

Mål – og resultatstyring i politiet



Christin Thea Wathne, forskningsleder
Arbeidsforskningsinstituttet, OsloMet

Empirien

- ◆ To spørreundersøkelser
- ◆ Intervjuer
- ◆ Dokumentanalyser

Hva jeg skal si noe om:

1. Hvordan er mål- og resultatstyring i politiet ment å fungere og hvordan ser den ut til å fungere?
2. Hvordan opplever politiansatte mål- og resultatstyringen og hvorfor?
3. Hvordan kan opplevelsene påvirke politiansattes arbeidsmotivasjon, etiske sider ved arbeidet og forholdet mellom leder og ansatt?
4. Hvorfor er det så vanskelig å endre dårlig målstyring i politiet?

1) Hvordan er mål- og resultatstyring i politiet ment å fungere og hvordan ser det ut til å fungere?

Målstyring er et verktøy i New Public Management-sekken



- ◆ NPM er en reformbevegelse som er endimensjonal med sterkt fokus på kostnadseffektivitet
- ◆ Hovedhypotesen er at NPM-reformer skal ha positive effekter på kostnadseffektivitet uten at det går ut over andre mål
- ◆ Hvorvidt det stemmer er et empirisk spørsmål

Hva innebærer mål- og resultatstyring i staten?

- ◆ «Å sette mål for hva virksomheten skal oppnå, å måle resultater og sammenligne dem med målene, og bruke denne informasjonen til **styring, kontroll og læring** for å utvikle og forbedre virksomheten»
(Senter for statlig økonomistyring)

Steg 1

Overordnet mål
og strategi

Steg 2

Styringsparametere

Steg 4

Læring og
forbedring

Steg 3

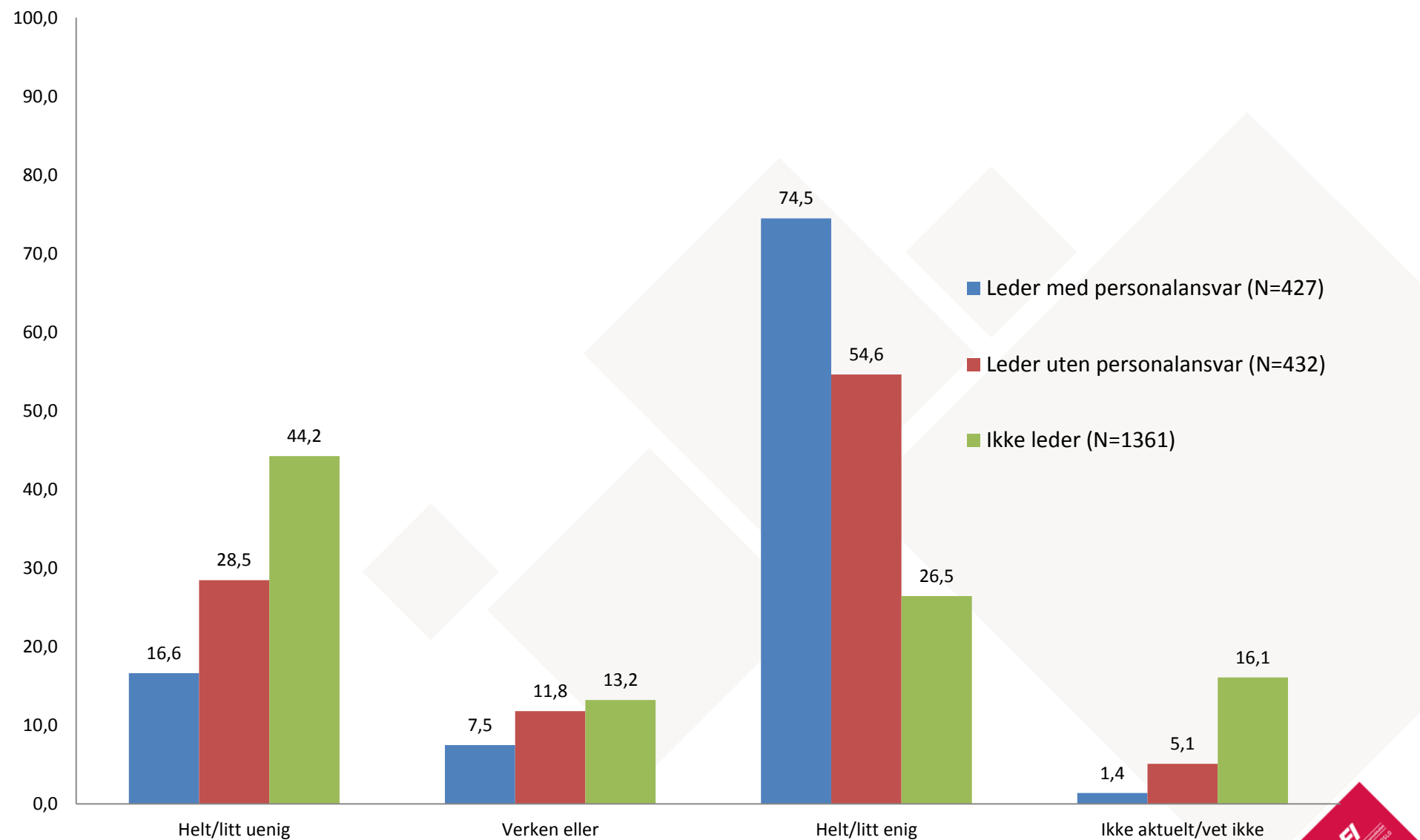
Resultatmåling og
vurdering

Leder-
forankring og
dialog

Ansattes medbestemmelse understrekes i veilederen for mål - og resultatstyring i staten:

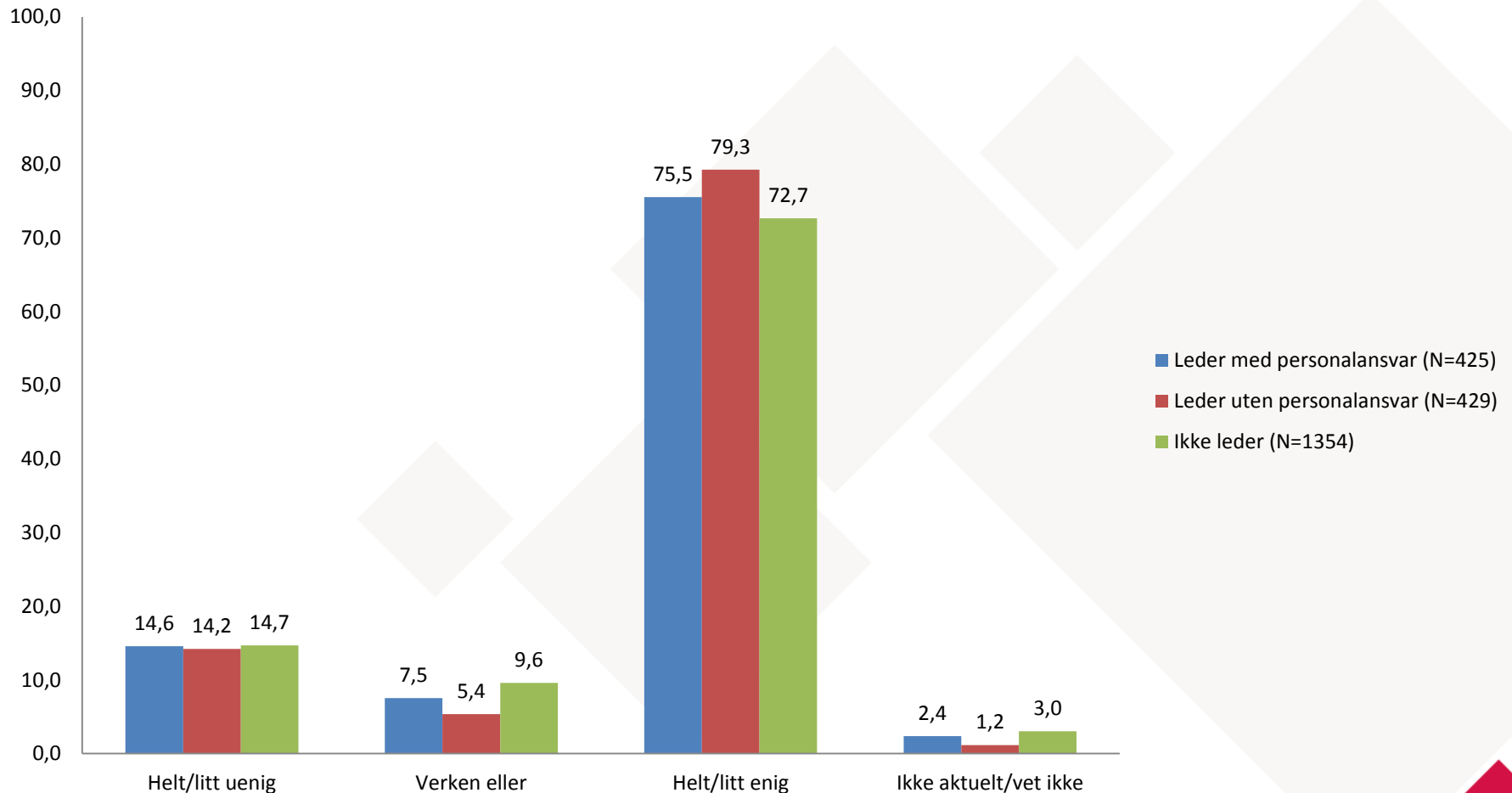
- ◆ Ledelsen skal sørge for at de ansatte får delta aktivt i styringsprosessene: «*Slik deltagelse bidrar til å få frem relevant informasjon, gir bedre forståelse av og forpliktelse mot det som skal oppnås og bidrar til tolkning og læring av oppnådde resultater*»

Jeg har vært involvert i utviklingen av min enhets virksomhetsplan ** (%)



Fokus på økonomi fremfor fag

Jeg opplever at de økonomiske forholdene (for eks besparelser på bemanning, utstyr osv) er overordnet det å utføre oppgavene på best mulig måte etter faglig standard.* (%)



Målstyring kan påvirke vektingen mellom **styring og ledelse**

Ledelse: direkte
dialogbasert påvirkning

Styring: påvirkning
gjennom formaliserte
styringsinstrumenter som
rapportering og sanksjoner



Mye ledelse

Lite ledelse

Mye styring

Oversetteren

Involverer ansatte i å «oversette» målene til oppgaver som gir mening

Styringshånden

Opptrer som styringens forlengede arm

Lite styring

Bufferen

Beskytter ansatte mot systemkravene

Såpestykket

Skliр unna både styring og ledelse

Steg 1

Overordnet mål
og strategi

Steg 2

Styringsparametere

Steg 1

Læring og
forbedring

Lær-
forankring og
dialog

Steg 3

Resultatmåling og
vurdering

Oppsummering 1) Målstyring er ment å fremme styring, kontroll og læring for å utvikle og forbedre virksomheten, men vektlegger styring og kontroll, og «glemmer» i praksis dialog og læring

2) Hvordan opplever politiansatte mål- og resultatstyringen og hvorfor?

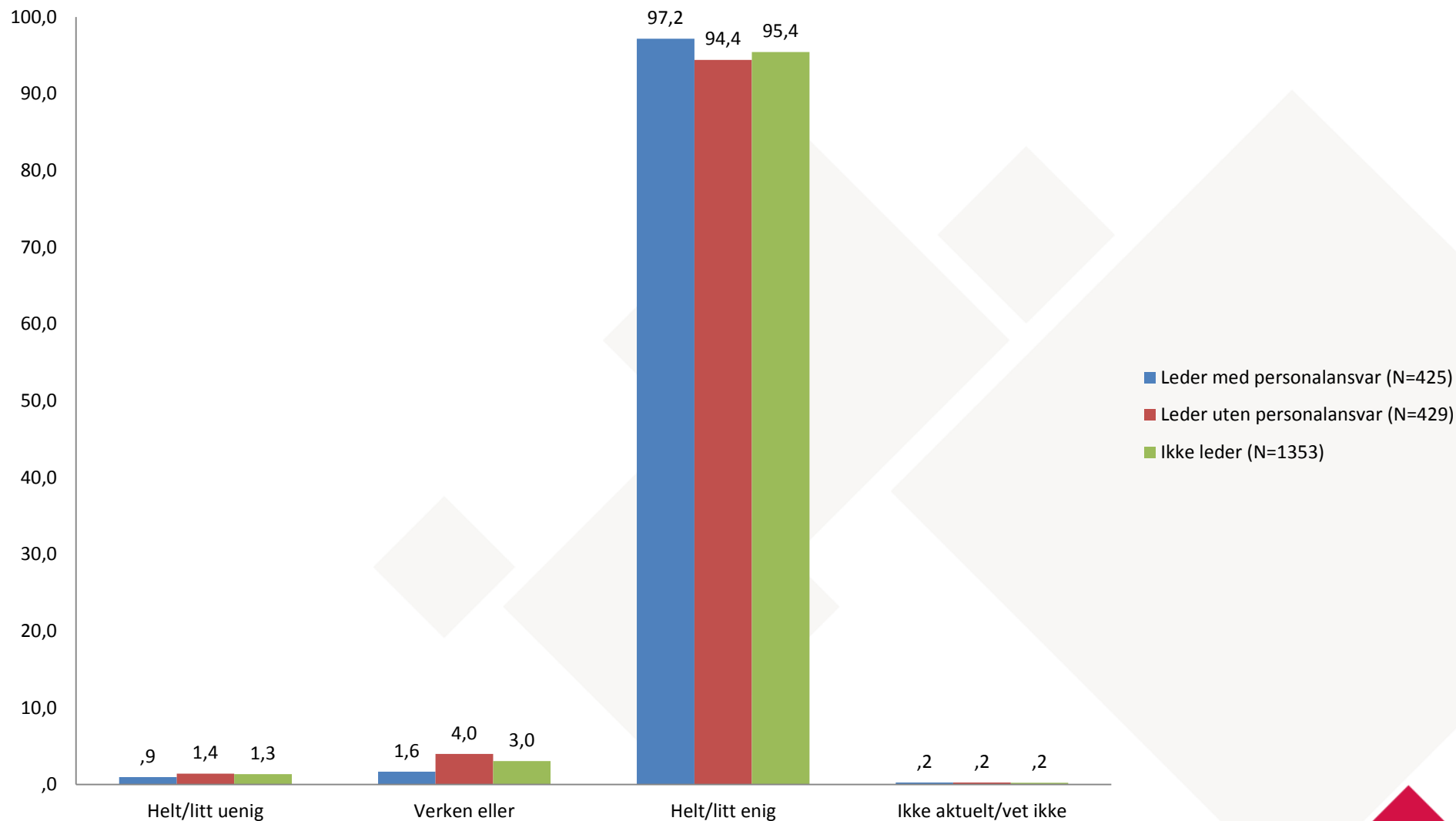
Da må vi først se på hvem som sitter inne i politirollen

- ◆ Ansatte som er andre-orienterte og opptatt av å bidra til samfunnet



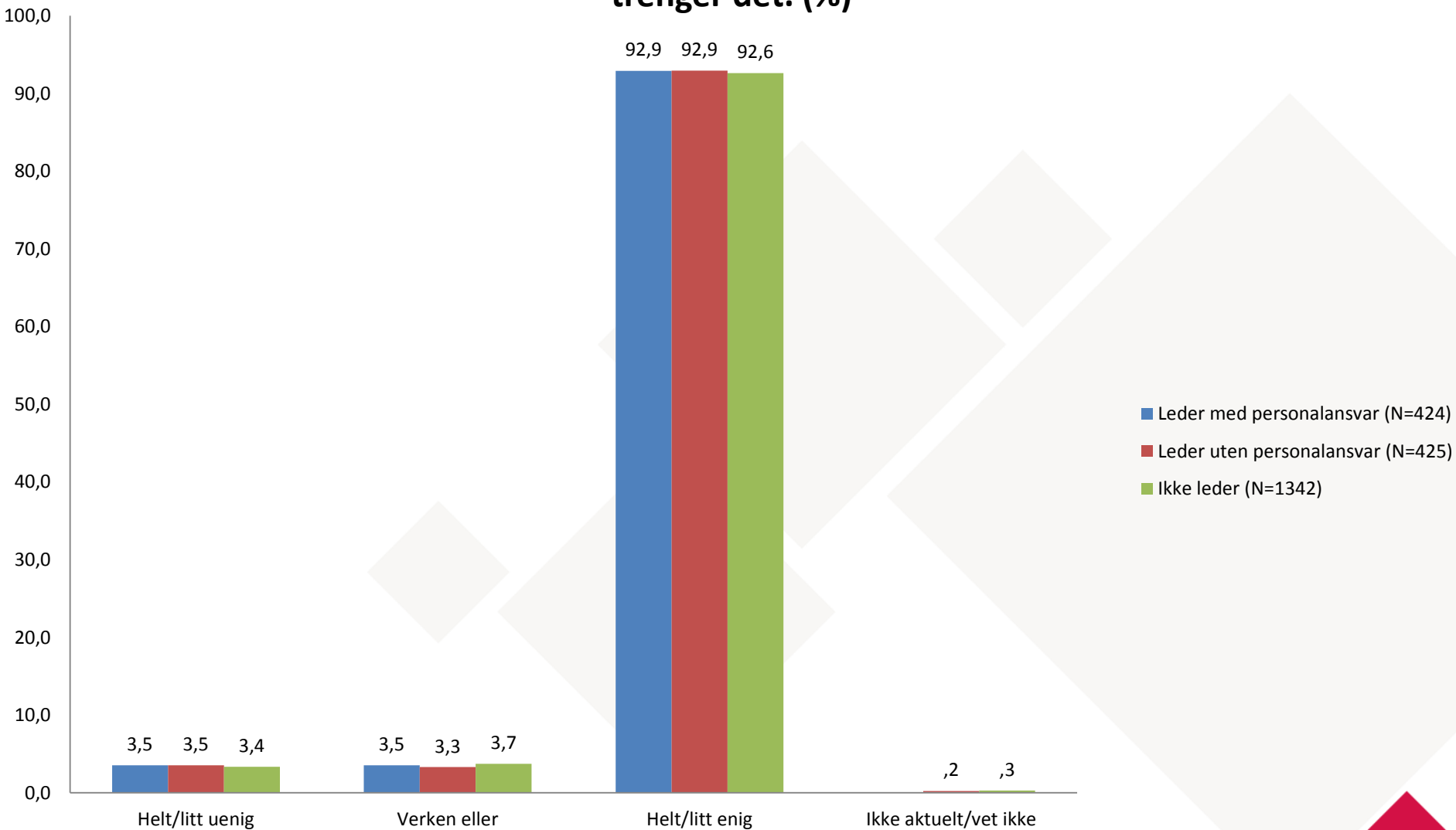
Hovedmotivasjonskilden i politiet

Å se at man som politi kan gjøre en forskjell for enkeltmennesker er en sterk motivasjonskilde i arbeidet. (%)

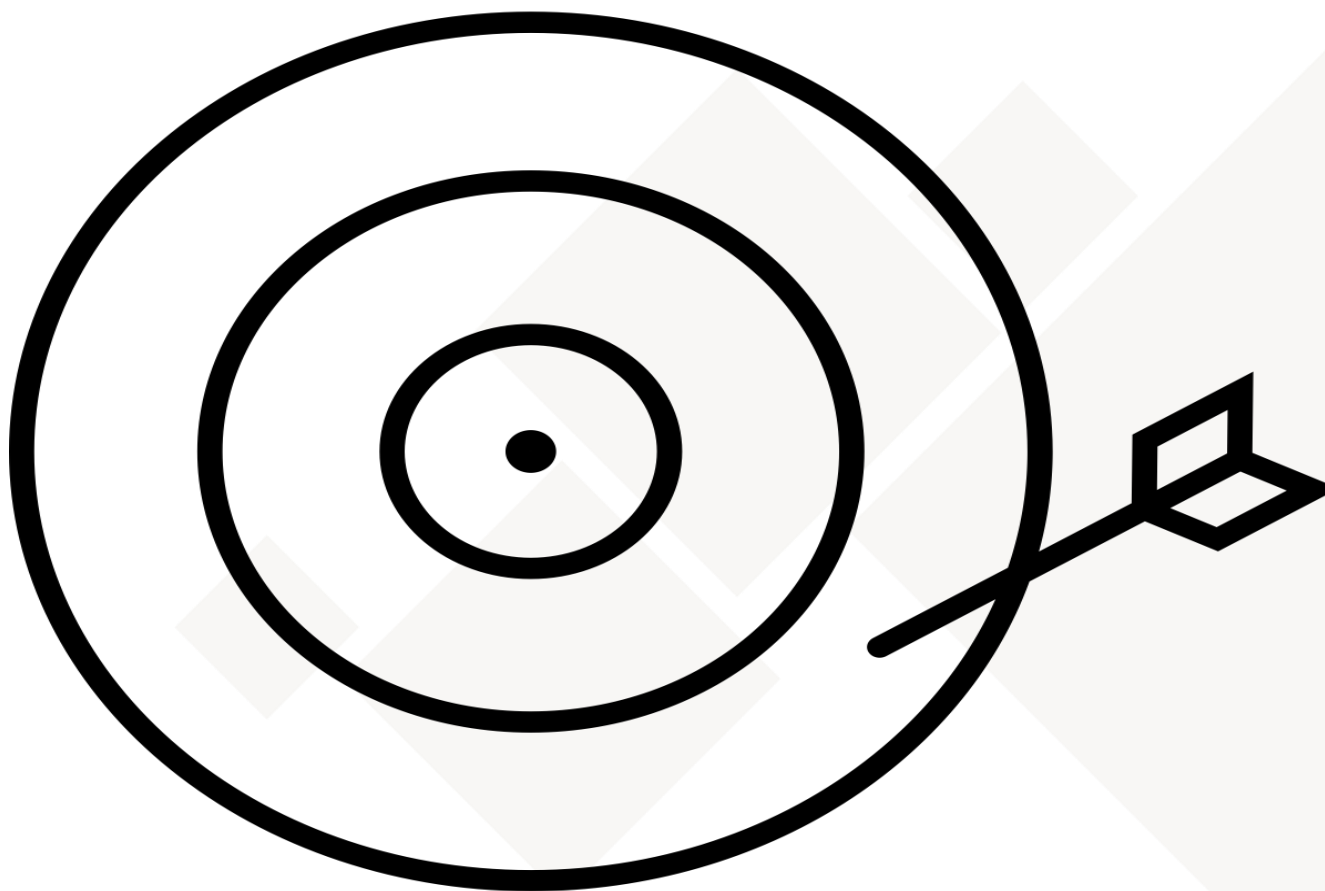


Lojalitet til publikum

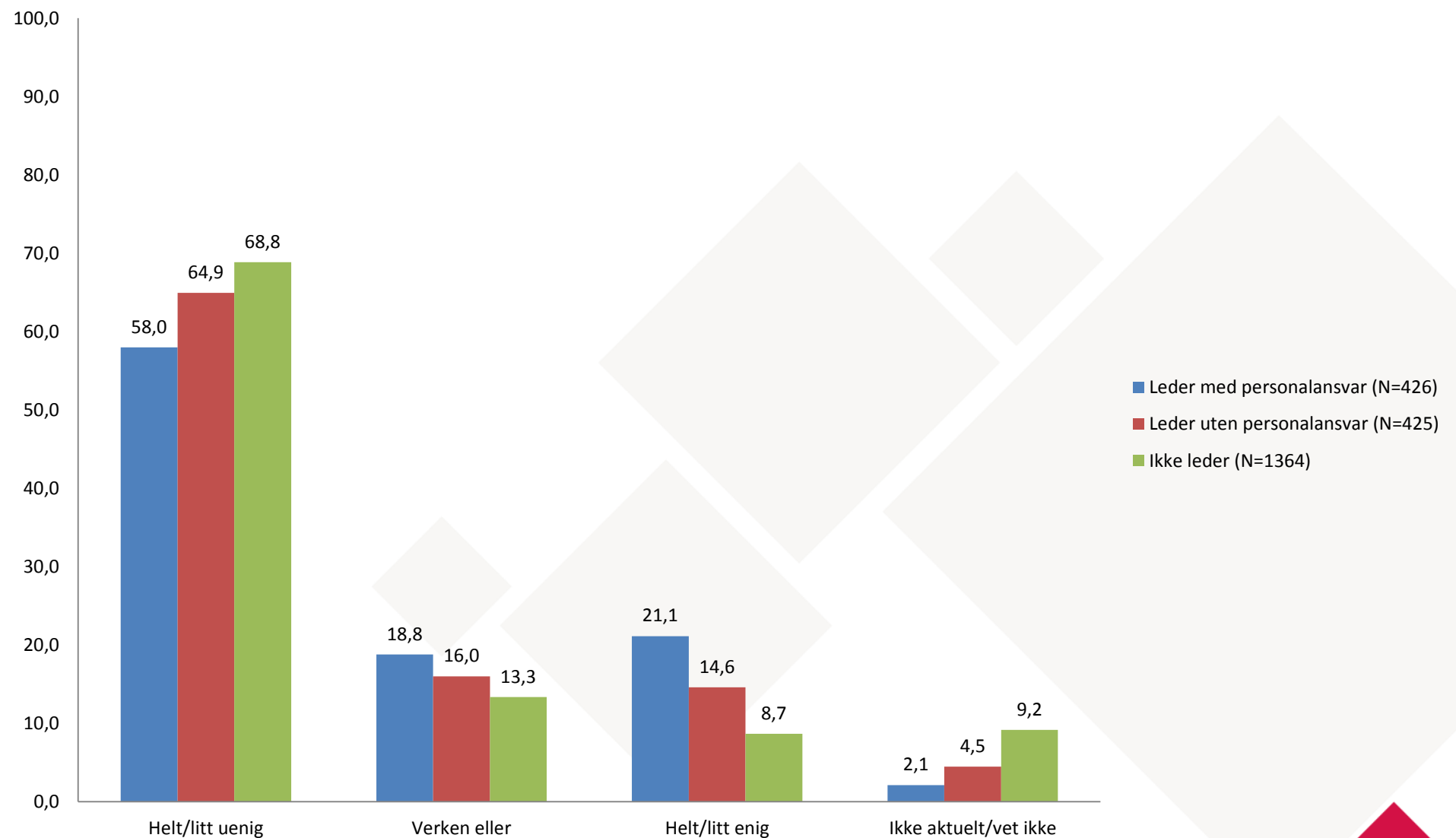
Politiets viktigste kjerneoppgave er å hjelpe og bistå publikum når de trenger det. (%)



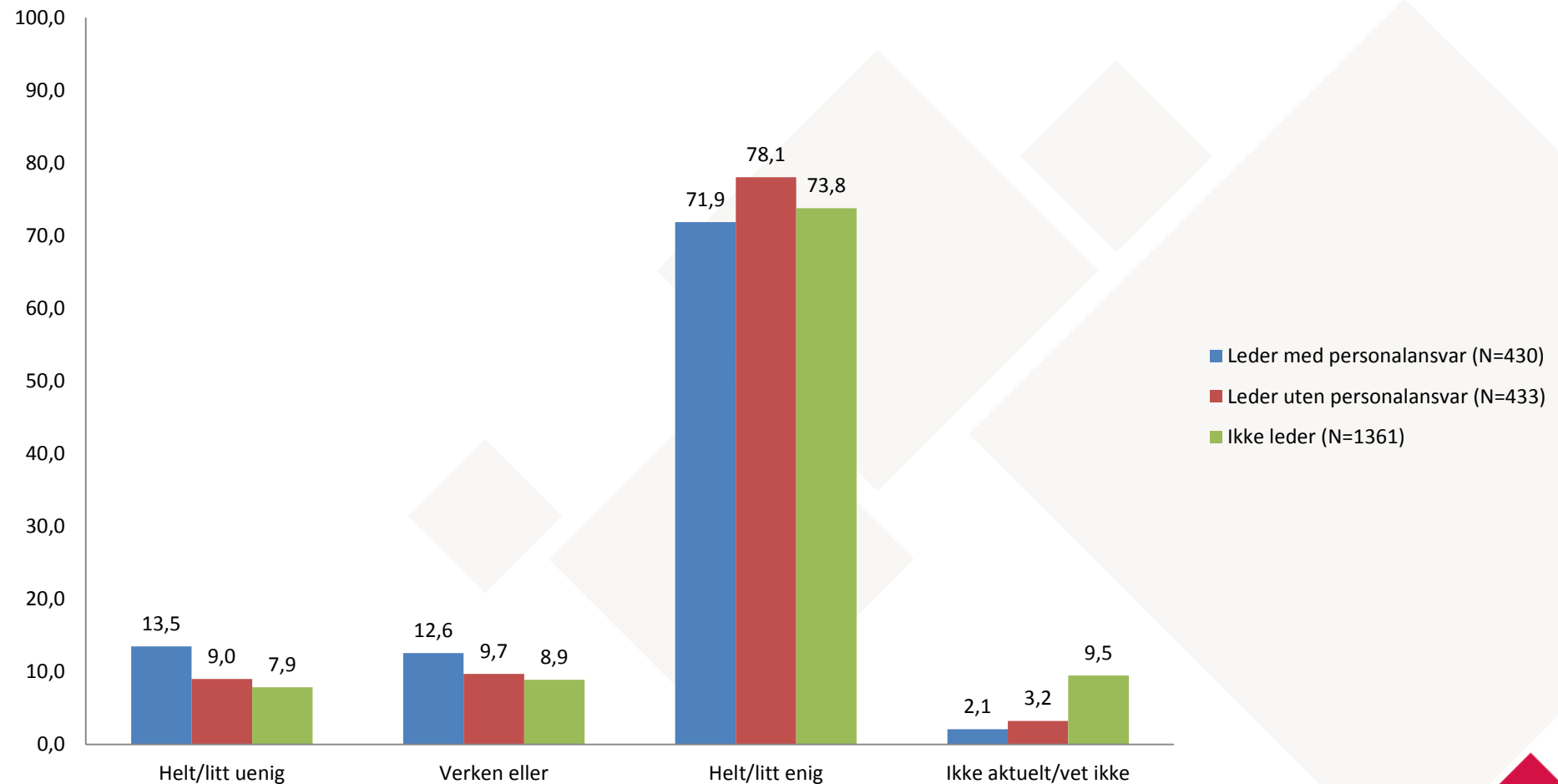
Hva synes politiet om målstyringen?



Mål- og resultatstyringsystemet måler godt politiarbeid. ** (%)



Mål- og resultatstyringssystemet bidrar til at politiets innsats blir styrt mot oppgaver som er lette å måle, men mindre viktige. ** (%)



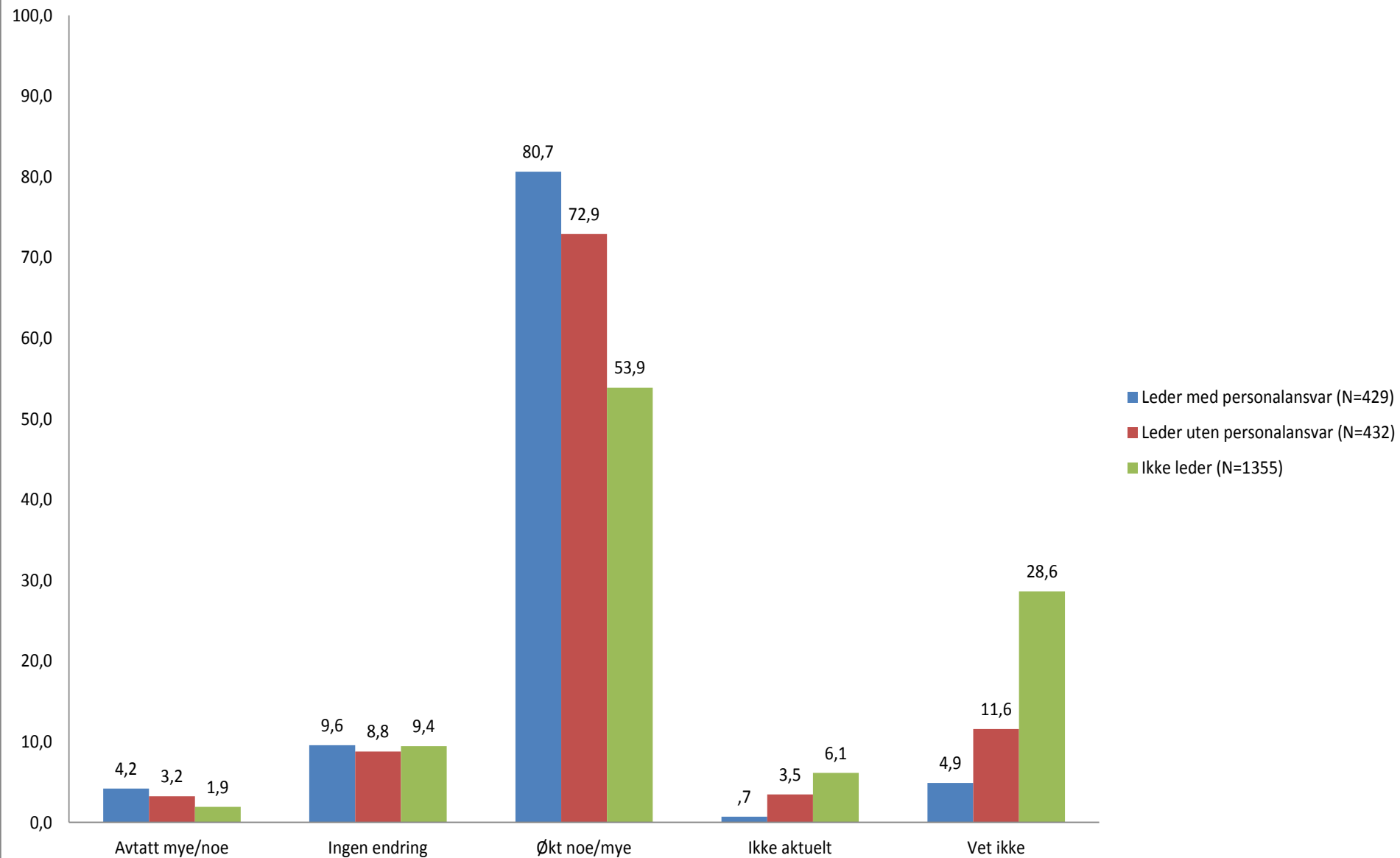
Hva heter målstyringens
tvillingbror?



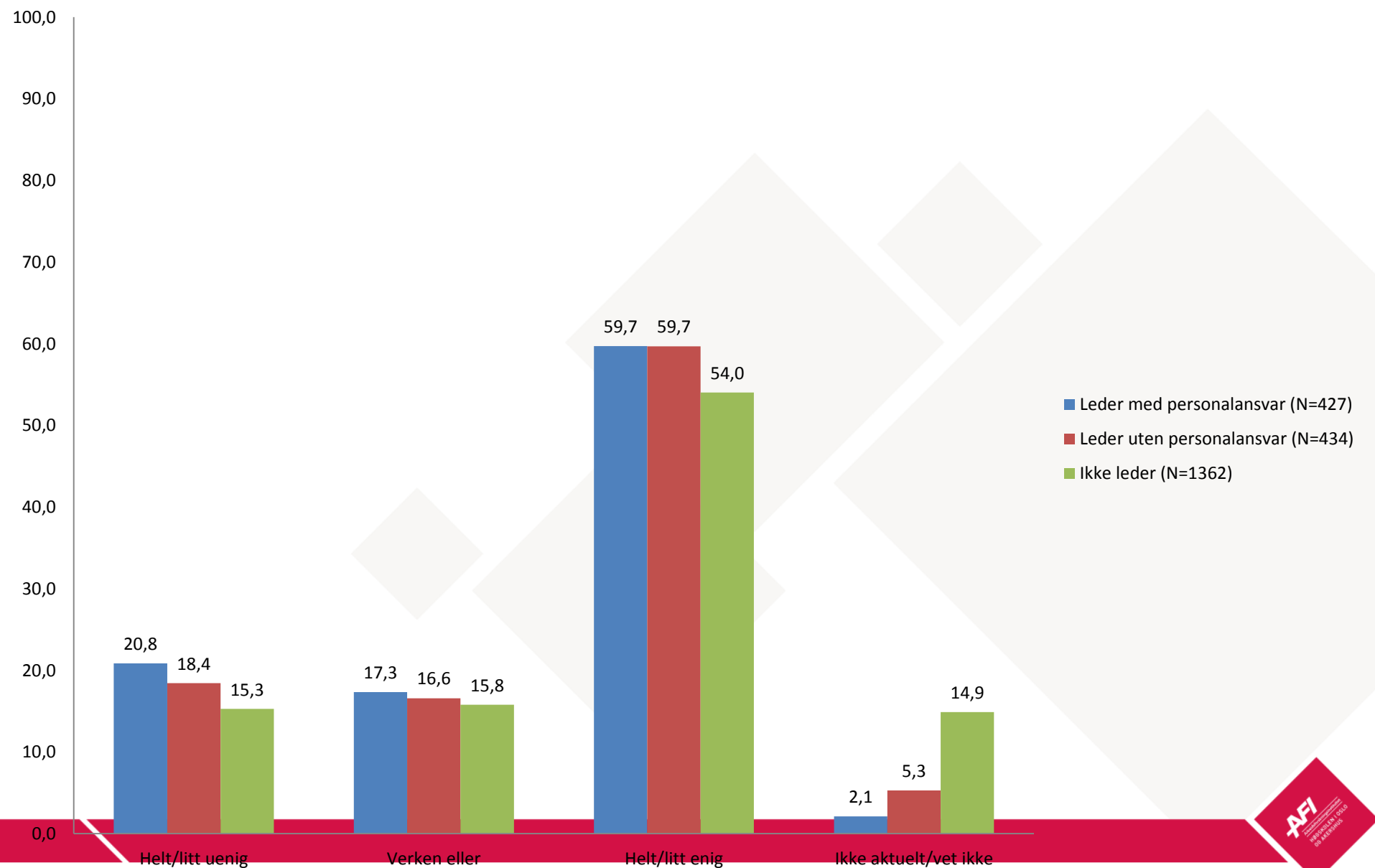
Rapportering

Rapporteringen har økt

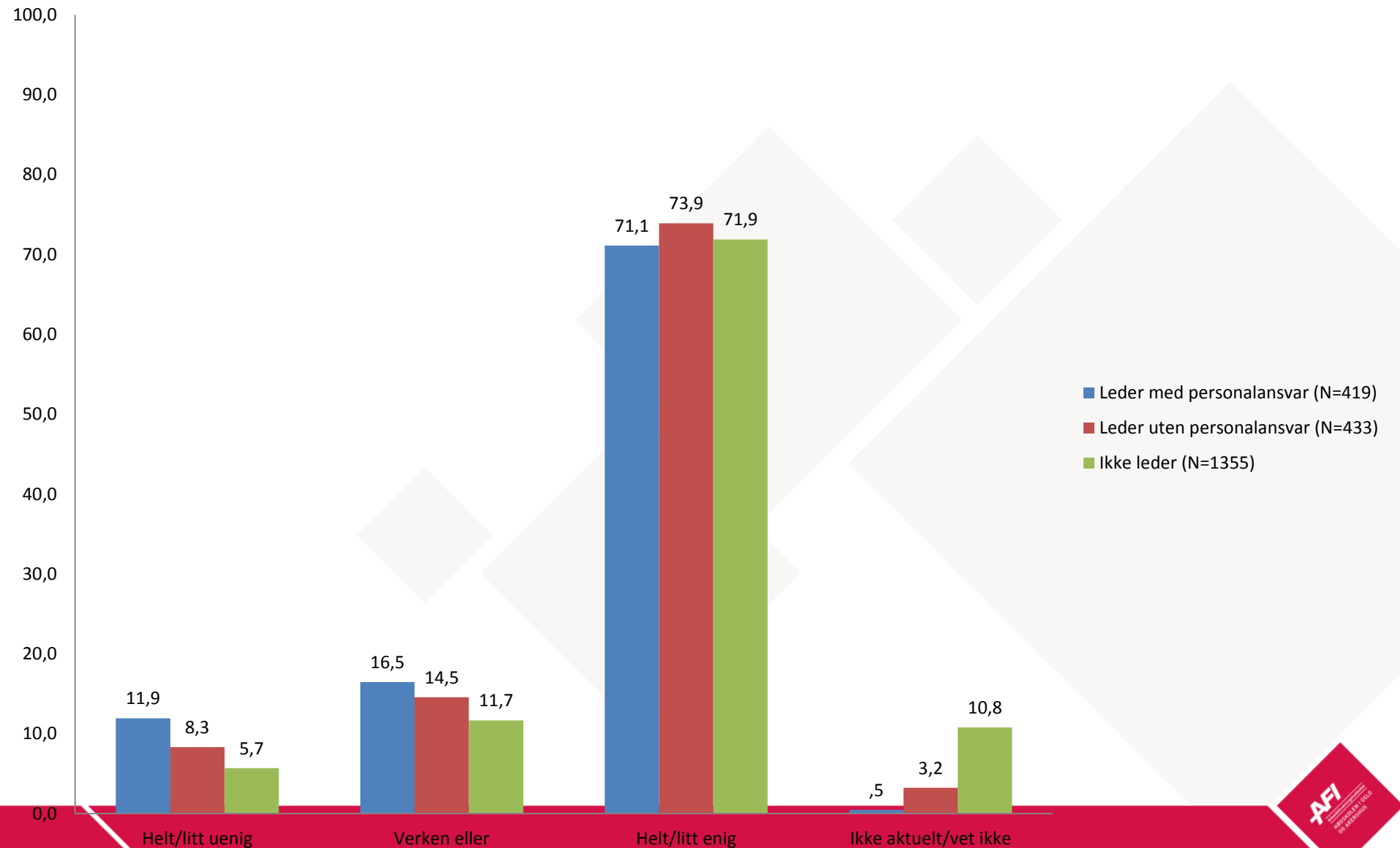
Hvordan mener du fokuset på rapporteringskrav som registrering av gjennomførte oppgaver og resultater har utviklet seg de siste årene?(%)



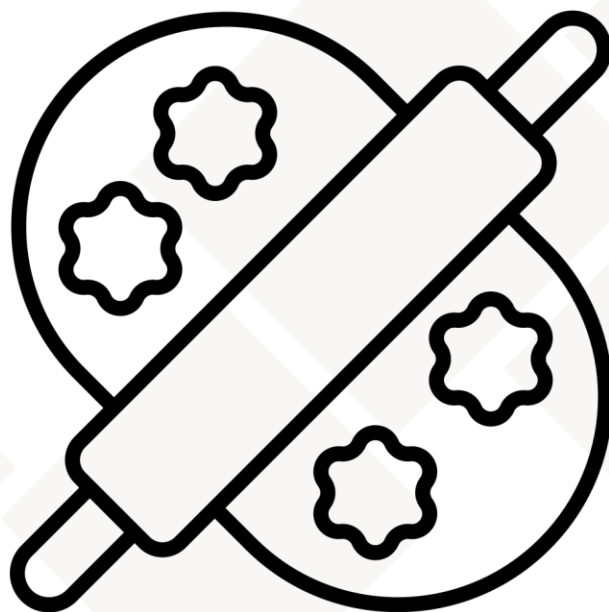
Mål- og resultatstyringen har gitt en økning i unyttig ressursbruk. ** (%)



Mål- og resultatstyringen har bidratt til detaljkontroll fra ledelsens side. ** (%)

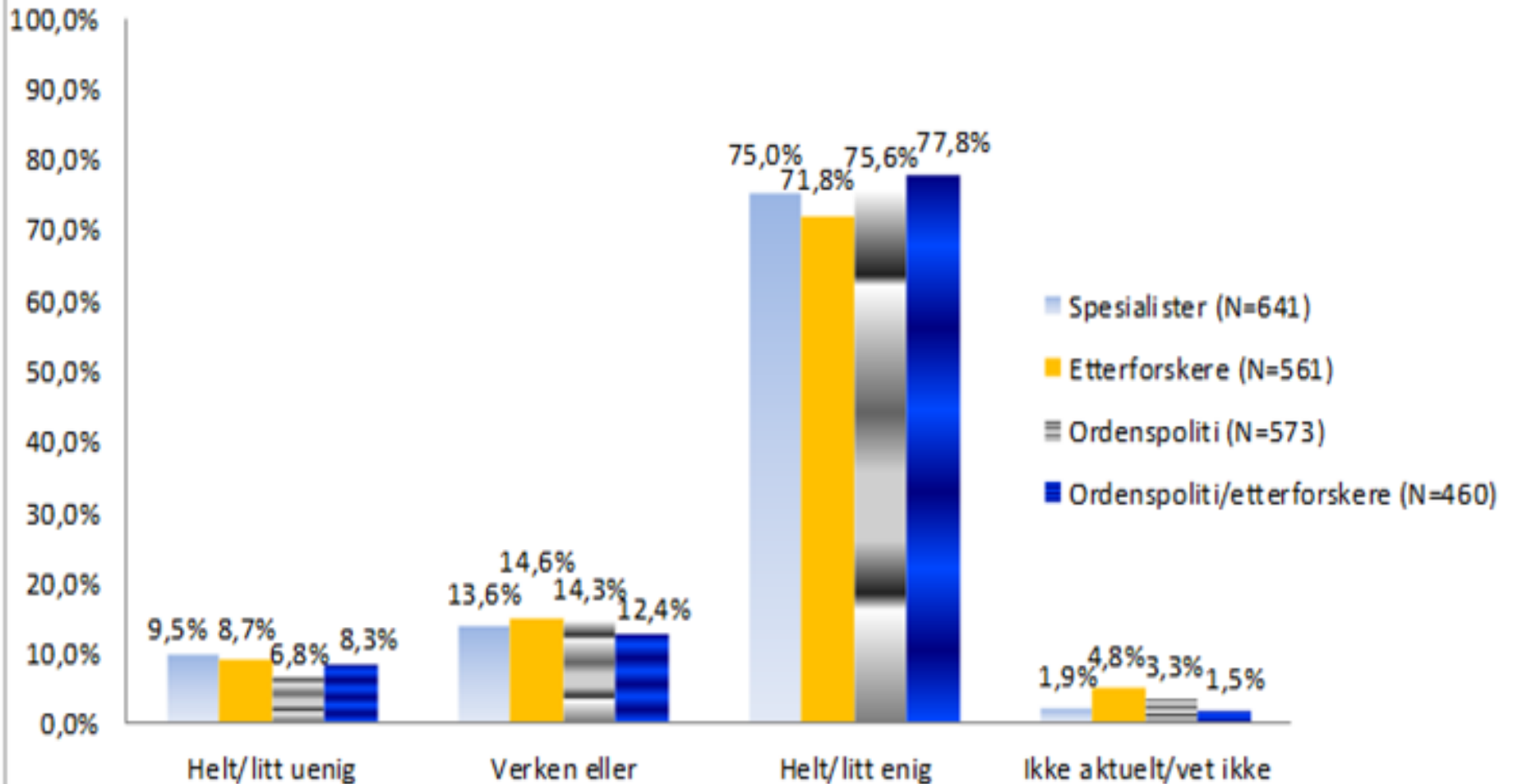


Hva skjer med de mindre målbare oppgavene og hvordan opplever politiet det?



Når noe systematisk overvåkes, er det andre ting som systematisk oversees

Mange av politiets hjelpeoppgaver overfor publikum blir ikke verdsatt i organisasjonen. (%) *



Politiet opplever det å avvise publikum som mer belastende enn trusler og vold

3 av 4 politiansatte må avvise publikum de mener trenger hjelp fra 1 til flere ganger i uken



«The art of policework»:

- ◆ Politiarbeidet er komplekst og innebærer stor grad av skjønn – og kan ikke måles på en enkel måte

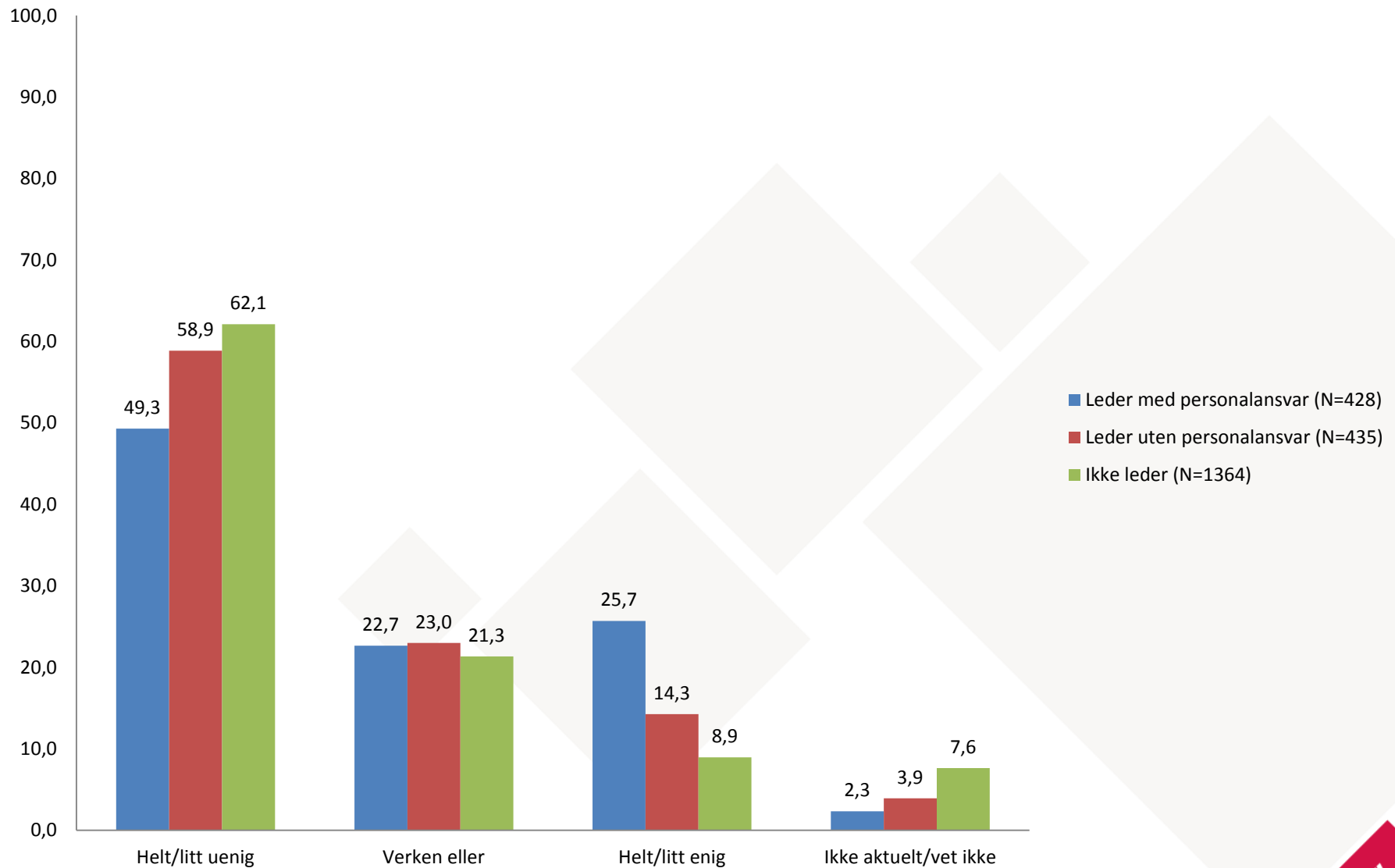
Oppsummering 2) politiet er skeptiske til målstyringen fordi:

- ◆ Politiansatte motiveres primært av å bidra positivt til andre/samfunnet
- ◆ Politiansatte opplever mål- og resultatstyringen som demotiverende fordi den:
 - ◆ fokuserer på mindre viktige sider i arbeidet
 - ◆ er blind for oppgaver som ikke kan telles
 - ◆ er detaljstyrende
 - ◆ stjeler tid fra viktigere oppgaver

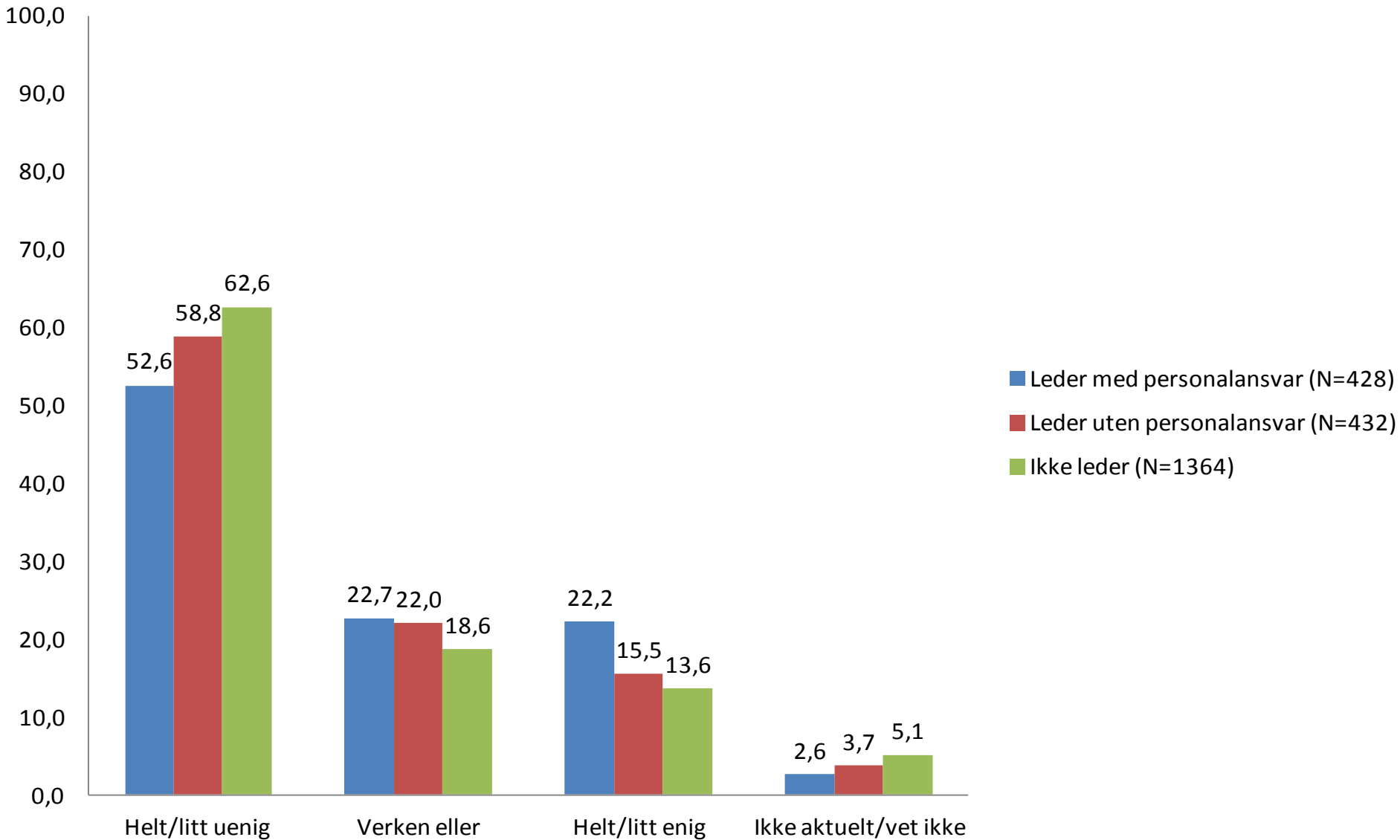
3) Hvordan kan opplevelsene av målstyringen påvirke:

politiansattes arbeidsmotivasjon,
etiske sider ved arbeidet
forholdet mellom leder og ansatt?

Mål- og resultatstyringsystemet motiverer meg i arbeidet. **(%)



Mål- og resultatstyringssystemet motiverer meg til å få saker "inn i systemet" fremfor å strebe etter å løse saker på lavest mulig nivå. ** (%)



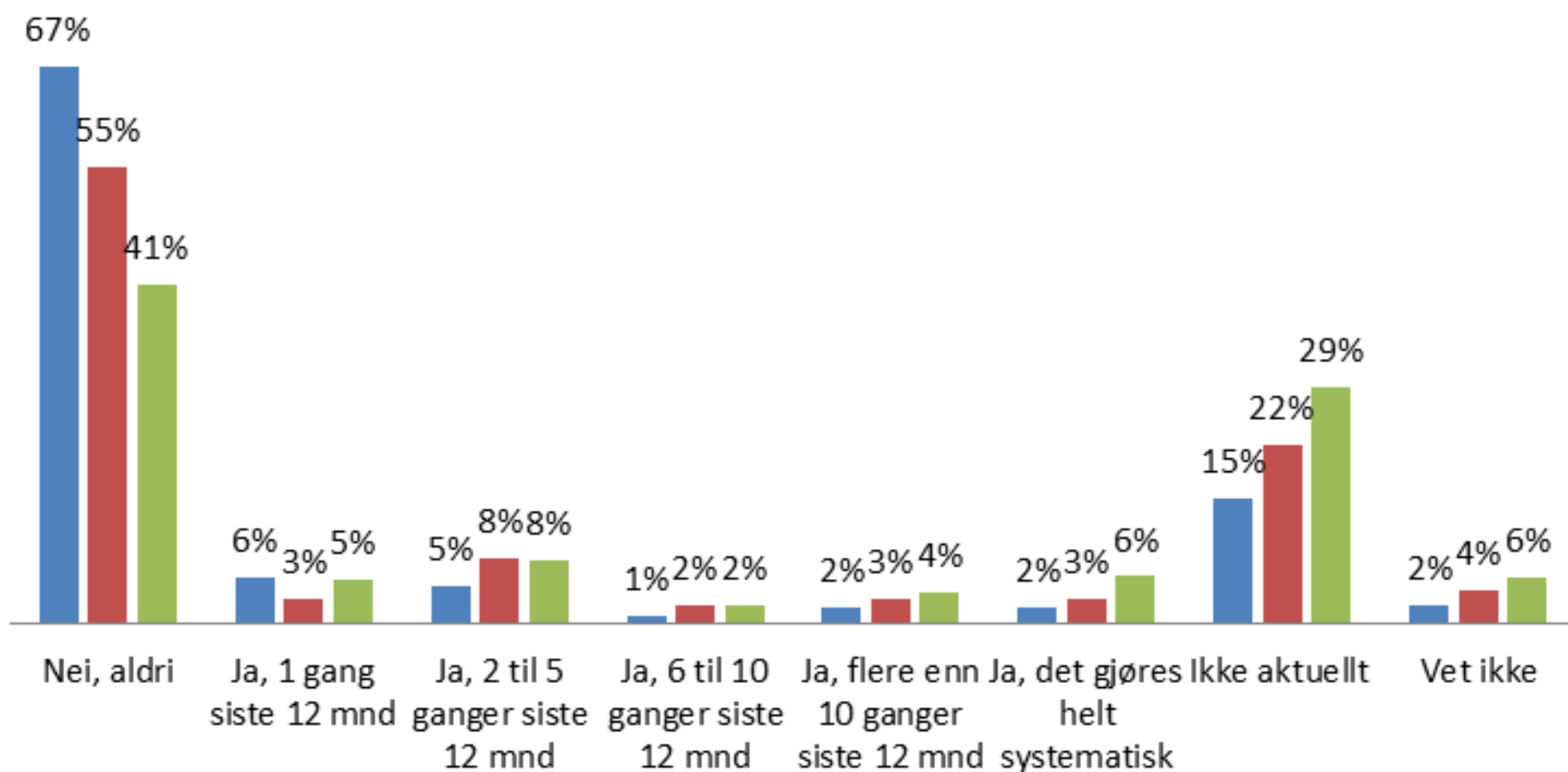
- ◆ Et paradoks med tanke på politiloven § 6:
 - ◆ *tjenesteoppdragets mål skal søkes nådd gjennom opplysning, råd, pålegg eller advarsel eller ved iverksettelse av regulerende eller forebyggende tiltak, og at politiet ikke skal ta i bruk sterkere midler uten at svakere midler må antas utilstrekkelige eller uhensiktsmessige, eller uten at slike forgjeves har vært forsøkt (politiloven 1995 § 6).*

Målforskyvning

- ◆ Målstyring må utformes slik at den hjelper det operative leddet i dets arbeid
- ◆ Hvis systemet fungerer som ren kontroll, kan det føre til målforskyvning: **at organisasjonens mål vris mot andre områder enn opprinnelig planlagt**
- ◆ Forskning viser en sammenhengen mellom prestasjon og uetisk atferd (Welsh & Ordonez 2013).

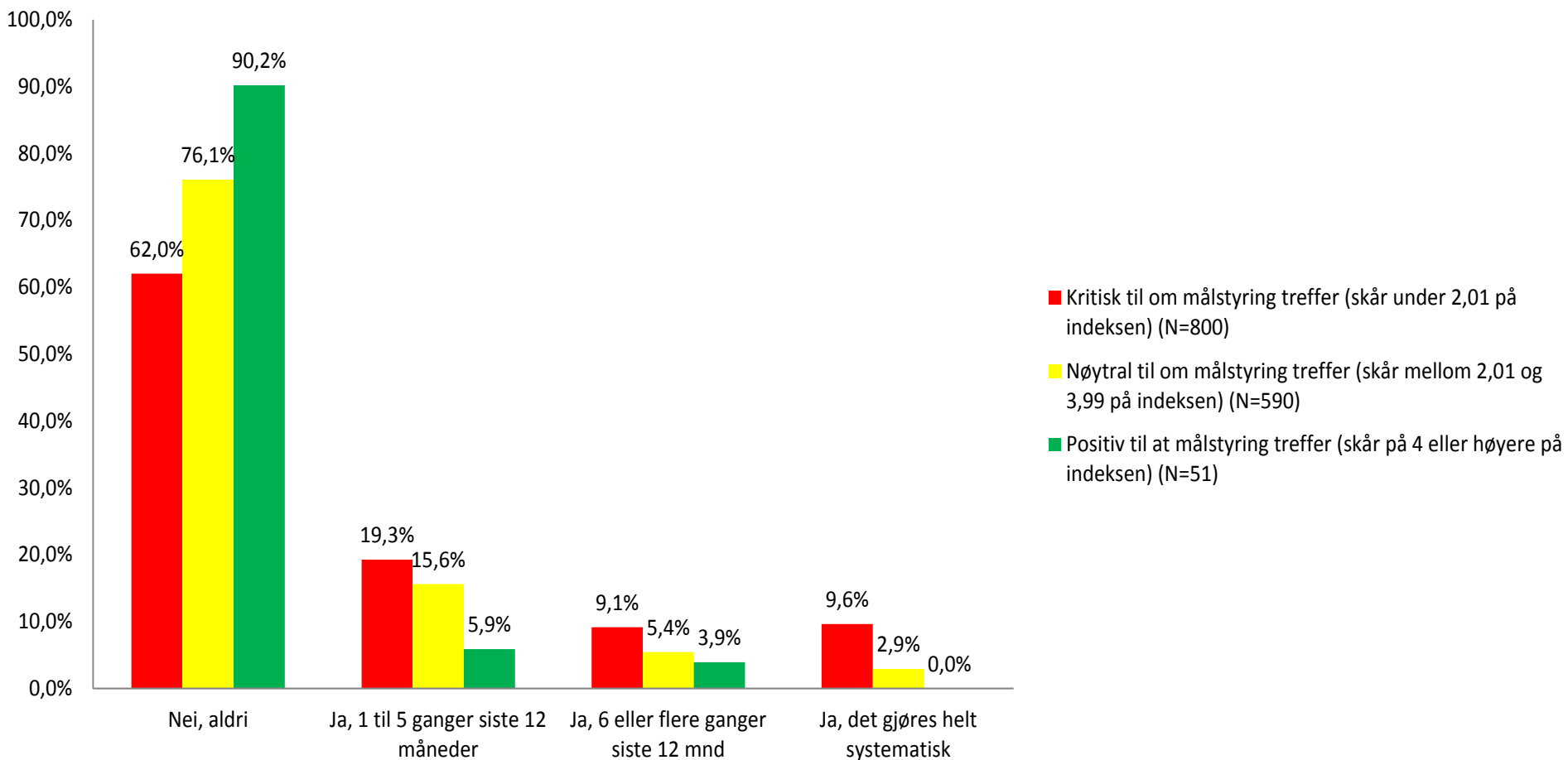
Har du noen gang "pyntet på resultatene" som skal inn i målstyringssystemet, dvs oppgitt bedre tall enn det strengtatt var grunnlag for?

■ Leder med personal ansvar ■ Leder uten personal ansvar ■ Ikke leder



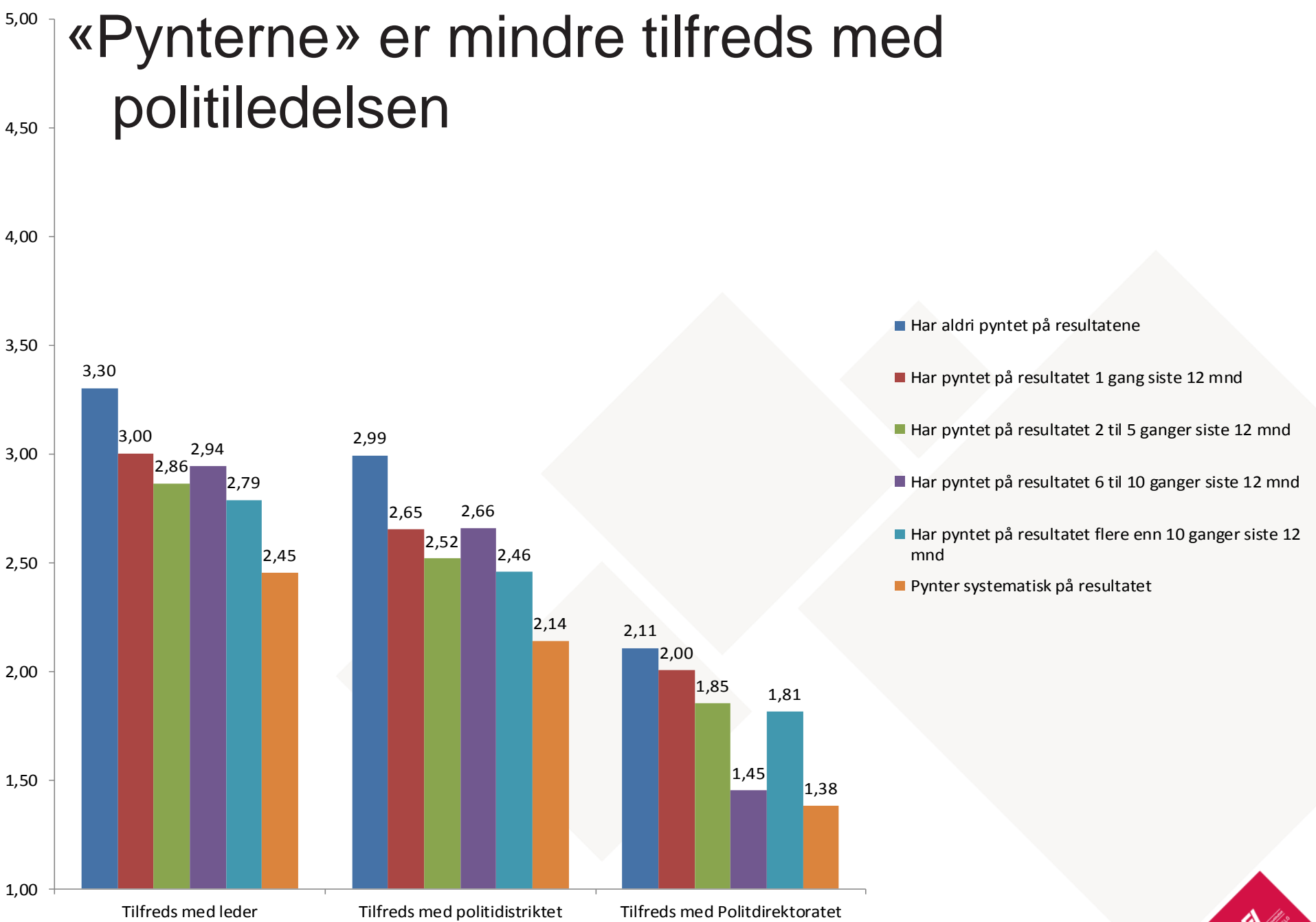
De som er kritiske til mål- og resultatstyringssystemet er overrepresentert blant de som pynter på resultatene

Har du noen gang "pyntet på resultatene" som skal inn i mål - og resultatsstyringssystemet, dvs. oppgitt bedre tall enn det strengt tatt var grunnlag for? **



- ◆ Politiet pynter på tallene primært fordi de målbare oppgavene gir mindre mening fremfor at det gir ytre belønning

«Pynterne» er mindre tilfreds med politiledelsen



Oppsummering 3):

- ◆ Målstyringen påvirker politiansattes arbeidsmotivasjon i negativ retning
- ◆ Målstyring kan bidra til uetisk atferd
- ◆ Målstyringen kan skape spenninger mellom ledere og ansatte

Passer målstyring med politioppgavene?



- ◆ NPM-reformene har negative effekter på virksomhetsmål som ikke handler om økonomi
- ◆ Teorien om hvordan målstyringen skal bidra styring, kontroll og læring for å utvikle og forbedre virksomheten, stemmer mange steder ikke i praksis

4) Hvorfor er det så vanskelig å endre dårlig målstyring i politiet?

Fokus på effektivitet, økonomi og målbare resultater

Indikator	Mål	Juni		Juli		August		September		Oktober		November		Desember	
		Mål	Resultat	Mål	Resultat	Mål	Resultat	Mål	Resultat	Mål	Resultat	Mål	Resultat	Mål	Resultat
1 Forbrytelser	458,3	458,3	447,0	458,3	447,0	458,3	430,0	458,3	458,3	458,3	458,3	458,3	458,3	458,3	458,3
2 Økonomiprocent	25,1	25,1	25,1	25,1	25,1	25,1	25,1	25,1	25,1	25,1	25,1	25,1	25,1	25,1	25,1
3.1 Sakshandlingsstid inn påtale	100,0	100,0	102,8	100,0	99,8	100,0	86,7	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
3.2 Sakshandlingsstid etterforsker	50,0	50,0	51,7	50,0	49,8	50,0	45,3	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0
4.1 IFA - 3 mnd inn påtale	330,0	332,0	368,0	332,0	376,0	332,0	380,0	332,0	332,0	332,0	332,0	332,0	332,0	332,0	332,0
4.2 IFA - 3 mnd etterforsker	150,0	150,0	203,0	150,0	197,0	150,0	203,0	150,0	150,0	150,0	150,0	150,0	150,0	150,0	150,0
5 Førsteg.krim. 15-18	5,0	4,6	5,0	4,6	5,0	4,6	6,0	4,6	4,6	4,6	4,6	4,6	4,6	4,6	4,6
6 Får unge 17/18 (42 dager)	25,1	42,0	19,7	42,0	19,3	42,0	19,8	42,0	42,0	42,0	42,0	42,0	42,0	42,0	42,0
7 Sakar til konfliktrådet	2,0	3,8	3,0	3,8	5,0	3,8	4,0	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8
8 Vold	20,0	20,8	24,0	20,8	12,0	20,8	14,0	20,8	14,0	20,8	20,8	20,8	20,8	20,8	20,8
9 Familievold	20,0	11,7	12,0	11,7	6,0	11,7	13,0	11,7	11,7	11,7	11,7	11,7	11,7	11,7	11,7
10 På 522/529 (90 dager)	90,0	90,0	8,3	90,0	88,0	90,0	137,0	90,0	90,0	90,0	90,0	90,0	90,0	90,0	90,0
11 Publikums trygghetsfølelse	9,0	6,0	14,0	6,0	9,0	7,0	6,0	7,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0
12 Ytring	262,0	300,0	338,0	300,0	320,0	300,0	300,0	300,0	300,0	300,0	300,0	300,0	300,0	300,0	300,0
13 Narkotika, §162.1 og legem.lov	58,0	40,0	48,0	30,0	37,0	45,0	56,0	45,0	45,0	45,0	45,0	45,0	45,0	45,0	45,0
14 Narkotika, §162.2 §162.3	3,0	1,7	3,0	1,7	6,0	1,7	2,0	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7
15 Kontrollerte ferger	110,0	650,0	570,0	400,0	413,0	800,0	1.616,0	700,0	700,0	700,0	700,0	700,0	700,0	700,0	700,0
17 Egne ATK-saker	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Kamp mellom ulike logikker og retten til å definere virkeligheten



Fokus på humanistiske verdier, fag og ikke-målbare resultater



NPM-logikken har fått et godt feste:

- ◆ Nye referansegrupper: *fra tradisjonelle offentlige virksomheter til bedrifter*
- ◆ Nytt språk i politiet: fra å **oppdage** ting og **løse saker**, snakker man nå om å **produsere saker**

Når man er fanget av
målstyringslogikken med fokus på
effektivitet og målbare resultater,
hva blir da svaret på problemene
med målstyring?

Sterkere styring

Hva kunne vært svaret på
problemene med målstyring?

Lære gjennom refleksjon

- Å finne en god balanse mellom ledelse og styring



Tusen takk for meg 😊