktlinjer<sup>21</sup> ska ekonomiavdelningen återkommande sammanställa och redovisa resultatet för myndighetens samlade nyttorealiserings till NSLG och andra intressenter inom myndigheten.

#### *Intervjuer och stickprovsgranskning*

Samtliga avdelningskanslier som internrevisionen intervjuat har någon form av kvalitetssäkrings-/beredningsfunktion på sina respektive kanslier för ärenden som tas upp i veckoberedning för avdelningschefen. En avdelning har en för uppgiften dedikerad funktion med huvuduppgift att ansvara för kvalitetssäkringen medan övriga avdelningar antingen tilldelat ansvaret för denna uppgift till en specifik grupp inom kansliet eller att uppgiften tilldelas olika personer inom kansliet löpande.

Kvalitetssäkring sker ofta även innan ärendet skickas in för beredning till avdelningskanslierna. Handläggarnas underlag kan kontrolleras av sina respektive gruppchefer för att sedan kontrolleras av överordnad chef innan det skickas till avdelningskansliet.

Flertalet intervjuade framför att denna kvalitetssäkring, som ofta sker i flera led, inte är effektiv. De upplever att fokus i kvalitetssäkringen ligger på formalia och kriorättning och är mer av att bocka av att alla dokument finns med. De intervjuade upplever vidare att kvalitetssäkringen i mindre omfattning fokuserar på själva sakinnehållet inklusive de analyser som gjorts. Sammantaget kan detta leda till en falsk trygghet att beslutsunderlaget håller hög kvalitet.

Enligt intervjuer sker det ingen uppföljning av beredningsprocessen och det finns heller inget beskrivet i styrdokumentet kring detta med ett undantag, nyttorealiserings. Enligt uppgift har denna form av uppföljning ännu inte skett.

Som tidigare nämnts i denna rapport tog RPK fram en promemoria för att ge vägledning till att skriva konsekvensanalyser. Enligt uppgift har RPK inte genomfört någon uppföljning av om kvaliteten höjts vad avser konsekvensanalyser efter framtagandet av denna promemoria.

---

<sup>21</sup> Polismyndighetens riktlinjer för nyttorealiserings, PM 2020:8, 3.3 Ansvar för realisering, uppföljning och redovisning.

### 3.4 Bedömningar

Internrevisionen delar de intervjuades bedömning att Polismyndighetens beredningsprocess är för administrativt tungrodd. Myndigheten behöver värdera hur nuvarande beredningsprocess kan förenklas och göras mer flexibel utifrån olika typer av beslutsunderlag för att snabbare komma fram till beslut och därmed bidra till att höja den operativa förmågan utan att kvaliteten försämras. Som tidigare nämnts har Polismyndigheten tagit fram en rutin och genomför nu en pilotverksamhet som syftar till att effektivisera hanteringen av myndighetens samråd och delning, vilket internrevisionen ser som positivt men fler åtgärder krävs för att förenkla beredningsprocessen.

Analyser utgör en viktig del av beslutsunderlagen men baserat på vad som framkommer i granskningen återspeglas inte detta i hur analysarbetet genomförs och omhändertas. Återkommande brister i internrevisionens stickprovsundersökning av konsekvensanalyser var att de inte fullständigt redovisar konsekvenserna för organisation, personalresurs och ekonomi. Internrevisionen anser också att det i flera fall borde göras en bedömning utifrån medborgarperspektivet. Internrevisionen gör bedömningen att det finns en betydande förbättringspotential i såväl framtagande och beskrivning i analyserna som i vilken utsträckning de efterfrågas, används och omhändertas i den sammanvägda bedömningen och vid beslutstillfället. Orsaker till de brister som framkommer i granskningen är flera. Kunskapen och kännedomen om vad analyser ska omfatta varierar bland såväl handläggare som ansvariga chefer och kvalitetssäkrare. Stödet i form av styrdokument, vägledningar, checklistor och mallar till handläggarna är också fragmenterat och begränsat vilket inte underlättar framtagandet.

Internrevisionen noterar att också i denna granskning har bristande samordning och prioritering i ett nationellt helhetsperspektiv lyfts fram av de intervjuade. Det saknas idag en ”röd tråd” mellan de olika forum som skapats för att samordna utvecklingsinsatser inom polisen under de senaste åren. Internrevisionen har i tidigare granskningar lyft fram behovet av att på nationell nivå förbättra samordning och prioritering och kommer därför inte i denna rapport att utveckla detta mer.<sup>22</sup> Internrevisionen anser dock att det finns skäl till att säkerställa att de redovisade konsekvenserna i analyser kan omhändertas av berörda avdelningar/polisregioner i samband med att beslut fattas. Internrevisionen har tagit del av flera exempel där detta inte skett vilket lett till att utvecklingsinitiativ fördröjts. Det faktum att merparten av beslutsprotokollen beskriver att besluten kan genomföras inom tilldelad budget borde, enligt internrevisionens bedömning, innebära att annan verksamhet kan behöva

---

<sup>22</sup> Granskning av kompetensförsörjning, dnr. A359.616/2021 och Rådgivningsgranskning av samverkan mellan polisregioner och nationella avdelningar, dnr. A222.498/2022.



omprioriteras. Bristande analyser bidrar till att ekonomiska överväganden sällan framgår av beslutsprotokollen.

Internrevisionens konstaterar att det finns rutiner för kvalitetssäkring av beslutsunderlag och att rutinerna delvis skiljer sig åt mellan avdelningarna, framförallt hur den organiserats. Som framkommit i intervjuer sker kvalitetssäkringen i vissa avdelningar i flera led och hela beredningsprocessen upplevs som trög, varför internrevisionen gör bedömningen att avdelningarna kan behöva se över och trimma sina respektive beredningsprocesser utan att göra avkall på kvaliteten i underlagen. Fokus på vad som kvalitetssäkras är också skiftande beroende på vem som kvalitetssäkrar underlagen, men internrevisionen anser att det överlag läggs för lite vikt i kvalitetssäkringen på själva innehållet i analyserna.

Sammanfattningsvis konstaterar internrevisionen att flera av de problem som beskrevs i granskningen 2019 kvarstår. Brister i analyser försvårar möjligheterna att göra rätt prioriteringar för verksamhetsutvecklingsinitiativ utifrån ett helhetsperspektiv och kan leda till målkonflikter. Detta i sin tur kan bidra till att myndigheten inte klarar att uppnå sina långsiktiga mål och bedriva en effektiv verksamhet.

RPCK har efter förra granskningen blivit processägare för beredningsprocessen och internrevisionen menar att det genom detta nu finns bättre förutsättningar än tidigare att utveckla myndighetens beredningsprocess och omhänderta internrevisionens förslag på åtgärder samt andra behov som myndigheten har identifierat.

*Sammanfattningsvis föreslår internrevisionen att polismyndigheten värderar följande förslag till åtgärder:*

- Se över möjligheten till en förenklad och flexibel beredningsprocess, t.ex. att för olika typer av beslut behöver analyserna anpassas.
- Se över möjligheten till ett gemensamt styrdokument/vägledning för analyser.
- Se över möjlighet till bättre stöd till handläggare för analyser, t.ex. mallar, checklistor m.m.
- Behovet av att beakta medborgarperspektiv i analyser.
- Avdelningarna kan behöva se över behovet av att ta ett större ansvar för kvaliteten i analyser.
- Behovet av ett säkerställande av att redovisade konsekvenser i analyser omhändertas/kvitteras av berörda avdelningar/polisregioner i samband med att beslut fattas.

## 3.5 Rekommendation

### Rekommendation 3.5.1

#### Orange – Väsentlig brist

Internrevisionen rekommenderar RPCK att:

- Vidareutveckla beredningsprocessen, metodstöd och uppföljningen för att öka förutsättningarna att skapa en mer effektiv och ändamålsenlig beslutsprocess. Detta arbete omfattar också att se över och värdera behovet av att förbättra kvaliteten i de nationella avdelningarnas analyser vid framtaganden av beslutsunderlag.

Konsekvenserna av om rekommendationen inte följs är att myndigheten riskerar att ha en ineffektiv beredningsprocess som kan leda till att beslut och implementering försenas och begränsar förutsättningarna att höja den operativa förmågan. Detta kan i sin tur kan leda till att uppställda mål inte nås och/eller medför betydande negativa konsekvenser för verksamheten.



Datum 2023-06-02

Informationsklass Öppen

Diariernr, ärende A707.814/2022

Saknr 977

Polismyndigheten

Beslutsprotokoll RPC 89/2023

Beslutande	Rikspolischefen Anders Thornberg
Föredragande	Verksamhetsutvecklaren Johan Gunnarsson
Övriga som deltagit i den slutliga handläggningen Avdelningschefen Gunilla Hedwall Tf. avdelningschefen Christina Weihe <i>clw</i>	
Ärende	Beslut med anledning av internrevisionens uppföljningsgranskning av beredningsprocessen för att fatta beslut.
Beslut	Internrevisionen har genomfört en uppföljningsgranskning av beredningsprocessen att fatta beslut.  Polismyndigheten beslutar att bilagd åtgärdsplan ska genomföras.
Kostnad	-
Finansiering	-

Vid protokollet

Johan Gunnarsson

Justeras

Anders Thornberg

Sändlista	Kopia till
Samtliga polisregioner och avdelningar	Arbetstagarorganisationer
Internrevisionen	Skyddsorganisationen



Datum  
2023-05-26

Diariernr (åberopas)  
A707.814/2022

Saknr  
977

## ÅTGÄRDSPLAN TILL GRANSKNINGEN AV BEREDNINGSPROCESSEN

### Rekommendation 3.5.1

#### Orange – Väsentlig brist

Internrevisionen rekommenderar RPKK att:

- Vidareutveckla beredningsprocessen, metodstöd och uppföljningen för att öka förutsättningarna att skapa en mer effektiv och ändamålsenlig beslutsprocess. Detta arbete omfattar också att se över och värdera behovet av att förbättra kvaliteten i de nationella avdelningarnas analyser vid framtaganden av beslutsunderlag.

#### Åtgärder med anledning av internrevisionens rekommendation 3.5.1

Åtgärder	RPKK ska vidareutveckla beredningsprocessen genom att: <ul style="list-style-type: none"><li>- Se över, utveckla och förenkla hur beredningsprocessen styrs, inklusive styrdokument, rutiner, konsekvensanalyser och informationsmaterial.</li><li>- Säkerställa att metodstöd och annan stöddokumentation är kända vid avdelnings- och regionkanslier så att dessa kan ge stöd till handläggare som bereder ärenden.</li><li>- Skapa rutiner för att följa upp beredningsprocessen.</li></ul>
Kommentarer	
Ansvarig	RPKK
Tidplan	Klart 2023-12-31