



UNIVERSITETET I
NORDLAND

HANDELSHØGSKOLEN I BODØ • HHB

MASTEROPPGAVE

BE320E

Masteroppgave MBA HHB Helgeland

**Noen utfordringer og paradokser ved bruk
av mål og resultatstyring i Helgeland
politidistrikt**

Av

Tom Giertsen



Innholdsfortegnelse

BE320E	0
Noen utfordringer og paradokser ved bruk av mål og resultatstyring i Helgeland politidistrikt0	0
Innholdsfortegnelse	i
Figurer	1
Forkortelser	1
Sammendrag	2
1 Innledning.....	2
1.1 Problemstilling	3
1.2 Helgeland politidistrikt.....	5
2.0 Litteraturstudiet	7
2.1 Målstyring i offentlig sektor.....	9
2.2 Mål og resultatstyring, formålet	10
2.2.1 Mål	11
2.2.2 Rapportering.....	12
2.2.3 Resultatoppfølging	12
2.3 Utfordringer av mål og resultatstyring	12
2.3.1 Utfordringer – effekter på mål og mål utforming	12
2.3.2 Rapporteringsproblematikk.....	14
2.3.3 Oppfølgingsproblematikk.....	15
3.0 Mål og resultatstyring i politiet og i Helgeland politidistrikt.....	15
3.1 Politiets organisering.....	15
3.2 Målstyring og resultatstyring i politiet	17
3.2.1 Statsbudsjettet - hovedmål	18
3.2.2 Justis og beredskapsdepartementet sitt tildelingsbrev – Hovedmål	19
3.2.3 Disponeringsskrivet til politi og lensmannsetaten	19
3.2.4 Riksadvokatens rundskriv nr. 1/ 2013 MÅL OG PRIORITERINGER FOR STRAFFESAKSBEHANDLINGEN I 2013— POLITIET OG STATSADVOKATENE	20
3.3 Mål og resultatstyring i Helgeland politidistrikt	21
3.3.1 PSV – Politiets styringsverktøy.....	21
3.3.2 Resultatindikatorer for kriminalitetsbekjempelse	23
3.3 Kritikk etter 22. juli kommisjonen	27
4.0 Metode.....	29
4.1 Forskningsdesign.....	29

4.2 Intervju	30
4.3 Valg av informanter	31
4.3.1 Informanter	31
4.4 Validitet – Reliabilitet	32
5 Analyse av data – Drøfting.....	34
5.1 Positive effekter av mål og resultatstyring i Helgeland politidistrikt.....	34
5.1.1 Effektivitet.....	35
5.1.2 Motivasjon.....	36
5.1.3 Evaluering	36
5.2 Komplekse mål.....	37
5.3 Rapporteringsproblematikk	39
5.4 Målforskyvning/ måler vi de rette tingene?	41
5.4.1 Reelle effekter – side effekter	44
5.4.2 Synkende motivasjon	46
5.5 Ressurser	50
5.5.1 Prioriteringer	50
5.5.2 Dreininger fra etterforskning til beredskap og tilbake igjen.	52
5.5.3 Rapporteringskapasitet/overrapportering	53
5.5.4 Ressursfordeling i forhold til mål og resultatstyring.....	54
6. Konklusjon	57
Litteraturliste	60
Vedlegg:	62
Intervjuguide	62
Intervjuer	63
Informant 1	63
Informant 2.....	68
Informant 3.....	75
Informant 4.....	82
Informant 5.....	87
Informant 6.....	93
Informant 7.....	102
Informant 8.....	108

Figurer

Figur 2.2.1	Viser et eksempel på målhierarki	s. 11
Figur 2.3.1	Viser ulike effekter på hovedmål	s. 13
Figur 3.1	Viser politiets organisering og det tosporede system	s. 16
Figur 3.2.3	POD Hovedmål	s. 20
Figur 3.3.1	Viser resultatindikatorer på kriminalitetsbekjempelse med resultat for H. pd ved utgangen av 2013	s. 23
Figur 3.3.2	Viser retningen for resultatindikatorene	s. 24
Figur 4.1	Viser tabell over informanter	s. 33
Figur 5.4.2	Motivasjon i forhold til mål	s. 48
Figur 5.4.3	Motivasjons teori	s. 50
Figur 5.5.4.1	Hpd resultater 2013, fordelt på driftsenhetene	s. 56
Figur 5.5.4.5	Politiproduktet	s. 58

Forkortelser

POD	Politidirektoratet
MRS	Mål og resultatstyring
PSV	Politiets styringsverktøy
PAL	Politiets administrative ledelsesverktøy
IP 1-4	Innsatspersonell kategori 1 til 4
PBS	Politiets beredskaps system
JD	Justis og beredskapsdepartementet
Hpd	Helgeland Politidistrikt
Pm	Politimester
SLT	Samordning av lokale tiltak

Sammendrag

Denne masteroppgaven har hatt til oppgave og beskrive utfordringer og paradokser ved bruk av mål og resultatstyring i Helgeland politidistrikt.

For å få til dette har jeg brukt en kvalitativ tilnærming med intervju av 8 informanter, fra etterforsker til toppledelsesnivå. De har hatt tilhold på alle Helgeland politidistrikts driftsenheter, og fra de fleste funksjonelle enhetene. I tillegg har jeg brukt dokumentasjon fra POD, H. pd og samarbeidene parter, som for eksempel Statsadvokaten i Nordland, som omhandler styring og rapportering.

Undersøkelsen viser at H. pd leverer gode resultater som enhet. Vi har stort sett vært i landstoppen i de senere år på mange av våre resultater.

Utfordringer er det allikevel en del av. H. pd har som resten av politiet komplekse mål og forholde seg til. Disse er gjort om til operasjonelle mål og resultatindikatorer. Disse er gitt av POD og har vært faste over tid. Disse fungerer på de fleste av områdene de dekker, men er mangelfulle på andre områder. De er langt fra dekkende for H. pd sine arbeidsoppgaver.

Undersøkelsen viser at avstanden mellom kompleksiteten i de reelle målene og resultatindikatorene, sammenholdt med nye krav og dreining av krav fram samfunnet etter 22.7, hvor dreiningen går mot beredskap, medfører målforskyvninger, og side effekter.

Andre utfordringer er på rapporterings problematikk i forhold til at indikatorene ikke alltid er fyllestgjørende. Manglene kommer også til synet når ressursene ikke strekker til og POD forlanger at «alt» fortsatt skal prioriteres.

Ut i fra overstående og intervjuene ble dette videre problematisert i 5 hovedbolker som omfatter, hva vi får til/positive effekter, komplekse mål, målforskyvning, sideeffekter og ressurser – prioriteringer.

1 Innledning

Jeg har deltatt på MBA studiet siden høsten 2011. Gjennom flere av fagene vi har vært gjennom har vi vært innom målstyrings prosesser i det offentlige. Allerede første høst

semesteret med faget organisasjon og ledelse, var vi innom NPM som ideologi og rettesnor i det offentlige. Videre gjennom studiet, i fagene Strategi og ledelse og positivt leder skap ble temaet brakt på bane. Det som gikk igjen var utfordringene med å måle arbeid i det offentlige. Dette og mine egne erfaringer med mål og resultatstyring i Helgeland politidistrikt gav meg lyst til å gå løs på denne problemstillingen. Det er gjort få om noen undersøkelser på de utfordringer og paradokser som ligger i mål og målstyring opp mot små politidistrikt, som Helgeland. Politiets måloppnåelse har vært flittig diskutert i media og spesielt kritisert gjennom «Gjør» rapporten. Kunnskap om virkning av mål og målstyring vil være viktig for alle ledere i politidistriktet. Og også for det publikum vi betjener i distriktet

1.1 Problemstilling

Jeg har valgt problemstilling som følger:

Noen utfordringer og paradokser ved bruk av mål og resultatstyring i Helgeland politidistrikt.

Det er veldig spennende tider i politietaten og de nye analysene vil ha stor innvirkning på Helgeland politidistrikt. Dette er interessant for meg i den forbindelse, at det er nye målekriterier på gang for å måle beredskap, utrykningstid o. l. Sammenslåing av distrikter og nedleggelser av lensmannskontorer, vil kunne ha påvirkning på dagens målstyringssystemer.

Jeg er til daglig politioverbetjent og politioperativ leder ved Alstahaug og Leirfjord Lensmannskontor. Dette innebærer at jeg har personell og resultat ansvar for den politioperative tjenesten ved Ytre Helgeland driftsenhet, som består av 6 kommuner og tre lensmannskontor. Dette er kommunene Alstahaug, Leirfjord, Herøy, Dønna, Lurøy og Træna. Til sammen ca. 15 000 mennesker.

Jeg, som mellomleder i Helgeland politidistrikt, har en formening om at dagens system for målstyring ikke er dekkende for Helgeland politidistrikts visjon om trygghet lov og orden for publikum på Helgeland, og videre politiets overordnede mål:

”Politiet skal gjennom forebyggende og hjelpende virksomhet være et ledd i samfunnets samlede innsats for å fremme og befeste borgernes rettssikkerhet, trygghet og alminnelige velferd for øvrig” (St.meld. nr. 42, 2005).

Jeg skal forsøke å beskrive i oppgaven om vi klarer å telle, eller måle de viktige tingene. Og hvilke paradokser, som kan følge av dette. Vi har et ganske sterkt press på måloppnåelse. Jeg har allikevel ikke bestandig inntrykk av at vi måler de rette tingene. Det er ikke sikkert at et visst antall narkotikasaker er noen god pekepinn på om vi får gjort noe med narkotikakriminaliteten. Dette sier kanskje mere om innsats enn om effekt. Vi blir målt på oppklaringsprosent og saksbehandlingstid. Jeg skal forsøke å beskrive om dette har noen innvirkning på hvilke saker vi velger å prioritere. Det er her en hvis fare for at H. pd kan velge bort de sakene som gir dårligere tall.

22.7 og Gjørsv rapporten kritiserte politiet for ledelsesstrukturer og kvalitet. Beredskapen fikk stryk karakter. Akutt tiltakene er kommet og vi har forbedret beredskapen, men vi har ikke flere folk og eller ressurser til å gjøre denne jobben derfor øker da saksbehandlingstid og til dels oppklaringsprosent. Nå begynner juristene å klage fordi vi ikke klarer å holde trykket på saksbehandlingen, fordi mannskapene er opptatt i vaktjeneste. Vakt i helg og på natt genererer mer fri, noe som gjør at mannskapene er mer borte på dag og ettermiddag når det er mulig å gjøre etterforskning. Dette går i en evig runddans, alt etter hva som er prioritert av samfunnet rundt oss. Vi blir veldig styrt av politikere og tildelingsbrev, hvor alt er detalj styrt. Jeg satt i en av mange arbeidsgrupper etter 22.7. Målene her var mange og gode. Vi var alle enige om at vi måtte bli bedre på alle disse områdene, men vi innså også at vi aldri vil kunne få de midlene og de mannskapene vi hadde lyst på for å gjøre det så bra som det burde vært gjort. Ut fra dette vil jeg forsøke å se om målstyringen videre gir effekter eller om det er noen synlig innvirkning på styringen i H. Pd.

Mye av dette bunner i ledelsesproblematikk. Jeg har et lite inntrykk av at selv om vi har langsiktige kompetanseplaner og investeringsplaner, så klarer vi ikke å se strategisk langsiktig utover at vi sitter og venter på tildelingsbrevet fra justis og deretter begynner å kutte der vi kan kutte. Dermed blir problematikken rundt NPM fokus. Og vår påvirkningskraft på målstyring og resultatfokus. Jeg ønsker å se på om dette er rett måte og prioritere på eller blir de 73 virkemidlene bak våre 22 mål kun viktige for å forklare at vi ikke når våre mål. Dette hørtes kanskje negativt ut. Jeg vil presisere at vi gjør veldig mye bra politiarbeid og oppnår gode resultater. Det er veldig givende og motiverende og jobbe mot våre mål som jeg er den første til å innrømme at vi må ha, men det er stadige diskusjoner om vi har de riktige måltallene.

Kunnskapen om målstyringssystemer, som jeg har fått gjennom studiet, og mine erfaringer som mellomleder i Helgeland politidistrikt gjorde at jeg ønsker å se på om jeg klarer å finne

noen effekter av dette for Helgeland politidistrikt ved dagens praktisering av mål- og resultatstyring. Jeg har erfaringer på at de måleparameterne som vi har i politidistriktet får sterk fokus, kanskje på bekostning av andre viktige områder som politiet har ansvar for. Jeg ønsker å se på om mine inntrykk kan stemme, nemlig at måloppnåelsen i politidistriktet kan føre til vanskelige prioriteringer for å øke oppklaringsprosent og redusere saksbehandlingstid. Jeg ønsker å se om prioriteringene våre hindrer innsatsen mot alvorlig prioritert kriminalitet og mot forebyggende tjeneste, og kortsiktig måloppnåelse kan skje på bekostning av langsiktige strategier. Jeg har selv en oppfattelse av at på områder som vi har en negativ utvikling av saker så kan målstyringsparametrene slå galt ut. Vi klarer enkelt å nå måltallene for narkotika, og får da skryt for dette, men jeg tror vi er et godt stykke unna å bedre narkotikaproblemet på Helgeland. Kvaliteten på narkotikaarbeidet er vanskelig å måle med tall, da det må være mye mer bredspektret enn å måle antall opprettede saker.

Valget av problemstilling er også gjort utfra at jeg ikke har funnet spesielt mye forskning på utfordringer ved bruk av mål og resultatstyring i førstelinjetjenesten hos politiet.

Undersøkelsene er gjerne gjort på et høyere nivå innenfor direktorat og departementsnivå eller politiet som helhet på nasjonalt nivå.

Utfordringen om det er noen, leter jeg etter innenfor bruk av mål og resultatstyring og dette som verktøy i politidistriktet. Jeg har ikke kapasitet for å se på effekten på kriminalitetsbildet på Helgeland, annet en at det vil være bakteppet for de delene av mål og resultatstyringen jeg ser på, hvor hovedmålene i utgangspunktet vil være kriminalitetsbekjempelse.

Denne oppgaven vil i all hovedsak dreie seg om å beskrive utfordringer ved bruk av mål og resultatstyring opp mot kriminalitetsbekjempelse i Helgeland. Tidsperioden jeg konsentrerer meg om er året 2013. Analysen er gjort høsten 2014, etter intervjuer i mai 2014.

Datamaterialet som jeg har brukt er rapportering opp mot året 2013.

1.2 Helgeland politidistrikt

Helgeland politidistrikt

Helgeland politidistrikt har 194 ansatte. Politimester er Håvard Fjærli. Politidistriktet har hovedsete i Mosjøen, det omfatter 16 kommuner med en befolkning på i underkant av 76.000.

Politidistriktet har administrativ enhet, og 3 funksjonelle driftsenheter:

- Retts- og påtaleenhet
- Fellesoperativ enhet
- Politiets sikkerhetstjeneste (PST)

Politidistriktet har elleve geografiske enheter, samlet i fire driftsenheter:

Nord:

Mo i Rana politistasjon
Hemnes lensmannskontor
Nesna lensmannskontor

Sør:

Brønnøy og Vevelstad lensmannskontor
Vega lensmannskontor
Sømna lensmannskontor

Ytre:

Alstahaug og Leirfjord
Herøy og Dønna lensmannskontor
Lurøy og Træna lensmannskontor

Indre:

Mosjøen politistasjon
Grane og Hattfjelldal lensmannskontor

De geografiske driftsenhetene er på denne måten satt sammen i til fire regioner. Geografisk mangfold gir politidistriktet varierende utfordringer alt etter hvilket tjenestested det dreier seg om.

Fagressurser

Det er en stadig utfordring å balansere forholdet mellom generell og spesiell kompetanse i et distrikt som vårt; med stor geografisk utstrekning og relativt mange små enheter. Distriktet er i utgangspunktet avhengig av at "mange kan mye".

Av spesialkompetanse kan nevnes at distriktet har styrket kompetansen og slagkraften opp i mot økonomisk kriminalitet gjennom etablering av et Økoteam, som skal ha sitt virke i hele distriktet. Økoteamet ble etablert høsten 2005 og er sammensatt av en politietterforsker, en politirevisor og en politiadvokat.

Videre er det opprettet en stilling som analytiker for å sikre en bedre beskrivelse - og analyse - av kriminaliteten i politidistriktet. Denne vil ha betydning for fremtidige prioriteringer samt bidra til å utvikle kriminalitetskompetansen internt. Analytikeren skal tjene som støtte til de operative tjenestemenn-/kvinner.

I tillegg har distriktet koordinator innenfor familievold, trafikk, miljøkriminalitet og forebyggende narkotika-arbeid. Våre jurister er utpekt til å ha særskilt ansvar for noen fagfelt samtidig med at de utøver påtale for øvrig.

Politiarbeid på Helgeland

Befolkningskonsentrasjonen i Rana tilsier noe storbyproblematikk. Forøvrig har distriktet store befolkningsmessige forskjeller; med grisgrendte områder så vel som mer tettbygde strøk.

Miljøoppgavene kan være omfattende med fokus på fjell, vidde, sjø og forurensning. Dette innebærer at tjenestemenn deltar i alt fra snøscootertjeneste om vinteren - til båtjeneste om sommeren.

Det bygges opp spesialteam i distriktet for mer slagkraftig å kunne bekjempe utvalgte kriminalitetsområder. Organisert kriminalitet, særlig i form av mobile vinningskriminelle, er en utfordring også for Helgeland politidistrikt. Samarbeid med øvrige politidistrikt er derfor viktig.

Oversikten er hovedsakelig hentet fra www.Politi.no

2.0 Litteraturstudiet

I litteraturstudiet mitt har jeg rettet meg mot NPM, men raskt spisset meg mot mål og resultatstyring som en del av NPM. Jeg har prøvd å få med meg både faglitteratur opp mot staten og den offentlige forvaltning og relevant litteratur på området. Jeg har oppsøkt litteratur som sier noe om effektene både positive og negative, av målstyring.

NPM er en fellesbetegnelse for en reformbølge som har preget offentlig sektor i mange land siden 80 – tallet. Videre fokuserer NPM på at offentlig sektor og forvaltningsapparatet må ha mere fokus på effektivitet, resultat, management – orientering, konkurranse, marked og brukerne, i stedet for å legge så mye vekt på regler, prosess og ulike interne hensyn.

I forhold til kravet om å forholde seg etter til dels motstridene signaler og hensyn i til dels komplekse offentlige organisasjoner, som politiske signaler, faglige hensyn, rettigheter, likhet, forutsigbarhet og berørte parters interesser, er NPM mer endimensjonal med sin sterke fokus på kostnadseffektivitet. NPM legger opp til organisasjonsformer i offentlig sektor, som nærmer seg privat sektor, og ordninger som øker byråkratens selvstendighet og valgmuligheter, slik at de kan drive mest mulig effektivt (Christensen m.fl. 2001, s. 67)

NPM reformer i Norge kan sies å dreie seg om 3 hovedkomponenter:

Mål og resultatstyring, med særlig vekt på budsjettreformer og lederlønnssystem.

Fristilling med særlig vekt på desintegreerte organisasjonsformer.

Selvstendige tilsynsordninger og konkurranseutsetting med vekt på markedsordninger og serviceerklæringer.

Utav disse kommer igjen en del elementer som går igjen i NPM reformen. Dette er:

Oppsplitting og oppdeling av homogene organisasjoner, blant annet gjennom differensiering eller spesialisering, med mere fristilling og endring i tilknytningsformer.

Mere management orientert ledelse i offentlige organisasjoner med større selvstendighet til å velge virkemidler og bestemme over egne ressurser lokalt.

Mål og resultatstyring med resultatmål rapportering av resultat og belønnings og straffesystem. Endring i personalpolitikken, med vekt på kontrakter, prestasjonslønn og lønnsulikhet. Og mere midlertidighet i ansettelse.

Økt konkurranseutsetting for kommersielt orienterte offentlige organisasjoner og markedslignende oppbygginger. Det gir økt skille mellom dem som produserer og bestiller tjenester, del og helprivatisering.

Økt vekt på serviceorientering, servicekvalitet, brukerstyring og tjenesteyting.

Kostnadskutt og budsjett disiplin. (Christensen m.fl. 2001, s. 68)

2.1 Målstyring i offentlig sektor

Målstyring i offentlig sektor har vært et velkjent begrep og verktøy siden slutten av 1970 – åra. Dette som en del av NPM reformene. Dette systemet kan på den ene siden være et nyttig hjelpemiddel for offentlige organisasjoner og sees på som en klar forbedring av mange i forhold til tradisjonelle styringssystemer, som regelstyring. Samtidig blir det også en utfordring og kontroversielt. Dette i forbindelse med at det er vanskelig å utvikle og bruke klare konsistente offentlige mål. I en ellers kompleks og uklar verden. (Christensen m.fl. 2009, s. 111)

Dette er mye omhandlet i litteratur og lærebøker på området. Mål og resultatstyring kan i vid forstand sees på som en styringsfilosofi. Et overordnet prinsipp eller ide som tilpasses den enkelte virksomhet. Det er en måte å vri forvaltningskulturen bort fra regler og prosedyretenkning og heller gå mot sterkere resultatorientering. Ansatte skulle bevisstgjøres og motiveres med sterkere fokus på resultater og mål. Noe de fikk gjennom krav på resultater, større frihet og mindre detaljstyring. I et snevrere perspektiv er mål og resultatstyring en økonomisk og kvantifisert styringsteknikk, som kommer fra og er særlig utbredt innenfor budsjettssystemer. Det er tre hoved kjennetegn på MRS som styringsteknikk. For det første klare, konsistente, stabile, og konkrete mål. For det andre resultatrapportering, hvor informasjon om oppnådde resultater skal rapporteres tilbake til overordnet organ. Og for det tredje resultatoppfølging, hvor suksess skal premieres og fiasko straffes. (Christensen m.fl. 2001, s. 74-75)

Jeg bruker det smalere perspektivet, hvor man ser på mrs som en kvantifisert styringsteknikk. De seneste 20 – årene har mål og resultatstyring vokst frem som et sterkere forsøk på å operasjonalisere mål for offentlig virksomhet. Dette for å velge mellom handlingsalternativer og ikke minst evaluere resultater ut fra dem. Offentlige organisasjoner inkludert politietaten har gått fra å ha virksomhetsplaner med overordne mål, spesifikke mål, ansvar for innfrielse av målene, rapporteringsrutiner og belønning/straff, og fremover fra 1997 til hvor mål og resultatstyring ble nedfelt som et hovedprinsipp i statens økonomiregelverk. (Christensen m.fl. 2009, s. 110)

Da man innførte mål og resultatstyring i Norge på begynnelsen av 1980 tallet, ble det sagt at målstyring var noe radikalt forskjellig fra regelstyring, og at det var viktig å bryte med denne. Målstyringen skulle være framtidsrettet og opptatt av en klar må - middel – orientering og et konsekvensorientert fokus. De så på regelstyring som rigid og tilbakeskuende, selv om det selvsagt er mål innbakt i lover og regler. (Christensen m.fl. 2009, s. 112)

Filosofien bak var gjerne at de ville dra effektive styringsformer fra det private næringsliv over i den mere tungroddede offentlige forvaltningen.

Johnsen (2007, s. 89-90) forklarer at utgangspunkt kunne være at det var utbredte oppfatninger i ledelsespraksis, at styring i offentlig og privat sektor hadde mange likhetstrekk og at styringen derfor burde være lik. Videre fordi offentlig sektor hadde en del problemer og utfordringer, så hadde offentlig sektor mye å lære og burde derfor bli mere lik privat sektor.

Ny offentlig styring blir ofte oppfattet som en form for omstilling av styring (ledelse, rapportering og regnskap) i offentlig sektor slik at den ble mer lik en bestemt oppfatning av hvordan foretaksøkonomi og god ledelse er. Han viser til flere doktriner, hvor de viste til at disse doktrinene i ny offentlig styring kom fra ledelses praksiser som bygget på visse oppfatninger om hva god ledelse var.

De kunne for eksempel formuleres som at det måtte legges mere vekt på resultat og mindre på prosess, det måtte legges mere vekt på styring og mindre på politikk, politikk og administrasjon burde skilles fra hverandre. Offentlig styring har mye å lære fra praksis i privat sektor, med hensyn til bruk av kortsiktige arbeidskontrakter, strategiutvikling, virksomhetsplaner, resultatavtaler, visjoner, resultatlønn, styringssystemer og omdømmestyring. Finansiell insentiver var å foretrekke framfor ikke finansielle insentiver fra etikk, verdier og status. I tillegg var kostnadsreduksjoner og nedskjæringer viktig.

2.2 Mål og resultatstyring, formålet

Mål og resultatstyring er et verktøy og strukturelt virkemiddel for politisk og administrativ ledelse. Dette er en styringsteknikk som bygger på tre hovedkomponenter.

Det ene er formulering av klare konsise, stabile, konsistente og konkrete mål. Her kan innholdet av målene være forskjellige, og vil være opp til ledelsen å fastlegge. Det avgjørende er at målene er operasjonaliserbare. Slik at de kan fungere som forpliktende målestokker for oppnådde resultater.

For det andre gjelder det resultatmåling, der informasjon om oppnådde mål skal rapporteres til overordnet nivå med utgangspunkt i spesifiserte resultatindikatorer. Resultatrapporterings systemer skal gjøre det mulig med systematisk etterprøving av oppnådde resultater i forhold til ressursinnsatsen.

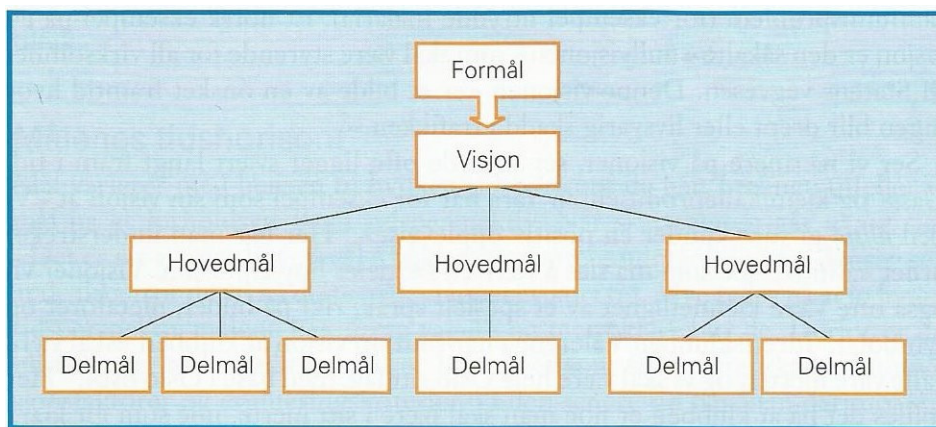
For det tredje gjelder det resultatoppfølging ut i fra prinsipper om at suksess og gode resultater skal belønnes, mens manglende resultatoppnåelse skal straffes.

Informasjon om oppnådde resultater skal ha atferdsmessige, ressursmessige eller personalmessige konsekvenser. (Christensen m.fl. 2009, s. 112)

2.2.1 Mål

Mål blir gjerne omtalt som en ønsket fremtidig tilstand. Alle organisasjoner har i utgangspunktet et formål og er opprettet utfra ønsket om å løse/rekke dette formålet. Det finnes mål av mange karakterer og med forskjellig tidsperspektiv. Det kan være forskjellig konkretisering på disse målene.

Dette blir gjerne omtalt som et målhierarki



Figur 2.2.1 Viser et eksempel på målhierarki (Jacobsen m.fl. 2007, s. 31)

Formålet til organisasjonen kan ha mange definisjoner i seg, men vil gjerne være det som sier noe om hvorfor organisasjonen er til, både organisatorisk og samfunnsmessig. I tillegg gir formålet det som gjør denne organisasjonen spesiell i forhold til målet. Hvorfor er denne organisasjonen best til å gjøre dette? Uansett elementer må den inneholde det som gjør organisasjonen til noe forskjellig fra andre organisasjoner.

Visjonen til organisasjonen er gjerne en definisjon av en ideell situasjon for organisasjonen i fremtiden. En visjon er gjerne et bilde på hva organisasjonen ønsker å bli i fremtiden.

Visjonene ligger gjerne langt frem i tid og er preget av høye ambisjoner, rike på symboler, metaforer og rikt språk. Hovedmålene er gjerne en konkretisering av visjonene, som mere er ønsketenkninger. Konkretiseringen er gjerne mål på aktiviteter som må gjennomføres for og nå eller realisere visjonen. Delmål er ytterligere konkretiseringer av hovedmål. Dette gir til sammen et målhierarki som til sammen skaper en rekke av sammenhenger av mål og midler. Et mål på et nivå vil være midlet for å nå målet på neste nivå.

Idealet blir at de operasjonaliserte delmålene gi den enkelte i organisasjonen klare retningslinjer for arbeidet. Målene eller målhierarkiet skal sikre at alle aktiviteter bidrar til å realisere organisasjonens overordnede mål. (Jacobsen m.fl. 2007, s. 32)

Det vil her være naturlig å si at komplekse mål lengre opp i hierarkiet er vanskelig og styre og sette arbeidsmål og måle effekter på. De blir derfor konkretisert og operasjonalisert ned til aktivitetsmål og resultatindikatorer.

2.2.2 Rapportering

Gode mål og resultatindikatorer er stabile, operasjonelle, konsistente og konkrete. Da er de mulige å rapportere eller vurdere om overordnede mål er nådd. De er videre en del av en resultatstyringsterminologi, hvor resultater blir vurdert og rapportert ut fra disse resultatindikatorer og delmålene. Som nevnt over skal man kunne vurdere alternative handlinger, se på effekter og vurdere resultatene. Resultatrapporteringen skal man få ny kunnskap om hva som fungerer godt og som igjen kan forbedre våre virkemidler.

Rapportering skal skje til overordnet nivå på organisasjonens delmål/resultatindikatorer/aktivitetsmål. (Christensen m.fl. 2009, s. 173 - 174)

2.2.3 Resultatoppfølging

Skal videre gi muligheter for å premiere og eller straffe utfra om organisasjonen oppnår suksess eller ei. Målsettingen eller perspektivet for dette er at det er tett kopling mellom gode konsistente operasjonell mål, organisasjonsstruktur og iverksetting og effekter. Utfra effektmåling og evaluering vil så dette vise om organisasjonsformer og tiltak virker etter hensikten og peke på eventuelle svakheter som kan korrigeres.

2.3 *Utfordringer av mål og resultatstyring*

Det foreligger mye forskning på utfordringer og effekter av mål og resultatstyring. Kritikken av verktøyet ligger på mange områder, og jeg tar nå en generell gjennomgang av kritikken innenfor de mest omtalte feltene. For å holde tråden bruker og setter jeg opp dette i forhold til hovedmålene over, mål, rapportering og resultatoppfølging. I tillegg er dette området drøftet i forhold til informasjonen fra mine informanter under analysedelen.

2.3.1 *Utfordringer – effekter på mål og mål utforming*

Et av de områdene hvor NPM gjennom mål og resultatstyring får mye kritikk er i forhold til mål. Som vi så over så kan mål være så mangt fra overordnede til resultatindikatorer.

Systemet som helhet var hentet fra det private næringsliv med en tankegang bakom som gikk

på at de var veldig mye mere effektive en det offentlige. Dette var innenfor områder hvor vi kan si at målene til det private næringsliv var enklere og mere kvantitative enn i offentlig forvaltning. På et enkelt vis kan man si at målet var profitt og det og tjene penger. Gjorde ikke private bedrifter dette, så gikk de under, sterkt forenklet sagt.

I det offentlige blir problemet at målene er så mye mere komplekse. Det har vist seg vanskelige å lage operasjonelle - kvantifiserbare mål ut av en kvalitetsmessig forutsetning. Skolesektoren skal gi kvalitetsmessig god undervisning og utdanning til våre barn. Helsevesenet skal gi en kvalitetsmessig god behandling av våre syke og rettsvesenet skal skape trygget lov og orden på et kvalitetsmessig godt sett for våre innbyggere.

Gode mål innenfor mrs må som ble nevnt over være konsistente og målbare. Vi må kunne se effekter av dette. Dermed er det en naturlig sammenheng mellom mål og effekter. Christensen m.fl. (2009, s. 175) bruker et smalt og et utvidet begrep i omtale av effekter.

Det smale begrepet blir gjerne brukt om organisasjonene når tallene på selve resultatindikatoren er effekten. For eksempel at Helgeland politidistrikt når sine tall på antall kontrollerte kjøretøy.

Det utvidede effektbegrepet blir brukt om på effekten dette utgjør i samfunnsmessig målestokk. Og på hovedmålet, som kan være trygghet i trafikken. I tillegg kan det ha andre sideeffekter.

De har satt dette opp i en figur som viser ulike effekter på hovedmål.

Effekt på hovedmål			
<i>Sideeffekter</i>	<i>Positive</i>	<i>Ingen</i>	<i>Negative</i>
<i>Ingen</i>	1 Forventet resultat	4 Ingen resultater	7 Negative resultater
<i>Positive</i>	2 Forventet resultat med bonus	5 Ingen forventete resultater, men bonus	8 Negative resultater med bonus
<i>Negative</i>	3 Forventet resultat med risiko	6 Ingen forventete resultater, og risiko	9 Negative resultater med risiko

Figur 2.3.1 Viser ulike effekter på hovedmål.(Christensen m.fl. 2009, s. 176)

Det beste av alle situasjoner er når det oppnås positive effekter på hovedmålet, samtidig som det også er positive sideeffekter på andre mål (rute 2). Dette kan være når organisasjonsreformer som tar sikte på å øke kostnadseffektiviteten, faktisk har slike effekter, samtidig som de også fører til positive effekter på andre mål, som politisk styring. Mer vanlig

er det at det kan være positive effekter på hovedmålet, kostnadseffektivitet og negative sideeffekter for eksempel på tjenestekvalitet (rute 3).

Et annet eksempel er at innføring av resultatmål og kvantitative resultatindikatorer kan føre til overmåling av kvantitative forhold som kan tallfestes, og fokus på lette saker, på bekostning av ikke målbare forhold og vanskelige saker. I sykehus er det for eksempel lettere å fokusere på og tallfeste liggedøgn og internprising mellom avdelingene enn på omsorg og medmenneskelighet.

2.3.2 Rapporteringsproblematikk

Rapporteringsproblematikk har flere elementer i seg, og jeg drøfter flere av dem i analysebiten. Her velger jeg og gi en generell oversikt over de mest vanlige problemområdene som kan dukke opp innenfor mrs. Jeg går dypere inn i problematikken rundt dem i analysebiten og synes det blir litt «smør på flesk» og ha en dyp gjennomgang også her.

Hovedproblemet ligger i hva som skal rapporteres utfra hvilke resultater. Kan vi stole på resultatmålene når man lager aktivitetsmål og prosessmål som erstatning for resultatmålet, slik at det lar seg måle. Da måler man den aktiviteten man gjør og ressursen man legger i det, i stedet for samfunnsmessige virkninger. I for eksempel H. pd vil det da kunne ta lang tid før man ser resultatet på vår kriminalitetsbekjempelse i samfunnet, hvis det i det hele tatt er mulig. Det man ser av resultater på vår aktivitet opp mot kriminalitetsbekjempelsen.

(Christensen m.fl. 2009)

En annen problematikk jeg drøfter under analysen er om vi som nevnt over driver overrapportering/overmåling på de områdene som er lette og kvantifiserer og glemmer de områdene som vanskelig lar seg gjøre om til tall. Det kan for eksempel være saksfelt som blir nedprioritert eller om lette saker blir prioritert fremfor tunge saker. Eksemplet med helsevesenet, hvor de måler liggedøgn i stedet for omsorgsbehovet, som kanskje tilsier flere liggedøgn er jo her passende. Dette kalles også målforskyvning.

Andre typer målforskyvning kan være at ansatte jobber mot eget beste i stedet for organisasjonens beste. De ansatte har egne interesser eller mål som settes fremst. Dette kan være personlig vinning og lønn.

Et annet aspekt av dette er at spesialisering og særinteresser gjerne setter fokus mot et fagfelt og målområde, som kanskje er mest spennende, gir best og enklest resultater, på bekostning av andre mål. (Jacobsen m.fl. 2007)

Et tredje aspekt er når det blir stort fokus på resultatet, og resultatorientering. Dette å rapportere på gode resultater og suksess, som i filosofien bak mrs skal gi positive insentiver, mens negative resultater skal gi «straff» Da kan spørsmålet mere bli hva som lønner seg å rapportere, mere enn hva som sømmer seg å rapportere. Når en i tillegg vet at informasjonstilbakeføringen ikke er nøytral men kan bli benyttet strategisk for å fremme egne interesser, så kan dette skape situasjoner, som oppfordrer til siling av positiv informasjon oppover i systemet. (Christensen m.fl. 2009)

2.3.3 Oppfølgingsproblematikk

I filosofien bak mrs så skal resultatene gi følger. Det kan være ressursmessige, organisatoriske eller personalmessige. Dette kan være vanskelig utfra at med utformingen av mål og resultatrapporteringen nevnt over, så kan det være problematisk og stole på resultatene som blir lagt frem. Dette gir kanskje ikke et helhetlig inntrykk av hvordan organisasjonen, avdelingen eller personalet lykkes. Da det bare måler deler av det.

En annen ting når man måler resultater ut fra et ståsted. Så kan følgene være at når en avdeling oppnår positive resultater, så kan dette skape problemer kapasitetsmessig for en annen avdeling, for eksempel i vår etat hvor en effektiv avdeling produserer mange saker med stor oppklaring, så vil dette kunne gi problemer på retts og påtaleseksjonene og i domstolene. (Christensen m.fl. 2009)

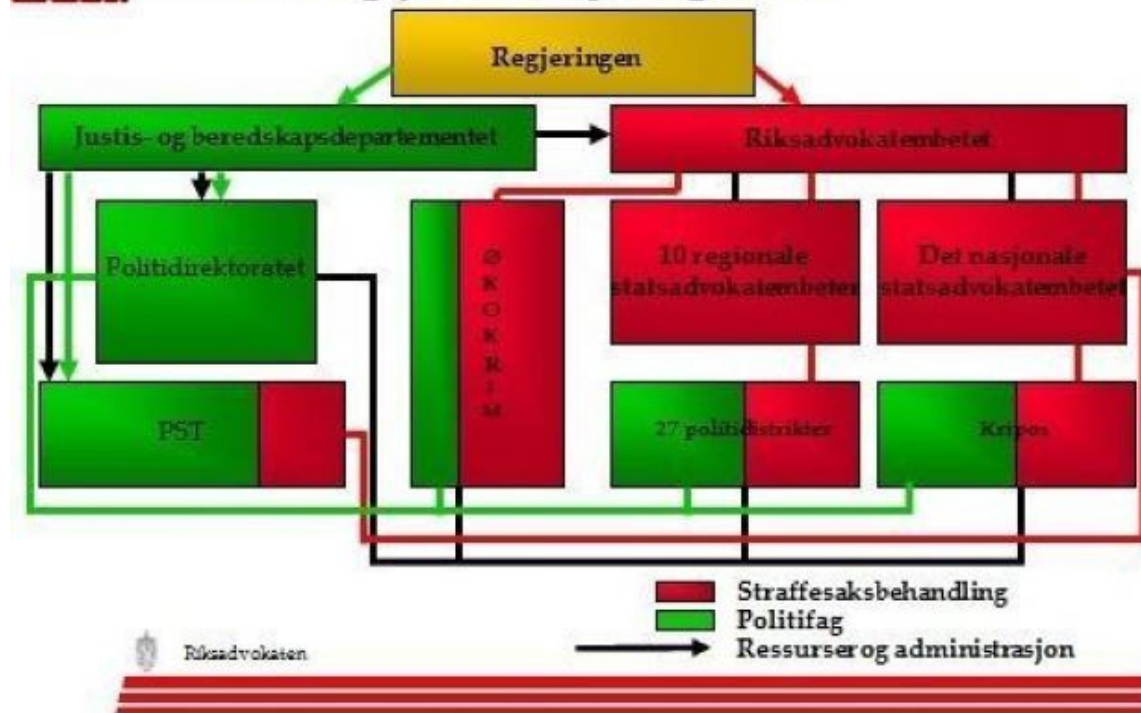
3.0 Mål og resultatstyring i politiet og i Helgeland politidistrikt

Innledningsvis tar jeg for meg en rask oversikt over mål og resultatstyring i politiet, men hovedfokuset blir opp i mot mål og resultatstyring i Helgeland politidistrikt. Først en oversikt over politiets styringskjede og organisering

3.1 Politiets organisering

For å forstå mrs i politiet og i Helgeland politidistrikt er det greit å få med seg en oversikt over organiseringen av politiet. Opp i mot mrs er det viktig å få en forståelse av det tosporede system.

Politiet og påtalemyndigheten



Figur 3.1. Viser organiseringen av politiet og det tosporede system (Riksadvokaten)

I Norge er første nivå i påtalemyndigheten integrert i politidistriktene som ledes av politimestrene. De er underlagt riksadvokaten og statsadvokaten sin overordnede faglige ledelse. Ansvarsforholdene i politiet er dermed todelt: Mens ansvaret for straffesaksbehandlingen ligger til riksadvokaten, har Politidirektoratet og Justisdepartementet ansvaret for administrative, økonomiske og polisiære spørsmål. Det vil si resten av politiets virksomhet.

POD og justis og beredskapsdepartementet utgjør den sentrale politiledelsen i Norge. JD har ansvaret for etatsstyringen av POD. Dette gjøres gjennom styringsdokument og styringsdialog. Her kommuniseres og kontrolleres målsetninger og resultatkrav for politiet.

POD er underlagt Justisdepartementet og handler under justisministerens konstitusjonelle ansvar. De ble opprettet i 2001, som et viktig ledd i politireformen. Målsettingen var å sikre en demokratisk videreutvikling av politi- og lensmannsetaten, klargjøre ansvar og myndighet og skape en helhetlig operativ og faglig ledelse med sikte på best mulig utnyttelse av ressursene. Politidirektoratet har fått en viktig rolle i dette utviklingsarbeidet.

POD har med unntak av PST ansvar for ledelse og oppfølging av politidistriktene og politiets særorganer, med til sammen ca. 12.000 tilsatte. POD hovedoppgaver overfor politidistriktene og særorganene er strategisk og operativ samordning, etatsledelse, personal- og organisasjonsutvikling, støtte- og tilsynsoppgaver, forvaltningsoppgaver, beredskap, samt behandling av klagesaker. Slik har direktoratet en viktig støttefunksjon for et fortsatt desentralisert politi. I dette ligger også budsjettansvar og fordeling av resurser og resultatoppfølging, mrs.

3.2 Målstyring og resultatstyring i politiet

Mål og resultatstyring ble innført i politiet 1. januar 1996

Overgangen var der som i resten av statsforvaltningen krevende med overgang fra sterk regelstyring til mål og resultatstyring. Hvor fokus på resultater skulle bidra til en mere effektiv ressursbruk opp mot en bedre forebyggende tjeneste, endret lederadferd og mere medbestemmelse blant etatens medarbeidere.

Mål- og resultatstyring er det overordnede styringsprinsippet i politi- og lensmannsetaten. I arbeidet med å videreutvikle mål- og resultatstyringen i politi- og lensmannsetaten er det viktig å ha fokus på å utvikle en utforming på mål- og resultatstyringen, som legger til rette for en helhetlig virksomhetsstyring. Mål- og resultatstyringen må utformes slik at den bidrar til at man retter oppmerksomheten langs hele resultatkjeden og er bevisst på hvordan de ulike leddene i resultatkjeden virker inn på hverandre.

Politidirektoratet skal gjennom styringsdialogen sikre god styring, oppfølging, kontroll og forvaltning av virksomhetene i politi- og lensmannsetaten. For å sikre disse kravene er det etablert en styringsdialog mellom Politidirektoratet og underliggende virksomheter. Gjennom styringsdialogen forpliktet partene til deling av aktuell informasjon.

Styringsdialogen skal sikre at:

politidistrikt og særorgan fastsetter sine mål og resultatkrav innenfor rammen av disponible resurser og forutsetninger gitt av overordnet myndighet fastsatte mål og resultatkrav oppnås, ressursbruken er effektiv og at virksomheten drives i samsvar med lover og regler virksomheten rapporterer relevant og pålitelig resultatinformasjon straks virksomheten får kjennskap til vesentlige avvik i forhold til vedtatte planer eller disponeringsskriv,

skal Politidirektoratet informeres i egen sak. Virksomheten skal samtidig fremme forslag om korrigerende tiltak. (Politidirektoratet, 2010)

Styringsdialogen både sentral og lokalt er kanskje det viktigste hovedelementet i mål og resultatstyring innenfor politietaten. Utover rekkefølge og en del av dokumentasjonen og dets innhold, blir jeg ikke å gå inn på styringsdialogen noe mere i forhold til mrs.

De sentrale elementene kommer i statsbudsjettet, JD sitt tildelingsbrev til POD, som kommer med sitt sentrale plan og ramme skriv.

I tillegg kan man si at dette følger politiets hierarki, Vist nedenfor med et organisasjonskart, som er rimelig oppdatert. Det som er greit å ta med seg i forhold til mål og resultatstyring i forhold til kriminalitetsbekjempelse er at Norsk politi- og påtalemyndighet er organisert i et tosporet system. Det innebærer at ansvaret for kriminalitetsbekjempelsen er delt mellom Justisdepartementet og Riksadvokaten. Hvor riksadvokaten har det faglige ansvaret.

Dermed er det viktig å få med riksadvokatens rundskriv i elementer som påvirker lokal mål og resultatstyring

3.2.1 Statsbudsjettet - hovedmål

Statsbudsjettet gir de økonomiske rammene. Disse er knyttet til mål, prioriteringer og satsningsområder.

Under viser jeg hovedmålene i statsbudsjettet til JD. Dette får JD sine ressurser til kriminalitetsbekjempelse ut fra.

De grunnleggende oppgavene på Justis- og beredskapsdepartementets ansvarsområde er konkretisert gjennom følgende hovedmål:

- Redusert kriminalitet
- Økt trygghet og styrket samfunnssikkerhet
- Helhetlig og konsekvent innvandrings- og flyktningpolitikk
- Helhetlig og konsistent politikk for polarområdene
- God konfliktløsning
- En mer effektiv og publikumsvennlig justissektor
- God rettssikkerhet for individer og grupper
- Gode rettslige rammevilkår for innbyggerne, næringslivet og det offentlige.

(Statsbudsjettet 2013)

3.2.2 Justis og beredskapsdepartementet sitt tildelingsbrev – Hovedmål

Med utgangspunkt i målene, prioriteringene og de økonomiske rammene som ligger i statsbudsjettet, så utarbeider JD tildelingsbrevet til POD. Dette gir igjen føringer for politiets arbeid i denne perioden. Her finner vi de over 100 mål, delmål og tiltak som Gjörv rapporten referer til. De er ikke alle definerte som mål og en må gå inn i tildelingsbrevet for å finne dem

3.2.3 Disponeringsskrivet til politi og lensmannsetaten

Disponeringsskrivet kommer på bakgrunn av plan og rammeskrivet for 2013, som gir et grunnlag for planlegging av virksomheten i politidistriktene og særorganene. Her klargjøres hva som er de styrende dokument for distriktene. Hovedmål og utfordringer blir her presentert. Videre blir det gjort rede for hva POD vil ha fokus på ved tilsyn i politidistriktene. Det settes også krav til planprosess og krav til rapportering Pm skal i PSV rapportere inn tilstandsrapport samt strategisk kriminalitetsanalyse. Og komme med forslag til resultatmål for 2013. Noe POD overså totalt, og som jeg viser til senere.

Disponeringsskrivet legger frem POD sine overordnede mål og prioriteringer for 2013, samt administrative bestemmelser og rapporteringsrutiner. Disponeringsskrivets har også et særskilt vedlegg, som viser mål og økonomisk ramme, som er fastsatt for det enkelte politidistrikt og særorgan.

POD fastsetter de overordnede målene for 2013 på bakgrunn av Prop 1 S (2012-2013), JD sitt tildelingsbrev for 2013 og andre sentrale styringsdokumenter. De sentralt fastsatte målene for Straffesaksbehandlingen videreføres i samråd med riksadvokaten, som også utgir mål- og prioriteringsrundskriv for 2013

En særlig utfordring, nevnt i disponeringsskrivet for 2013 er oppfølgingen av Gjörvrapporten, politiets egne evalueringer etter dette, samt tiltak som vil bli definert i forbindelse med Politidirektoratets eget endringsprogram. Endringsprogrammet vil ha særlig fokus på tiltak knyttet til økt beredskapsevne samt tiltak rettet mot styring, ledelse og kultur. Dette må også vektlegges i lokalt oppfølgingsarbeid. Stortingsmeldingen etter Gjörv rapporten og den varslede politianalysen, betinger at politidistriktene følger opp eventuelle prosesser, pålagte oppgaver og tiltak i 2013.

Dette er interessant i forhold til det vi merket lokalt og det informantene også merket seg i forhold til prioritering av beredskapen på bekostning av straffesaksarbeidet.

Figuren under viser hovedmålene fra POD og ut til politidistriktene

Nivå 1	Visjon:				
	Trygghet, lov og orden				
Nivå 2	Hovedmål:				
	1.	2.	3.	4.	5.
	Økt trygghet for borgerne gjennom redusert kriminalitet	God og effektiv konfliktløsning	Ivareta rettssikkerhet for individer og grupper	En åpen og kvalitetsbevisst justisforvaltning	Helhetlig og konsekvent innvandrings- og flyktningpolitikk

Figur 3.2.3 POD Hovedmål

Hovedmål 1 som går på kriminalitetsbekjempelse er det som blir mest omhandlet innenfor min analyse av mrs i Hpd.

Disponeringsskrivet utdyper dette i 15 under/delmål, som H. pd utvikler videre i sin lokale styrings dialog og sin mål og resultatstyring.

3.2.4 Riksadvokatens rundskriv nr. 1/ 2013 MÅL OG PRIORITERINGER FOR STRAFFESAKSBEHANDLINGEN I 2013— POLITIET OG STATSADVOKATENE

Hovedmålene her er

Redusert kriminalitet, god rettssikkerhet og en mer effektiv justissektor er blant de hovedmål Regjeringen har satt for justissektoren, og som er særlig relevante for straffesaksbehandlingen. I 2013 videreføres det sentrale mål om en målrettet og effektiv straffesaksbehandling av høy kvalitet som ivaretar rettssikkerhet og menneskerettigheter.

De forklarer videre sine resultatmål, som er

Høy oppklaring

Kort saksbehandlingstid

Adekvat reaksjon

Kravene blir definert i rundskrivet.

De kommer med sentrale prioriteringer på hva som skal prioriteres av etterforskning:

Drap og andre alvorlige voldsforbrytelser, herunder ildspåsettelse og andre

alvorlige forbrytelser som setter liv og helse i fare

Alvorlige seksualforbrytelser

Alvorlige narkotikaforbrytelser

Alvorlige trafikklovbrudd, herunder dødsulykker, ulykker med betydelig personskade og trafikkatferd som bærer preg av at gjerningspersonen bevisst har tatt en risiko som har innebåret nærliggende fare for alvorlig ulykke

Økonomisk kriminalitet av alvorlig karakter, særlig den som rammer fellesskapet, alvorlig IKT-kriminalitet, og alvorlig miljøkriminalitet som rammer det indre miljø (arbeidsmiljøet) og det ytre miljø (natur og kulturminner)

Alvorlig internasjonal og organisert kriminalitet

Straffbare handlinger som synes rasistisk motivert

Oppregningen gir ikke uttrykk for en prioritert rekkefølge. Prioriterte saker skal gis forrang dersom det er knapphet på ressurser. Sakene skal oppklares så langt råd er, og unødig liggetid skal unngås både hos etterforsker og jurist.

Jeg valgte å ta med målformuleringene fra statsbudsjettet og politisk nivå og ned til strategisk nivå i H. pd, samt rundskrivet fra riksadvokaten, for å vise kompleksiteten i politiets målhierarki.

Avslutningsvis er det en annen interessant ting å merke seg. Alt skal prioriteres.

3.3 Mål og resultatstyring i Helgeland politidistrikt

I den lokale styringsdialogen, gjennom drøftingsmøter, medbestemmelsesapparat og strategiske analyser, blir disse kravene tatt ned og formulert ut i resultatindikatorer i PSV – politiets styringsverktøy.

3.3.1 PSV – Politiets styringsverktøy

PSV er en del av PAL (politiets analyse og ledelsesverktøy) løsningene i politiet og henter data fra flere kilder og setter dem sammen til forhåndsdefinerte rapporter.

Mål og målgruppen kan deles i 3 nivå.

POD som har en nasjonal interesse, og har tilgang til rapporter fra samtlige politidistrikt og særorgan.

Politimester har enkel tilgang til resultater fra eget distrikt, med mulighet til å se også andre distrikter/enheter.

Driftsenhetsleder har enkel tilgang til resultater fra egen enhet, med mulighet til å se også andre distrikter/enheter.

I PSV er det en del hoved mål og under hovedmålet kriminalitetsbekjempelse er det 17 resultat indikatorer, hvor det blir målt resultater og rapportert ut fra

Figuren nedenfor viser disse indikatorene for Hpd med de offisielle resultatene/tallene, som er rapportert på ved utgangen av 2013.

The screenshot shows a software window titled "Hittil i år - PSV [Nasjonal] - Genus". The main content area displays a table of performance indicators for the year 2013, filtered for the district "45 Helgeland politidistrikt". The table is organized under the main goal "Hovedmål: Krim.bekjempelse - Sentrale mål (17)".

Indikator	Mål (HIÅ)	Resultat
Hovedmål: Krim.bekjempelse - Sentrale mål (17)		
1 Forbrytelser	2 210,0	2 061,0
2 Oppklaringsprosent	50,0	53,4
3.1 Saksbehandlingstid ink påtale	100,0	88,5
4.1 IPA > 3 mnd ink påtale	480,0	525,0
5 Førsteg.krim. 15-18	70,0	34,0
6 Pri unge u/18 (42 dager)	42,0	14,2
7 Saker til konfliktrådet	100,0	84,0
8 Vold	317,0	293,0
9 Familievold	125,0	124,0
10 Pri \$228/\$229 (90 dager)	90,0	67,6
11 Publikums trygghetsfølelse	180,0	184,0
12 Vinning	1 200,0	985,0
13 Inndragning av utbytte	70,0	34,0
14 Narkotika, §162.1 og legem.lov	850,0	912,0
15 Narkotika, §162.2 §162.3	15,0	15,0
16 Kontrollerte førere	13 000,0	10 093,0
17 Egne ATK-saker	0,0	0,0

At the bottom of the window, a status bar shows: "Gjennomsnitt: 185,0 Celler: 1 Sum: 185,0 Numeriske celler: 1 Rader: 1" and the user name "TAG005 Tom André Giertsen".

Figur 3.3.1 Viser resultatindikatorer på kriminalitetsbekjempelse med resultat for Hpd ved utgangen av 2013

3.3.2 Resultatindikatorer for kriminalitetsbekjempelse

Jeg viser her en gjennomgang av indikatorene vist over. Dette er greit for å få en forståelse av hva tallene egentlig viser av resultater. Tallene er i utgangspunktet sentrale mål gitt innenfor straffesaksbehandlingen. Kravene innenfor kriminalitetstypene, er satt med utgangspunkt i kriminalitetsstatistikken over de siste 5 årene, som greit leses av i systemet. I tillegg er det lokale tilpasninger gjort i drøftingsmøter og i løpet av styringsdialogen. Det er disse indikatorene som informantene svarer opp mot i intervjuet. Dette ble ikke nødvendigvis definert slik i spørsmålsstillingen, men oppfattelsen og svarene kom i forhold til disse resultatindikatorerne. Målene står først i kolonnen og resultatet følger deretter. Målene er som vi diskuterer senere satt sentralt i forhold til siste 5 års statistikk.

Det som er vanskelig å se ut fra tabellen er om dette er maksimum eller minimums tall.

Det viser jeg i figuren under. Dette er sentralt i en del av besvarelsene under intervjuene.

Resultatindikatorer	Mål 2013	maks - minimum
Forbrytelser	2210	maks
Oppklaringsprosent	50	minimum
Saksbehandlingstid forbrytelser	100	maks
IPA 3 mnd.	480	maks
Førstegangskriminelle 15 – 18 år	70	maks
Pri unge under 18 år (42 dager)	42	maks
Saker til konfliktrådet	100	minimum
Vold	317	maks
Familievold	125	minimum
Saksbehandlingstid 90 dager §228.2 og §229	90	maks
Publikums trygghets- følelse	180	minimum
Vinning:	1200	maks
Inndragning av vinning	70	minimum
Narkotika, § 162.1 og legemiddeloven	850	minimum
Narkotika § 162.2 og § 162.3	15	minimum
Antall kontrollerte førere	13000	minimum

Figur 3.3.2 viser retningen på resultatindikatorerne

Nedenfor velger jeg å liste opp forklaringene rundt de forskjellige resultatindikatorerne. Dette for å få frem en forståelse av kompleksiteten rundt dem. Dette kunne sikkert også vært laget som et vedlegg, men i det komplekse måltall blir diskutert, velger jeg å ha det med.

Forbrytelser: Indikatoren viser de totale antall forbrytelser - unntatt narkotika § 162.1, legemiddeloven og undersøkelsessaker.

Uttrekket av narkotikasaker, saker etter legemiddeloven og undersøkelsessaker er gjort for at indikatoren i minst mulig grad skal være påvirket av politiets egen initiert innsats.

Drøftes på bakgrunn av et gjennomsnitt for de 5 siste år.

Formålet er å indikere utviklingen av saksmengden – økning/uendret/reduksjon.

Oppklaringsprosent: Indikatoren viser antall oppklarte forbrytelser, i forhold til antall ikke oppklarte forbrytelser innenfor en gitt periode. Indikatoren måler antall oppklarte saker av hundre. Formålet er å indikere utviklingen av andelen oppklarte saker.

Saksbehandlingstid forbrytelser: Indikatoren viser gjennomsnittlig saksbehandlingstid for oppklarte forbrytelsessaker, inkludert tiden hos påtale på både distrikt, region og enhetsnivå. Måltallet er et sentralt krav på 120 dager. Måler saksbehandlingstiden i antall dager. Formålet med indikatoren er å sikre en bedre og mer effektiv straffeforfølgning.

Saksbehandlingstid hos etterforsker: Denne indikatoren finnes kun på region og enhetsnivå. Den viser gjennomsnittlig saksbehandlingstid kun hos etterforsker. Formålet med indikatoren er å sikre en bedre og mer effektiv straffeforfølgning.

IPA 3 mnd.: Indikatoren viser antallet ikke påtaleavgjorte saker eldre enn tre måneder på distrikt, region og enhetsnivå. Formålet med indikatoren er å følge restansesituasjonen for sikre en bedre og mer effektiv straffeforfølgning.

IPA > 3 mnd. hos etterforsker: Denne indikatoren finnes kun på region og enhetsnivå. Indikatoren viser antallet ikke påtaleavgjorte saker eldre enn tre måneder, der sakens fase er hos etterforsker. Formålet med indikatoren er å følge restansesituasjonen for sikre en bedre og mer effektiv straffeforfølgning.

Førstegangskriminelle 15 – 18 år: *Indikatoren viser antall avgjorte førstegangsforsøkte hittil i år, hvor personen var mellom 15 og 18 år på gjerningstidspunktet. Formålet er å dokumentere volum og utvikling av førstegangsregistrerte personer mellom 15 og 18 år. Sammenholdt med den innsats som gjøres i forhold til denne gruppen, kan man lettere vurdere effekten av den forebyggende innsatsen mot ungdomskriminalitet.*

Saksbehandlingstid 42 dager for gjernings- personer under 18 år: *Indikatoren viser antall dager saksbehandlingstid for oppklarte forhold der gjerningspersonen var mistenkt/siktet/pågrepet og under 18 år på gjerningstidspunktet. Saksbehandlingstiden inkluderer ikke undersøkelsessaker. Saksbehandlingstiden er inkludert tiden hos påtale. Måltallet er et sentralt krav på 42 dager (6 uker). Formålet med indikatoren er å sikre en bedre og mer effektiv straffeforfølgning i ungdomssakene.*

Saker til konfliktrådet: *Formålet med denne indikatoren er å følge utviklingen i bruk av konfliktråd i saker med unge lovbrøyttere.*

Vold: *Indikatoren viser antallet saker registrert med følgende hovedstatistikkgrupper:*

- *Liv, legeme og helbred*

Indikatoren viser volum og utvikling.

Formålet er å indikere den forebyggende aktivitet i forhold til vold.

Familievold: *Formålet med indikatoren er å følge utviklingen i saker med familievold.*

Saksbehandlingstid 90 dager §228.2 og §229: *Indikatoren viser antall dager saksbehandlingstid for oppklarte forhold og saker som gjelder legemsfornærmelse med skadefølge og legemsbeskadigelse, § 228.2 og § 229. Saksbehandlingstiden er inkludert tiden hos påtale. Sakene er registrert med kriminalitetstype vold. Måltallet er et sentralt krav på 90 dager. Formålet med indikatoren er å sikre en bedre og mer effektiv straffeforfølgning.*

Publikums trygghets- følelse: *(Offentlig ro og orden) Indikatoren viser antallet saker etter politiloven og strl. §350. Formålet med indikatoren er å vise et tilgjengelig og synlig politi i det offentlige rom. Aktiviteten er i stor grad egen initiert*

Vinning: *Indikatoren viser alle registrerte forbrytelser med kriminalitetstype vinning. Indikatoren viser volum og utvikling. Formålet er å følge saksutviklingen innenfor et felt som utgjør en relativt stor del av saksmengden.*

Inndragning av vinning: *Indikatoren viser antallet inndragninger og ikke antall saker som har hatt inndragning. Formålet med indikatoren er å sikre kontinuitet og oppmerksomhet mot innsatsen med å inndra utbytte fra straffbare handlinger. Denne indikatoren finnes ikke på region/enhetsnivå siden inndragning kun registreres på distrikt.*

Narkotika, § 162.1 og legemiddelloven: *Indikatoren viser antall saker registrert med følgende statistikkgrupper: Narkotika, narkotikabruk, narkotika besittelse, narkotika diverse. Formålet med indikatoren er å følge et saksfelt, som i relativt stor grad viser politiets egen initierte aktivitet i forhold til narkotika.*

Narkotika § 162.2 og § 162.3: *Formålet er å avdekke alvorlige narkotikasaker. Dette er saker som ofte ligger i grensesnittet mot organisert kriminalitet.*

Antall kontrollerte førere: *Indikatoren viser antall kontrollerte førere. Indikatoren er i stor grad egen initiert og bør vurderes i sammenheng med indikatoren på vinning, narkotika, vold og publikums trygghetsfølelse. Formålet er i utgangspunktet å dokumentere aktivitetsnivå i forhold til trafikk, men denne virksomheten i trafikken kan også lett utvides til å omfatte etterretning og kontroll i grensesnittet mot en rekke andre kriminalitetsområder. Videre vet vi at synlig politi i trafikken er et effektivt tiltak når det gjelder å skape tillitt og trygghet i forhold til publikum.*

All informasjon om indikatorene i PSV er hentet fra PSV systemet.

Disse indikatorene blir brukt i drøftinger i forhold til det informantene har opplevd opp imot disse eller enkelte av dem.

3.3 Kritikk etter 22. juli kommisjonen

Noen sentrale konklusjoner og slutninger som viser konsekvenser og har betydning for politidistriktets fokus under arbeidet med å produsere forslag til løsninger og forbedringer:

GJØRV-KOMMISJONENS HOVEDKONKLUSJONER

- Angrepet på regjeringskvartalet 22/7 kunne vært forhindre gjennom effektiv iverksettelse av allerede vedtatte sikringstiltak
- Myndighetenes evne til å beskytte menneskene på Utøya sviktet. En **raskere politiaksjon** var reelt mulig. Gjerningsmannen kunne ha vært stanset tidligere 22/7.
- Flere sikrings- og beredskapstiltak for å vanskeliggjøre nye angrep og redusere skadevirkningene burde ha vært iverksatt 22/7.
- Med en bedre arbeidsmetodikk og bredere fokus kunne PST ha kommet på sporet av gjerningsmannen før 22/7. Kommisjonen har likevel ikke grunnlag for å si at PST dermed kunne og burde ha avverget angrepene.

GJØRV-KOMMISJONEN – DE PRIMÆRE ÅRSÅKENE TIL SVIKTEN

- Evnen til å **erkjenne risiko** og å **ta lærdom** av øvelser har vært for liten
- Evnen til å gjennomføre det man har bestemt seg for, og til å **bruke planene** man har utviklet, har vært for svak.
- Evnen til å koordinere og samhandle har vært mangelfull
- Potensialet i informasjons- og kommunikasjonsteknologi har ikke vært godt nok utnyttet.
- Ledelsens evne og vilje til å klargjøre ansvar, etablere mål og treffe tiltak for å oppnå resultater har vært utilstrekkelig.

Dette handler i større grad om LEDELSE, SAMHANDLING, KULTUR og HOLDNINGER (til beredskap) – enn mangel på ressurser, behov for ny lovgivning, organisering eller store verdivalg.

(Gjørsv rapporten)

Gjørsv kommisjonens slutninger og konklusjoner kan trekkes rett ut av læreboken for faremomenter, konsekvenser og effekter av feil målstyringsfokus. Gjørsv rapporten tar opp problematikk rundt mål og resultatstyring. I kapittel 14.2 ledd sier de følgende om PSV *POD har utarbeidet et styringsverktøy, PSV (politiets styringsverktøy), som angir de samlede målekriteriene for politiet. Det er imidlertid ingen spesifikke målsettinger knyttet til beredskap eller responstid i denne måltavlen. Måltavlen angir hele 25 dimensjoner. De aller fleste*

omhandler saks- og straffesaksbehandling. Det er ingen direkte eller indirekte mål som kan knyttes til operasjonssentralene, som på mange måter er selve «hjertet og hjernen» i politiets daglige operasjoner. PSV benyttes i styringsdialogen mellom POD og distriktene om måloppnåelse.

Videre sier de følgende om manglende målstyringsparametre.

Få konkrete mål og uklare forventninger på beredskapsområdet

Beredskapen i politiet har ikke vært tydelig eller høyt prioritert verken i styringsdokumentene eller av politiets egen ledelse de senere år.

På andre områder, blant annet for straffesakskjeden, er det etablert detaljerte målsettinger.

På beredskapsområdet har de viktigste tiltakene vært å styrke beredskapen ved å fastsette retningslinjer, slik som med PBS, eller å styrke de generelle kapabilitetene.

Det framstår derfor for kommisjonen som politiet har utviklet mål på de områdene som er enklest å måle – ikke nødvendigvis på de områdene der klare mål og forventninger er viktigst.

Det er stilt krav og konkrete mål knyttet til automatisk trafikk kontroll, men ikke til operasjonssentralers beskaffenhet eller responstider. Uten mål er det vanskelig å se om resultater oppnås, eller å sikre at strategiske prioriteringer følges tilstrekkelig opp. Siden det er få konkrete mål som er knyttet til den operative beredskapen, mens det er konkrete mål på forvaltningsoppgaver med mer, kan operativ beredskap bli en salderingspost når prioriteringer må gjøres mellom aktiviteter og penger skal spares.

I realiteten har det langt på vei vært opp til lokalt initiativ å fastsette krav og mål. En illustrasjon på dette er at helt grunnleggende krav slik som Beredskapstroppens responstid var definert av troppen og OPD selv, og ikke satt av departement eller direktorat.

22/7 bar preg av dette.

Her skal det sies at det er et enormt og veldig interessant arbeid på gang innenfor dette feltet. Det blir interessant å se hvordan effekter dette får på politidistriktene. Noe av effekten har vi sett på bedre utdanning og mere trening på beredskapsområdet. Dette var etterlengtet fra operative mannskaper, men nå ser vi kritikken fra påtaleleddet, hvor de mister saksbehandlingskapasitet. Dette blir både nevnt i intervjuene og i rundskrivet fra riksadvokaten for 2013.

4.0 Metode

Her går jeg inn på forskningsmetoden jeg har benyttet og hvorfor. Min problemstilling gjør den egnet for en type forskningsdesign/metode. Jeg bruker intervju som metode, og gjør her rede på hvorfor jeg finner denne metoden egnet. Deretter tar jeg for meg de informantene jeg bruker og hvorfor jeg velger dem som undersøkelsesgruppe. Denne informantgruppen påvirker hvordan informasjon og hvordan data jeg får inn. Dette må jeg ta høyde for i min analyse og behandling av datamengden. Herunder går jeg gjennom validiteten og reliabiliteten i de innsamlede dataene. Hvorfor skal jeg gjennomføre denne undersøkelsen på denne måten? Eller hvorfor velger jeg denne forskningsmetoden? Jeg ønsker å få undersøkt min problemstilling og få et svar, som ligger så nært opp til virkeligheten, som mulig.

Enhver undersøkelse – Ethvert forskningsprosjekt må ha et mål og en mening for valg av metode. Dette må være begrunnet opp mot undersøkelsens problemstilling.

Det finnes ikke en eneste perfekt forskningsprosess. Alle slike undersøkelser vil være beheftet med feil, svakheter og manglende presisjon. Poenget med forskningsmetode er ikke å unngå slike feil, da dette ikke er mulig, men å kunne gjøre rede for hvilke mulige svakheter, som er knyttet til en undersøkelse. (Jacobsen 2012).

Metode blir dermed en måte å gå frem på for å samle inn data om virkeligheten. Og metoden blir da et hjelpemiddel for å gi en beskrivelse av virkeligheten. (Jacobsen 2012).

Problemet og utfordringen ligger i hva virkeligheten er. Metodelæren over tid utviklet seg i to hovedretninger. Kvalitativ metode og kvantitativ metode. Kvalitativ metode tar for seg dyptgående undersøkelser av få enheter. Dette kan gjøres gjennom observasjoner og eller intervjuer av utpekte objekter som gjennom sine erfaringer og refleksjoner over problemstillingen gir datamateriale i ords form. Kvantitativ metode måler forskjeller i et stort utvalg enheter. Her er det ikke vanlig å gå i dybden. Det mest vanlige instrumentet for kvantitativ metode er spørreskjemaet. Og sluttproduktet man får ut er tall, som igjen bearbeides systematisk og statistisk.

4.1 Forskningsdesign

Valg forskningsdesign eller metode er av avgjørende betydning for utformingen av oppgaven. Problemstillingen er videre det som gjerne avgjør valget av metode. Kvalitativ metode er en mere inngående undersøkelse av få enheter, mens en kvantitativ metode omfatter måling av forskjeller i et større utvalg av enheter.

Jacobsen, (2012) sier at du skal velge en kvalitativ tilnærming når man er interessert i å avklare et fenomen eller begrep, videre hvordan mennesker fortolker og forstår et fenomen. Jacobsen sier videre at kvalitativ metode egner seg godt på områder hvor det ikke er gjort mange undersøkelser tidligere. Hans stikkord her er da at det stilles store krav til *åpenhet*, dvs at jeg ikke nødvendigvis vet på forhånd hva jeg leter etter, *nyansert*, dvs at den enkelte respondent gir sine fortolkninger og sine meninger, *nærhet*, dvs nærhet mellom meg som undersøger, og respondenten. Det vil være viktig å skape tillit for å komme under huden på han/henne.

Han sier videre at den kvalitative tilnærmingen passer når problemstillingen er uklar. Noe som også viser seg i at det er vanskelig å lage spørreskjema til en slik undersøkelse Dette var interessant for meg og under intervjuene kom det frem mange faktorer, som jeg ikke hadde tatt høyde for.

Jeg vil bruke intervju og ett lettere strukturert forskningsintervju, med åpne spørsmål, som utgangspunkt i min oppgave, men som nevnt over utviklet intervjuene seg ulikt og forskjellig, dermed ble det naturlig og følge opp med for så vidt planlagte spørsmål, men de ble også rettet opp i mot fenomenene og svarene som ble gitt.

I min oppgave ville jeg få frem informantenes mening og forståelse av utfordringer og paradokser ved bruk av mål og resultatstyring i Helgeland politidistrikt.

En kvalitativ metode var her å foretrekke.

4.2 Intervju

Jeg brukte intervju som metode i min undersøkelse. Formålet med oppgaven min var å få meningene til respondentene. Jeg ønsket å høre hva de synes om måten de blir styrt av mål og resultatstyringen i Helgeland. Det var viktig for meg å få frem deres synspunkter på effekter av mål og resultatstyringen. Videre ønsket jeg å få frem virkningen på den enkelte og på deres driftsenheter så langt det lot seg gjøre.

Ved et intervju kommer man nært inn på respondenten og kan stille oppfølgingsspørsmål for å få utdypende svar. Jeg fikk og forventet også å få informasjon som jeg ikke hadde tenkt på, eller vurdert som viktig i denne undersøkelsen. Dette er en av fordelene med å vinkle undersøkelsen kvalitativt.

Intervjuer egner seg, som metode når relativt få enheter undersøkes. Intervju er tidkrevende og intervju på en time kan gi veldig mye datagrunnlag. Intervju egner seg som metode når vi

er interessert i hva det enkelte individ sier. Personlige intervju får frem den enkelte respondents holdninger og oppfatninger. Og ved å intervju flere respondenter separat og individuelt, får vi en samling med individuelle synspunkter på en problemstilling. (Jacobsen 2012)

Åpne intervjuer egner seg godt til å få frem enkeltindividers fortolkning av et eller annet fenomen. Vi avklarer den enkeltes forståelse, hva slags mening som legges i ulike forhold. Metoden er også tett knyttet til det som tidligere ble benevnt som et fortolkende vitenskapssyn. (Jacobsen 2012, s. 143)

Et for ustrukturert intervju, vil kunne gi for komplekse data, for å analysere i etterkant. Det kan hevdes at en hvis grad av Pre strukturering alltid vil forekomme, selv om denne er ubevisst. Alle har «før dommer». Det er en fordel for den som blir intervjuet og intervjueren at slike «før dommer» gjøres kjent, også for eventuelle lesere. Dette kan gjøres ved å formalisere intervjuet noe. (Jacobsen 2012)

Jeg har strukturert mitt intervju med en intervjuguide (se vedlegg) og noenlunde faste spørsmål med underspørsmål. Det er kun åpne svar. Det vil nok være mest betegnende å kalle det et middels strukturert intervju. (Jacobsen 2012).

4.3 Valg av informanter

Problemstillingen min går mot et ledelsesnivå, som bruker styringsverktøyene våre. Dette er avgjørende for mitt valg av informanter. Informantene mine vil ligge på mellomledernivå og over, men også et utvalg fra fagforening/tjenestemenn, for å se om oppfattelsen av problemstillingen er representativ på forskjellige nivå. Geografisk plassering og størrelse er også interessant i en slik prosess. Jeg har intervjuet 8 informanter for å få informasjonsmetning.

4.3.1 Informanter

Utvalget av informanter er gjort slik at jeg får informanter fra alle fire driftsenhetene, fra retts og påtaleenheten og fra administrativt nivå. Jeg har ikke med informanter fra fellesoperativ enhet, da jeg mener jeg får tilsvarende informasjon fra de fire driftsenhetene.

Informantene kommer fra operativt nivå og opp til strategisk ledelsesnivå.

Det er både politifaglig, juridisk og annen sivil bakgrunn blant informantene.

Informantene kommer fra tjenestemannsnivå og opp til toppledelsen i politidistriktet.

I tillegg til at informantene har bakgrunn og kunnskap innenfor politifaglige, juridiske og ledelsesmessige gjøremål, er det også god kunnskap innenfor analyse og bruk av mål og resultatstyringsverktøy.

Alle intervjuene ble tatt opp på lyd og skrevet ut i etterkant i resymeform. Informantene er så langt det lar seg gjøre, i et lite politidistrikt, anonymisert.

Nr	Hvem	Erfaring	Tjenestested
1	Erfaren politimann/etterforsker	15 år +	Ytre driftsenhet
2	Erfaren politimann/toppleder	20 år +	Administrativ enhet
3	Erfaren politimann/mellomleder	20 år +	Nordre driftsenhet
4	Erfaren medarbeider	10 år +	Funksjonell enhet
5	Erfaren politimann/toppleder	10 år +	Søndre driftsenhet
6	Erfaren politimann/jurist/mellomleder	10 år +	Retts og påtaleenheten
7	Erfaren politimann/jurist/toppleder	20 år +	
8	Erfaren politimann/mellomleder	10 år +	Indre driftsenhet

Figur 4.1 Viser tabell over informanter

4.4 Validitet – Reliabilitet

Er velbrukte begreper innenfor det å si noe om kvaliteten på undersøkelsen.

Sentrale begreper innenfor det og kvalitetssikre undersøkelsen er om den er gyldig og relevant og om den er pålitelig og troverdig

Validitet og vurdering av validitet går på gyldigheten og relevansen til undersøkelsen.

Måler jeg de rette tingene. Har jeg fått korrekte svar og konklusjoner ut fra mine spørsmål og undersøkelser.

Reliabiliteten går på om undersøkelsen er pålitelig og troverdig

Det som er viktig å få med seg her er om mine synspunkter og meninger slår igjennom og blir svaret eller om det er gruppen av informanter sin informasjon og data som gir grunnlaget for svarene.

Her er det også viktig at informantene er de rette til å svare på spørsmålene. Er de uhildet i forhold til undersøkelsen, og er de uhildet i forhold til meg. Og blir de påvirket i sine svar av spørsmålsstillingen. I teorien kalles dette gjerne en intervju effekt (Jacobsen 2012)

Reliabiliteten går på om undersøkelsen er pålitelig og troverdig er det noe i min gjennomførelse av undersøkelsen, som underminerte troverdigheten. Den må være til å stole på. Den må ikke være belemet med åpenbare målefeil og være gjennomført på en tillitsvekkende måte. Den skal være på et hvis slik at hvis jeg gjennomførte undersøkelsen to ganger, så ville jeg fått tilnærmet samme resultat. (Jacobsen 2012)

Generelt kan jeg si at Politidistriktet er lite og det er ikke til å unngå at jeg kjenner intervjuobjektene. Dette kan ha både positive og negative effekter på forskningen. Den negative effekten kan oppstå på reliabiliteten, ved at jeg kan ende opp med et utvalg av informanter, som står for de samme grunnholdningene og verdiene som meg selv. Jeg må være grundig i utvalget av informanter for å få frem et representativt spekter.

En fordel med kjennskap til informantene vil på den andre siden være at de stoler på meg som intervjuer, og vil være ærlige i sine svar. De vil ikke pynte på svarene i forhold til hva de tror jeg og eventuelt ledelsen i politidistriktet vil høre.

Det overforstående bunner ut i de tre grunnleggende svakhetene ved kvalitativ forskning og intervju, som metode. Jeg har en grunnholdning og ståsted, som vil påvirke forskningen.

Informantenes fortolkning av spørsmål og deres virkelighetsoppfatning vil påvirke forskningen.

Deretter vil mine fortolkninger av informantenes fortolkninger og svar påvirke forskningen. (forelesning i Anvendt metode MBA studiet UIN vår 2013).

Utfordringene mine blir at jeg har meget god innsikt i undersøkelsesobjektet HP. Og jeg kjenner stort sett de fleste ansatte i distriktet. Dette er en utfordring i forhold til validiteten og reliabiliteten. Dette gir meg utfordringer i forbindelse med påvirkning av undersøkelsen.

Jeg ønsket at mitt intervju skulle være så åpent som mulig, innenfor min problemstilling. Allikevel tilsier problemstillingen min at jeg er noe kritisk til dette.

En annen mulighet for feil er hvis informantene ikke har tillit til meg som intervjuer, eller er redd for konsekvensene av sine svar. Jeg mener å ha unngått disse fallgruvene over ved en del ting. Informantene er representative for undersøkelsen og har selv erfaring opp i mot problemstillingen. Dette gir greie primærdata. Det de informerer om er selvopplevd.

Som intervjuer i eget distrikt er jeg godt kjent for informantene, men har ingen tilknytning til dem i form av arbeidsgiver. Jeg er kun overordnet informant en, ellers er jeg sidestilt med, eller underordnet informantene.

I tillegg er alle gjort kjent med at ledelsen i politidistriktet ikke hadde noen motforestillinger mot undersøkelsen.

Datamaterialet beskriver effekter av mrs som vil kunne sammenlignes med kjent empiri på området.

Ut fra dette tror jeg valideringen på undersøkelsen er god.

5 Analyse av data – Drøfting

Alle intervjuobjektene oppfattet spørsmålene til å dreie seg rundt resultatmålene/indikatorerne våre. Politidistriktet sine resultatmål har bakgrunn fra sentrale styringsdokumenter.

Vi har totalt 22 resultatmål i distriktet, hvor av 17 av disse måleindikatorerne er opp mot kriminalitetsbekjempelse. Ettersom de jeg har valgt til informanter jobber opp mot kriminalitetsbekjempelse, så vil automatisk analysen dreie seg om mrs innenfor dette feltet. Sivil forvaltning innenfor Helgeland politidistrikt blir ikke berørt.

Alle driftsenhetene rapporterer opp mot disse resultatmålene. Disse resultatmålene har ligget fast over mange år, og er fastsatt utfra sentrale styringsdokumenter. Analysen dreier seg derfor hovedsakelig opp mot resultatmålene og utfordringer og paradokser rundt dem.

I min spørsmålsstilling har jeg gått inn for å være så åpen som mulig, men har også lagt inn spørsmål som går inn på områder rundt mål og resultatstyring, som er omhandlet i teorien som mulig problematiske. Analysen av dataene fra intervjuene gir svar i mange av de samme retningene som teorien problematiserer mål og resultatstyring. Derfor velger jeg å innrette analysen min etter disse problemområdene. Analysen starter med det informantene er fornøyd med. Der tar jeg for meg positive følger av mrs i Helgeland politidistrikt og drøfter dette. Her er de viktigste områdene «klare mål å styre etter», effektivitetsgevinster, bedre resultater, motivasjon og evalueringsmuligheter. Deretter tar jeg for meg de problematiske områdene og utfordringene som følger ved bruk av mrs.

5.1 Positive effekter av mål og resultatstyring i Helgeland politidistrikt

Alle informantene var enige om at mrs var kommet for å bli og gav mange positive tilbakemeldinger på måleindikatorene.

Hovedtrekkene fra informantene er at mrs i Helgeland politidistrikt har gitt klarere mål å styre etter. De mener alle at de sett bedre effektivitet, og at dette har gitt gode resultater.

Hoved filosofien til mrs og hele NPM, i utgangspunktet var at offentlig forvaltning måtte bli mere effektive og mere resultat orientert. Dette skulle man oppnå gjennom bedre fokus på mål og resultater.

NPM understreker at offentlig sektor og forvaltningsapparatet må ha mere fokus på effektivitet, resultat, management – orientering, konkurranse, marked og brukerne, og legge mindre vekt på regler, prosess og ulike interne hensyn (Christensen m.fl. 2001a)

5.1.1 Effektivitet

Alle informantene nevner ordet effektivitet. De nevner alle at det er forbedringer innenfor området, som saksbehandlingstid. Her nevner de at sakene stort sett tar kortere tid å etterforske. Det har blitt større prioritet på straksetterforskning og hurtig saksbehandling på alle ledd. I tillegg forklarer informant 4 dette med at etterforskningsledere har større mulighet til kontroll. De fanger opp når ting begynner å ta tid. De har bedre oversikt over «produksjonen». Dette fører igjen til at ting raskere blir tatt tak i hvis saksbehandlingstiden øker. Dette fører igjen til at restansene på antall saker liggende, går ned.

En annen gjennomgående positiv tilbakemelding er at mrs setter fokus på de målene og tingene som skal gjennomføres. Vi har felles mål, som er velkjente i hele linja fra etterforskeren til toppleren.

Informant 8 setter også et annet positivt fokus på mrs. Han fremmer dette med at effektivitet og rask straffesaksbehandling, sammen med høy oppklarings prosent er klart forebyggende i seg selv. Dette er gode sideeffekter av mrs, som ikke er nevnt spesifikt i måleparametrene. Dette vil kunne skapes gjennom effektiv og høy oppdagelsesrisiko med tilstedeværelse og et politi som er tett på.

Mål og effektivitet henger selvsagt derfor i hop. Begrepet «effektivitet» blir dermed uløselig knyttet til ideen om «målsettinger». En tradisjonell definisjon av effektivitet er derfor «grad av måloppnåelse» i forhold til ressursbruk. I denne definisjonen ligger det også en antakelse om at organisasjonen arbeider på en måte som er den mest produktive. Det vil si at man ikke

bruker mere ressurser en nødvendig for å produsere en enhet av en vare eller tjeneste.
(Jacobsen m.fl. 2011, s. 44)

5.1.2 Motivasjon

Motivasjon blir nevnt av flere av informantene, som en følge av mrs. De mener det er motiverende med klare mål og resultater som skal nås.

Motivasjon er vanligvis forstått som en indre psykologisk prosess i det enkelte individ, som skaper en drivkraft som får oss til å handle, som gir retning for handlingen, og opprettholder og forsterker handlingen. (Jacobsen m.fl. 2011, s. 218)

Dette er lett å kjenne seg igjen i relasjon til politidistriktets mrs. Mrs er med på å sette retning og være en drivkraft for å nå målene våre. Informantene nevner her at de ikke lengre leter i blinde, de har struktur og retning på hva som skal gjennomføres. Dette gjør målene lettere å nå og er dermed motiverende.

Hva motiverer oss? Dette finnes det mye forskning og teori på. Innenfor organisasjonslære er det en ting som går igjen, og dette er våre behov og behovsteori.

Behovsteori har stått mest sentralt i studier omkring motivasjon i organisasjoner.

Et eksempel på behovsteori utviklet av David Mc Clelland og argumenterer med at mennesker handler ut fra tre grunnbehov, hvorav det ene er et prestasjonsbehov. Personer med velutviklede prestasjonsbehov tiltrekkes av situasjoner hvor de må ta ansvar for å løse problemer, de setter seg krevende men realistiske mål. De er sterkt fokusert på å oppnå resultater. De lar seg oppsluke av arbeidsoppgavene til målet er nådd. De har også behov for å få rask og konkret tilbakemelding på arbeidet de gjør/resultatet. (Jacobsen m.fl. 2011)

5.1.3 Evaluering

Dette gir en fortsettelse videre på evalueringsbiten. Alle informantene er innom begrep som f.eks. at mrs gir oss mulighet til å se status. Videre om informantene må justere kursen videre. Dette vil være umulig uten klare mål.

Resultatindikatorerne gir også gode tilbakemeldinger på hvor vi befinner oss i forhold til målene. Dette gir en bedre mulighet til å reversere eller forandre kurs, på et tidligere tidspunkt, om vi ser at vi ikke når målene våre.

Mål fungerer som evalueringskriterier for arbeidet organisasjonen og den enkelte utfører. Generelt kan man si at effektiviteten er knyttet til i hvor høy grad organisasjonen når sine mål. (Jacobsen m.fl. 2011)

I en oppsummering kan jeg si at mrs har gode positive effekter på de områdene hvor vi har innført verktøyet. I fra førstelinjen til toppledelsen er det bred enighet om at vi har gode resultater og vise til.

Dette er spesielt på områder, som egner seg for å kvantitetsfeste mål. Resultatene hos oss vises best på de områdene hvor vi har effektivitets mål. Dette med å få jobben unna, saksbehandlingstid, restansenedbygging og på de områdene, hvor vi kan tallfeste hvor mye vi skal produsere.

På disse områdene er det trygt å si at modellen innenfor mrs fungerer. En nevnt modell har fire faser (Lægreid m.fl 2006, s. 251-252) 1. er målformulering, klargjøring av mål og hvem som har ansvar for gjennomføring av dem. 2. er resultatindikatorer, kartlegging av hvordan vi når målene, og hva som påvirker dette. 3. resultatrapportering. 4. resultatoppfølging, og gjenbruk av denne kunnskapen, også som sanksjonsmiddel.

5.2 Komplekse mål

Mål og resultatstyring er hentet fra det private næringsliv. Verktøyet er i hovedsak, i hvert fall slik det er i bruk i politiet en økonomisk og kvantifisert styringsteknikk.

I det private næringsliv er det selvsagt mange kompliserte mål og delmål, men i enden er målet «profitt» Dette gjør det enklere å sette mål i det private en i det offentlige. Mrs vokste frem som en måte og operasjonalisere komplekse mål. Dette slik at offentlig virksomhet kunne bruke dem mere aktivt for å kunne velge mellom handlingsalternativer og evaluere resultater ut fra dem. Komplekse mål blir gjort om til aktivitetsmål og resultatindikatorer (Christensen m.fl. 2009, s. 110-111)

Vårt hovedmål i Helgeland politidistrikt er trygghet lov og orden for publikum på Helgeland, blir stykket opp i 17 delmål under kriminalitetsbekjempelse.

Det sier seg selv at det er vanskelig å kvantifisere dette i tall. Informantene finner det lett og forholde seg kvantifiserbare områder, som saksbehandlingstid, oppklaringsprosent o.l. men

gir uttrykk på mange vis at det er utfordringer i å forholde seg til at andre felt straks er vanskeligere og mere komplekst å kvantifisere. Under er nevnt at i PSV så blir en sak gjort om til et tall. Dette gir utfordringer når saksporteføljen er så kompleks som den er. For å sette det på spissen kan en narkotika brukersak, telles som like viktig, som en langt mere alvorlig og ressurs og tidkrevende narkotikasak mot bakmenn. Dette blir litt interessant opp i mot måltallet oppklaringsprosent. Her er det antall oppklarte saker som teller. Klarer man dette prosentvise tallet, er målet nådd. Tunge, eller lette saker, store eller små saker, alle betyr det samme her. Hvis man prioriterer å henlegge alle vinningssakene, fordi de er tunge og tar lang tid å etterforske, så vil ikke det gjøre noe, hvis man bare oppretter mange nok brukersaker i narkotika, som er oppklart på stedet, og tar lite saksbehandlingstid. Hpd har blant annet for rapporteringsåret 2013 fått kritikk for lav oppklaringsprosent på vinning. Dette kommer jeg tilbake til. De fleste av informantene ser også at det er de lette narkotika sakene, som berger oppklaringsstatistikken og dette spesifikke måltallet

Utfordringene kommer for Hpd når vi prøver og tallfeste, og er pålagt å tallfeste hvor mange registrerte straffesaker vi skal ha innenfor forskjellige områder. Hpd og politiet er hendelsesstyrt innenfor kriminalitetsfeltet. Som vi sa overfor er dette effektivt i forhold til hvor mye vi skal produsere, men det blir en del utfordringer i det og en del paradokser, når vi når dette antallet og har dette som et maksimumstall. Et eksempel som ofte blir nevnt blant informantene er makstall på narkotika forbrytelser. Spesielt på bruk og besittelse. Her er det stort sett lett og nå disse tallene tidlig på året, og da er det ofte andre prioriteringer som gjør seg gjeldende, slik at da kan vi ikke prioritere disse sakene lengre, selv om de er en viktig del i dette med at vi må være tett på narkotikamiljøet, for å klare og skape stor oppdagelses risiko, og gjennom dette ha en forebyggende effekt. I forbindelse med saksfeltet narkotikakriminalitet kommer det frem informasjon blant informantene, som tyder på at vi helst ikke vil ha så mange store narkotikasaker i Hpd, da dette er ressurskrevende. Informanten i førstelinja, sier det er vanskelig å få kapasitet innenfor utradisjonelle etterforskningsmetoder, som kommunikasjonskontroll og at det er vanskelig å få kapasitet til å prioritere etterforskning på dette feltet, og dermed blir det til at det kun er de sakene som «faller i fanget» på oss, som blir avdekket. Dette er nærmest en fallitterklæring overfor dette fagfeltet.

Hpd må gjøre tøffe prioriteringer og vi må være klar over hvordan utslag dette kan få, i forbindelse med bruk av mrs. Vi er hendelsesstyrt, men enkelte sakstyper er vi nødt til å dra ut for å avdekke. Narkotika er et fagfelt, men her er det et stort fokus, som medfører at vi er en

del ute, om ikke så mye som vi vil. Andre områder, som ikke er prioritert høyt for eksempel miljø kriminalitet. Her er det mulig at det finnes mørketall, med at det ikke er et prioritert området. Dermed er det ikke et felt hvor vi er mye ute. Når vi i tillegg vet at det har vært oppgangstider på Helgeland, med mye byggeaktivitet, hvor mye av arbeidsstokken kommer fra andre deler av verden, og det har florert rykter om forskjellig type problematikk. Det gir at alt ligger til rette for at det finns en del mørketall på dette feltet.

Her har jeg selv opplevd, som de andre informantene, at vi har nådd disse tallene i august, hvorpå vi har dreid fokuset fra dette arbeidsfeltet til andre områder, da vi er hendelsesstyrt, og må prioritere etter dette.

Utfordringen med en sak et tall, kan også gi andre utfordringer. Spesielt dette med hvor komplekse forskjellige saker kan være. Informanten fra den største driftsenheten, som har flest og også de tyngste sakene, med flest varetekts fanger og mest komplisert etterforskning, gav uttrykk for å ha blitt møtt med at dere har ikke så mange saker. Hvorpå andre informanter gir uttrykk for at deres måloppnåelse, kanskje ikke alltid er best dette heller er dårlig organisering av denne enheten. Her er det viktig å bli enig om virkeligheten, for både samarbeid og tillit.

Informant 7 beskriver det godt gjennom at de største lederutfordringene er å finne beskrivende måltall på den komplekse politioperative biten som vi nå holder på med. Derfor gjelder det å finne en balanse mellom de ulike interessene, alt i fra dette med kvalitet kontra kvantitet, rettssikkerhet, som skal ivaretas for alle parter. Og det trenger ikke nødvendigvis å være samsvar mellom disse målene.

5.3 Rapporteringsproblematikk

Når resultatet i enden blir hovedmålene og resultatet er fremskaffet på dette viset. Dvs at tallet er det som teller. Så er faren til stedet for at det blir tatt snarveier til dette målet. Som informantene har nevnt mulighetene av. Dette at enkle saker kan bli prioritert fremfor tyngre. Det ble nevnt at man kanskje ikke ville ha tyngre narkotika saker, fordi de tok for mye kapasitet og ressurser. Letteste vei til suksess kan være meget uheldig i så måte.

I teorien beskrives mrs sine rapporteringssystemer som viktige og man får belønning eller ris ut ifra dem. Per Lægreid kaller det «rapporteringsproblemet: strategisk bruk av informasjon. Her forklarer han at mrs oppmuntrer til overrapportering av suksess og underrapportering av fiasko. Ut i fra denne styringsteknikken er det suksess som skal premieres. Dermed øker faren for at det kan skje en siling av positiv informasjon oppover i systemet. (2001, s. 146)

Han sier videre at Det ikke er noe grunn til å tro at tilbakeføring av informasjon er en nøytral aktivitet, men at resultatrapportering skjer ut fra strategiske vurderinger av hva som er til beste for egen organisasjon.

Eksempler på dette kan være arbeidsformidlingsjuks i tidligere Aetat.

Når veldig fokus på resultatstyring/rapportering gir slike muligheter og det er viktig at man ved bruk av målstyringsverktøyer, er klar over disse mulighetene.

I blant informantene var det ingen som oppfattet det slik at vi var i nærheten av slike situasjoner. Allikevel viser svarene fra informantene at harde prioriteringer og resultatkrav kan dreie retningen uten at det nødvendigvis var gjennomtenkt. Da kan det også være muligheter for at toppleder som sitter et stykke fra hverdagen og kun har tallene, som blir presentert fra sine ledere, og forholde seg til, kan få problemer med å se virkeligheten/kvaliteten bak tallene. Han vil være avhengig av at driftsenhetene rapporterer kvalitetsmessige gode tall.

Av egen erfaring her tenker jeg ofte på at det er veldig greit å ha et fornuftig forhold til disse tallene vi måles etter. Det er et klart uttalt budskap i H. pd. at man skal være resultatorientert, men når røde tall oppstår, så er det greit når man kan forklare hvorfor.

Allikevel er det veldig lite moro å ha røde tall og kanskje i tillegg være dårligst blant driftsenhetene f. eks. på måltallet oppklaringsprosent. Dette tallet er alle opptatt av, og får stor oppmerksomhet.

Hvis da målet mitt bare blir å fikse «tallet» så er det enkelt å sende ut mannskapene for å opprette mange enkle narkotika brukersaker. Dette gir god oppklaring, og jo lengre unna og man er dess vanskeligere er det å se en «slik oppklaringsprosent»

Man må straks være litt mere rakrygget og tørre å stå i kritikken, når resultatene kommer ut, og man heller har brukt ressurser for å se hvor det egentlig er skoen trykker. Hvor er driftsenheten for lite flink?

Har vi effektivitetsgevinster å hente, er vi ikke dyktige nok på/i etterforskningen, eller er vi faktisk for lite ute og oppklarer saker. Blir vi for reaktive osv. Og vi kunne helt sikkert brukt mere tid på narkotikasaker, men da må det være narkotikaproblemet, som må være målet. Da er det også et rett og godt resultat, hvis dette som en følge av denne prioriteringen gir bedre oppklaringsprosent.

Her er det betimelig å ta med et utdrag fra tilsynsrapporten for Helgeland fra Statsadvokaten i Nordland, s. 7.

Oppklaringsandelen totalt er på ca. 54 %. For tyverier/grove tyverier er oppklaringsandelen for lav — h.h.v. 9,3 og 11,4 - altså landsgjennomsnittet hvor Oslo politidistrikt i stor grad råder statistikkgrunnlaget. Distriktet har ingen oppklaring av grove tyverier fra hus, leilighet eller hytte med et statistikkgrunnlag på 36 saker i 2013. I Nordland statsadvokatregion er oppklaringsprosenten ca. 25 % for grove tyverier, mens den i Salten politidistrikt er på ca. 36 %. Salten politidistrikt nevnes spesielt da distriktet over flere år har hatt øremerkede etterforskere som har jobbet målrettet og aktivt med saksfeltet. Statsadvokatene oppfattet at oppklaring av vinningsforhold i Helgeland politidistrikt er noe tilfeldighetspreget, avhengig av bl.a. DNA-treff. Det er nødvendig med en bevisstgjøring, bl.a. ved mer nøyaktig godsbeskrivelse og med påfølgende godsspaning når det gjøres beslag av formentlig tyvegods. Det antas å være ett av flere tiltak som kan bidra til å øke oppklaringsprosenten. Det skal her nevnes at i etterkant av tilsynet, viste det seg at tallene deres ikke var helt rett, men det gav ett godt inntrykk av bildet.

Tidligere forskning blant annet fra Riksrevisjonen viser det samme

I dokument 3:6 (2011–2012) *Riksrevisjonens undersøkelse av politiets arbeid med Vinningskriminalitet* viser de til at undersøkelser viser at politiet generelt har dårlig oppklaringsprosent på vinning. De viser til flere årsaker, som blant annet at området ikke er tilstrekkelig prioritert av ledelsen.

5.4 Målforskyvning/ måler vi de rette tingene?

En annen ting som blir nevnt i teorien er målforskyvningsproblemer.

Christensen, m.fl. forklarer dette med at lettere kvantifiserbare områder blir målt på bekostning av vanskelig kvantifiserbare områder. En annen ting er at målene blir gjort om til virkemidler og virkemidlene til mål. (2009, s. 188)

Jacobsen m.fl. fremhever flere former for målforskyvning. (2007, s. 52-53)

Suboptimalisering blir nevnt som en form hvor ansatte jobber mot deres eget beste, i stedet for mot organisasjonens beste. Her blir nevnt mere egoistiske preferanser, som en behagelig og interessant jobb

Videre er det veldokumentert at arbeidsdeling og spesialisering kan fremme optimalisering av delmål med målforskyvning som konsekvens. Kort fortalt at ansatte jobber mot sine spesifikke mål og mener de er de viktigste, med følge av at de prioriterer dem foran andre mål i organisasjonen.

De nevner også overmåling som målforskyvning. Igjen tilbake til komplekse mål, hvor det dreier seg om å måle de lettes kvantifiserbare målene. Kvantitative resultatmål er lette å forstå og lette og formidle, og har derfor stor gjennomslagskraft. Dermed kan det se ut til å være et press i de fleste organisasjoner i retning av at de indikatorene som blir prioritert, er de kvantitative. Her følger mange av de samme utfordringene som ble drøftet under delen om rapporteringsproblematikk. Dette blir bare i en litt annen, men viktig kontekst.

Innenfor målstyring snakkes det om at mål blir operasjonalisert, gjerne til aktivitetsmål, en annen betegnelse som blir brukt er at mål blir gjort om til virkemidler, som blir til mål.

I PSV kan et eksempel på dette være at narkotikabekjempelsen, som er gjort om til målbare tall. Vi skal ha et vist antall enkle bruker saker, og et antall med tyngre saker. I Hpd har vi alltid nådd disse måltallene. Og jeg vil nevne uavhengig av fortsettelsen at vi leverer gode resultater her uansett måte og måle på.

Jeg velger å bruke Narkotikafeltet i denne sammenhengen også, da dette feltet egner seg for å beskrive disse utfordringene og til dels paradoksene som kommer ved bruk av mrs.

Det interessante er erfaringene fra informantene, hvor de merker klare side effekter av slik måling.

Når aktivitetsmålene blir nådd, så kan ressursene bli dreid mot andre viktige områder. Dette kan være nødvendig styring av ressurser, men det er vel ganske opplagt at det ikke gjør så mye for bekjempelsen av narkotika, når dette fagfeltet som det blir nevnt ligger brakk fra tidlig på året, fordi tallene er nådd. Dette er nevnt over i forbindelse med komplekse mål, men gir interessante følger nedover i systemet, når hundeføreren med narkotika hund ikke får lov og gå på toget og gjennomføre søk, fordi han alltid finner noe og resten av straffesakskjeden ikke har kapasitet til å gjøre noe med de som blir pågrepet. Saken kan bli liggende og vil da kunne skape dårlige tall innenfor for eksempel saksbehandlingstid.

En narkotikahund er en ressurs for å finne så mye narkotika som mulig. Hva som blir gjort med narkotikaen og personen som smuglet stoffet kan ikke hundeføreren gjøre så veldig mye med, men narkotikaen kommer i hvert fall ikke ut i samfunnet.

Paradokset i dette ligger jo også i at måltallene og resultatene blir bedre av at hundeføreren slutter å ta togsøk. Saksbehandlingstiden går ned. Antall anmeldte narkotikaforhold går ned og det er mindre beslaglagt narkotika. Alt dette pene tall

Her er det også vært å nevne at kravene til resultater og effektiv saksbehandling på kort sikt, står veldig sterkt. Dette kan gjøre det vanskelig å få støtte og ressurser til langsiktige operasjoner og planlegging, som er tatt ut fra strategisk analyse. Dette kan vi se igjen i kommentarene fra informant en som sier at det ikke er vits i å planlegge med større saker innenfor for eksempel narkotika. Det blir for vanskelig å få ressurser. Dette vises også gjennom informant 4, som ikke har blitt spurt etter en strategisk analyse på flere år.

Et annet nevnt problem innenfor mrs, og som også blir nevnt av informantene er når man begynner å lage tall av saker. Som jeg nevnte over under kompleksitet. Dette har potensial i seg til å bli en målforskyvning. Det blir uttalt av en informant at han har hørt uttalt at man nesten ikke vil ha de tyngre narkotika sakene, fordi de trekker så mye ressurser. Informant 1 synes det er tyngre å finne ressurser til tyngre narkotika saker, og det er vanskeligere å få midler, og å kunne bruke utradisjonelle etterforskningsmetoder pga. kapasitet.

Informantene gir samtidig tilbakemelding på at mrs i H. pd ikke er så rigid. Det er muligheter og åpninger til å omprioritere når disse sakene dukker opp.

Man må allikevel være klar over muligheten som ligger i denne dreiningen som ligger i å ta letteste vei til målet og at når prioriteringene er harde, så kan dette medføre målforskyvninger.

Jeg har egne erfaringer med at vi har vært nødt til å ta ned driften til et minimum innenfor dette feltet pga. andre mål innenfor driftsenheten.

Jeg kommer ikke forbi måltallene på trafikk innenfor dette med målforskyvning og om vi måler de rette tingene. Hovedmålsettingen er her trafikksikkerhet, som igjen er operasjonalisert i måltall på antall kontrollerte kjøretøy. Dette er vel og bra. Meningen er god med at ved aktive kontroller ute i trafikken, får kontrollert mange kjøretøy, dette gir økt oppdagelsesrisiko for eksempel promillekjørere. Videre gir vår synlighet ute i trafikken forebyggende gevinst ved at bilistene for eksempel senker farten og kjører mere forsiktig. Noe som på lang sikt senker muligheten for skader i trafikken.

Informantene gir flere tilbakemeldinger på dette feltet, hvor antall kontrollerte kjøretøy blir det egentlige målet og ikke midlet.

Dette går igjen på ressurser og prioriteringer, men kravet om at antallet kontrollerte kjøretøy skal holdes er ganske klar.

Når da fristene nærmer seg, så er det fort antallet biler som teller og ikke trafiksikkerhet. Da er det veldig greit å stille seg i rush trafikken kl 1530 og gjennomføre promillekontroll, ikke fordi det er så sannsynlig at det er mange promillekjørere ute på denne tiden av dagen, men fordi det er tette trafikk og man får målt mange hundre biler på 30 min.

Dette gjøres i stedet for å stille seg opp og måle farten i den tette trafikken, noe som har stor innvirkning på trafiksikkerheten. Dette fordi du da bare får godkjent kontrollert kjøretøy, på de bilene du fysisk stopper, selv om du står med laseren og måler veldig mange biler i samme 30 min intervall.

Her er informantene stort sett enige om, sammen med rapportskriver at mrs ikke er gode nok. Mrs kan være med på å bidra til målforskyvning i Hpd, med spesielt fokus på mål som gir kortsiktig gevinst. De er videre samstemte i at det dreier seg mye om kvantitet og tall i stedet for kvalitet, og at det ikke er samsvar mellom krav og de ressursene som gis.

5.4.1 Reelle effekter – side effekter

Det følger nærmest naturlig å ha et underpunkt på effekter her, selv om jeg har hatt et punkt om det tidligere. De effektene som ble tatt opp tidligere kan man si er «smale» effekter. I forbindelse med mål og resultatstyring ønsker man jo gode effekter på hovedmålene.

Christensen mfl. forklarer dette med at NPM – reformers hoved hypoteser er at de skal ha positiv effekt på hovedmålet, kostnadseffektivitet og ikke negative sideeffekter på andre mål. (2009, s. 177-178)

Videre skiller de mellom fire nivåer av resultater. Første kategori er *operasjonelle effekter*, som ofte er avgrensede og kvantifiserbare. For eksempel effekter på sparing, ressursbruk, kostnadseffektivitet, produktivitet og aktivitetsmønster.

Andre kategori er *prosesseffekter*. For eksempel effekter på tjenestekvalitet, saksbehandlingstid, endring i organisasjonskulturen knyttet til resultatorientering, lydhørhet, brukervennlighet, motivasjon og tilfredshet blant de ansatte.

Tredje kategori er *systemeffekter*. For eksempel kapasiteten i det administrative systemet, for eksempel strukturelle endringer i systemets interaksjon, kommunikasjon, kapasitetsbygging,

endring i styring og kontroll, samordning, ansvar, legitimitet og tillitsrelasjoner og maktforhold.

Den fjerde kategorien går mere på ideologiske resultater og blir kalt for *den ideelle statsmodellen*. Denne vil ikke være så interessant i denne sammenhengen.

Mye av dette er direkte overførbart til hvordan politiet og H. pd måler effekter. I den sammenheng er det interessant hvordan mrs styring hos H. pd påvirker effektene. En del er tatt opp og allerede. Spesielt er narkotikafeltet diskutert, her er det problemer å måle effekten samfunnsmessig opp mot narkotikaproblematikken. Videre når vi bruker aktivitetsmål på dette området.

Stor fokus på prioriterte områder, vil gi gode resultater på dette området, men side effektene er kanskje for dårlig fokus på områder, som ikke blir målt. Disse områdene utvikler seg dårlig, og det kan ende opp med kompetansemangel på slike områder, som igjen fører til at når det en dag kommer en viktig sak innenfor slike områder, så blir kanskje etterforskningen kvalitetsmessig dårlig, og kan ta lang tid. Her viser jeg igjen til saksfeltet miljøkriminalitet, hvor vi ikke lengre har noe særlig kompetanse på etterforskningsnivået, da dette feltet ikke er prioritert.

En interessant systemeffekt av store kvantitetskrav, effektivitetskrav og høy målfokus, ispedd med lite ressurser og hard prioritering er lite tid til samarbeid med andre etater og langsiktig strategisk planlegging sammen med dem. Det vi tidligere hadde som fokus, nemlig problemorientert politiarbeid. Informantene nevner det i sammenheng med lite kapasitet innenfor områder som ikke er prioritert, her er det nevnt miljø/arbeidsmarkedskriminalitet. Dette blir også nevnt i forbindelse med tips som tilsier store mørketall på dette feltet, men i dette tilfellet er det også tips som tilsier at Hpd burde blandet inn for eksempel NAV, arbeidstilsynet, skattemyndighetene og Tollmyndighetene. Dette blir hoppet bukk over i og med de enkle narkotikasakene, noe som gir lite tid igjen til samarbeid. Når slike systemer er oppe og går gir det gode effekter på spesielt forebyggende områder, som selvsagt er vanskelig å måle. Det er lettere for politiet, kommunen og barnevernet i lag og bygge opp rundt «drop outs» fra skoler, og hindre at de ender opp som kriminelle. Dette samarbeidet blir nødvendigvis satt opp i mot andre mål, som kan synes og gi god effekt på kort sikt, men som har null effekt på lengre sikt. Det er kjapt å prioritere den enkle bruker saken, og få et grønt tall kjapt og som hjelper på saksbehandlingstiden, kontra og bruke mye ressurser fra forebyggende til og stoppe denne «drop outs 'en» fra og bli narkoman, men det er vel ikke tvil

om hva som er fornuftig på lang sikt, hvis en måtte prioritere mellom dem. . Her kan en også a frem eksemplet med det å stoppe hundeføreren i å gå på toget med hunden ikke hadde så store innvirkninger på våre tall innenfor narkotikabekjempelsen, da ofte de partiene som ble stoppet hadde bestemmelses sted nord eller sør for Hpd. Dermed er det ikke nøye om vi hjelper naboen med deres tall, og stopper narkotika på vei ut i markedet. Dette har ingen eller relativt liten betydning for våre måltall, og lokal bekjempelse av narkotikakriminalitet.

Her blir dagens måltall for snevre. De er ikke laget for samordning. Det er vanskelig å måle effekten av SLT gruppa sine møter på kort sikt, og måleparametrene trigges heller av å se på hvor mye tid som brukes til dette i stedet for å produsere saker.

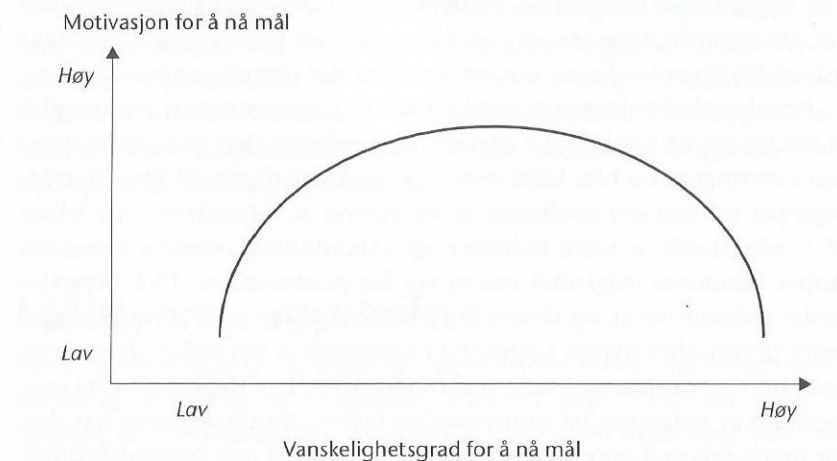
Politiets veileder om kommunikasjon og samhandling med kommuner og andre aktører på lokalt og regionalt nivå erkjenner at politiet verken har ressurser eller virkemidler til å løse alle problemer alene. Pm og politidistriktene pålegges utvikling av samhandlingsrutiner og samhandlingsarenaer.

Hpd har pr dags dato kommet langt i dette og pr i dag er det SLT koordinatorene i alle driftsenhetene på Helgeland

En annen systemeffekt, som er interessant å merke seg er hvordan prioriteringene blir i forhold til kompleks mrs. Dette medfører at vi har mange ledere i politiet, som skal prioritere innenfor forskjellige områder. Dette skjer gjennom det tosporede ledelsessystemet. En politibetjent i førstelinjen for veldig mye å forholde seg til av ledelse og krav i forhold til forskjellige mål fra forskjellige hold. I forhold til beredskapsmessige forhold så forholder han seg til operasjonssentralen, så har linjeledelsen krav og forventninger på områder som forebyggende og trygghet i trafikken. Deretter er det straffesaker og etterforskning i innkurven, hvor jourhavende jurist har krav på nye saker, og andre jurister på eldre saker. Det er til enhver tid 4 -6 personer som vil prioritere over tiden til politibetjenten. Dette har vi ikke klart å få inn i en enkel ledelsesform. Dette medfører faktisk at jo lengre opp i systemet du kommer jo mindre styring får du på prioriteringene, ved at prioriteringene blir lagt helt ned i førstelinja. Det blir en kjempeutfordring at 5 stykker prioriterer over tiden til en mann. Da er det den som roper høyest, som får prioritet på sin sak, enda kanskje ikke den er viktigst i forhold til andre prioriterte saker. Dette vises gjennom informant 8.

5.4.2 Synkende motivasjon

I et tidligere avsnitt viste jeg til at god mrs var motivasjonsgivende. Informantene gir også ganske klare tilbakemeldinger på tendenser på det motsatte. Målstyring er motiverende innenfor rette rammer. Det er motiverende, når man har kapasitet og det er en mulighet til å nå målene. Hvis det derimot ikke er muligheter med å komme i mål. Vi ser at det overhode ikke nytter, så kan mål være drepende for motivasjon og tiltakslyst.



Figur 5.4.2 Motivasjon i forhold til mål (Johnsen 2007, s. 136)

Figuren viser sammenheng mellom målsettingers vanskelighetsgrad og motivasjon. Han viser videre til en omfattende forskning på området, hvor det blant annet blir hevdet at mål må være klart formulert og utfordrende for å motivere til høyere ytelse, men kan også ses i sammenheng med oppnåelighet. Målene må være utfordrende, men ikke virke uoppnåelig. Dersom målene virker for utfordrende mister de sine positive incentivvirkninger. (Johnsen 2007, s. 136)

For rapporteringsåret 2013 er det stor forskjell i oppnådde resultater mellom driftsenhetene. Jeg tror nok det kan diskuteres hvor motiverende Mo driftsenhet synes måltallene er. Ut i fra resurs situasjonen der og et evig pes om å nå tall, de umulig kunne nå. Her kan hverdagen sikkert gjøres ulevelig i forhold til det evige peset om måltall, som de er evigheter unna og nå. I dette tilfellet er det enda viktigere med god forståelse fra ledelsesapparatet om at disse tallene ved denne korsveien ikke kunne nås, ellers vil dette kunne være drepende for motivasjonslyst. Det vil heller skape motløshet og være alt annet en motiverende. Andre steder som Mosjøen og indre driftsenhet leverer bra resultater og har kapasitet. Her gir informantene inntrykk av at mrs er positivt og motiverende. Ved min driftsenhet har jeg inntrykk av at mrs er motiverende på de områder som tidligere er nevnt i forhold til å sette

kurs osv. Jeg oppfatter allikevel at motivasjonen kanskje ikke er på topp i forhold til å grave opp de største tingene, da dette er vanskelig å finne ressurser til

I mye av dataene jeg har samlet inn fremkommer det informasjon om lite påvirkningskraft på mål og resultater. Dette er interessant, når også medarbeiderundersøkelser innenfor Hpd viser en noe lav score på disse områdene. I førstelinja er det kanskje mere forståelig, da de er lengst unna beslutningsprosessene, men helt opp til toppledelsen er det klare oppfatninger av at Hpd har liten påvirkningsmulighet på krav i forhold til mrs. Dette går ikke nødvendigvis på om måltallene er reelle eller ikke. Dette går heller på muligheten til å styre etter og prioritere etter disse tallene. Justisdepartementet bestemmer at det skal kontrolleres et visst antall biler i Norge. Dette blir brutt ned prosentvis til at Hpd skal kontrollere 13000 av disse. Da har ikke Hpd uansett hvor gode intensjoner og harde prioriteringskrav fått lov til å forandre på dette tallet. Vi får lov til å prioritere, men vi får ikke lov å redusere aktiviteten innenfor noen områder. Beskjeden fra POD er klar: Alt skal prioriteres. Dette tar jeg også opp i et eget under punkt om prioriteringer.

Dette blir et paradoks opp mot at Hpd er hendelsesstyrt, selv om vi planlegger for alle eventualiteter. Det er år hvor disse tallene er helt uproblematiske, mens andre år hvor vi har tøffe og vanskelige saker, og kanskje vanskelig ressurs situasjon finner disse tallene helt umulige å nå.

Da er det ikke rart, men er svært uheldig at etterforskeren i førstelinja, klart sier at han legger sitt aktivitetsnivå opp etter at han akkurat klarer sine mål. Han har sluttet å legge i det lille ekstra, da han vet at dette ikke nytter, eller at det ikke finnes ressurser. I statistikk sammenheng er dette en drømme etterforsker. I forhold til å oppklare saker er det en katastrofe, da alle vet at det må av og til legges litt ekstra i det for å komme til bunns i etterforskningen.

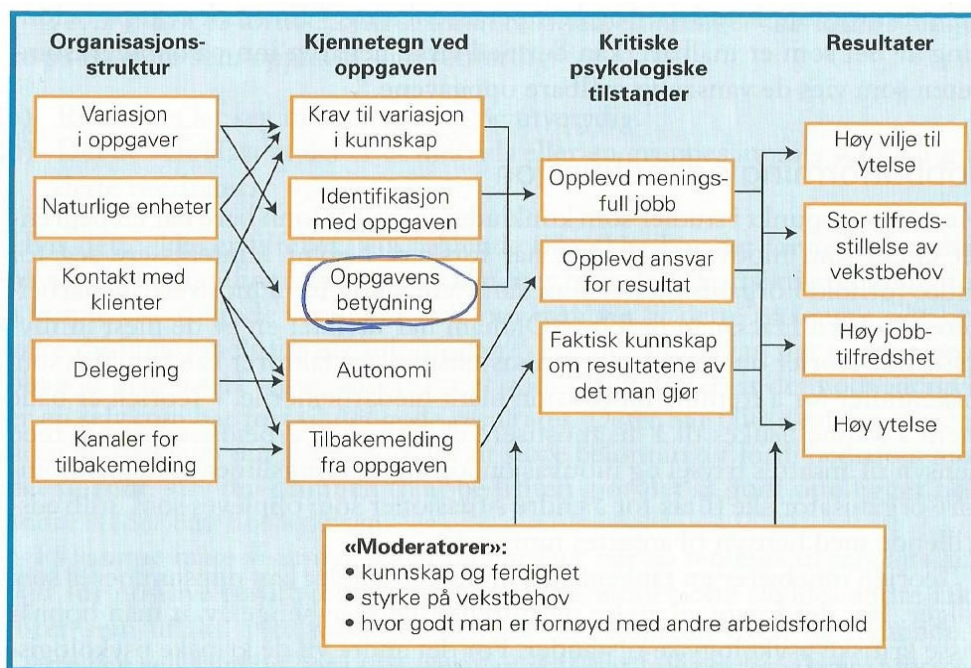
Dette kan være interessant i forhold til ledelse også. Ut i fra teoriene nedenfor er det ikke umulig å forestille seg at lederne også mister motivasjonen av at de egentlig ikke har noe rom å lede i. Alt er fastlagt. Jeg tar meg selv i å følge den fast opplagte løypa, uten å sjekke om disse måltallene eller kravene fungerer optimalt i forhold til hovedmålsettingen om trygghet lov og orden for publikum på Helgeland. Jeg tar meg selv i å la det gå over i «la det skure ledelse»

Det finnes mange modeller og teorier for motivasjon. En av de mest innflytelsesrike modellene er utformet av Richard Hackmann og Greg Oldmann. Modellen blir forklart med at

den viser hvordan organisasjonsmessige faktorer som påvirker og kan benyttes som virkemidler for motivasjon hos ansatte. De viser til 3 psykologiske tilstander som må være tilstede hos de ansatte for å fremme motivasjon i arbeidet.

Du må først ha følelse av å ha meningsfulle arbeidsoppgaver. Du må videre ha følelsen av å ha personlig innflytelse på resultatet av arbeidet. Du må også ha kunnskaper om resultatene for å kunne si om resultatet er godt eller dårlig. De mener at hvis de ansatte er i en slik psykologisk tilstand vil dette føre til høy indre motivasjon, kvalitativt godt arbeid og høy trivsel. (Jacobsen m.fl. 2007, s. 233-234)

Med andre ord er motivasjon et spørsmål om hvordan arbeidsoppgavene er utformet, og hvilke muligheter de ansatte har for å evaluere resultatene av egen innsats. Dette vises i figur 5.4.3



Figur 5.4.3 Motivasjons teori (Jacobsen, m.fl. 2007, s. 234)

Alle informantene har tilbakemeldinger på lite eierskap og påvirkning på måltallene. Tallene er for så vidt reelle og viser kriminalitetsbildet på de fleste områdene greit. Indikatorene har også ligget fast over mange år. Det er spesielt tilbakemeldinger på eierskap i forhold til hvordan man skal prioritere ressursene i forhold til tallene, hvor det vises til forsøk på å ta ned aktiviteten i forhold til ressurser. Dermed er det en klar oppfatning av at ressursene ikke er i samsvar med resultatmålene.

5.5 Ressurser

Alle informantene oppfatter og ser problemer/utfordringer med ressurser i forhold til mrs. Det er flere aspekter med dette som jeg går inn på under denne headingen.

Ressurser er en evigvarende problematikk i offentlig sektor, hvor politiet absolutt kjenner på dette, noe H. pd også gjør. Mål og resultatstyring har da en særs viktig rolle for å hjelpe oss og prioritere i forhold til knappe ressurser. Og som vi allerede har sett på over har dette en del uheldige konsekvenser, når verktøyet ikke er ferdig, eller ikke passer til dette arbeidet.

Av områder som er nevnt ønsker jeg å ta med vanskelige prioriteringer, kapasitet, dreining fra etterforskning til beredskap, rapportering, fokus, fordeling i forhold til at vi ikke måler ressurser og kapasitet. Prioriteringer dreier etter påvirkning fra samfunnet.

5.5.1 Prioriteringer

POD kommer med måltall som jeg viste til over at H. pd kan ha til dels liten innflytelse på. Tallene kan være både gode og reelle, og stammer fra siste års kriminalitetsstatistikker. Dette medfører jo at tallene skal holdes og målene skal nåes, noe H. pd stort sett klarer, på de områdene som prioriteres.

Johnsen (2007, s. 136) sier at målstyring vil hjelpe til med å prioritere aktiviteter og konsentrere virksomheten. Et av de viktigste bidragene fra målstyring kan være innsikt i at ressursene er begrensede og beslutninger om tjenester og aktiviteter, som kan kuttes ut.

Problemene oppstår jo hos oss når alt skal prioriteres. Et klart eksempel innenfor politietaten, som absolutt er merkbar i H. pd er dreiningene av prioriteringene etter 22.7. Kravet fra samfunnet rundt oss var nærmest unisont på en bedre beredskap. POD har gjort et godt forsøk på å fremme målkrav og styring på dette området, og er på langt nær ferdig. Dette medfører selvsagt en god del krav for H. pd på for eksempel flere innsatsmannskaper i kategori 3, mere trening på politimannskapene, forsterkning og oppbygging av operasjonssentralen.

Flotte og gode mål, som det helt klart var behov for. Utfordringene kom når alt skulle prioriteres. Dette blir ekstra utfordrende når det er lite eller ingen mål og resultatstyring innenfor beredskapsfeltet.

Dette blir nevnt i Gjørsv rapporten kapittel 14.2 ledd:

Utover å slå fast at politiet er en sentral aktør i det sivile samfunnets beredskap mot store ulykker, naturkatastrofer og terroranslag, har JD i årene 2009, 2010 og 2011 ikke satt opp

noen konkrete mål eller tiltak i tildelingsbrevene rettet mot politietatens beredskap for terror eller håndtering av angrep.

Regjeringen presenterte i november 2010 en handlingsplan for å forebygge radikaliserings og voldelig ekstremisme.

Målsettingen om økt samfunnssikkerhet er heller ikke uttrykt i konkrete tiltak, mål, eller andre indikatorer for beredskap som kapasitet, samtrening eller responstid. Dette i kontrast til de klare og tidvis svært detaljerte mål og tidsfrister som er angitt på flere av de andre satsingsområdene. Et tiltak for 2011 var imidlertid å utarbeide en samlet risiko- og sårbarhetsanalyse for politiet, samt å evaluere øvelser og beredskapstiltak.

De senere år er tildelingsbrevene blitt stadig mer detaljerte, med flere og mer spesifikke målsettinger. I 2011 var det over 100 ulike mål det skulle rapporteres på. Enkelte ledere i politiet har i møter med kommisjonen pekt på at antallet mål nå vanskeliggjør god ledelse og dermed utvikling av etaten, og at det er usikkerhet knyttet til om målene er de rette.

Heller ikke for Oslo politidistrikts (OPD) del, som har et særskilt beredskapsansvar, har det kommet føringer fra JD eller POD hva angår beredskapsnivå, foruten på to områder, henholdsvis beredskapsavtalen med Beredskapstroppen og bombegruppen. Dette er begge avtaler som stiller krav knyttet til antall tjenestepersoner i beredskap, samt at tjenestene skal dekke hele Norge. Det eksisterer ingen føringer knyttet til prestasjonsnivå.

Få konkrete mål og uklare forventninger på beredskapsområdet

Beredskapen i politiet har ikke vært tydelig eller høyt prioritert verken i styringsdokumentene eller av politiets egen ledelse de senere år.

På andre områder, blant annet for straffesakskjeden, er det etablert detaljerte målsettinger.

På beredskapsområdet har de viktigste tiltakene vært å styrke beredskapen ved å fastsette retningslinjer, slik som med PBS, eller å styrke de generelle kapabilitetene.

Det framstår derfor for kommisjonen som politiet har utviklet mål på de områdene som er enklest å måle – ikke nødvendigvis på de områdene der klare mål og forventninger er viktigst.

Det er stilt krav og konkrete mål knyttet til automatisk trafikk kontroll, men ikke til operasjonssentralers beskaffenhet eller responstider. Uten mål er det vanskelig å se om resultater oppnås, eller å sikre at strategiske prioriteringer følges tilstrekkelig opp. Siden det er få konkrete mål som er knyttet til den operative beredskapen, mens det er konkrete mål på

forvaltningsoppgaver med mer, kan operativ beredskap bli en salderingspost når prioriteringer må gjøres mellom aktiviteter og penger skal spares.

I disse dager er det flere ting på gang i forhold til måling av beredskap. Det som synes klart er at det kommer ennå flere måleindikatorer. Dette må vi kanskje ha, men det går allerede mye ressurser tapt i rapporteringsproblematikk. Det er jo et lite paradoks da mesteparten av analysekapasiteten går i rapportering ut og opp fra H. pd. Her må man ha med seg at vi er inne i en stor reformperiode, men med det tempoet som er i dagens samfunn og samfunnsutviklingen, så er det ikke veldig feil å si at politiet er i konstant endring. Problemet her er at endringene ikke nødvendigvis er strategiske og planlagt over tid.

5.5.2 Dreininger fra etterforskning til beredskap og tilbake igjen.

Endring av prioriteringer kan skje uhyggelig raskt, som for eksempel for politietaten 22.7. Disse endringene kan det godt være et stort behov for og det går jeg ikke inn på her, men disse dreiningene og endrede krav fra samfunnet får selvsagt følger for H. pd også.

Beredskapskravene som fulgte etter 22.7, medførte mere trening, mere beredskap osv., noe som igjen medførte at det ble mindre arbeidskapasiteten igjen til etterforskning. Dette vistest godt i H. pd også blant annet medførte det mere restanser og lengre saksbehandlingstid. Noe som igjen medførte klager fra denne siden helt opp til riksadvokaten.

Når i tillegg Gjørsv rapporten over er veldig tydelig på at mål og resultatstyring i politiet ikke fanger opp beredskap, så gjør det ikke saken enklere for H. pd og prioritere rett

Johnsen (2007, s. 95) sier noe om dette, ved at ny offentlig styring må forholde seg til kritikk fra ulikt hold på samme tid. En kan derfor forvente at flere ting kan skje: Ny offentlig styring kan utvikle seg i en sikk sakk – eller pendel bevegelse der forvaltningspolitikken må avveie innbyrdes motstridende hensyn og skifte mellom ulike styringsmodeller, innen ny offentlig styring.

Dette er også en virkning av hvordan politisk styring ofte responderer mest på negative resultater, og endringene kommer basert på dem og kanskje ikke tar hensyn til det som virker.

Det er ikke vanlig å høre at politikere vil ha mindre resultatinformasjon, de vil ha mere og bedre resultatinformasjon. At denne informasjonen ofte handler om dårlige resultater, og politisk ammunisjon vises det til videre. (Johnsen 2007, s.284)

Dette vises i endrede krav i styringsdokumenter fra POD/JD og riksadvokat kanskje til og med fra år til år.

I rapporteringsperioden for denne oppgaven var det et voldsomt press fra POD for heving av beredskap etter 22/7. i denne perioden var prioritet på utdanning og trening innenfor beredskap og operativ trening. Dette gikk igjen utover kompetansen på etterforskning. Resultatene viste også at restanser økte, saksbehandlingstid økte og oppklaringsprosent gikk ned. For Hpd sin del ble det synlig gjennom at mye etterforskningskapasitet gikk med i beredskap og lovpålagt oppgradering av operasjonssentral. Men disponeringsskriv og Riksadvokatens rundskriv sier at ikke bare beredskap, men også etterforskning skal prioriteres. Så alt skal prioriteres, og dermed må politidistriktet ta en vurdering ut fra de få ressursene de har.

Når det ikke ble tilført noe særlig med ressurser og alt må prioriteres, blir mål og resultatstyring da et viktig verktøy for å få dette til innenfor begrensede ressurser. Disse verktøyene er ennå ikke gode nok og vi får uønskede konsekvenser, målforskyving, sideeffekter osv. POD er godt i gang med nye målindikatorer innenfor ressursfeltet og beredskap. Dette gir oss forhåpentligvis bedre verktøy, men det er også en del kritiske røster til dette.

Dette gir konsekvenser og utfordringer. Konfliktene blir mere åpenbare, når vi får slike klare prioriteringer, som vi har hatt de siste årene. Med at vi skal prioritere beredskap med et veldig fokus på det uten at POD eller den politiske ledelsen i justisdepartementet ønsker å nedprioritere noe annet. Da kommer Hpd i en veldig skvis. Som tidligere nevnt flere steder skal man prioritere alt mulig. Altså våre to hovedstrategier, kriminalitetsbekjempelse, etterforskning og forebygging skal prioriteres. Alt skal prioriteres. Også skal man prioritere beredskap. Og så skal ingenting annet tas ned. Da kommer Hpd i et vanskelig dilemma. Disse prioriteringene blir dyttet ned på politimester nivå, så dytter politimestrene det ned på driftsenhetslederne. Og deretter videre, for at det er ingen som vil foreta de prioriteringene som er nødvendige. Noe som igjen kanskje medfører at ingenting blir tilstrekkelig prioritert.

5.5.3 Rapporteringskapasitet/overrapportering

I fra informantene som har med rapportering og gjøre kommer det klare tilbakemeldinger på et enormt rapporteringspress etter 22.7 og igangsettelsene av endringer i på forskjellig nivå og felt. Mye går tilbake til våre store endringsprosesser, men tilbakemeldingene er at de kan avsette 3 – 4 årsverk til bare rapportering tilbake til pod.

Når dette er på områder hvor det i dag ikke finnes gode rapporteringssystemer, så tar dette mye kapasitet i ledelsesapparatet. Dette har pågått over lang tid. Og har nok en medvirkende årsak til at funksjonelle enheter og administrasjon generelt sett har vokst raskere en førstelinje tjenesten, selv om H.pd har vært flink til å holde administrasjonen på et lavt nivå.

Gjørsv rapporten sier noe om dette i kapittel 14.2 Norsk politi: Organisering, mål og ressurser *Statsministeren samt nåværende og tidligere justisminister har understreket overfor kommisjonen at regjeringen har ønsket å styrke beredskapen gjennom å øke bevilgningene til politiet. Politiet har samlet sett hatt en økning i sine budsjetter på 80 prosent de siste ti år.*

Til tross for denne satsingen, og en betydelig økning ansatte i politietaten, er veksten blant de ansatte med politiutdanning beskjeden. Tabellen under viser antallet politiutdannende har vært stabilt de siste fire år, med en samlet økning på 2,7 prosent. Økningen i antall årsverk har dermed først og fremst materialisert seg i andre stillinger enn politiutdannede, og særlig i særorganene.

H. pd er ikke like sterkt rammet av sentralisering, men at dette har medført en økning i kapasitetsbehov til rapportering administrasjon oppover i systemet, er hevet over enhver tvil. Alle informantene innenfor områder, hvor det skal rapporteres melder om økte krav til rapportering. Informanten, som driver med analysearbeid i Hpd, forklarer at mye av hans tid til å rapportere opp mot POD. Dette tar bort mye kapasitet fra Hpd innenfor analyse innenfor kriminalitetsbekjempelse, som analyseleddet var ansatt for å jobbe opp mot.

Administrasjonsleddet melder om den samme problematikken, de om en noe spøkefullt, fremlegger at det nå sikkert går med 3 årsverk bare i rapportering. Dette blir også tatt med i Gjørsv rapporten over, med rapportering på over 100 forskjellige områder. Dette vises godt med at POD vokser, og de sitter der med spesialiserte oppgaver, som de skal rapportere på. Alle disse krever leveranser fra Hpd, som ikke har like mange saksbehandlere, noe som medfører ekstremt mye rapporteringskrav på noen få i distriktet. Vi har like mange rapporteringskrav, som store distrikt, men mye mindre kapasitet til dette.

5.5.4 Ressursfordeling i forhold til mål og resultatstyring

Et av de områdene vi hører mest misnøye rundt omkring er i forhold til ressursfordeling. Utgangspunktet er at positiv resultatrapportering og gode resultater skal premieres i følge mål og resultatstyrings filosofi. Et sentralt element i en resultatstyringsteknikk er at oppnådde resultater i neste omgang skal ha ressursmessige, organisatoriske eller personalmessige

konsekvenser. Gode resultater skal premieres og dårlige resultater skal straffes. Dette er vanskelig å leve opp til.

Ressursfordelingen i staten, skjer sjelden på grunnlag av prestasjoner eller resultater, blant annet fordi prosessene ikke inkluderer, eller innehar god, sikker og pålitelig resultatinformasjon. (Christensen, mfl. 2009, s 189 – 190)

Det er store forskjeller i resultatene lokalt i politidistriktet, mellom driftsenhetene. På mange områder er det synlig hva som avspeiler resultatene, om det er godt lederskap, ressursituasjonen osv. Som det har blitt uttalt av flere av informantene, så gir ikke våre målindikatorer noe godt bilde på kompleksitet, vanskelighet og arbeidskapasitetskrav innenfor kriminalitetsbekjempelsen og da er det mulig at det blir skjevfordeling av ressurser utfra dette.

Det er i hvert fall en problematikk ledelsen må ha med seg, når man ser på forskjellene i resultat mellom driftsenhetene.

Figurene under viser årsresultatet for de forskjellige driftsenhetene, som et eksempel på dette, uten at det er gjort noen analyse på hva resultatene skyldes. Det må her gjøres klart at det er stor forskjell i geografi, befolkning, by kontra land og antall tjenestemenn og kvinner i forhold til antall og type saker, og i forhold til befolkning. Det er også forskjellige tjenesteformer ved de forskjellige driftsenhetene. Type ledelse vil også ha mye og si for resultatene, men det er nok ganske trygt å si at ikke alt skyldes god eller dårlig ledelse.

Indikator / Region - PSV [Nasjonal] - Genus

Region/Driftsenhet/... Oversikt (26)

Distrikt: 45 Helgeland politidistrikt Region/Driftsenhet/Avdeling: Indre;Nordre;Søndre;Ytre;
Måned: desember 2013 Indikator: 1 Forbrytelser; 2 Oppklaringsprose

Indikator	Indre <<		Nordre <<		Søndre <<		Ytre <<	
	Mål (HiÅ)	Resultat	Mål (HiÅ)	Resultat	Mål (HiÅ)	Resultat	Mål (HiÅ)	Resultat
Hovedmål: Krim.bekjempelse - Sentrale mål (18)								
1 Forbrytelser	570,0	429,0	1 068,0	1 096,0	227,0	200,0	345,0	310,0
2 Oppklaringsprosent	50,0	60,6	50,0	48,7	50,0	47,9	50,0	51,6
3.1 Saksbehandlingstid ink påtale	100,0	50,9	100,0	101,0	100,0	67,7	100,0	101,0
3.2 Saksbehandlingstid etterforsker	70,0	30,8	70,0	55,4	70,0	51,1	70,0	74,3
4.1 IPA > 3 mnd ink påtale	140,0	68,0	240,0	297,0	40,0	21,0	60,0	70,0
4.2 IPA > 3 mnd etterforsker	75,0	14,0	159,0	174,0	24,0	8,0	42,0	42,0
5 Førsteg.krim. 15-18	22,0	14,0	35,0	13,0	6,0	3,0	7,0	3,0
6 Pri unge u/18 (42 dager)	42,0	10,7	42,0	13,4	42,0	14,6	42,0	29,8
7 Saker til konfliktrådet	23,0	31,0	56,0	32,0	7,0	7,0	14,0	14,0
8 Vold	76,0	67,0	161,0	143,0	30,0	34,0	50,0	46,0
9 Familievold	29,0	24,0	62,0	57,0	12,0	27,0	22,0	16,0
10 Pri §228/§229 (90 dager)	90,0	22,0	90,0	82,0	90,0	56,3	90,0	47,4
11 Publikums trygghetsfølelse	44,0	57,0	91,0	101,0	15,0	14,0	30,0	12,0
12 Vinning	303,0	162,0	604,0	576,0	123,0	81,0	170,0	151,0
14 Narkotika, §162.1 og legem.lov	250,0	298,0	444,0	394,0	60,0	65,0	96,0	134,0
15 Narkotika, §162.2 §162.3	4,0	2,0	8,0	11,0	1,0	0,0	2,0	2,0
16 Kontrollerte førere	3 500,0	2 369,0	6 800,0	5 055,0	1 500,0	1 662,0	1 200,0	1 007,0
17 Egne ATK-saker		0,0		0,0		0,0	0,0	0,0

Måned: desember 2013

Figur 5.5.4.1 Hpd, resultater 2013, fordelt på driftsenhetene

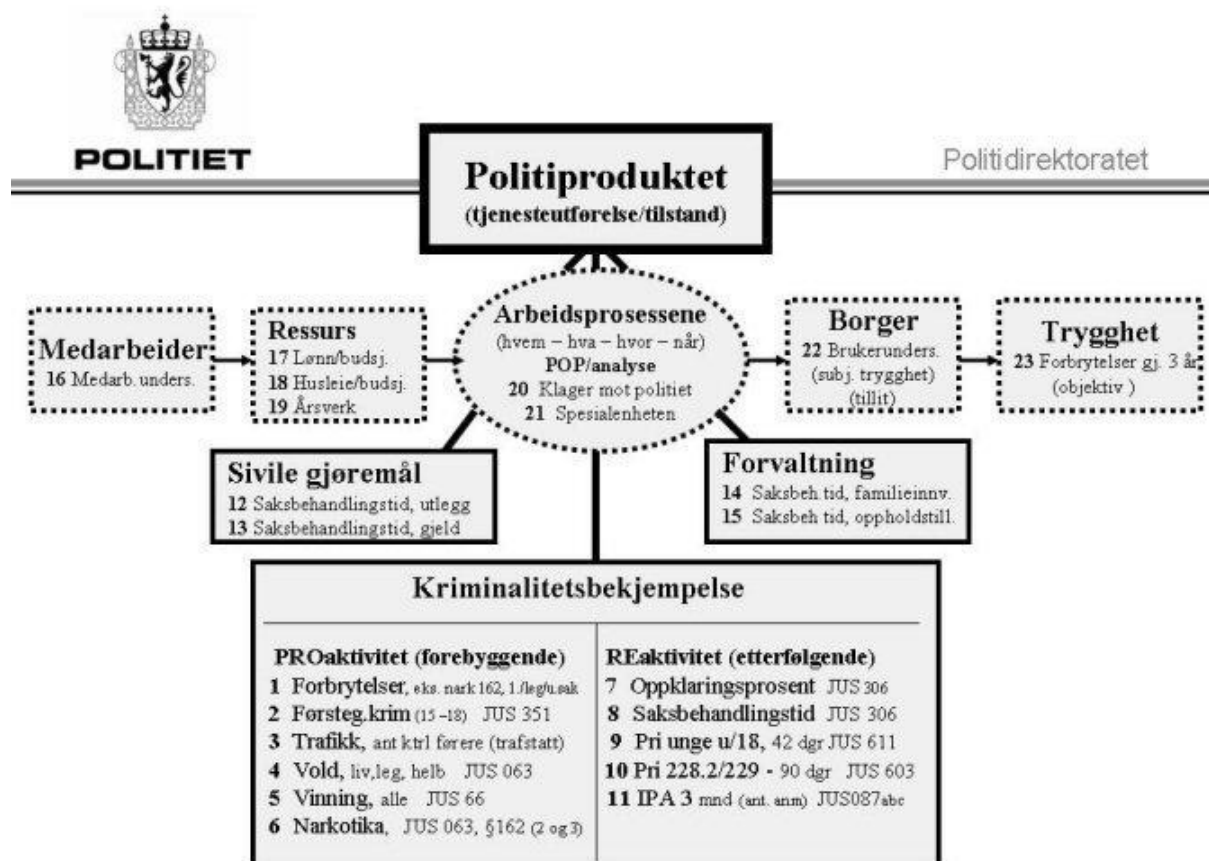
Det er litt interessant å se disse tallene ut fra det jeg har diskutert over. Ta for eksempel måltallet forbrytelser, hvor indikatoren viser de totale antall forbrytelser - unntatt narkotika § 162.1, legemiddeloven og undersøkelsessaker. Formålet er å indikere utviklingen av saksmengden – økning/uendret/reduksjon. Når vi nå har vært igjennom kompleksitet, rapportering forskjellig type saker osv. Da er de etter mitt syn vanskelig for ledelsen å bruke en slik indikator til å si noe om forskjellene mellom driftsenheten, i hvert fall opp mot fordeling av ressurser.

Som vi ser under er dette bare mål på en del av politiproduktet. Og når det også bare viser en del av kompleksiteten i saksbehandling og kriminalitetsbekjempelsen, som vi har vært gjennom over. Da er det opplagt at dette gir et for snevert bilde til å fordele ressurser etter.

Informant 2: Alt står veldig godt beskrevet i tildelingsbrev og disponeringskrivet fra POD, på hva vi skal prestere. Mangel når vi kommer til tallbiten i PSV Hvor det bare står antall IP 3 og 4. Hva slags betydning gir dette opp mot beredskapen. Sier noe om hvor mye du har tilgjengelig. Men hva med disponeringen av dem. Hvordan løsninger har vi på dette?

Ut fra det informantene kommer med så er ikke indikatorene gode nok til å fordele ressurser etter, og ressursfordelingen og prestasjonskravene gjør samarbeid vanskelig over

driftsenhetsgrensene. Da blir dette enda større utfordringer for ledelsen i sin lokale styringsdialog. Dette at måleparametrene blir for dårlig. Og for få måleindikatorer blir politiet generelt kritisert på gjennom Gjørsv rapporten, spesielt innenfor beredskap/ressurs. Vi måler bare en del av politiproduktet



Figur 5.5.4.5 Politiproduktet

6. Konklusjon

Problemstillingen min var å beskrive noen utfordringer og paradokser ved bruk av mål og resultatstyring i Helgeland politidistrikt.

Som ellers i den offentlige forvaltningen er mål og resultatstyring hovedprinsippet for styring i politiet inkludert Hpd. Dette medfører også at mange av utfordringene som er nevnt i forbindelse med NPM og mål og resultatstyring finnes igjen i H. pd. Som vist lever Hpd under et mildt sagt komplisert målhierarki, med komplekse mål, som er vanskelig og operasjonalisere. Selv om tallene i bruk er meget godt drøftet og reelle, så gir dette en del problemer og utfordringer i forhold til målforskyvninger og realiteten på mål. Dette kan gå utover de områdene som er vanskelige å måle, som har lav prioritet og lite ressurser.

To ting som er nevnt på dette området er innsatsen på miljø kriminalitetssiden, og dårlige resultat på vinning i 2013. Det er vanskelig å konkludere på disse områdene, da det heldigvis er både lite vinningskriminalitet og miljøkriminalitet. Lang saksbehandlingstid og lite gjenværende kompetanse på etterforskersiden innenfor miljø biten, og oppklaringsprosent lavere en i Oslo, kan allikevel være indikasjoner på at mrs kan være en medvirkende årsak til lav synlighet og utvikling på disse saksfeltene. Dette kommenterte tilsynet i tilsynsrapporten fra Statsadvokaten i Nordland.

Hpd har samme utfordringer som det som blir omtalt i «Gjør» rapporten med manglende resultatindikatorer og måling på store deler av det vi kaller «politiproduktet» Informantene er også klare på at mrs bare er representativt på deler av politiproduktet. De nevner mangler på spesielt forebyggende side, som er vanskelig å se i forbindelse med de resultatindikatorene som er pr i dag. Når fokus blir på resultatindikatorene og ikke på hovedmålene, kanskje pga at de er for komplekse så kan det få konsekvenser mellom mål middel og ressurser.

Resultatforskjellene mellom enhetene kan være en indikasjon på dette. Dette er ikke et entydig svar da det som nevnt ligger veldig mange faktorer bak et slikt resultat på en driftsenhet.

Innenfor dette området er også motivasjon diskutert i oppgaven. Medarbeiderundersøkelser de siste årene viser at dette er noe ledere i Hpd stort sett ikke for noe godt score på. Det er viktig for motivasjonen å ha klare mål, her burde mrs være en viktig faktor, noe den også er. Det vise i de enhetene, som klarer tallene. Her er de motiverende og de er med på å sette retning og kurs. Samt at det er en personlig tilfredsstillelse i å nå sine mål. Spesielt funksjonelle enheter på påtalesiden er fornøyd og ser meget gode gevinster i effektiviserings sammenheng og klare mål. Det motsatte blir tydelig når måltallene blir for vanskelig å nå, eller de ikke er funksjonelle for å nå målet. Da går motivasjonen over i misnøye og resignasjon, som blir nevnt i diskusjonen under dette temaet. De fleste av informantene har ut i fra sitt ståsted et ønske om å gjøre det beste ut av knappe ressurser opp i mot sitt tjenestested og det publikum de «server». Dette gjelder like gjerne etterforskeren i førstelinja som topplederen. De er alle fagfolk med stor kompetanse på sitt felt. Gjennom lokal styringsdialog og tilbakemelding gjennom plan og styringsdirektiv til POD har de alle gitt sine beste forslag for hvordan man skal prioritere disse ressursene opp mot vårt hovedmål «trygghet lov og orden». Da dette blir blankt avvist hos POD og måltallene kommer med krav om at alle skal nåes og innfris. Da vet alle allerede i januar at dette vil være neste umulig og dette gjenspeiler seg blant alle informantene i forhold til motivasjon for bruk av mrs. Dette gir seg utslag i mindre innsats fra

etterforskeren og til dels la det skure ledelse fra mange ledere. Her oppdaget jeg størst forskjeller på positiviteten til mrs, mellom de driftsenhetene, som klarte å nå sine mål og de som lå langt etter. Noe som vel vil være naturlig.

Det er vanskelig å bruke resultatene i et strategisk perspektiv, da prioriteringer fra politisk hold stadig endrer seg. Dreiningene mot beredskapstenkning etter 22/7 var det behov for, men med manglende ressurser og nødvendige prioriteringer, gikk det ut over saksbehandlingskapasitet.

Informantene uttalte at resultatene ble lite brukt i læringssammenheng og at arket ble snudd ved et nytt budsjettår, tallene og statistikken var lik fra år til år. Dette og kompleksiteten kan medføre at endringer og målforskyvninger får fortsette. Fokus på de aktivitetsmålene som er lette og måle, og generell resultatfokus på indikatorer kan gi etisk problematiske avgjørelser og handlinger, i forhold til «triksing med tall» for eksempel opp mot måltall i trafikken og opp mot lette saker i narkotikalovgivningen. Informantene gir tilbakemeldinger på kjennskap til problematikk rundt målforskyvning, overmåling med fokus på lette saker fremfor tunge vanskelige og ressurskrevende saker.

Samhandlingsproblematikk er også nevnt som en systemeffekt av mrs. Informantene og for så vidt også undertegnede ser mange eksempler på hvor vanskelig samarbeid med andre etater har blitt, da effektivitets jag og fokus på måloppnåelse kan gå ut over langsiktig arbeid innenfor forebyggende og SLT tjenesten. Her er mrs for snever i dagens form. Det er fortsatt fokus på kvantitet i forhold til kvalitet. Dette gjelder stort sett alle de tallene vi blir målt etter. Samarbeid blir bare sett på når det gagnar sine egne måltall

En annen problemstilling er hvor mye kapasitet som går bort i rapportering og kontrollrutiner i forbindelse med mrs. Dette gir alle informantene tilbakemelding på. Både dette og at alle informantene egentlig synes vi hadde nok mål, er egentlig et komplekst problem i forhold til at mrs verktøyet og rapportene fra «Gjør» tilsier at vi trenger flere og bedre måleindikatorer.

Dette er i full gang hos blant annet POD, analysen tilsier også at POD får en meget vanskelig oppgave i å utvikle mrs verktøyet slik at det dekker politiets komplekse mål, sørger for at vi unngår målforskyvninger, rapporteringsproblematikk og er dekkende for politiproduktet.

Litteraturliste

Christensen, T., Læg Reid, P. (2001, s. 67 – 95) *NPM i norsk statsforvaltning*, LOS særtrykk/rapport 0121, Bergen

Christensen, T., Læg Reid, P., Roness, P.G & Røvik, K.A. (2009). *Organisasjonsteori for offentlig sektor* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

G-0231 (1997). *Mål- og resultatstyring i politi og lensmannsetaten*. Oslo: Justisdepartementet, Politiavdelingen.

G-0251B (1998). *Mål- og resultatstyring: Lokal styringsdialog i politi- og lensmannsetaten*. Oslo: Justisdepartementet, Politiavdelingen.

Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2. utg.). Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Jacobsen, D. I., Thorsvik, J. (2007) *Hvordan organisasjoner fungerer* (3. utg.) Bergen: Fagbokforlaget

Johnsen, Å. (2007). *Resultatstyring i offentlig sektor, konkurranse uten marked*, Bergen Fagbokforlaget.

Læg Reid, P. (2001). «Mål- og resultatstyring i offentlig sektor – erfaringer og utfordringer» I: *Lekmannsstyre under press. Festskrift til Audun Offerdal*, red. J. Aars, H.O. Larsen og A.L. Fimreite. Oslo: Kommuneforlaget.

Nordland Statsadvokatembeter: Tilsynsrapport i Helgeland Politidistrikt, 18 – 19. februar 2014

NOU 2012: 14 Rapport fra 22. juli – kommisjonen (Gjørsv rapporten) www.regjeringen.no

Politidirektoratet (2009). *Politiets Strategi 2010 – 2015*. Oslo: Politidirektoratet. Publikasjon 10/2009.

Politidirektoratet (2012). *Plan og rammeskrevet for 2013*, Oslo: Politidirektoratet.

Politidirektoratet (2010). *Virksomhetsstyring: Revidert instruks for styring av virksomheter underlagt Politidirektoratet*. Oslo: Politidirektoratet.

Roos, G., Krogh, G.V. & Roos, J. (2010). *Strategi – en innføring* (5. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Riksadvokatens rundskriv nr. 1/ 2013: Mål og prioriteringer for straffesaksbehandlingen i 2013 – Politiet og Statsadvokatene

Senter for statlig økonomistyring (2006). *Veileder resultatmåling: Mål- og resultatstyring i staten*. Oslo.

Riksrevisjonen. Dokument nr. 3-6 (2011-2012).

Statsbudsjettet 2013

St.meld. nr 22 (2000-2001). *Politireform 2000: Et tryggere samfunn*. Oslo: Justis- og politidepartementet. Hentet fra <http://www.regjeringen.no>.

St.meld. nr. 42 (2004-2005). *Politiets rolle og oppgaver*. Oslo: Justis- og politidepartementet. Hentet fra <http://www.regjeringen.no>.

Vedlegg:

Intervjuguide

Hva er konsekvensene av politiets målstyring for oss i Helgeland politidistrikt?

Hva synes du om mål og resultatstyringen i Helgeland politidistrikt?

Kritikerne av målstyringssystemer peker på at for stor målfokus, kan føre til uheldige/uetiske prioriteringer. Kan de det?

Har du opplevd å måtte ta etisk vanskelige prioriteringer, som følge av målene?

Hvilke effektiviseringsgevinster ser du ved målstyringshierarkiet i Helgeland politidistrikt

Kan målene føre til nedprioriteringer av områder, som ikke står nevnt i måltallene

Er måltallene til hinder for å drive problemorientert politiarbeid?

Kunnskapsbasert?

Synes du at mål og resultatstyringen er dekkende for Helgeland politidistrikts kriminalitetsbilde?

Målfokus – prioriteringer/nedprioriteringer

Hva fører det til, Effekter positive/negative?

Konsekvenser for prioriteringer.

Politiet er hendelsesstyrt

Nok mål?

Fyllestegjørende for politiarbeidet i Helgeland?

Samarbeide med andre etater?

Problemorientert politiarbeid?

Forebyggende – hvordan får vi dette fram

Resultatene/effekten/kvaliteten

Hvordan påvirker målstyringen kvalitetsrettet arbeid (årsak/virkning/effekt/resultat)

Analysearbeidet bakom målstyringskriteriene?

Har vi medbestemmelse i hva vi måles på?

Involvering?

Lokale forhold

Førstelinja sin oppfattelse – motivasjon, eierskap?

Har du noen mulighet til å påvirke lokale måltall?

Kvalitetssikring?

Hva synes du om beredskapen i Helgeland Politidistrikt?

Hvordan måler vi vår beredskap?

Kvalitetssikring

Kan den måles

Er det andre måter å måle politiet på?

Intervjuer

Informant 1

Han oppfatter PSV som det som menes med mål og resultatstyring i HP.

Det er det som er styrende for han slik han føler det selv og er det som styrer hverdagen hans.

Og det er også noe han oppfatter at ledelsen har fokus på og det er det vi blir målt ut i fra. Han oppfatter det også slik at det er dette som styrer ressursene, hvordan ting blir disponert.

Du sa målstyring også sa du resultatstyring.

Han oppfatter resultatstyringen som en videreføring av målstyringen og henger i hop.

Ut i fra målstyringen prioriterer vi for å nå resultatene og det blir verktøyet vi bruker for å nå resultatene.

Hvordan påvirker dette ditt arbeid? Positivt/negativt

Påvirker på det viset at det er noe ledelsen har fokus på, noe som vi blir orientert om å gjort kjent med at det skal nås.

Spore til innsats

Noe å jobbe mot, som vi vet vi må nå.

Felles mål, våre mål, ikke bare sjefens mål.

Eierskap?

Absolutt.

Jeg bidrar så godt jeg kan får å nå disse målene, som vi som organisasjon er satt til å klare.

Tenker på driftsenhet. (positivt)

Negativt: Blir litt ensporet, kan være mange andre ting, som er like viktig, men som ikke får samme fokus, for det er ikke noe vi måler.

Spesielt, forebyggende, er ikke noe vi kan måle resultat av.

Hvis forebyggende går bra kan joe det gå på bekostning av mål og resultatstyringen vår, kanskje vi ikke får de tallene vi skal ha

Motsetningsforhold

Kanskje for ensporet og fokusert, kanskje naurtlig.

Eneste måten vi kan vise til at «se her vi har gjort en god jobb»

Uetiske konsekvenser, pga. stor fokus, erfaringer?

Ikke erfaringer med at det har gått så langt, men ved f.eks. årsslutt blir det stor fokus på å nå de tallene vi ikke har nådd før.

De målene som gjenstår har all fokus, til de er nådd

F.eks. trafikk. Skippertaksmentalitet uten mål og mening, bare for å nå et tall.

Har du opplevd å ta vanskelige prioriteringer pga. måltallene?

Ikke vanskelige, men opplever mye mas rundt dette, men det ligger litt i kortene at man uansett prioriterer det som er mest alvorlig. Aksept for å omprioritere, hvis det er kommet beskjed om å nå et mål denne dagen også oppstår det noe annet, så prioriteres dette, hvis det er viktig.

Ikke noe problem.

Men skaper mye mas.

Effektiviseringsgevinster hos oss?

Etterforskning kontra vakt beredskap

Gevinst på etterforskning. Mere dedikerte etterforskere, med mere effektivitet i saksbehandlingen.

Ser ikke noe gevinst i forhold til vakt og beredskap.

Kan ha gevinst ved å få større enheter.

Kan gi effektiviseringsgevinst

Legge ned mindre enheter og legge dem under samme tak.

Dette tror han kan gi gevinst.

Bedre utnyttelse av ressursene

Kan gå på bekostning av servicen igjen.

Har du opplevd nedprioriteringer av områder, som ikke står nevnt i måltallene?

Vanskelig spm.

Kan dra dette videre, vanskelig å drive kunnskapsbasert, problemorientert, årsak – virkning?

Velger å tro at tallene er satt med forankring i den kunnskapen vi har. Statistisk materiale.

Føler at tallene er reelle.

Styringstallene er ikke utopi, i motsetning til f.eks. slik han oppfatter et budsjett kan være.

Hvordan prioriteres det? De lette sakene fremfor de vanskelige?

Tror det. Det ligger i vår natur.

Og dette kommer kanskje til kjenne i organisasjonen også.

Prioriterer det som er lettest å nå, og skyver unna det som krever arbeid.

Er skapt slik.

Iboende fanskap. Letteste vei, må stilles krav og styres.

Ellers må vi bare ha ildsjeler.

Ledelsesproblematikk.

Navlebeskuende og prioriterer lette saker.

Treffer bra på tall i forhold til kriminalitet, ikke meningsløst. Objektiv informasjon.

Hendelsesstyrt kontra målstyring?

Ikke noe problem. Nok tid

Prioriterte områder kontra måltall?

Stemmer overens. Synes det.

Kan være rart. Skal ha 10 familievoldssaker, høres rart ut, men dette er bare toppen av isfjellet, så det er ikke vanskelig å styre etter.

Får du prioritere saker for eksempel narkotika, når måltallet er nådd?

Ofte jobbet frem de tyngste sakene selv.

Dette synes han han merker en dreining på.

Tar ikke de tyngste sakene lengre.

Kostnadsspørsmål.

Det er med på å styre jobben her, for det å sette i gang kommunikasjonskontroll var noe vi gjorde ofte før, men de siste 2 åra har det ikke skjedd, og vi har innfunnet oss med at det blir for dyrt.

Frustrerende

Kan ende opp med å sitte med meningsløse saker, som å ta den usle brukeren.

Begynner i feil ende.

Måltall i forhold til reell kriminalitet ute i gata, narkotika saker, mørketall?

Nei da er det ikke reelle tall. Narkotikamåltallene stemmer ikke overens og er kanskje de dårligste i forhold til PSV.

De andre som ordensforstyrrelser, innbrudd og vinning har vært forankret i virkeligheten.

Ekstremt mye mørketall på narkotika. Tar kun en liten del av toppen.

Frustrerende at dette ikke blir mere prioritert.

Prioritert område, men økonomien, som styrer målene. Og dermed aksept for at det ikke gjøres mere.

Kan målene settes på et annet hvis?

Nok mål?

Fyllestegjørende for politiarbeidet i Helgeland?

Mer en nok mål.

Nytteverdi absolutt

Eneste måte å se at organisasjonen gjør noe (for å vise omverdenen)

Mener det ikke kan gjøres på annet hvis. Må være så detaljert.

Må være rettede mål pga. kompleksitet.

Måltallene er greie, men heller hvordan ressursene blir prioritert.

Er litt ad hook, ingen langsiktige strategier på ting. På hva vi skal gjøre og prioritere.

Har måltallene påvirkning på kvaliteten av politiarbeidet?

Absolutt. Organisasjonen skal nå tallene.

Når fristen nærmer seg på for eksempel trafikk tallene, Så sørger man for å øke tallen slik at man når målene.

Det blir bare liksom fyll for å nå noe. Uten tanke på kvalitet.

Her går det på bekostning av kvalitet, kun for å oppnå tall.

Kreves nøyere planlegging av ting. Hvis man skal ha kvalitet opp i mot disse tallene.

Ellers blir det mye ad hook på alt.

Men ser det ikke slik opp i mot f eks vold. Her går tallene ikke på bekostning av kvalitet i saken. Skjer ikke.

Ikke problemer med kvalitet opp mot forbrytelser, kan kanskje skje mot forseelser.

Kan kanskje skje opp i mot mindre viktige ting.

Samarbeidsparter opp mot fokus på måltallene?

Ikke merket noe.

Kan ha effekt opp mot arbeidsmiljø.

Mas kan føre til dårligere miljø, når det jages på tallene uten en plan. Men bare sier at neste gang vi møtes så skal tallene være nådd.

Kan oppleves som frustrerende.

Må planlegges langsiktig, ellers blir det som å rope høyt, men ingen hører.

Analyse i forhold til måltall?

Er fornøyd med dette, men kunne vært mere analyse av ressurs bruk.

Når skjer ting, på hvordan tid av døgnet.

Har nesten aldri vært gjort lokalt.

Et pop prosjekt, ellers har det ikke vært jobbet «vitenskapelig på et vis».

Blir ikke prioritert, og her kan det være en del å hente.

For å bruke ressursene der de burde være brukt.

Dette har vi mulighet til, da vi sitter på materialet. Kan plukke ut dette selv.

Blir ikke gjort.

Skyldes resultatene våre, godt politiarbeid, eller normale variasjoner?

Kombinasjon, men mener det blir gjort godt politiarbeid, som gir gode resultater.

Snev av tilfeldigheter, narksaker f eks. 2 saker. Kan komme over det tilfeldig.

Nedgangen i kriminalitet på Helgeland. Skyldes det politiarbeid eller samfunnets utvikling?

Vanskelig å si noe om.

Har vært lite variasjon i hvordan man har jobbet, siden han startet i 1995.

Politiarbeidet har vært likt.

Mange variasjoner, kan være mange ting i samfunnet som spiller inn.

Det er også for enkelt å si at kriminaliteten går ned. Noe gjør det.

Men annen kriminalitet øker f eks nark, mens vinning går ned.

Medbestemmelse, reell involvering i forhold til måltall?

Nei ikke på sitt nivå

Men stiller ikke tvil om tallene på den måten de er laget, føler ikke behov.

Dvs at i forhold til enkelte tall – trafikk har de påvirket tallene ned, da de var for høye.

Dermed er det mulighet for å påvirke.

Ikke fått forandret andre tall, men kan ikke se behov.

Ikke i forhold til lokale problemer og tunge saker, pga. ressurser.

Gjør dette noe med din motivasjon?

Helt klart negativt i forhold til motivasjon for å dra opp de tunge sakene.

Lar det gå på det jevne.

For å gå løs på de tyngre tingene på det være aksept for å sette på ressurser og dedikere folk til jobben og det er det ikke ressurser til.

Frustrerende.

Folk må få betaling for det, hvis de blir satt til dedikerte ting, ikke miste turnus o.l.

Men det viktigste er at det er økonomi. Det er ikke vits i å sette i gang slik at snøballen begynner å rulle også får du beskjed om at det ikke er råd til å ferdigstille. Da er det bedre å la være.

Da blir det venstrehåndsarbeid og du mister motivasjon og blir frustrert.

Dette merker han lokalt.

Vanlig symptom. Gjengs over og ikke bare lokalt.

Samme problemstilling. For lite penger og for lite folk.

Ganske unisont.

Beredskapen er den bra nok?

I Helgeland generelt er den vel kanskje bra nok.

Men ikke lokalt, og da har ikke Helgeland det.

Mange timer er udekket, selv om Mosjøen har ansvaret, så er det kanskje da bare en patrulje på mellom trøndelagsgrensa, Træna fyr og Korgfjellet.

Er det noen måte å måle beredskap på?

Hvor lang tid det tar fra du får meldingen til du rykker ut og er på stedet. Utrykningstiden og responstiden.

Hvor skal man legge se og hvor skal man begynne å måle.

Er dette bare på liv, legeme og helbredelse, så trenger en jo bare å rykke ut på 10% av det som kommer inn.

Mener en må se på alt når en rykker ut, både beredskap og service til publikum. Eller trygghet.

Måler vi dette i dag?

Ikke så vidt jeg vet, er et prosjekt pågående fra POD.

Bli målt i forbindelse med innbygger undersøkelse, hvor vi måler trygghet.

Der kommer det frem at det ikke er vits i å ringe politiet, for vi kommer ikke.

Er du mere eller mindre effektiv nå, en du var før målstyringen kom, kvalitetsmessig?

Bedre kvalitet, pga. erfaring, ikke pga. at arbeidsgiver har lagt til rette.

Er det andre måter å måle politiet på?

Helt sikkert, nå har du innbygger undersøkelser og medarbeiderundersøkelser.

Vet ikke av andre måter, er greit.

Heller se på hvordan man jobber mot målene og kvaliteten bakom.

Informant 2

Hva synes du om mål og resultatstyringen i Helgeland politidistrikt?

Vi må ha mål og resultatstyring. Uten det seiler skuta sin egen sjø.

Ser utfordringene med mål og resultatstyringen, i forhold til at vi er prisgitt det som kommer sentralt i fra. Utfra det skal vi utlede lokale mål, som det så fint heter.

Ofte blir det litt vanskelig og få til god lokal målstyringsstruktur, for det er ikke nødvendigvis slik at de sentrale målene vi får, er så lett gjennomførbar alltid.

Dvs. de er lett gjennomførbar fordi de er kvantitative.

Og da får vi kanskje ikke laget lokale mål som er slik vi ønsker. Vi ønsker i de fleste tilfellene noe mere enn kvantitative målsetninger. Vi ønsker å leve i et lokalsamfunn, hvor vi har en helhetlig til politiarbeidet. Hvor forebyggende, samarbeid og tverretatlig arbeid står i fokus. Og når vi har en kvantitativ tilnærming til dette, vil det være vanskelig.

Vi måler en bekymringsamtale, ikke hvordan vi har gjort det, og om vi har brukt samarbeid om lokale tiltak rundt skolene. Har vi brukt helsevesenet, har vi brukt politi, og barnevern. Har vi samarbeidet rundt problemet som kom fra denne samtalen. Slik at dette skulle bli et positivt tiltak rundt vedkommende.

Der ser jeg utfordringene.

Vi blir sittende å lage kvantitative mål, hvor hver region får ett visst antall ut i fra statistikk. Og regionene må finne ut hvordan de skal gjøre det.

Det er null lydhørhet fra POD når HPD prøver å ta opp hvordan våre måltall skal se ut. Og om vi ønsker å endre på ting, fordi vi ønsker å ha en mere kvalitativ fokus på sentrale mål. Dette blir avvist da dette ofte er bestemt over POD igjen, med hensyn på at vi skal være så og så effektiv med hensyn til antall innenfor ulike områder

Så vi er litt låst tenker jeg, inntil noen på helt overordnet nivå fatter vedtak på at vi skal ha en annen måte å bygge målsettingen til en sann type tjeneste som politivirksomhet er.

Må ha mål, får og vite hvor vi skal bruke ressursene.

Bra overfor budsjettarbeid og saksbehandling.

Måler ikke effektene av godt kriminalitetsforebyggende arbeid.

Lite måleparameter for å se hvor effektive vi er i forhold til å forebygge kriminalitet.

Finnes ikke parameter for å se effekten. Da må det måles hele ungdomskull i forhold til før dette ble tatt i bruk. Store økonomiske vanskeligheter. Finnes ikke i samfunnet.

I hvor stor grad gir måltallene et reelt bilde på kvaliteten i politiets arbeid og i hvor stor grad skyldes resultatene våre godt politiarbeid?

Er et resultat av flere ting i samfunnet. Kriminalitetsstatistikken er påvirket av flere mekanismer i samfunnet.

Eks. forsikringsselskapenes krav påvirker anmeldelser til politiet.

HPD har økt antallet med narkotikaforbrytelser veldig mye de siste årene.

Dette har vært en bevisst fokus. Noe som igjen har påvirket andre kriminalitetsområder.

Det sies at dette har vært med å påvirke vinningskriminaliteten. Er ikke sikker på om det er så enkelt, som det er fremstilt, da dette ikke er forsket på.

Både politiets og samfunnets ansvar. Vi utvikler oss og samfunnet ser annerledes på ting nå enn for 20 år siden. Rettsoppfatning osv.

Vi påvirker i forhold til saksbehandlingstid. Medfører vår effektivitet at vi går glipp av noe på veien? Eks vi jobber frem en sak og har målet der fremme om å bli ferdig. Blir ting vi får tips om på veien ikke fulgt opp pga. kravet om effektivitet for å bli ferdig.

Kun tid blir målt og ikke nødvendigvis kvalitet på om vi i dette arbeidet klare å grave frem andre ting og nye saker, som ville vært et stort kriminalitetsforebyggende arbeid i samfunnsperspektiv.

Etisk vanskelige problemstillinger?

Ikke selv, men hørt fra andre ledere, som har opplevd dette.

For eksempel Vi får tydelige tips på arbeidsmarkeds kriminalitet. Klare tips tilsier at vi åpenbart burde blandet inn NAV og andre etater, som arbeidstilsynet for og sett på en del virksomhet. Men det som er i enden av linja her er «på en måte narkotikasak» som er veldig målbart og innenfor prioriteringene våre. Og denne setter vi fokuset på, også hopper vi bukk over det som er på siden av. Og det sliter enkelte av lederne våre med. De synes dette er forferdelig, og ser at her er det et svart helt illegalt marked, med sosial dumping. Man kan bare tenke seg til hva som kommer frem, hvis man begynner å grave i det. Det blir som å skrelle en løk med lag på lag av forskjellige ting, som kan være alvorlig kriminalitet.

Her er det målstyringen som leder oss i denne retningen, og sammenholdt med det er ingen ressurser til overs. Vi er skjært inn til beinet. Og da blir prioriteringene veldig harde. Så den eneste etisk vanskelige prioriteringen jeg selv har stått over for var når jeg jobbet som vaktleder og holdt på med narkotikasaker, hvor det kunne skje at man hoppet bukk over ting, fordi man hadde fått nok.

Det var jeg ikke etisk helt bekvem med at valgte å la være å følge helt konkrete tips, fordi vi var fornøyd og satte strek.

Det synes jeg som politimann var vanskelig. Vi burde når vi kom til kunnskap om noe, sjekket ut innholdet i opplysningene.

Får fra andre ledere at de ikke får gjort det eller det, enda de sitter på konkrete ting, fordi ressursene er brukt opp og at det ikke ligger innenfor prioriterte områder. Arb. M. krim. F eks.

Effekt: Robuste fagmiljø på etterforsker siden.

Effektiviseringsgevinster? positive – negative

Jeg gjør egentlig ikke det. Effektivisert så mye som det lar seg gjøre.

Ved å effektivisere mere nå, så medfører det at vi ikke blir effektive.

Mrs hierarkiet vårt har sagt noe om hvor vi skal være på bemanning og oppgaveportefølje. Noe vi har forholdt oss til. Også får vi noen krav underveis, til bedre effektivitet og bedre ressursutnyttelse innenfor de enkelte områdene. Dermed blir vi styrt fra sentralt hold også. Når vi ikke har påvirkningsmuligheter selv er vi låst. Mange ting var lagt når jeg overtok denne jobben, men skal vi hente ut noe mere nå, må det gjøres radikale endringer på driftsenhetsnivå, når det gjelder ressursbruk. Også i forhold til hvordan politioppgaver vi holder på med.

Her kan man kanskje frigjøre en del ressurser til operativt politiarbeid.

Man kan kanskje tenke seg å spisse noen av disse ressursene inn mot de aktuelle kriminalitetstypene.

For eksempel kan det effektiviseres på Mo politistasjon. Som har vært på et unormalt høyt nivå i forhold til befolkningssituasjonen. Men nå er de noe nedskjert i forhold til dette.

Mulig å effektivisere på deres 24/7 tjeneste. Og samtidig hatt spisskompetanse innenfor noen fagområder, ikke nødvendigvis at ressursene lå der, men der kriminaliteten var.

Det er en mulig gevinst, men dit kommer vi ikke, for det er som å begynne å rote i et orme reir.

Er gode på alle områder både siv og straffesak.

Kun småområder som kan bedres, hvis man flyttet på noen ressurser, for eksempel utlendingsforvaltning sentralisering.

Dette vil kunne gå ut over service til publikum, som vil være medaljens bakside.

Noe som må få oss til å tenke på hvor effektive vil skal være.

Er ikke balanse i mrs, det er ikke en balanse i de målene som er satt, mot det de skriver i disponeringsskrivet. Om hva det faktisk er vi skal gjøre.

Etter 22.7 skulle det komme en dreining i mrs, men det vises hverken i PSV 2013 eller 2014. Det står mye bra om beredskap og antall ip 3 og ip 4, og hvordan løsninger, som skal etableres i disponeringsskrivet, men dette vises pr nå ennå ikke i PSV. Og det har bare blitt puttet inn en god del ekstra rapportering. Akkurat samme For at POD skal få info til sine utrolig mange rapportkrav.

Dette medfører enda flere arbeidsoppgaver for oss på enkeltområder og veldig presist innenfor enkelte felt. Noe som medfører at vi bruker betydelige ressurser i time og kanskje årsverk på å rapportere til POD.

Ennå spøkefullt, men han kunne trengt 3 -4 årsverk til bare å rapportere til POD.

Korte frister, og mye arbeidskrevende rapportering.

Finnes ikke verktøy til dette.

Får og finne argumentasjon for å definere hva vi skal holde på med fremover.

POD vokser og mange sitter der med spesialiserte områder de skal rapportere på. Alle disse krever leveranse fra HPD, som ikke har like mange saksbehandlere, og det blir ekstremt mye rapporteringskrav på noen få i distriktet.

«Helsikes uoverkommelig arbeidsportefølje på oppgaverapportering»

Nok mål?

Nok måltall

Men er det riktige ting vi måler?

Hva skal vi holde på med og hvor raskt skal vi komme? Gode og viktige parameter. Hvor raskt, lokalpoliti. Uten nærpolti, ikke mulig med responstid på 10 min.

Måltall – helhetlig?

Nei dem gjør ikke det. Blir ikke målt på helheten, ikke det beredskapsmessige.

Alt står veldig godt beskrevet i tildelingsbrev og disponeringsskrivet fra POD, på hva vi skal prestere. Mangel når vi kommer til tallbiten i PSV Hvor det bare står antall IP 3 og 4. Hva slags betydning gir dette opp mot beredskapen. Sier noe om hvor mye du har tilgjengelig. Men hva med disponeringen av dem. Hvordan løsninger har vi på dette.

For eksempel har du gjennomgående minimums bemanning på x antall tjenestemenn i politidistriktet. Avvik på dette.

For eksempel politiressurs tilgjengelig 20 min unna i forhold til ethvert objekt.

Kvalitativ måltall.

Mister nærpoliti ved sentralisering av ressursene. Blir slukt. Kraftsamling, men.

Kontaktpunkt forsvinner.

Men sånn som vi får ressursene tildelt, sånn som kravene blir til oss, så er dette den eneste måten vi kan løse dette, sånn som det blir lagt opp nå.

Skal det løses på annet vis så må POD tenke annerledes på oppgaveløsning.

Kunnskapsbasert tilnærming?

Analytiker med mye dokumentasjon på hvordan vi gjør ting. Strategisk analyse av kriminaliteten hvert år. Blir ikke brukt. Hvor mange har lest dette før vi setter i gang med utarbeidelse av mål. Ser ikke på trender og nye typer kriminalitet. Ikke brukt og vi jobber ikke kunnskapsbasert.

Vi jobber tradisjonsbasert.

Samme hovedmålsetting siden 2002.

Ikke kunnskapsbasert, da hadde vi gjort små endringer underveis. Cyber krim medfører ikke at vi må ha 4 fulltidsetterforskere, men vi må ta det inn over oss. Ta det på alvor. Få fagkompetanse på plass for at vi ikke skal bli tatt på senga og fullstendig parkert.

Når vi ser trendene, så må vi starte.

Vi blir for reaktive.

Samarbeid med andre?

Varierende. Kunnskapsbasert

Kommer an på prioritering.

Viktig for oss, så går det bedre. For eksempel vold.

Andre områder, hvor vi ikke har tall. Miljø osv., hvor vi blir invitert av andre. Da har vi ikke ressurser.

Vi blir ego.

Store samarbeidsaksjoner tidligere, vanskelig i dag.

Medaljens bakside, ikke spisst nok. Vi skal ikke dit, men dit.

Lokal involvering?

Siste drøftingsmøte, ønsker å halvere trafikk tall, vil ha mere kvalitet. Samholdet med de totale ressursene og andre pålagte oppgaver med mere trening osv. Gode argumenter for å ta ned aktivitetsnivået i forhold til ressurser. Svaret var NEI.

For dette tallet er bestemt av justisdepartementet. Vi skal kontrollere så og så mange biler i Norge i år og dette blir bare brutt ned prosentvis på de enkelte PD. Hpd skal ha 13000 biler, Oslo skal ha 50000 biler osv.

Ikke noe særlig påvirkning. Drøftingsmøte, mere bare et møte. Ikke reel innflytelse på tallene. Alt består som det har vært. Alle nye pålegg skal ikke ha noen konsekvenser av at vi skal ta ned noen andre ting.

Alt skal opp

Går lette måltall, på bekostning av tyngre områder, f eks vinning kontra narkotika?

Ser godt at det er de lette narkotikasakene som berger måltallene. De medfører stor oppklaringsprosent, rask saksbehandlingstid og er lette saker.

Det er viktig å holde narkotikaen unna samfunnet og den er meget høyt prioritert, men at det er en bevisst tanke bak at de lette narkotikasakene berger måltallene for distriktet, ja så kynisk tror han det kan være. Tenker tilbake på duplisering av saker. En pågrepet i enbrukersak med narkotika, gir i hvert fall 2 oppklarte saker, som bruk og besittelse. Ren svindel av statistikk materialet. Dette er en sak, ikke to.

Manipulering av statistikken så det holder. Også det totale bildet, med at det er med på i finne kriminalitetstyper som er lette og måle. Narkotika har meget høy fokus også de lette sakene. Og det er rett på et vis opp mot samfunnet, men i forhold til bruk av ressurser, er det betenkelig. Det er andre samfunnsproblem, som kan være like alvorlige.

Vi har lave tall på de tunge sakene, få §162. 2. ledd saker og enda færre 3. ledd saker.

Hvis det hadde vært prioritert opp ville det krevd en tyngre etterforskning, som har gitt lengre saksbehandlingstid og ikke like fine oppklaringstall.

Bredere etterforskning ville krev mere samarbeid mellom etater, som toll osv. i forhold til for eksempel litauiske bakmenn.

Her ville det gått med mye tid til etterforskning. MRS og statistikk hadde ikke sett fin ut, men det ville kunne hatt adskillig større samfunnsmessig effekt.

Motivasjon kontra måltall?

Ser at folk ikke tar tak i mere enn det måltallene tilsier. Nå enkle tall

Ikke enkle tall.

Hundetjenesten får ikke lov og jobbe frem flere tyngre saker ved å gjennomføre tog søk, mere enn måltallet.

Vi lar narkotikaen gå forbi, pga. kapasitet i etterforskningsleddet, mangel på varetektsplasser og kapasitetsproblemer i sentralarresten. Skal ikke jobbe frem flere saker.

Da vi er på måltallet, tar vi ned aktiviteten. Pga. kapasitetsproblemer i oppfølgingsleddet.

Konsekvens av målstyring. Når vi er på merket, så tar vi ned aktiviteten.

Vi måler ikke beredskap i Hpd

Kvalitetssikring, kunnskaps, ferdighet og holdninger blir målt.

3000 årsverk blir brukt i endringsarbeidet, politiet har sett 5 % av dette. Publikum har ikke sett noe av dette.

Fundamentale endringer.

Hvordan jobber vi i forhold til ny politihverdag, holdninger?

Informant 3

Hva synes du om MRS hos oss?

Følger malen, som ligger til grunn for alle politidistrikt.

Uheldig, med mrs er at jeg føler vi har liten innflytelse på hva vi skal måles på.

Rimelig fastsatt.

Det kunne vært interessant og fått mål på en del andre ting.

Også synes jeg disse måltallene er veldig relatert opp mot etterforskning. Utrolig lite av måling opp mot de andre virksomhetene som politiet driver på med.

Det er etterforskning og antall kontrollerte kjøretøy.

De måltallene som ligger til grunn, sier til en viss grad noe om aktiviteten, men det er bare til en viss grad.

Det sier ingenting om kompleksiteten om sakene og det som ligger bakom sakene. Og der burde det vært mulig og blitt målt på kompleksiteten i sakene.

I fra mitt ståsted som etterforskningsleder, så hadde jeg ønsket å få frem antall tyngre saker og varetektsfengslinger, kontra så og så mange antall narkotika bruker saker.

Noe som er to forskjellige verdener.

Noe som måltallene er dårlig på å gjenspeile.

For MRS er en sak en sak.

Har dette medført etiske vanskelige prioriteringer for deg?

Ikke for meg, men for meg opplever jeg det utfordrende når jeg i møte med ledelsen og andre i politidistriktet prøver å forfekte det synet at kanskje blant disse sakene spesielt til Mo i Rana politistasjon har en større byrde i forhold til flere varetektsfengslinger og store saker som krever mye ressurser, og blir ihjelslått med at «nei dere har ikke så mange saker».

Vi har ikke noe system som fanger opp dette. PAL for stråtak sier ikke noe om dette. Jeg har i hvert fall ikke funnet noen gode søkemuligheter for å kunne si noe om alvorligheten, kontra antall.

Blir liksom bare argumentert med at arbeidsbelastningen her oppe, er på en måte ikke noe verre enn ellers. Og det er kanskje ikke nødvendigvis, men jeg i hvert fall i perioder, så oppleves det i alle fall sånn, hvor vi har hatt opptil 15 personer i varetekt.

Dette skal handles med etterforskning og fremdrift i alle saker, fremstillinger, kjøring hit og dit.

Sånne ting blir ikke ivaretatt med måltallene. Her er en sak en sak.

Hvis vi jobber med en sak et helt år som vi kommer i mål med, så får du en sak.

Så, tilbake til spørsmålet ditt.

Det fungerer greit ut fra forutsetningene, men grunnlaget for måltallene, eller hva vi måles på, burde vært sett på.

Så du får ikke etiske problemer i forhold til hvordan du må prioritere disse tunge sakene kontra enklere saker?

Definisjon på etiske problemer kan jo diskuteres, men saker som liv, legeme og helbred blir alltid prioritert. Det har vi sluppet å prioritere bort, men jeg har jo vært nødt å bortprioritere narkotikasaker. Hvor jeg hadde en som var et kjempe potensiale i seg med at det var snakk om 21-22 kg med amfetamin. Her måtte vi legge inn årene og si beklager. Mannskapene på narkotikaavdelingen er mildt sagt overarbeidet og har lite folk.

Så det ble ikke lagt noe ekstra i saken. Og det skjær i hjerte til en gammel narkotika etterforsker og må gjøre sånne prioriteringer.

Det er mest sannsynlig den største saken vi ville hatt i politidistriktet noen sinne, hvis vi hadde fått hånd om alt. Nå fikk vi tak i ca. 4 -5 kg, så noe blir det jo, men det er klart vi ønsker jo å ha mer.

Så det er vanskelig, vi har prosjekter liggende på vent her, som vi mest sannsynlig aldri blir å starte opp med, pga at narkotikaetterforskerne er så kjørt nå at, skal jeg klare å beholde dem som er igjen så må jeg passe på at vi ikke sliter dem ut.

Så viss vi ser på den type saker så er det åpenbart at vi må bortprioritere. Vi må bortprioritere økonomisaker til økoteamet, pga manglende kapasitet.

Stygg knesvak i et miljø, hvor motivet er sannsynligvis manglende betaling av håndpenger 4-9000 i måneden til noen, og når det ikke blir gjort er det knivstikking som følge.

Så det er masse å ta tak i, men det blir bortprioritert.

Vi har til nå sluppet å bortprioritere liv, legemes sakene. Det ville være å gå over en etisk grense.

Det andre ligger nå der jeg føler ikke at det er noe etisk uforsvarlig i det å bortprioritere de sakene der.

Men situasjonen er annerledes i år en den har vært noen gang.

Vi har mindre mannskap en vi noen gang har hatt.

Er spent måltallene.

På vinningstallene er vi veldig langt unna.

Prioritering av for eksempel brukersaker opp mot vinning for å nå måltall?

Har ikke hørt om slikt og forholder seg til måltall for narkotika.

Vinning er veldig variabelt fra år til år.

Det vi ser er at når vi ikke har dedikerte etterforskere som holder på med vinning, så blir det dårlig kvalitet på vinnings sakene. Og derfor også naturlig nok mange henleggelse.

Det ville kreve innsats i fra alle ledd, og krever en etterforskning hvor man for eksempel kjører mye godssøk, og ser etter sammenhenger.

Så sånn sett er det et nedprioritert saksfelt. Det er ikke noe villet styrt handling, at vi skal prioritere mange narkotika saker fremfor vinning.

Vi er dårlig på vinning, faktisk på linje med Oslo.

Oppklarings prosent på 13-15 %.

Ikke prioritert saksområde.

Ikke prioriterte saksfelt oppimot prioriterte, hvis du må ha ressurser? For eksempel miljøkriminalitet.

Skammelig at det overhode ikke prioriteres noe opp mot kystlinje og for eksempel plyndring av reir. Vi er for så vidt ikke verre enn andre politidistrikt.

Det er hver uke 2-3 prostituerte som er og selger sine tjenester på hotellene i byen. Ingen kapasitet til å gjøre noe mot dette.

Stor industripark, med tilbakevendende problem opp mot svevestøv og forurensing. Vi har ikke kapasitet til å gjøre noe proaktivt mot dette. Sitter på gjerde og venter eventuelt på anmeldelse fra andre.

Vi gjør ingenting mot disse feltene og er veldig reaktive i stedet for proaktive.

Venter på anmeldelsen, tar i mot denne, men den blir ikke prioritert høyt.

Kompetansen på disse områdene kan bli dårligere med at den ikke blir opprettholdt eller ikke brukt.

Dette er med, men ikke prioritert høyt.

Ser du noen effektiviseringsgevinster av MRS?

Målstyring er en nødvendighet.

Viktig for en virksomhet å ha et verktøy å bruke, og å ha et mål å styre etter.

Noe å strekke seg etter er kjempeviktig.

Så er det jo det å finne de rette punktene for å måles på. Ut i fra aktivitet.

Og når vi og har disse måltallene, så er det veldig kurant å ha dem for å ha noe å strekke seg etter.

Gir en pekepinn på hvor vi er.

Hvis vi ser at det går dårlig på et område, så har vi muligheten til å endre kurs hvis det trengs underveis.

Problemet nå er at vi ser det går en vei, men vi har ikke noe makt eller myndighet, eller midler til å styre dette inn.

Og da kan måltallene gå over fra å være positive til å bli negativt.

Fra noe å strekke seg etter til et mareritt.

Du klarer aldri å nå målene, og du ser at du aldri klarer og nå dem, samtidig som du for mere press på å nå tallene.

Da er måltallene ødeleggende.

Det blir vanskelig for oss som er skvis ledere og det blir vanskelig for dem under oss, som føler de gjør det de kan.

Til tross for dette, så er det bare røde tall, og enda mere press.

Måltall er bra og nødvendig, men det må være samsvar mellom måltallene og aktivitet.

Har ikke sett at måltall gjør menneskene tilbakeholdene, men er opptatt av at ledere må være nøye med hvordan vi bruker og legger frem måltall, slik at de blir motiverende og ikke en hemske.

Som leder opptatt av at vi skulle bruke ressursene også på og etterforske de enkle sakene, men også ha kapasitet til å etterforske de vanskelige sakene.

Fordi det er samfunnsmessig viktig å kunne ta den grove kriminaliteten.

Ikke bare flytte trafikkbøter.

Det er viktig å kunne ta folkene bakom og ikke bare de slitne brukerne. Viktig at politiet er der.

Brukt mye tid og motivert for å prioritere tunge saker på narkotikasiden og familievoldsiden.

Dette har vært på bekostning av de andre etterforskerne som har fått mere å gjøre og fler enkle saker, som ikke trenger så mye etterforskning.

Må selv og ta enkle oppgaver. Så det har fått konsekvenser for hele avdeling.

Nå er det imidlertid kommet til et punkt hvor det ikke går lengre.

Vi har rett og slett ikke hoder til å gjøre det lengre.

Vi skal være mere harde på å få unna sakene og prosjektene våre, og deretter blir det bare fokus på å få sakene igjennom.

Det blir ikke kjørt noe prosjekt og det blir ikke kjørt noen store etterforskning saker, hvis vi ikke må.

Synd men sånn blir det.

Er mrs dekkende for kriminaliteten på Helgeland?

Nei.

På beredskaps siden er det jo ingen ting.

Ikke målt den type kriminalitet, som utløser væpnede aksjoner.

Ikke måltall for miljøkriminalitet, som sådan.

Er et distrikt som har mange industrielle miljøer, masse kyst, masse laksenæring.

Samarbeid mellom etater i forhold til mrs?

Prioriteringene er såpass tøff. Har ikke kapasitet til å planlegge fellesaksjoner.

Problemorientert politiarbeid har vi ikke hatt på mange år.

Prosjekter må være dypt forankret i ledelsen. Og selv da er de veldig vanskelig å

gjennomføre, må være en meget sterk ledelse. Ellers sklir det ut i andre prioriterte mål.

Synd at samarbeidsprosjekter blir for vanskelige pga ressurser og manglende kapasitet både fra våres og deres side.

Bruker vi og lærer vi av resultatene disse tallene gir oss?

Tror ikke måltallene våre gir oss noe læring. De lærer oss ingenting.

Dette er tall som sier oss litt om hvor vi er på veien.

Men når året er omme, så er det på en måte over.

Har brukt måltallene for å se litt statistisk på vold.

På hvordan årets utvikling er i forhold til for 5 år siden. Så i den hensikt har jeg brukt måltallene.

Men ellers føler jeg ikke det er noe vi bruker.

Det er kun i dag eller for året vi kanskje bruker og orienterer oss etter det kartet tallene gir.

Der bruker jeg tallene til å navigere etter. De gir en pekepinn på hvor vi er, men etterbruken er minimal.

Har en følelse av at måltallene kan være mere for å kontrollere enn for at de er til læring og utvikling for politidistriktet. Kanskje spesielt når man ser på at det er vanskelig for politidistriktet å ha medbestemmelse.

Er det vår kvalitetsmessige jobbing som gir en nedgang i kriminaliteten på Helgeland eller er det samfunnsmessige forhold som gir oss disse resultatene?

Tallene gir ingen opplysninger om kvaliteten på politiarbeidet. Det vil være årlige variasjoner som gir tallene, og så lenge dette er en kvantitativ måling av ting.

Så sier det ingen som helst ting om kvaliteten. Av 800 narkotikasaker, hvor mange blir pådømt, hvor mange blir frifunnet og hvorfor.

Det at kriminaliteten går ned er en trend. Og om det er politiets jobbing, andre etaters jobbing, samfunnsmessig utvikling, er vanskelig å si.

For eksempel er LAR en årsak til at vinning går ned. Narkomane får gratis narkotika.

Medbestemmelse?

Reelt sett er jeg usikker på om jeg har det.

Vi har jo en prosess på det, men hvis vi ser på sluttproduktet så er det POD som bestemmer dette. Og min innflytelse er null og niks.

I prosessene er det jo meningen at vi skal ha innflytelse, men reelt sett tror jeg ikke det.

POD overprøver PM. Uheldig. Vanskelig å planlegge opp mot lokale forhold, budsjett og drift.

«Skal være minst like mye som i fjor».

Har vi nok mål og de rette målene?

Savner mål, for miljø og beredskap/responstid.

Narkotika og vinning drar av gårde med mesteparten av kriminalitetstallene på Helgeland.

Måltallene gjenspeiler kriminalitetsbilde av hvilken type kriminalitet vi har.

Måltallene sier bare antall kontrollerte biler. Gir ikke reaksjoner for eksempel antall førerkortbeslag.

Sier ikke om vi får det noe tryggere på veien.

Men mener at det ikke ligger i måltallene å si noe om de bakenforliggende effekter/ eller årsakene.

Det blir feil, hvis måltallene skal være dokumentasjon på hvorfor vi gjør det vi gjør.

Det som blir positivt er at PM sine prioriteringer er sammen fallende med måltallene sine prioriteringer og det er positivt.

Riksadvokaten sine prioriteringer, sier vi skal jobbe opp mot ny rekruterings miljøet og opp mot bakmenn.

Det står ikke helt i stil med måltallene våre.

Vi driver og tar sliterne, og innsatsen mot unge miljøer er veldig varierende.

Tilfeldig. Ikke målrettet innsats mot nyrekruteringsmiljøene.

Er det andre måter å måle politiets arbeid på?

Kvantitativ måling er vanskelig.

Ikke så mange andre måter å gjøre det på.

Kanskje se på dette med minimum og maksimum innenfor dette.

En kunne kanskje brukt andre måleparameter, for å måle politiets innsats, for eksempel å bli målt på antall fengselsår. For eksempel i 2014 har Helgeland politidistrikt fått pådømt 100 fengselsår.

Mye unødvendig arbeid som må gjøres i PSV med innføring av tiltak og virkemidler.

Jeg føler jeg bruker veldig mye tid og ressurser på dette.

Dette er å skrive for «ingen»

Man kan jo skrive så mye man vil, men det blir ikke laget noen analyser eller etterbruk av dette. Du må selv inn å se på det du har skrevet.

Er usikker på effekten av dette.

«Tror vinningen går opp i spinningen»

Ser klart at hvi vi som ledere skal ha sjans å endre noe, eller se om vi er på rett spor, så må vi bruke de verktøyene vi har, men akkurat dette verktøyet, følte jeg ble mere et arbeidssluk.

Har samtidig inntrykk av at det ikke er presset like mye på oppfølgingen av virkemidler og tiltak bakom tallene i PSV i år.

Det ble innført i fjor så da var det vel et større trykk for å få det på plass.

Beredskap?

Beredskapen på Helgeland er ikke noe bedre en den var.

Det vi kan si den har blitt bedre på, hvis vi ser langt tilbake i tid, er at mannskapene er bedre utdannet og har fått bedre utstyr.

Hvis vi ser på beredskapen nå kontra for 5 år siden, så har det ikke beveget seg i det hele tatt.

Vi har fått fremskutt lagring av våpen i bilene, kun dette.

Og vi er antakeligvis færre hoder i politidistriktet til å utøve denne beredskapen.

For 5 år siden var det 3-5 stykker på vakt nede på stasjonen, nå for tiden er det 2.

Så patruljeberedskapen er ikke bedre.

Men hva legger vi i beredskap.

Jeg tror jo det at beredskap ikke nødvendigvis, bare er de som kjører rundt i en politibil.

Beredskap er en mental ting, som alle politifolk har inne i seg.

På dette planet har vi blitt bedre. Det har vært fokus på beredskap, «skyting pågår» og andre ting, som gjør at selv etterforskerne her, har utstyret på plass, og tenker beredskap.

Så hvis det skulle skje noe stort, så klarer vi i dag raskere å stable på fotene et velkvalifisert politikorps, for å ta tak i de skarpe hendelsene som måtte være.

Og dette på en mye bedre måte i dag enn før.

Så alt etter hva en legger i beredskap, så tror jeg sann totalt sett, at beredskapen er blitt bedre, men den daglige patruljeberedskapen er åpenbart dårlig.

Tror det er vanskelig å måle beredskap, og den mentale biten er umulig å måle.

Man kan for eksempel måle minutter, antall kjørte kilometer, men dette blir vanskelig.

Det blir spennende å se det de skal i gang med, også måling av respons tid.

Hva er minimumsbemanning, er det patruljen eller er det den totale styrken på huset, eller er det innenfor politidistriktet?

Det er ikke så enkelt å måle beredskap.

«Det går stort sett bra»

Ikke noe krav til minimumsbemanning i dag.

Informant 4

Hva synes du om mrs i Helgeland politidistrikt?

Selve systemet, eller hvordan vi har det her?

Egentlig det som opptar deg

Jeg har vært med på dette fra begynnelsen av, og rapportert inn etter min funksjon.

Har hatt ansvaret for dette i 2 -3 år.

De største utfordringene er jo måltallene om det er de rette tallene.

Er dette de rette tingene å måle oss på?

Gir dette gode nok svar?

Og jeg er jo ikke like sikker på det bestandig.

Men det står jo at det er måleindikatorer. Det er en indikasjon på ting.

Dette er statistikk, og det som er viktig er å se ting over tid.

Og så må man vite hva som ligger i tallene.

Det kan bli litt overflatisk.

For eksempel narkotika, hvor vi har hatt som mål 800 narkotika brukersaker i HPD.

Dette har vi hatt i mange år. Det blir nesten som trafikk tallene, du må bare ut og ordne noen brukersaker, og så er dette tallet i boks.

Vi har hatt 800 som mål og har i alle år vært langt over måltallet.

Blir dette rett, når vi har problemer med å nå tallene innenfor vold.

Det kan være variasjoner enkelte år, men narkotikasakene er jo styrt.

Dette styrer vi selv til en stor grad.

Og når vi da ligger 25 – 30 % over måltallet, på dette området, så er det ikke styrt.

Det er jo positivt å få slike tall, men da skulle kanskje ressursene vært dreid over på andre problemområder.

Dette flyter litt. Og er litt opp til engasjementet hos ledelsen.

Ser du noen vanskelige etiske problemer med mrs?

For eksempel narkotikamåltallene og prioriteringer der.

Narkotika er et spesielt område.

Jeg tror det er et felt som tjenestemenn synes er ok å jobbe med, det er saker du raskt avklarer, og det er litt spenning om du finner stoff, og det er litt action.

Også det er de ofte greie saker med lite etterforskning.

Også er det pluss i boka og positivt. En 162.2. ledd sak er kake og hurrastemming.

Dette er litt flåsete, men der tror jeg ikke ledelsen setter bremsene på så fort, da dette er litt motiverende og det noe tjenestemennene vil holde på med.

Samtidig har ikke de andre områdene samme status. Det er litt mere jobb å få engasjement, og stimulere på disse feltene.

Trafikksakene er litt ad hook og gjøreoppgaver, når det vises for godt på tallene.

Og da blir det ofte tall for tallene sin del. Det blir ikke lagt så mye kvalitet i trafikkmålingene.

Når tallene blir fokus, så blir ofte kontrollene opp mot å få et stort volum.

Dette er litt konflikt i forhold til de pålegg vi får om og med gode intensjoner i fra overordnede myndigheter.

Det kommer gjerne ferdige pakker, hvor du skal ha opplæring i forskjellige fagfelt. Med nye metoder, eller felt hvor det skal satses særskilt.

Så kommer det opplæring, og så skal det implementeres i linjen, fordi dette vil gi best effekt.

Men så kommer det til bruk. Ressursene er bøygen.

Vi vil jo gjerne og politifolk har kriminalitetsbekjempelsen liggende fremme i pannebrasken.

Da blir det krasj når «strek mennene» kommer og ledelsen kommer med krav om oppnådde tall. Dette blir ofte oppfattet som feil, da man ser et større problem på et annet område.

De engasjerte tjenestemennene mener ressursene burde vært brukt på et annet område.

Dette skaper misnøye og frustrasjoner.

Eierskap til mrs?

Tallene er der og det er jo reelle tall fra kriminalstatistikken.

Kriminalitetsbildet er jo ganske stabilt.

Det kan være små variasjoner, med enkelt år hvor det er mye vold, men så er det tilbake igjen andre år.

Hvis man ser det over tid så er det ganske stabilt

Og anmeldte saker har gått ned jamt og trutt, i tråd med det som skjer i resten av landet også.

Man må kanskje se bak dette igjen. Er det slik? Er det mindre kriminalitet? Eller er det mere skjult, og flere ting vi ikke gidder å anmelde i dag?

Merker vi om det er noe borte fra garasjen når vi har overflod?

Vi har ikke ressurser pr i dag til å takle alvorlig kriminalitet. Vi har til den daglige kriminaliteten og den daglige driften, som er stabil.

Der er vi rimelig god, som vises gjennom oppklaringsprosent, også på kvaliteten på det vi gjør jevnt over.

Det er på områder hvor vi må sette inn ressurser over tid, på områder som ikke gir resultat.

Vi har pr i dag ikke en organisasjon som takler slikt, unntatt til dels etterforskning ved nordre driftsenhet.

Dermed sliter vi.

Effektiviseringsgevinster og effekter av mrs?

Ja spesielt på og det går mest på prioritering av etterforskning.

Saksbehandlingstid og de prioriterte sakene, slik som voldssaker.

Her er det en markert endring etter at det ble fokus på bruk av tall.

Spesielt på etterforskningslederne.

Her merkes det stor forskjell.

Det er jo stort sett grønne tall.

Her er det en absolutt forbedring.

Nå er det kontroll.

Hvis det er noe nå som tar lang tid, så vet man det.

Og her er det helt klart styringsverktøyet, som har gjort dette.

Har ikke inntrykk av at de lokale målene er like stor suksess, antall kontrollerte båter og snøskutere.

Krav om lokale mål kom fra sentrale myndigheter.

Kanskje ikke de viktigste og de mest prioriterte målene.

De er i hvert fall ikke vektlagt mye i ettertid.

Kanskje man må prøve noen som treffer bedre.

Vil alltid være slik at man må prøve og feile.

Det har blitt slik at det bare har blitt et nødvendig onde og rapportere.

Det var litt mere trøkk i begynnelsen, hvor det skulle brukes mere som styringsverktøy og det skulle være kvalitet på ting, men og samtidig har det skjedd noe med ressursene.

Og da blir det jo en prioritering det og.

Man prioriterer og gjøre jobben, og prioriterer bort rapporteringen.

Andre kvartal nå var det bare to driftsenheter som rapporterte inn.

Det var Ytre og Søndre.

De to største driftsenhetene har ikke rapportert.

Bruker vi det vi lærer av tallene, for å jobbe kvalitativt bedre opp mot kriminaliteten?

Ingen etterlyser analyser lengre. Jeg rapporterer kun opp mot POD. Ingen lokalt bruker analyser lengre.

Blir ikke brukt.

Blir kun brukt opp mot rapportering til POD.

Ikke til lokale analyser.

Ingenting lengre. Over et år siden jeg ble brukt sist.

Er mrs dekkende for kriminalitetsbildet vårt? Er det nok mål?

Det sier jo noe om situasjonen nå og historisk.

Du kan se utviklingen på straffesaker.

Dette er jo en indikator på utvikling over tid.

Hadde man brukt måneds og tertial rapporteringen på driftsnivå, og supplert dette med analyser, så hadde vi fått et bra bilde på de bakenforliggende årsakene.

Men kriminalitetsbildet er så stabilt over tid, at vi mener vi kjenner det.

Vi vet hva situasjonene er.

Og analysene av tallene har ikke gitt de store overraskelsene.

Analysene har bekreftet det tjenestemennene har ment og trodd.

Analysene våre bygger seg på politiets register og informasjon.

Kanskje vi kunne blitt flinkere til å bruke eksterne kilder.

For å få et bredere informasjons bilde, men det er jo rimelig oversiktlig.

Dette er nå i alle fall en forklaring på at jeg blir brukt mindre.

Ressurs og kompetanseheving blir litt tilfeldig i forhold til behovet.

Ressurser styrer det.

Det blir så mye, at utenom kompetanseplanen, så blir det «en finger i været»

Har måltallene for til uheldige etiske prioriteringer? For eksempel fra sakstyper som gir litte tall til sakstyper, som gir lette tall?

For eksempel brukersakene, er det jo bare og gå ut og hente, og jeg har inntrykk av at de tyngre narkotikasakene er det tilfeldigheter, som rår om vi får dem eller ikke.

Har ikke ressurser, eller ressursene er ikke prioritert inn mot tyngre saker.

Har hørt at folk har uttalt at tyngre narkotikasaker binder opp så mye ressurser at det nesten ikke vil han dem.

Med tanke på at det er det vi skal prioritere, så har man ikke verktøyet, med at det ikke finns ressurser for slikt.

Er falitt erklæring.

Vi står ikke fritt til å prioritere. POD bestemmer tallene for oss.

Har vært med de to siste årene på drøftingsmøtene med POD

Ressurs situasjonene har vært slik at HPD har hatt kniven på strupen.

Ønsket å signalisere dette med å ta ned driften på å halvere kontrollerte førere.

Pga at vi ønsket å bruke ressursene på andre områder.

De bare flirte av oss.

Helt uaktuelt.

Beredskap og mrs?

Skal være med på et beredskapsprosjekt.

Skal se litt på ressursene og hva vi har av tilgjengelige tjenestemenn.

Her skal vi se på hva vi har av reelle ressurser.

Responstid er en del av dette.

Veldig vanskelig, fordi det er så mange faktorer som spiller inn.

Geografi, tid på døgnet og ressurser er bar en del av faktorene.

Viktig å få med at beskrivelsene bakom tallene er mye viktigere en om de tallene er røde og grønne.

Hvis for eksempel folk slutter å anmelde vold fordi de ikke blir tatt på alvor, så vil jo tallene våre bli grønne, pga færre anmeldelser. Men effekten er forferdelig.

Her har vi litt å hente. Dette blir ikke brukt i dag av ledelsen, har jeg en følelse av.

Man kunne gjort så mye mer, men det er jo begrenset hva vi skal bruke av ressurser på planlegging.

Mye av saksbehandlingstid, gikk på at vi ikke har oversikt over sakene.

Det manglet småting.

PSV gir den store oversikten, overordnet, mens PAL gir detaljkunnskapen.

Man må kanskje sette seg ned og få oversikt.

Dette blir viktig for lederne fremover å få oversikt og styre deretter.

Informant 5

Hva synes du om mål og resultatstyring i HP?

Er ikke tilpasset etaten

Måler ikke driften vår i det hele tatt.

Av hva en politimann og politiet er opptatt av.

Stiller spm ved og må lese på hvorfor vi har enkelte måltall

F eks å måle førstegangskriminelle under 18 år som et tall på forebyggende.

Da kan en lukke øynene og allikevel nå målet.

Men hvis en er ute å fanger de samme for vinningskriminaliteten, så kan du få for høyt tall.

Det vil jo etter min mening være god forebygging i dette også. Som et eksempel.

Dette med makstall. Du har kanskje ikke lyst å være ute og få flere saker for da kan det gå utover måltallet dit.

Også en feil vei å måle politiet på.

Dette vil generere ganske mye svarte tall.

Makstall kan føre til at du ikke ønsker å registrere nye saker, som igjen kan føre til mørketall.

Måleparametrene i dag er ikke helt bra for den daglige driften av politiet.

Føler at det er noe vi skal vise til for at vi har gjort jobben vår.

Men dette er bare en liten del av det totale bildet.

Uetiske handlinger-dilemma?

Ikke her, man har et verdigrunnlag , alltid dette med det beste for publikum, som gjør at man veier ting.

Tror ikke han har kommet opp i noen slike problemstillinger.

Har gjort vanskelige prioriteringer, men ingen som har medført at han har hatt det vanskelig med seg selv.

Må ta en del valg. Selv om det går ut over måltallene, så må det gjøres for publikums beste.

Hvordan påvirker mål og resultatstyringen ditt arbeid, positivt og negativt?

Strukturerer arbeidsoppgaven.

Greit å ha mål å forholde seg til. Ikke lete i blinde

Er gitt et mandat som leder om å oppnå.

Helt i fra toppen: prøver å nå målene, men det er ikke hysteri.

Røde tall greit, bare det er forklar bart.

Dette er positivt.

F eks . driftsenheten hadde en gjeng med unge under 18, som genererte mange saker.

Dette medførte røde tall på for mange saker på unge under 18 år. MEN de måtte jo tas, og slikt er det selvsagt forståelse for.

Dette ble også et godt forebyggende arbeid for ettertiden.

Vinningskriminaliteten gikk ned, men det ble for mange på dette måltallet.

Utfordringen er at jeg har så veldig mye mer av jobben som ikke er målbar.

Og som jeg må ta hensyn til.

Der veldig mye av økonomien ligger.

Alt av vakt og beredskap.

Skulle hatt grønt på alt, hvis det kun var måltallene å forholde seg til.

Er så mye annet som tar av jobben, som måltallene ikke styrer.

Responstid, vil jo være en slik ting.

Har vært veldig klar på at beredskapen har vært pri 1.

Uaktuelt å la effektiv arbeidstid gå ut over beredskap –

Selv om det sikkert har hjulpet på måltallene.

F eks budsjett og økonomi, men spesielt kanskje saksbehandlingstid. Reservetjeneste kontra aktivt arbeid.

Effektiviseringsgevinster?

Kan ikke si det har vært noen gevinster.

Kanskje på å være nøye på turnusarbeid og slikt. Dette har jo ikke noe med måltallene å gjøre.

Men får å nå tallene må man jo også se på effektivisering på andre steder.

Skyldes dine gode måltall og resultater godt politiarbeid, eller er det av andre variasjoner?

Bevisst styring av politiets innsats, men noen av måltallene kan selvsagt manipuleres, f eks. narkotikatallene.

Hvis du får veldig mange narkotikasaker, så får du god oppklaringsprosent.

Mange narkotikasaker i forhold til vinningssaker ser veldig bra ut på oppklaringsprosenten.

Du kan faktisk henlegge vinningssakene uten etterforskning og fortsatt ha god

oppklaringsprosent på over 50 %

Går ut over saksbehandlingstid og oppklaring.

Man bruker disse tallene opp mot Pal for Strasak og PSV for å se hvor man må styre innsatsen på etterforskning.

Dermed blir måltallene en del av bildet som er med på og styre mot et bedre resultat.

Målstyring er et greit apparat for virksomhetsstyring, men om antallet mål og måleparametrene vi har i dag er korrekt for politiet.

Kunne vært færre og bedre

Vanskelig å finne gode måleparameter for godt politiarbeid. Det er utfordringen.

Men det må være noe vi kan måles etter.

Må ha retningslinjer

Prioritering av måltall fremfor annet?

Nei.

Måltallene kommer, ikke av seg selv, men de er ikke måltallene vi ser på først i forhold til prioritering.

Hvis det blir rødt, så må vi godta det.

F eks kan vi ikke prioritere å ha grønne tall på trafikk, hvis vi har andre presserende ting.

Har kontroll på det, men ikke fremfor.

Guideline om å holde tallene, men om man ikke når så er det forklarbart.

Kan måltallene være en sovepute, når vi når tallene, så slapper vi av?

Bruker måltallene lite overfor de ansatte.

De vet de er der og at vi prioriterer ut i fra at vi skal nå de tallene.

Ikke noe vi slår opp hver måned. Guideline for oss som ledere, og de som har ansvar innenfor visse områder er veldig bevisst på dem.

God dialog i ledergruppa. Hvis distriktet som helhet når tallene, kan dere nedprioritere det mot å nå noe dere ligger etter på.

Greit.

Trenger ikke ligge i fjæra og leite etter garn, hvis man må prioritere mere alvorlige saker.

Er måltallene fyllestgjørende for HP kriminalitetsbilde?

Områder av kriminalitet, som vi har liten kontroll på, f eks miljø kriminalitet som ikke er prioritert. Det er ikke ressurser til å gjøre dette. Det er som med narkotikasakene. Du må ut for å avdekke dem.

Kanskje store mørketall.

Mange ting man kunne ha lyst å gjøre, som man ikke måles på og som det ikke er kapasitet til. Og som man ikke måles på.

Harmonerer måltallene med det publikum synes de får av polititjeneste?

Publikum tilfredshet er bra her. De kunne tenkt seg mere tilstedeværelse, men det er jo ikke et måltall men med ressurser å gjøre.

Nok mål?

For mange

For mye og forholde seg til

Og målene sier lite om kvaliteten

Ønsker mål som sier noe om kvalitet og ikke bare kvantitet og tid.

Tror det er viktig for rettssikkerheten i Norge at vi leverer kvalitet og ikke dagene er raskest mulig.

Målene i politiet er enkle å nå, hvis vi bare skulle forholdt oss til dem, men da ville ikke publikum være like fornøyd.

Målene overhodet ikke fyllestgjørende for politiarbeidet.

Samarbeid over etatsgrenser?

For dårlig på enkelte felt og våre mål er kanskje ikke i samsvar med hva andre etater jobber mot. Kanskje skulle enkelt av målene våre vært felles med andre etater.

Bra SLT samarbeid.

Og det og fått et samlet mål mot det vi jobber mot for hele samfunnet og ikke bare politiet, f eks mot forebyggende. I stedet for dagens tall som er kriminelle under 18 år, som ikke sier noe.

Også familievoldssakene er en del av dette, men her er måltallet bra med at vi skal ha mange slike saker og dermed er politiet på hugget mot dette.

Helgeland bra og lange dommer.

Årsak/ virkning/ kunnskapsbasert opp mot måltall?

For lite analyse av kriminalitetsbildet.

Måltallet på narkotika sier lite om narkotikaproblematikken på Helgeland..

Skal du prioritere noe så må du prioritere ned noe annet.

Lite å få gjort med antallet tall.

Lite påvirkningsmuligheter. POD bestemmer tallene, eierskap.

Skal alltid prestere bedre en året før enda ressursene ikke er der.

Og politiet for enda flere nye oppgaver, uten nye ressurser.

For lite ressurser til å gjøre en god nok jobb på kriminalitetsbekjempelse.

Spesielt på ressurskrevende ting.

Har sett litt på å rette mot personer og ikke saksfelt. Dette gir effekt mot de verste. Dette har vi prioritert å sette ressurser på og har fått resultater gjennom måltallene også.

Kvalitetsrettet arbeid.

Har hatt rolige to siste år med lite sakstilgang. Medført noenlunde god økonomi, som har gjort at de har kunnet prioritere annerledes når det trengtes.

Utrolige stramme budsjett siste år har gitt lite handlingsrom for annen prioritering.

Som å sette inn kvalitetsarbeid.

Eierskap?

Har ikke oppe måltall for å pese.

Gjennomgang et par ganger i året.

Har det fremme før rapportering.

Det skjer ikke noe i drøftingsmøtene med POD tallene er de samme eller verre. Dermed blir så som så med eierskapet. Tallene er nå der.

Stor forståelse for at det er noe som skal oppnås.

Enighet om lokale tall som motorferdsel til sjøs, får så mye mer igjen.

Enighet om at fokus på å bli ferdig med måltallene gir frihet til å prioritere andre ting. Og ordentlig politiarbeid.

Tror de er oppgitt over en del tall. Førstegangskriminelle.

Kan være måltall der vi ikke har innflyttelse på tallene selv. Saksbehandlingstid på saker som ligger til analyse osv., som gjør at tiden drar ut.

Driftsenheten har blitt mye mere effektiv etter at jeg overtok. Tror vi har mere fokus på målene i dag en det var tidligere.

Også opp mot økonomi har vi blitt bedre på styring, men skal ikke gå på bekostning av andre..

Spissing og fokus på mål skal gi oss mere frihet til å ha bedre beredskap og annet politiarbeid skal kunne prioriteres som følge av bedre kontroll.

Målene kommer, hvis du følger med og styrer.

Ikke lar ting flyte ut. Enkelt har lyst og prioritere mye av enkelte saker og må kanskje styres.

Kan kanskje oppnå gode resultater på et enkelt områder som vi ikke måles, men dette vil gå ut over det vi blir målt på.

Tar vi fra etterforskeren kreativitet med å bare styre han mot måltallene?

Må være en balansegang

Må ikke være for rigid, men enkelte mister kanskje kreativitet på veien.

Må være et helhetsperspektiv, som blir avgjørende i forhold til om den ene går på bekostning av de mange.

Hendelsesstyrt og brannsløkking. Blir dermed lite rom for å være den som gjør bare sine ting.

Dette har blitt strammere og strammere.

Færre politifolk enn i 2002.

Med mere og gjøre.

Noe blir lidende

Mere spesialisering, mere kursing, mere avgivelse av folk.

Beredskap?

Kan vi måle den?

Kommer på hvordan vi definerer beredskap.

I mitt hode er det å ha beredskap å ha folk tilgjengelig innenfor svært kort tid til å kunne rykke ut og utføre oppdrag når det trengs.

Vår filosofi. Derfor reservetjeneste.

Bedre en å ha aktivt på ettermiddag og ingen på natt.

Vet ikke når det skjer og kan ikke analysere utfra når det skjer mest.

Nødt til å ha folk tilgjengelig.

Klage på reservetjeneste, men når jeg ser på andre enheter, så er jeg ikke sikker på at jeg ville prioritert likedan.

Fra aktivtjeneste til reservetjeneste tilbakeskritt... kanskje, men det ville blitt bedre beredskap

Indre sliter med å være en mann på jobb ganske mange ganger. Er det beredskap?

Ikke enmannsbetjente vakter i Br. Sund.

Beste beredskap for Br.sund.

Lite brudd på 8 timer.

Lite fravær, pga. planlegging

Tøff styring.

Folk fornøyd..

Blir man for opptatt av målene, så vil du slite med å oppnå dem på sikt, for da ruinerer du en tjeneste.

Er ikke hovedprioriteten. kunnskap og erfaring som gjør det.

Målene er noe du for til innimellom, men det er så mye annet du må ta hensyn til i planleggingen.

Vakt beredskap og daglig drift, og få ting til å gå opp.

Mål og resultatstyringen er en veileder.

Noen måltall er veldig bra, prioriterte saker. Saksbehandlingstid. f eks. Går deretter inn i

PAL for strasak og ser på om det er mye gammelt som ligger.

PAL er gode styringsystemer

Det er styring.

Gjenbruken er for dårlig.

Ting er på gang.

Skal rapporteres tertialt.

Er litt opptatt av at det ikke er bare for å gjøre det, men vi skal ha noe igjen for det.

Trafikk. Kan ta alle på en dag. Ville være ferdig med tallet, men ville ikke si noe for trafikksikkerhet.

Står du og har fartskontroller på et området, vil du få ned farten og økning i trafikksikkerheten, men ingen kontrollerte biler.

Informant 6

Hva synes du om mål og resultatstyringen i Helgeland politidistrikt?

Tanken er veldig god. Det kunne vært et godt konsept, hvis alt hadde man lagt til rette for at man kunne fått gjort det.

Problemet blir at når ressurs situasjonen er som den er, så fører det til, at det styrer hele driften på en måte, som jeg synes er uheldig.

Man har et utelukkende fokus på å nå tallene for at det skal være grønt i PSV.

Samtidig som kvaliteten er i baksetet.

Man har et fokus på bare å nå disse tallene, mens måten man når de på er mindre viktig.

Dette er uheldig spesielt når ressurs situasjonen er sånn at man ikke kan få gjort de øvrige oppgavene på en god måte, fordi politiet har en veldig stor oppgaveportefølje.

Og når resultatet for eksempel blir sånn at har man en narkotikaaksjon, så har man nådd tallene for denne driftsenheten. Da jobber man ikke mere med narkotika dette året.

Så er dette ikke på noen måte en god måte og jobbe politi på fordi man må ha en langsiktig plan for å jobbe mot ulike miljø.

Så utgangspunktet er det bra fordi man er nødt til å ha enkelte mål å jobbe etter.

Å jobbe etter mål er veldig viktig. Det er viktig å ha mål, men det er ikke lagt godt nok til rette for at man kan gjøre det på en kvalitativt god måte.

Vanskelige prioriteringer?

Ja ser det hele tiden.

Vår avdeling rammes nok ikke så hardt. Vi har ikke så mye av det. Dette da vi står for så mange av målene at vi må bare jobbe på.

Det vi ser er jo oppe hos oss, at det har blitt jobbet veldig aktivt med narkotika frem til mars.

Da får man jo mere eller mindre beskjed om at da må vi ta en pause på dette, fordi at nå ligger vi så langt foran måltallene, at nå er vi nødt å prioritere andre ting.

Det kan være greie grunner for dette, men jeg synes det er uheldig.

Opp i mot de miljøene man jobber mot at man nærmest legger et fagområde brakk, fordi vi har kommet så langt.

Det er gitt beskjed om at vi skal slutte å gå med hund på toget, fordi at nå er vi for effektive. Man tar for mange saker med denne jobbingen.

Så synes jeg at det er uheldig, når vi vet hvor effektivt det er. Da må tanken være at man skal ta ut den narkotikaen som kommer. Da får man heller ta beslaget da, så får man heller ro ned mot bakmennene, pga. ressurs situasjonen, og må legge denne jobbingen brakk, men man må i hvert fall gjøre det man kan over litt tid, sånn at man sørger for at det er en utfordring for de kriminelle.

Ikke sånn at man har jobbet veldig aktivt en måned, også er det slutt resten av året, for at man var for effektiv.

Det synes jeg er vanskelig.

Jeg tror denne frustrasjonen merkes mye bedre på tjenestemanns nivå, fordi at de jobber veldig aktivt med dette og gjør en fantastisk jobb.

Også blir belønningen for å gjøre en fantastisk bra jobb, at nå skal du ikke gjøre denne jobben mer, fordi at vi er nødt å nå andre mål.

Hadde man hatt gode nok ressurser til og jobbet kvalitativt opp mot flere av disse målene så hadde det vært bra.

Da hadde dette med mål og resultatstyring fungert utmerket.

Det er klart at vi er nødt til å prioritere, dette er greit, men det får en del uheldige konsekvenser. Spesielt når ressursituasjonen er som den er nå.

Da merker vi det.

Vi ser det på våres vakter så er plutselig mindre narkotikasaker.

Eller så er det plutselig veldig mye trafikksaker, fordi man ligger dårlig an på disse tallene. Og kjører en aksjon opp mot dette.

Jeg føler at det ikke blir noe langsiktig planlegging.

For eksempel at vi ligger lavt på et område. Da blir det bare å sette inn ressurser på dette og prioritere dette området.

Prioriteringer/nedprioriteringer av enkle versus vanskelige saksfelt.

Ikke merket noe spesielt. Du før mye gratis innenfor vinningskriminalitet ved å prioritere narkotika.

Aktiv jobb opp mot gjengangere på narkotika, gir gjerne vinningsaker i kjølvannet av dette. Men vi ser at vinning ikke jobbes veldig aktivt opp mot.

Det er ikke eget måltall på dette, og det for nok konsekvenser i forhold til aktivitet.

Også er narkotikasaker veldig enkle. Når det gjelder oppklaringsprosent og saksbehandlingstid så er dette et enkelt område og få opp fine tall i PSV på.

Å kjøre veldig aktivt på narkotikasaker, gir deg mange grønne tall.

Dette kan nok gå utover andre ting, men vi merker nok ikke så mye til dette, bortsett ifra at vinningssakene, kommer opp til oss uten noe særlig etterforskning.

Dette er en situasjon som vi er vant til. Ofte er dette som å begynne å lete etter nåla i høystakken, om hvem som har gjort dette.

De fleste vinningssakene er naturlig at de blir henlagt på 014, men det er klart at det legges ikke mye jobb i vinningssakene. Men hvor bevisst dette er vet jeg ikke.

Effektiviseringsgevinster:

Bra å ha fokus.

Fra vårt ståsted har det fungert veldig godt.

Juristene har vært nødt å prioritere.

Pga atb har vi i dag mindre tid til rådighet.

Blitt mere presset.

Da er det greit å ha tallene å styre etter.

Jobber veldig aktivt mot PSV og spesielt PAL. Også styringsverktøy. Har mål og bruker PAL som et redskap for å nå målene.

Jobber veldig aktivt opp mot restansemålet. Veldig aktivt.

Opp mot ikke påtaleavgjorte saker. Så viser at vi da stort sett har kontroll på de andre tallene også.

Sentralt prioriterte saker, som vold og U18

Bevisst jobbing gjør at vi når disse målene også prioriterte voldssaker.

Skyldes bevisst jobbing.

Her har det fungert.

Systemet med mål og resultatstyring er bra.

Fungerer bra på ei avdeling som vår, som får sakene ferdig opp.

For oss får ikke prioriteringene så stor betydning.

Vi jobber opp mot og gjør de sentrale sakene, men der er sentrale og lokale prioriteringer i samsvar.

Mye positivt, men når rammevilkårene ikke er til stedet for å kunne gjøre en kvalitativt god jobb på grunnplanet, så synes jeg det er vanskelig å være ubetinget positiv. Men tanken er veldig god.

Problemorientert politiarbeid?

Ikke i forhold til gjengangere. De går ofte inn i tallene Der er det en så stor gevinst i å gjøre en god jobb mot gjengangerne. Noe av det viktigste man kan gjøre opp mot målstyring. Det er å få kontroll på gjengangerne.

Ett av de viktigste grepene opp mot målstyring, Er å få kontroll på gjengangerne.

Voldsom gevinst av at vi har satt fokus på det igjen.

Spesielt siste året har vi blåst liv i dette igjen. Ser ikke problemer her.

Da ser jeg heller problemer opp i mot problemorientert arbeid.

Her kan det få konsekvenser. Skal man ta spesifikke områder, utesteder, problemområder, så krever det ressurser.

Og dermed ser vi større utfordringer. Kanskje hvis man ser på det fagområdet jeg jobber mest med, hvor man har store utfordringer opp imot enkelte miljø, for eksempel enkelte innvandrere miljø, i forhold til familievold o.l.

Der har vi ikke ressurser å sette inn. Her skulle vi selvsagt ønsket flere ressurser.

Og vi ser helt klart problemer i forhold til at vi må prioritere her.

Hele tiden fokus på måltall, og dette er ting som ikke måles. Hvordan måler man forebyggende? Blir raskt en salderingspost. Noe som er veldig uheldig.

Ikke prioriterte sakfelt?

Hele tiden en vanskelig sak for driftsenhetslederne å prioritere sine ressurser.

Så lenge vi er styrt av rødt gult og grønt i PSV, så går det ut over de fagfeltene.

Stor frustrasjon hos for eksempel de som har ansvar for miljø, som er et viktig område, men å få ressurser til å jobbe med dette er vanskelig, uten tvil.

Kan merke det litt på fagfeltet SO, spesielt på driftsenheter som går turnus.

Det er vanskelig å la etterforskerne jobbe med SO saker.

Skjønner at man er nødt å ha en beredskap, som gir fri og mange oppdukkende ting, som spiser av kapasiteten. Forståelse for det, men det er frustrerende allikevel.

At det ikke er rom for å prioritere disse sakene.

Dette pga manglende måltall. Man har på antall familievoldssaker, men ikke på seksuelle overgrep. Dermed kan saker bli prioritert bort.

Ser det på enheter som har vakt og turnus i tjeneste. Lensmannsenhetene. Her kan slike saker bli ned prioritert i forhold til andre saker.

Kompetanse på etterforskning prioriteres ikke.

Kun utdanning innenfor beredskap og operativ tjeneste.

Går utover kompetanse på etterforskning.

For spisset i forhold til måltall – kompetanse kun på disse områdene?

Voldsom dreining fra saksbehandling til beredskap etter 22.7 Tegn i tiden.

Ingen til å gjøre noe, alle er og trener på å være politi.

Bra å trene, men med dette volumet, merkes veldig godt.

Problemet vises i at nasjonal ledelse, dreier tilbake igjen. Nå retter det seg tilbake igjen mot etterforskning og påtale. Og skal styrke dette, men man har ikke gjennomført beredskapsbiten. Noe som gir en vanskelig situasjon.

Nå skal man ikke henlegge saker på kapasitetshensyn, man skal ha mer etterforskning på de forskjellige områdene, samtidig som man ikke har folkene til å gjøre det, fordi de er opptatt med å trene for å nå det forrige målet.

GIR EN EVIG ENDRING AV PRIORITERINGER SOM GJØR DETTE VANSKELIG.

Kun noen uheldige saker i media og fokus på hva man skal prioritere, forandrer seg.

Et annet problem er jo når man leser disponering skrivene, for da skal man jo prioritere alt.

Disponeringsskriv og Riksadvokatens rundskriv sier at ikke bare beredskap, men også etterforskning skal prioriteres.

Så alt skal prioriteres, og dermed må politidistriktet ta en vurdering ut fra de få ressursene de har.

Hos oss pri på operasjonssentralen, og beredskap.

Dette medfører at det er tatt bort veldig mye etterforskningskapasitet

Noe som vises godt hos oss og på tallene. Restansetallene eksploderer. Noe som er et resultat av de prioriteringene som er gjort.

Mål og resultatstyring – dekkende for kriminalitetsbildet hos oss?

Bevisst satsing hos oss også før dette fokuset kom på måltall.

Vi har vært klar på hvilke satsingsområder man har hatt.

Prioritering på narkotika og å holde vinning nede, noe vi har lyktes med.

Bra jobbing med disse feltene har gitt resultater.

Har vi nok mål?

For mange mål i forhold til ressursene.

Dette blir utfordringen.

Mål er kjempebra, mål er motiverende.

MRS gjør medarbeiderne motiverte så lenge rammevilkårene er tilstede for at man kan gjøre det ordentlig.

Da fungerer mål og resultatstyring.

Når rammevilkårene er slik at det blir en evig frustrasjon, så gjør dette noe med medarbeiderne.

Fordi dette går ut over kvaliteten på den jobben man gjør.

Utsagn fra etterforsker: Forholder seg til måltall og ingenting mere! Finnes ikke mere ressurser. Drømme etterforsker for ledelsen?

Kan bli slik når dette er i tråd med hva slags beskjeder du får fra ledelsen.

Og det tror jeg langt på vei det er.

Man er fornøyd når man når tallet. Kvaliteten er mindre viktig.

Før 22. juli, så jeg en dreining fra kvantitet til kvalitet, Etter denne hendelsen skal man gjøre voldsomme omveltninger i politiet nå.

Noe var nødvendig, ikke alt.

Blitt mye større jag etter tallene og den styringen etter de tallene.

Og at det blir en drømme etterforsker for driftsenhetslederen er ikke tvil om, at der en drømme etterforsker for oss som skal jobbe på påtale er det jo åpenbart ikke. For vi er jo avhengig av at man kanskje gjør en litt grundigere jobb, og skulle gjerne hatt ressurser til og jobbet mye mere.

Ser gevinst på mitt fagområde, med at jeg har utrolig dedikerte medarbeidere.

Har noen etterforskere på dette feltet, som skulle de bare gjort det de gjør i arbeidstiden, så hadde de ikke hatt kapasitet til det. Disse tar det med seg hjem og bruker mye av fritiden. Det er jo ikke bra men resultatet blir veldig bra.

Dette ser vi på de dommene vi får. For de går det lille steget lengre.

Samtidig som vi har blitt mye bedre på fagområdet. Vi har spisset oss og vet hva vi skal spørre om, og klarer å jobbe sakene bedre frem.

Dette kunne vi lett gjort på familievoldsområdet. Bare lent oss tilbake, når vi har oppnådd målene, som er antallet, og kunne vært fornøyd med det.

Men her har vi valgt bevisst å satse på kvalitet på det område. Det har kanskje vært lettere og bare være fornøyd med antallet, men det når vi.

Vi har svært dedikerte medarbeidere som brenner for dette. Da går de litt lengre og lener seg på ingen måte tilbake.

Det kunne de gjort, men da har kvaliteten gått ned.

Og antallet fengselsår som vi hadde produsert hadde gått betraktelig ned.

Jeg synes dette fagfeltet er et veldig godt eksempel på hvor bra det kan jobbes, hvis man bare på en måte legger litt ekstra i det.

Samarbeid med andre etater?

Egentlig ikke.

Mitt fagfelt gode samarbeidsrutiner tverrfaglig

Det er brukt en del ressurser for å få dette på plass.

Hvis vi ser på mine måltall, så går dette på antall.

Og det er gjort en jobb for å få samarbeidspartnere til å anmelde mere.

Noe man kanskje må jobbe noe med, da det nå renner over med anmeldelser.

Terskelen er nå kanskje noe lav for å anmelde på dette feltet.

Ingen konflikter mellom samarbeidspartneres måloppnåelse og vår måloppnåelse.

Andre fagfelt som ikke er prioritert, kan bli vanskelig å få til, når det ikke er prioritert fra andre etater blir det enda vanskeligere. (arbeidsmiljø) Alle jobber etter mål og ved konflikter opp mot disse måltallene, så får man det ikke til.

Pga at det går på bekostning av disse målene.

Dette kan medføre at det er veldig viktige områder som ikke blir berørt.

Du kan heller ikke løse det ved å lage flere måltall, som alle skal prioriteres.

Da blir det for mye.

Der er allikevel vanskelig å måle for eksempel forebyggende.

Klarer ikke måle hvor mye man gjør på forebyggende.

Vanskelig å få tall på dette og da forsvinner det ut av fokus også.

Disse stillingene blir dradd inn hvis det er problemer noen steder. Det som ikke står i PSV blir ikke prioritert.

Ikke samsvar mellom mål og resultatstyring og ressursituasjonen og da blir det tøffe prioriteringer.

Årsak virkning, analyser og bruk av analysene?

Ikke god nok jobb i ettertid. Analytikerens tall blir ikke brukt.

Analytikerens bruker mye tid og ressurser, men det er lite etterbruk av dette.

Blir brukt tid og ressurser i forkant av oppdatering av PSV, men hvor bevisst vi er, kan diskuteres. Mitt inntrykk er at vi ikke er bevisst dette.

Man ser på tallene og om man nådde dem i mars eller desember, har ikke så mye å si.

Man er da fornøyd, og prøver og holde det på ca. samme nivå.

Så som et kriminalitetsforebyggende tiltak, synes jeg ikke vi bruker det i det hele tatt, men som et styringsverktøy for å sette tallene for neste år, så gjør vi det jo.

Det er jo ren statistikk planlegging.

Så som et kriminalitetsforebyggende tiltak, synes jeg ikke vi bruker det i det hele tatt.

Har du medbestemmelse i forhold til MRS?

Jeg har det i forhold til den rollen jeg har. I hvert fall i forhold til forslagene som blir sendt inn.

Føler at det er en grei prosess.

Ditt eierskap, motivasjon o.l.?

Bruker det veldig som metode på min avdeling, bruker PAL og holder dette opp mot de viktigste resultatene.

Har fungert helt fantastisk på avdelingen her.

Mye større fokus på å få ut hvordan vi ligger i forhold til målene.

Hvor mange saker er vi unna, hvor nært er vi dette målet.

For juristene her på avdelingen har det fungert helt strålende.

Selv om vi har mistet en person, så har vi bedre kontroll på restansesituasjonen enn før han dro.

Gjort noen grep og jobber veldig bevisst opp mot tallene. Samt at vi har hatt ressurser til å håndtere dette.

Dette er nøkkelen.

Vi har måltall og ressurser, som gjør det mulig å få gjort de nødvendige prioriteringene.

Samtidig som jobben blir gjort på en god måte.

Fått kvalitative gode resultater, og vi har holdt måltallene våre på en bra måte. I hvert fall de vi styrer selv.

Det er en del utfordringer på de tallene vi er ansvarlige for, men ikke har kontroll over, hvor det ligger på etterforsker, men det er vi som måles på det likefullt.

Fungert bra hos oss, men nøkkelen er ressurser til å gjøre jobben.

Dette skiller vår avdeling fra mange andre, som sliter mere.

Realisme mellom måltall og ressurser.

Hvis ikke er det drepen for medarbeiderne.

Hvis rette forutsetninger, er det en fantastisk motivasjon.

Mo og Mosjøen er eksempler på at selv om det er en avdeling som er plassert på to steder på at mrs fungerer helt forskjellig på de to stedene.

I Mosjøen har vi ressurser til å ha en kontroll. Vi ser at dette er motiverende for vi når tallene våre. Vi leverer gode resultater. Vi får gode dommer. Alt fungerer bra. Da er det en kjempemotivator.

På Mo tror jeg dette gjør hverdagen deres nesten ulevelig. Fordi de hele tiden har et pes, for de er så langt unna at disse tallene nås, at det blir en... Jeg tror de drukner i disse tallene.

Og da fungerer det overhodet ikke. Da blir det negativt.

Beredskap, kan den måles?

Vi kan vel kanskje måle den ut ifra antall hoder, slik vi gjør nå.

Litt av problemet er..

Politiet har behov for operativ trening, men det styrker ikke beredskapen at politiet er og trener når det skjer noe.

Operasjonssentralen opplever en frustrasjon i det og ikke å ha mannskaper å sende på oppdrag.

Og da har vi spilt litt falitt, spør du meg.

Hvis beredskapen medfører at vi trener så mye at vi ikke kan yte.

Det blir igjen et misforhold mellom de kravene som stilles og de ressursene man har.

Hadde man hatt nok politifolk til at man kunne hatt en fornuftig trening og samtidig hatt en god beredskap, så hadde jo det vært helt topp det.

Der er vi ikke.

Og dette går ut over beredskapen og det går i hvert fall utover etterforskningen.

Litt spesiell situasjon med at mange skal trenes opp,

Men med økende timetall til trening blir det ikke lettere å få ting til å gå opp.

Vanskelig å få lister til å gå opp.

Er det andre måter å måle politiet på?

Vanskelig å si, da konseptet er veldig bra, og man må ha mål.

Motiverende og viktig å strekke seg etter.

Skulle gjerne sett at dette ikke var det eneste som betydde noe.

Skulle gjerne hatt mere tid til forebyggende og andre ikke prioriterte områder.

Så lenge ressurs situasjonene er som den er, så er ikke dette mulig.

Ser ikke noe feil med konseptet, og den måten å drive politiarbeid på, med at man skal ha mål og strekke seg etter, og så deretter styre etter de målene man setter seg. God måte å gjøre det på.

Klarer ikke helt å se andre måter å gjøre det på.

Heller slik at det kan være misforhold mellom mål og ressurser.

Andre har sett på at i hvert fall 75 prosent av ressursene går tilberedskap som ikke måles. Og har foreslått slikt som balansert målstyring med flere mål. Innspill til dette?

Krever flere og bedre analyser av tallene.

Da må man redusere på mange av de målene vi har i dag.

Det får de ikke lov til. Vi får ikke gehør for slike endringer.

Hadde vi fått lov fra POD, så kunne det vært en mere fornuftig vurdering og justering i forhold til ressurser, men dette ligger fast.

Informant 7

Hva mener du om mrs hos oss?

Jeg mener at det fungerer rimelig greit.

Det er selvsagt en del ting som er utfordrende med dette styringssystemet, men jeg er nok en tilhenger av det i forhold til hvordan det var for noen tiår siden i politiet, for å si det sånn.

Da gjorde nesten alle det de hadde lyst til å gjøre.

Og det var lite målrettet og samlet innsats mot enkelte kriminalitetstyper.

Hvordan påvirker dette ditt arbeid? Positivt og negativt.

Som leder så oppfatter jeg lederskapet vårt som at vi skal realisere virksomhetens mål.

Og det å ha noen målebarometer, så er det lettere å jobbe mot å realisere de målene, som vi har og som ligger i bunn, og som er disse resultatmålene våre.

Jeg ser det litt sånn at når vi presterer bra på resultatmål, så gjør vi en god jobb i etaten, og har dette som utgangspunkt.

Også er jeg jo selvfølgelig kjent med at mange av de gjøremålene som vi holder på med som ikke blir målt.

Dette er selvfølgelig en utfordring.

Når det er sagt så er fordelene såpass bar med målstyring at jeg bruker nok en del tid på målstyring i den forstand at jeg ser på om målene blir fulgt og vil gjerne ha tilbakemelding fra driftsenhetslederne.

På hva som skal gjøres for at vi skal nå målene, hvis man ligger an til ikke og nå dem.

Og forhåpentligvis også ros, hvis man ligger an til og nå dem.

Jeg styrer nok ganske så bevisst i forhold til mål og prøver og oppnå resultater i relasjon til målene.

Etisk vanskelige eller vanskelige utfordringer i forhold til mrs?

Jeg tror ikke jeg synes, dette knyttet opp i mot målstyringskonseptet har gitt meg noen spesielle store utfordringer.

Jeg synes konfliktene blir mere åpenbart, når vi får slike klare prioriteringer, som vi har hatt de siste årene.

Med at vi skal prioritere beredskap med et veldig fokus på det uten at mine ledere i pod eller den politiske ledelsen i justisdepartementet ønsker å nedprioritere noe annet.

Da føler jeg at vi kommer i en veldig skvis.

Da føler jeg at man bikker over til at man skal prioritere alt mulig.

Altså våre to hovedstrategier, kriminalitetsbekjempelse, etterforskning og forebygging skal prioriteres. Alt skal prioriteres.

Også skal man prioritere beredskap. Og så skal ingenting annet tas ned.

Da føler jeg at jeg kommer i et vanskelig dilemma.

Det føles som om disse prioriteringene blir dyttet ned på politimester nivå.

Også kan det nok være at politimestrene dytter det ned på driftsenhetslederne.

Og deretter videre, for at det er ingen som vil foreta de prioriteringene som er nødvendige.

Noe som igjen kanskje medfører at ingenting blir tilstrekkelig prioritert.

Effektiviseringsgevinster? Hva har vi fått igjen?

De gevinstene jeg ser er jo at vi jobber veldig godt opp mot narkotikakriminalitet, opp i mot alle andre sammenlignbare politidistrikt.

Både mot brukermiljøet, og mot det tyngre miljøet.

Det føler jeg er en gevinst av at vi har hatt en strategi som har sagt fra om at vi skal jobbe mot narkotikakriminaliteten og ha høye måltall både på andre og førsteleddsaker.

Og det har vi lyktes godt med i kriminalitetsbekjempelsen akkurat på dette.

Og så kan man selvsagt stille seg spørsmålet: Hjelper dette her? Blir det mindre narkotikakriminalitet i Helgeland enn i andre politidistrikt av dette.

Og da har vi jo ingen gode måltall på dette selvfølgelig.

Det har vi ikke noe formening om.

Men vår innsats viser nå i hvert fall.

At vi aksepterer ikke narkotikakriminalitet.

Og ønsker at det fortsatt skal være straffbart og vi prøver å forhindre for eksempel nyrekruttering til miljøene, skremme dem bort fra det og begynne med narkotika.

Sånn sett føler jeg at vi har lyktes sånn rimelig godt i forhold til denne typen.

Et annet eksempel er gjeldsordning, som vi har hatt måltall på i mange år,

Det er ikke mange år siden vi var dårligst i klassen på gjeldsordning.

Gjennom de siste årene med fokus på dette, utdanning for saksbehandlerne, fått innrettet fagfeltet annerledes, gitt kontorsjefene et ansvar for faget, så har man fått gjort noe, som har medført, at vi nå er godt innenfor måltallene.

Så det at vi klarer og kraft samle, organisasjoner og fokus på enkeltområder medfører at vi presterer godt.

Det har blitt nevnt at god oppklaring på narkotikasaker, som er lette og oppklare og gir raske tall kan medføre at du kan planlegge med å henlegge vinningskriminaliteten uten at det synes på oppklaringsprosenten. Har du opplevd slik målforskyvning?

Jeg har ikke sett noe slikt nei.

Jeg trodde at hadde en rimelig oppklaringsprosent over hele linja med at vi lå så høyt på snittet som sådan.

Så fikk jeg se rapporten fra statsadvokaten.

Og denne viser jo at vi hadde dårlige tall på vinning, selv om rapporten ikke helt stemte med virkeligheten.

Men helt konkret har jeg ikke merket noe slik.

Om det skjer i organisasjonen med en bevissttankegang opp mot noe slikt er jeg usikker på.

Har du merket om det er lettere eller vanskeligere å samarbeide med andre etater/samarbeidspartnere etter mrs?

Tror ikke mrs har noen særlig betydning for samarbeidet med andre etater.

Har heller ikke reflektert noe særlig på dette.

Jobber vi kunnskapsbasert, konsekvens virkning, eller ser vi bare på grønne og røde tall?

Kan komme litt an på hvor vi er i organisasjonen.

Jeg er nok mest opptatt av grønne og røde tall.

Neste nivå skal i større grad produsere disse tallene, må i større grad være opptatt av kvalitet, og se på virkemiddel for å oppnå tallene.

Og da tenker jeg, at vi bruker tiltak etter behov, om det for eksempel er forebyggende arbeid som fungerer opp mot vold i det offentlige rom. Da må det kanskje mere tiltak, som gatebelysning, flere politipatruljer, god dialog med utelivsbransjen osv.

Vi må ha fokus på de tiltakene som virker, og bytte ut dem som ikke virker.

Så er jeg klar over at rettsvesenet ønsker flytte fokus fra måltallene til tiltakene i økende grad.

Uttalt at etterforskere forholder seg til måltallene og når de er nådd blir det ikke gjort noe mere, pga at man vet det ikke er ressurser?

Er ikke enig i at dette er nødvendigvis en dårlig ting.

Jeg har 200 medarbeidere som hvis alle jobbet med narkotika, så ville vi fått fantastiske tall der, men dette går ikke. Vi må ivareta samfunnsansvaret vårt. Med trygghet lov og orden over hele linja og mot alle kriminalitetstyper, og har en fornuftig balanse mellom de ulike typene.

Vi har bare mulighet og jobbe med en viss del ressurser opp mot narkotika, da ressursene må fordeles på de andre kriminalitetstypene også.

Så på en måte synes jeg det er riktig tankegang.

Vi kan ikke bekjempe alle typer, vi må bekjempe noe hele tiden også må vi ta kraftsamlinger opp mot problemområder. Hvis mobile vinnings kriminelle er problemområde må vi ha fokus på det området en periode.

Da er det fornuftig og kraft samle og bruke ressurser mot mobile vinnings kriminelle en periode. Også til en hvis grad finne ut av denne problemstillingen for vi går over på noe nytt.

Så hvis noen har nådd sine tall innenfor narkotika så går det an å bruke ressursene sine på andre ting.

Når det er sagt, så må det være rom for å ta en kjempestor sak som dukker opp.

Men det er kanskje ikke vits i å bruke masse ressurser på KK, for å få avdekket denne saken, når vi har andre ting vi må ha fokus på.

Det gjelder å finne den gode balansen på de ulike målene.

Og det er helt klart ikke alltid like lett.

Det er viktig for oss som ledere og kunne kommunisere det helhetsperspektivet, som vi må ha i tilstrekkelig stor grad.

En svakhet med målebarometrene. Det er at når vi for eksempel teller antall kontrollerte førere. Så snakker jeg om dette med ledergruppa, så kommer jeg sjelden inn på, hvorfor det er så viktig å ha og nå disse måltallene.

Det er det viktig at ledere på lavere nivå er tydelig på over for sine medarbeidere.

Vi skal forhindre drepte og skadde i trafikken, i stedet for bare å snakke om tall for da blir det demotiverende.

Vi må fokusere på det som ligger bakom.

Har du eierskap til mrs? Påvirkningskraft

Dette styringssystemet er ennå under utvikling og har kanskje ennå ikke funnet sin form.

Og det kan nok fungere mye bedre enn det gjør i dag.

Og jeg er trygg på at POD jobber kontinuerlig for å finne rette målebarometer på politiets komplekse virksomhet.

Har jobbet her i 12 år og i 10 av dem har vi hatt 22 resultatmål, som har gått igjen med små variasjoner i forhold til ambisjonsnivået.

Det er fokus på narkotika, vinning, gjeldsordning osv.

Det er det samme hele tiden.

De siste årene har vi fått muligheten til å utvikle noen få lokale mål.

Jeg føler ikke at jeg har veldig stor påvirkningsmulighet på de resultatmålene jeg har.

Og jeg føler at vi blir veldig lite hørt av POD når vi sitter i disse drøftingsmøtene, og argumenterer for at vi må reduksjon i ambisjonsnivået, da det er brukt mere ressurser på beredskap. Dette føler jeg at vi ikke blir hørt på.

Dermed blir ikke ressursene helt i samsvar med resultatmålene.

Gir mrs et godt nok bilde av kriminaliteten på Helgeland, eller er det ting du kunne tenke å forandre på? Er det nok måltall? For mange?

Helt åpenbart at det finnes andre måter å gjøre dette på. Først og fremst tror jeg, jeg savner litt sånn forankring i det politiske miljøet, fordi regjeringen bringer frem sine hovedområder, i stortingsproposisjon nr. 1, ser de på måltall. Og det kan være tidvis vanskelig gjenfinne dem i våre resultatmål.

Det burde være en klarere sammenheng i fra toppen, med den politiske ledelsens måltall opp mot våre.

Slik at vi kunne sett våre mål hen opp i mot deres målstyring.

Her er det for dårlig samsvar.

Der er det en jobb å gjøre.

Også synes jeg det er en utfordring å finne beskrivende måltall på det komplekse politioperative biten som vi nå holder på med.

Derfor gjelder det å finne en balanse mellom de ulike interessene, alt i fra dette med kvalitet kontra kvantitet, rettssikkerhet, som skal ivaretas for alle parter.

Det trenger ikke nødvendigvis å være samsvar mellom disse målene.

Dette er viktig for oss som jobber i staten og skal ivareta samfunnet.

Gjenbraker vi resultatene av mrs?

Her kan vi nok bli bedre på å ta lærdom av resultatene.

Vi har noe å hente her, da vi til dels snur blokka.

Her kan noe av forklaringen være at kriminaliteten på Helgeland har vært rimelig stabil de siste årene.

Det er forbausende lite variasjon.

Dermed er dette kjent.

Og analysene blir lik fra år til år.

Er det tilfeldigheter at måltallene påvirker kriminalitetsbildet vårt, med den samfunnsutviklingen vi har, eller er det som følge av godt politiarbeid?

Jeg tror dette kan være begge deler.

En del er at godt politiarbeid påvirker kriminalitetsbildet.

Samfunnsutviklingen har også en ganske stor betydning på kriminalitetsbildet.

For eksempel på hva som blir gjort straffbart, dette er det jo samfunnet som bestemmer.

Beredskap? Måling?

Det kan være utfordrende å få tilstrekkelig beredskap i Helgeland, tidvis.

Det er ofte på grensen av hva som jeg synes er akseptabelt.

Dette er meldt inn til POD flere ganger.

Skal vi få bedre beredskap så må vi få mere ressurser.

Man kan ikke på en måte tro at man skal få bedre beredskap av bare og bedre kunnskap, organisasjonen og utstyret. Det må også være nok folk.

Hos oss er det problemer med ressurser.

Viktig, men veldig vanskelig å få bra målebarometer på beredskap, og hvordan beredskap vi skal ha.

Hvordan skal denne dimensjoneres til det enkelte sted.

Informant 8

Hva synes du om mrs i Helgeland politidistrikt

MRS har med seg mange positive elementer ved at det får oss til å tenke nytt.

Har aldri hatt press på måltallene. Det har vært greit å nå dem.

Har brukt det som et måleparameter.

Hvis du leverer tallene, så har du overskudd, som kan brukes på andre ting.

Du har handlefriheten, og handlefriheten ligger i at det er i orden.

Da er det ingen oven fra som kommer med pisken.

Da har du rom til å prioritere.

Har prøvd å skjerme dem under meg fra for mye mrs.

Har for eksempel aldri hatt oppe psv på en parole.

Tror at en del av måleparameterne er bra for politiets arbeid.

En effektiv og rask straffesakshåndtering og høy oppklaringsprosent er grunnpilaren i forebyggende politiarbeid.

I lag med stor oppdagelses risiko.

Og mange av måleparametrene går på dette.

Og så kommer oppklaringsprosenten og en høy grad av telling på narkotika, er forebyggede, med at du da skaper en høyere oppdagelsesrisiko.

Det at politiet klarer å levere på disse tallene.

Jeg mener jo at vi ivaretar det forebyggende perspektivet gjennom dette.

Mange sier du skal fokusere mere på forebyggende, men er ikke konkrete i hva de mener med forebyggende.

Hva er forebyggende. Forebyggende for meg er høy oppdagelses risiko.

Og det er å jobbe mot oppklaringsprosent, på de straffbare forholdene som ikke har med narkotika å gjøre. Og så er det egentlig antallet narkotikasaker, som øker oppdagelses risikoen.

Store antall kontrollerte kjøretøy øker også oppdagelsesrisikoen i trafikken.

Her burde det også være et parameter for reaksjonsprosent.

Her har vi ikke levert så mange kontrollerte, men vi har levert en høy andel reaksjonsprosent på dette antallet, selv om vi ikke har levert store mengde kjøretøy.

For meg er grunnpilaren i forebyggende en effektiv straffesaksbehandling, og jo kortere tid det er mellom det straffbare forholdet og en reaksjon, jo mer vil den individ preventive effekten i samfunnet være.

Og hvis dette kommer frem i media, jo større vil den almen preventive effekten være.

Er ikke helt anti NPM, ved at jeg tror ved å ha de rette perspektivene på dette, så kan det gjøres til noe positivt.

Det er åpenbart en god del utfordringer.

Hovedutfordringen i politiet er at du har mange ledere, som skal prioritere innenfor forskjellige områder.

Du har det to sporede ledelses system.

Dette gjør det slik at hvis du tar dem som jobber på min avdeling som eksempel.

De har en beredskapssituasjon, hvor de skal forholde seg til operasjonssentralen.

Så har stasjonssjefen og jeg forventninger på forebyggende, og at våre mål fylles jevnt.

Så har de straffesaker i innkurven, hvor de må forholde seg til jourhavende jurist på nye saker, og andre jurister på de eldre sakene.

Dette er hovedproblemet.

Det er 4 – 6 stykker som vil prioritere over tiden til de ansatte når de er på jobb.

Dette klarer ikke politiet å få inn i en god enkel ledelsesform.

Dvs at hvis vi som sitter nivået over arbeidslederne, så mister vi noe. Prioriteringene blir lagt ned på enkeltnivå eller hos innsatslederne/arbeidslederne.

Det er nesten slik at jo lengre opp i systemet du kommer, jo mindre styring får du på prioriteringene.

Dette er en kjempeutfordring at 5 stykker prioriterer over tiden til 1 mann.

Med få ressurser og flere ledere en det er folk, så får de ikke «hver sin mann og mase på engang».

Og når disse lederne kun rapporterer på en smal del av målekriteriene, så blir fokuset på denne delen.

F eks en påtalejurist med ansvar for trafikksaker, vil selvsagt være fokusert på kort saksbehandlingstid og høy reaksjonsprosent på disse sakene.

Trafikksakene blir fordelt utover vaktlagene.

Hvis da denne juristen står på veldig for sine saker, så kan trafikksakene bli det som får hovedfokus, selv om dette ikke vil være noe prioritert sakfelt. Og stasjonen kanskje heller vil ha fokus på voldssaker, som er prioritert hele veien.

Du kan da få et enkeltindivid, som vil kunne hevde sin ledelse gjennom påtaleinstruksen og spiser veldig mye tid på noe som ikke er prioritert.

Store utfordringer.

Det største problemet med mål og resultatstyring er rapportering.

Det går med enormt mye ressurser på rapportering om ting som har vært. Det spiser av den tiden vi kunne brukt på å se fremover og jobbe smartere. Spiser av ledelsestiden.

Medfører mye administrasjon, som spiser av ledelsestiden, som vi må prøve å få mere av.

Tid hvor du kan kommunisere planlegge og legge strategier for hvordan du skal få medarbeiderne til å dra i den eller den retningen. Hvordan få medarbeiderne til å gjøre denne jobben, hvordan skal vi kommunisere dette til medarbeiderne, på en parole, i en medarbeidersamtale. Hvordan arena er best. Hvordan skal vi justere inn den tingen. Ledelse. MRS og rapportering, spiser mye av den tiden som skulle vært brukt på ledelse.

Og jeg og stasjonssjefen har nå satt oss ned og trakk oss tilbake.

Kastet egentlig mål og resultat og gikk på hvordan vi skal fremstå, hvordan skal vi gjøre dette. Hvordan strategier skal vi ha for arbeidet.

Disse strategiene tar på mange måter inn i seg mrs, for de har en del av dette på forebyggende på beredskap, så har vi del å gjøre.

Også har vi prøvd og levere og leve etter dette.

Tilbake til hverdagen og man blir litt oppspist av administrasjon og nå må vi trekke oss tilbake igjen, for å sette kurs på nytt.

Den strategien vi har fulgt minst opp er strategien for ledelse. Hvordan skal vi fremstå som ledelse, i stedet sitter vi og saksbehandler festsøknader, vi saksbehandler og skriver i TTA. Ting som egentlig ikke har med ledelse å gjøre.

Vi må gjøre det for vi kan ikke pålegge andre å gjøre det.

Vi må gjøre disse oppgavene mindre og komprimere dette.

Og det vi bruker mye tid på er å komprimere rapportering på mrs.

Det skal vi bruke lite tid på.

Mest mulig automatisert, mest mulig kjapp ferdigstilling av strategier, for å få dette bort, slik at fokus kan komme på ledelse, ellers kommer vi aldri i mål.

Jeg mener politiet og politilederne administrerer seg bort fra ledelse.

Er mrs grunnen til dette?

Det vet jeg ikke.

Det er vanskelig å drive ledelse på politifolk, pga det jeg nevnte at det er så mange som vil ha en bit. Hvordan bit skal du ta.

Hvordan skal du ta med den ene avdelingen som er for sent ute at de ikke får noen bit.

Denne avdelingen blir selvsagt frustrert.

MRS er manglende på administrasjon og fritidsavvikling.

For eksempel måle på personalforvaltning, i forhold til store fritidsbanker, avvikling av fritid, slik at det konstant er på et passende nivå.

Det kan ligge flere hundre tusen som arbeidstakerne har krav på å få utbetalt, pga at de ikke har fått avviklet fritiden. Dette burde det måles på, selv om dette er et noe ensidig målingsparameter.

Måler ikke på personal, medarbeiderundersøkelsen, er mere på helt konkrete ting.

Det er en voldsom rapportering på enkeltbrudd av atb i TTA, hvor det er åpnet for brudd.

Mens det kanskje ikke rapporteres, på steder hvor vi gjør ting som ikke er lov.

På slike områder er mrs for ensidige, hvis vi skal ha de.

Har ikke tro på måling av responstid som mrs.

Det er veldig store variasjoner i dag på responstiden.

Vi skal ha maks 10 politidistrikt, og vi skal ha en snittmåling av disse distriktene.

Når du så har større byer i de fleste distriktene, som vil dra ned responstiden.

Dette vil gi et likt gjennomsnitt over landet.

Og da har befolkningen samme beredskap, uavhengig om det tar 4 timer for oss og komme til Træna og løse oppdraget.

Også er beredskapen og responstiden grei.

Vil ha et enhetlig politi, liker ikke lensmannsmetoden, hvor ting kan bli kostet under bordet.

At vi er tett på.

Greit på Trofors, anmeldt 3 ganger i uken i Mosjøen

Mrs var med på å hjelpe i forhold til voldsproblematikk.

Kjappere saksbehandlingstid og raskere pådømming.

Dette medførte at voldsstatistikken stupte. Hvorfor det?

En av grunnene var at dette ikke fikk konsekvenser og de bare fortsatte.

Hvis man derimot klarer å være tett på og sende sakene raskere igjennom systemet.

Flytte jobben mellom vaktlagene og ikke hengen dem på den enkelte politimann..

Saken blir ferdig og du får en dom, raskt

Den forebyggende effekten i at det går fort er mye bedre en motsatsen.

Vi bruker 72 timers prinsippet at det skal være ferdig til onsdag for å frigjøre kapasitet til å være ute.

I stedet for å sitte inne på hver sin kant å etterforske.

Har du opplevd å måtte ta etisk vanskelige prioriteringer, som følge av mrs?

Utsagn: mange enkle narkotikasaker med høy oppklaring, gjør at du kan planlegge med å henlegge vinningsaker!

Helt klart at enkle narkotikasaker gir kort saksbehandlingstid og høy oppklaring.

Spm blir heller om du skulle tatt disse ut av oppklaringsprosenten.

Disse har 80-90 % oppklaring, gir kort saksbehandlingstid og er en stor masse av antall saker.

Helt klart med på å holde oppe oppklaringsprosenten.

Nå har vi uansett høy oppklaring i forhold til måltall og landsgjennomsnitt.

For min driftsenhet har vi nesten ikke vinning.

Så for oss blir det å sette inn støtet der det trengs.

Det går an og det vil ha noe å si, men det er mye som går an hvis du vil trikse med tallene.

For eksempel at påtalejuristen sender ned saker som ligger og drar saksbehandling hos han ved månedsskiftet for at det skal se finer ut i hans portefølje.

Samarbeid med eksterne etater? I forhold til mrs og kapasitet?

Hovedproblemet til politiet er at vi ikke evner å prioritere det vi skal eller ikke skal gjøre.

Det er bare flere prioriteringer som er lagt oppå de gamle.

Som igjen medfører at du ikke klarer å håndtere den mengden du har.

Men i grisgrendte strøk som hos oss blir et av problemene at det vi trenger stort sett ikke er spesialister.

Det er generalister og etterforskere.

Vi har ikke bruk for snevre spesialister som graver seg ned i et fagfelt.

Vi har bruk for bredden.

Vanskelig å få til hjelp i mellom driftsenhetene.

Første uka kanskje, men ikke etterpå.

Man må få til prioriteringene. De må få tid til å samarbeide og gjøre jobben.

Etisk vanskelige prioriteringer som følge av mrs?

Nei synes ikke det.

Har gått veldig mye av seg selv, disse tallene.

Vi har den tilnærmingen at vi skal gjøre så godt vi kan opp mot tallene, men vi skal også gjøre så godt vi kan opp mot de andre områdene.

Det skal være en beredskapspatrolje.

Handler i all hovedsak om planlegging.

Kan måltallene bli en sovepute? Lener seg tilbake når tallene er nådd i mars, eller overser tips, da man vet det ikke er ressurser?

Vi har uttalt at en lokal grov narkotikasak, hvor du får tatt den rette personen, er mere verd en fire tilfeldige.

Vi vil ha etterretning og vi vil jobbe med den lokale etterretningen for å gjøre dette.

De tilfeldige forbipasserende gjør ikke noe for lokalsamfunnet vårt.

Saker som rammer salgsleddet hos oss, er mye mere verd en tilfeldige saker.

Har vi etterretning på slike ting, så prioriterer jeg heller ressurser på dette en på de vanlige sakene. Eller opp mot oppklaringsprosenten.

Vi står klar til å prioritere, vi vil ha folk til å drive med etterretning, slik at vi vet hvor vi skal sette inn støtet.

Det vi mangler, er.. Vi har mye informasjon om narkotika o.l., men vi mangler info på hvem det er som er viktigst.

Hvem er sentrale personer i narkotikamiljøet i byen.

For deretter prioritere å ta de rette.

Det skal være trygt og godt å vokse opp i byen her. Og da blir vår visjon viktigere en tallene.

Derfor må vi velge å prioritere rett.

Derfor er vi veldig klare på at vi ikke skal gå i den fella.

Som leder er det viktig å støtte prosjektene fullt ut.

Være tydelig. Kom med god informasjon, så skal vi sette inn ressursene. Og legge til rette for at ting går i orden.

Ikke kommuniser at det er vanskelig. Heller selvsagt, vi er her for å fange tyver.

Det å kunne komme ut og stoppe et narkotikaparti er mye viktigere en alle de gamle sakene som ligger. Selv om det kan ha noe å si for PSV og restanser.

Disse prioriteringene må vi gjøre.

Og hvis ikke vi gjør det, så vil tipsene bare bli kastet i en skuff, også vil vi miste oversikten over det kriminelle miljøet.

Og det kriminelle miljøet vil styre samfunnet og ikke vi.

Mer fokus på etterretning. Hva skal du med en masse etterretning, hvis du ikke prøver å komme videre på det.

Vil ha ledere som sier noe om at vi skal prioritere dette fremfor for eksempel restansesaker, og få omprioritert porteføljen.

Slik at det blir frigjort kapasitet.

Må alle ha sine 0,2 % narkotikasaker i januar, eller kan vi prioritere de viktigste i politidistriktet og satse på dem.

Antallet opprettede narkotikasaker, handler om å forebygge narkotikakriminalitet, med å ha en høy oppdagelses risiko. Vi har bestandig hatt 120 – 140 saker som mål, men jeg er ikke fornøyd før vi når 300.

Du kan på en måte ikke slippe det. Det er en fallitt erklæring.

Hvis man stopper på sommeren fordi man har nådd tallene, så har du ikke visjonen bak tallet med seg.

Derfor fokuserer jeg ikke så mye på tallene, men visjonen bak.

Men når jeg snakker om hurtig saksbehandling, 72 timers kravene og pasientprinsippene, når det gjelder voldssaker, så er det gevinsten av dette rent forebyggende.

Gevinsten av at det blir kort saksbehandlingstid, eller hvis sakene er godt ferdig innenfor fristen.

Gevinsten av at det er kort tid fra gjerning til dom, er mer forebyggende en noe annet.

Gevinsten av at du får gjort avhørene mens folk husker noe, og ikke flere måneder etterpå når de ikke husker noe, dvs kvaliteten blir bedre. Det er disse tingene jeg fokuserer på. Jeg ser ikke på tallene.

