

Masteroppgave

NTNU
Norges teknisk-naturvitenskapelige
universitet
Fakultet for samfunnsvitenskap og
teknologi
Institutt for sosialog og samfunnsforskning

Torill Astrid Iversen

Effektivisering av politiet

— nye IKT-løsninger eller økt digital kompetanse?

Master i organisasjon og ledelse
Spesialisering i "Organisasjon, teknologi og nyskaping."

Oslo, våren 2012

Effektivisering av politiet
- nye IKT-løsninger eller økt digital
kompetanse?

Torill Iversen

31. august 2012

Sammendrag

En forutsetning for å skape effektivitet gjennom IKT er at oppgaver, struktur, mennesker og teknologi henger sammen. Ved å gjennomgå analyser, strategier og rapporter fra overordnet hold som omhandler politiets IKT observeres det at det gjennomgående pekes på nye IKT-løsninger som tiltak for økt effektivitet. Teknologielementet i IKT er fremhevet, men det er et fravær av de andre elementene som må følge med en løsning. Optimismen i forhold til hva IKT alene kan realisere av gevinster synes å være urealistisk høy.

Undersøkelsen «Effektivitets- og produktivitetsanalyser på StatRes-data» (Edwardsen, Førsund & Kittelsen, 2010) sammenligner politidistriktene og viser til store forskjeller politidistriktene seg i mellom hva angår det totale effektivitetspotensialet. Å måle effektivitet i offentlig tjenesteproduksjon er en utfordring, da tjenesten som leveres ikke omsettes i et marked og heller ikke har en prisinformasjon. En ser derfor på innsatsfaktorer og produkter når en skal gjøre en vurdering av en etats indre effektivitet. Det vil kunne være mange forhold ved politidistriktene som kan påvirke effektiviteten. Denne oppgaven tar utgangspunkt i resultatene fra undersøkelsen og belyser i hvilken grad politidistriktens innføring og bruk av IKT kan være en av disse.

Gjennom teori, empiri og drøfting har oppgaven søkt å svare på problemstillingen:

“I hvilken grad skyldes politidistriktenes effektivitetsforskjeller (jf. StatRes undersøkelsen) ulik innføring og bruk av IKT?”

Oppgavens kvalitative undersøkelse rettet seg mot politiledere i tre sammenlignbare Oslonære politidistrikter. Resultatene herfra ble brukt som underlag for den kvantitative undersøkelsen. Denne ble gjennomført med et spesifisert utvalg av politidistrikter. Politidistriktene ble valgt på bakgrunn av deres resultater på StatRes undersøkelsen. Deltagelsen var dermed fordelt på de med høyest effektivitetspotensial (Østfinmark PD og Nordmøre og Romsdal PD), de tre Oslonære politidistriktene (Asker og Bærum PD, Romerike PD og Follo PD) og to som er «best i klassen» hva gjelder å utnytte sitt effektivitetspotensial (Hedmark PD og Telemark PD).

Oppgaven har gjort funn som viser at det er en grad av samvariasjon mellom hvordan politidistriktene organiserer opplæring, innfører IKT systemer og stiller krav til IKT kompetanse hos sine medarbeidere og hvor effektiv politidistriktet er. Dette betyr at det er store muligheter for effektiviseringsgevinster basert på å utnytte de systemene man allerede har i dag. Det viser også viktigheten av å sikre god innføring og forankring i politidistriktene ved introduksjon av nye IKT-løsninger.

Flere funn peker i retning av at politietaten er en umoden organisasjon hva angår bruk av IKT. Strategisk styring av IKT er mangelfull fra et overordnet perspektiv og helt ned til ledelse av den enkelte polititjenestekvinne og mann. Det stilles få krav til hvilken digital kompetanse både ledere og medarbeidere skal ha, og nye IKT-løsninger medfører i liten grad endringer i politidistriktenes rutiner eller arbeidsprosesser.

Det er høyt fokus på å forbedre politiets effektivitet gjennom nye IKT-løsninger. For at de investeringene som nå gjøres skal gi de ønskede gevinster må det skje en holdning- og modenhetsendring i etaten. Investeringer i nye IKT-løsninger må ta høyde for de organisatoriske kostnadene ved å hente ut ønskede gevinster, og det må legges føringer og krav til politidistriktene om hvordan disse skal realiseres. Politidistriktenes ledere må ta ansvar for hvordan informasjonsbeholdningen bygges opp, forvaltes og brukes for å understøtte de virksomhetskritiske oppgavene. Herunder hviler også et ansvar for at hver enkelt medarbeider innehar den digitale kompetansen som kreves for å utføre kunnskapsbasert politiarbeid i et informasjonsrikt samfunn.

Forord

Denne oppgaven er den avsluttende delen av min mastergrad i Organisasjon og ledelse, med spesialisering innenfor organisasjon, teknologi og nyskaping.

Når jeg skulle velge tema for denne oppgaven ønsket jeg å skrive om noe som var relatert til min arbeidshverdag. Som ansatt i Politiets data- og materielltjeneste (PDMT), og tidligere som polititjenestekvinne har jeg inngående kjennskap til politiets IKT systemer fra både bruker- og leverandørsiden. Denne kombinasjonen har gjort meg nysjerrig hvordan politiet tar imot IKT-løsninger fra et ledesperspektiv. Jeg hadde også en opplevelse av at nye IKT løsninger var «svaret» på det meste fra styrende hold. Jeg ønsket derfor å finne ut av om det var et ubrukt potensiale i å bruke de systemene vi allerede har på en mer effektiv måte.

Arbeidet med denne oppgaven har foregått gjennom 2011/2012, og det har vært en spennende, men krevende periode.

Jeg ønsker å rette en stor takk til de politidistriktene som uten betenkningstid sa ja til å stille sine ressurser tilgjengelig for deltagelse i undersøkelsen. Tilbakemeldingene de gav var at de ønsket å bidra, og at de så muligheten for utvikling og læring på dette området. Takken rettes også mine kolleger i hele landet som prioriterte å bruke tid på å gjennomføre undersøkelsene i en hektisk arbeidshverdag. Uten deres innsats kunne jeg ikke skrevet denne oppgaven.

Jeg vil også takke min forståelsesfulle arbeidsgiver PDMT, som har et stort fokus på å kompetanseheving. Ved å legge til rette for utdanningen har PDMT bidratt til å gjøre det mulig å gjennomføre denne mastergraden på siden av full jobb.

Tilslutt vil jeg takke min veileder, Lars Groth, for god støtte underveis, kombinert med interessante og lærerike samtaler.

Torill Iversen

31.08.2012

Innhold

1	Innledning	1
1.1	Bakgrunn for valg av tema og problemstilling	1
1.2	Formål	4
1.3	Begrensninger	5
1.4	Oppgavens oppbygning	5
2	Politietaten	7
2.1	Organisering	7
2.2	IKT i politiet	8
3	Teori	13
3.1	Organisering og styring	13
3.1.1	Leavitts diamant	13
3.1.2	Innføring av IKT	16
3.2	IKT og kompetanse	17
3.2.1	Digital kompetanse	17
3.2.2	Kompetanse	18
3.3	IKT og effektivitet	18
3.3.1	Produktivitet og effektivitet	19
3.3.2	Ytre og indre effektivitet	20
3.3.3	Gevinster og gevinstrealisering av IKT	22
4	Metode	25
4.1	Valg av tema	25
4.1.1	Resultater fra undersøkelsen basert på Statres	26
4.1.2	Undersøkellesdesign	28
4.1.3	Anonymitet og etikk	29
4.2	Intervjuer	30

4.2.1	Utvalg av enheter til intervjuer	30
4.2.2	Gjennomføring av intervjuer	31
4.2.3	Reliabilitet og gyldighet av intervjuene	31
4.3	Spørreundersøkelsen	32
4.3.1	Utvalg av enheter	33
4.3.2	Fremgangsmåte	35
4.3.3	Reliabilitet og gyldighet	36
4.4	Ulikheter mellom politidistriktene	37
5	Funn	39
5.1	Kvalitative funn	39
5.2	Kvantitative funn	42
5.2.1	Analyse av data	42
5.2.2	Valg av tolkningsparametre	43
5.3	Medarbeidernes IKT kompetanse	44
5.4	Opplæring	48
5.5	Innføring	51
5.6	Krav til IKT kompetanse	54
5.7	Effektivitet	59
5.8	Oppsummert kvantitative funn	62
6	Diskusjon	65
6.1	Etatens IKT kompetanse	66
6.1.1	Vurdering av egen IKT kompetanse	66
6.1.2	Leders IKT kompetanse	67
6.1.3	Strategisk IKT kompetanse	69
6.2	Struktur og ledelse	70
6.2.1	Opplæring i IKT systemer	70
6.2.2	Innføring	72
6.2.3	Krav til medarbeiderne	73
6.2.4	Samfunnsutviklig og nye krav	76
6.3	Effektivitet og potensiale	77
6.3.1	Hva måler vi ?	77
6.3.2	Gevinster og endringer	79
7	Konklusjon	81
7.1	Sentrale funn	81
7.1.1	Opplæring og krav til kompetanse	81

INNHOLD

7.1.2	Politiets IKT modenhet	82
7.2	Anbefalinger	84
7.2.1	Videre forskningsspørsmål	85
	Referanser	87
	Vedlegg	93
	A Intervju guide	95
	B Spørreundersøkelsen	97

Figurer

3.1	Leavitts diamant	14
3.2	Organizational Interaction Diamond Model	15
3.3	Transformasjon av ressurs til tjeneste til resultat	21
5.1	Standardavvik (www.kunnskapssenteret.com)	44
5.2	Vurdering av egen IKT kompetanse	45
5.3	Vurdering av leders og egen IKT kompetanse	46
5.4	Innformasjonsinnhenting, fordelt på politidistrikt	48
5.5	Opplæring i IKT	49
5.6	Opplæring i IKT, gjennomsnitt per politidistrikt	50
5.7	Innføring	53
5.8	Krav til IKT kompetanse	54
5.9	Krav til IKT kompetanse, fordelt på politidistrikt	55
5.10	Krav til IKT kompetanse, fordelt på stilling	56
5.11	Type krav til IKT kompetanse	57
5.12	Effektivitetspotensiale	59
5.13	Effektivitetspotensiale, fordelt på politidistrikt	60
5.14	Effektivitesforbedringer	61
6.1	En operasjonsleders IKT hverdag	72

Tabeller

4.1	Effektiviseringspotensialet for politidistrikter, StatRes undersøkelsen	27
4.2	Kvantitativ undersøkelse, deltagende politidistrikter	35
5.1	Vurdering av egen IKT kompetanse, fordelt på politidistrikt	45
5.2	Informasjonsinnhenting	47
5.3	Opplæring i IKT, fordelt på politidistrikt	50
5.4	Innføring av IKT	51
5.5	Innføring av IKT, i prosent	52
5.6	Krav til IKT kompetanse, fordelt på politidistrikt	55
5.7	Oppsummert funn, sett opp mot StatRes	63

Kapittel 1

Innledning

*Våre problemer ligger for det meste bak oss
- Utfordringene nå er å bekjempe løsningene*
Ukjent

1.1 Bakgrunn for valg av tema og problemstilling

I «Rapport fra 22. juli-kommisjonen» (2012, side 333) pekes det på at politiets IKT ¹ infrastruktur og straffesaksløsninger er lite hensiktsmessig og at det er en grunnleggende svakhet ved politiet.

Dette er ikke første gang Politiets IKT tjenester har vært gjenstand kritikk (se f.eks Accenture (2010) og Riksrevisjonen (2012)) Kritikken har kommet bl.a. på bakgrunn av manglende IKT bevilgninger og en dårlig infrastruktur som det nå ryddes opp i (D#2 prosjektet)²

Politidirektoratet(2010a) peker på trange rammer, liten fleksibilitet og mange øremerknings i budsjettet som årsak til at det ikke har vært mulig å prioritere IKT-investeringer tilstrekkelig

Samtidig anslås det at politiet bruker ca 300-350 årsverk til arbeid med IKT, noe som kan anslås til en årlig kostnad i størrelsesorden 200-250 mil-

¹Informasjons- og kommunikasjonsteknologi

²Driftskonsept 2. Utrulling startet i 2011. Prosessen ble igangsatt høsten 2009 og innebærer blant annet sentralisering av servere og redundante løsninger som gir større driftssikkerhet.

lioni kr (Politidirektoratet, 2010a). Dette kommer i tillegg til innkjøp av teknologi, varer og tjenester. Hva får samfunnets investeringer i IKT tilbake når det gjelder effektivitet for politiet?

Krav om økt effektivitet uten tilførsel av ressurser preger styringen av det offentlige, og politietaten er ikke noe unntak. En faktor som ofte blir nevnt i denne forbindelsen er IKT. Mer og ny IKT skal gjøre at organisasjoner jobber mer effektivt og får mer ut av sine knappe ressurser.

I stortingsproposisjon nr 1 (Det kongelige justis- og politidepartement, 2010-2011) sies det følgende om IKT politietaten:

“Modernisering av IKT-systemene er også viktig for effektivisering og bedre ressursutnyttelse i etaten. Fornyning av IKT-systemene er avgjørende for politiets effektivitet og resultatoppnåelse, og departementet vil følge dette arbeidet særlig nøye”

Flere studier viser imidlertid at IKT alene har liten effekt. Produktiviteten på virksomhetsnivå øker kun dersom en rekke komplementære investeringer gjøres i tilknytning til IKT-investeringene (se f.eks Breshnahan, Brynjolfsson og Hitt (2002) og Caroli og van Reenen (2001)). Dette involverer organisatoriske investeringer rettet mot prosessinnovasjoner som for eksempel utvikling av nye arbeidsprosesser. Dessuten tyder disse studiene på at vellykket implementering av IKT i produksjonsprosessen forutsetter tilgang på høyt kvalifisert arbeidskraft.

IKT-prosjekter i offentlig sektor har også ofte vært gjennomført uten at nødvendige organisatoriske endringer er blitt iverksatt for å utnytte IKT-investeringene. I «Strategi for IKT i offentlig sektor» (Arbeids- og Administrasjonsdepartementet, 2003)) pekes det på at IKT generelt har medført heving av kvaliteten på enkelte tjenester og nok også økt produktivitet, men at gevinstrealisering, omstilling og effektivisering ved introduksjon av ny teknologi ikke har vært godt nok ivaretatt. Dermed har gevinstene også blitt mindre enn en kunne forvente seg.

Politiet er i nå en fase nå hvor store IKT prosjekter er iverksatt eller i startgropen for oppstart. I brev fra Justisdepartementet (Det kongelige justis- og politidepartement, 2011) gis Politidirektoratet for eksempel mandat til å starte opp følgende arbeid:

“Justisdepartementet gir med dette Politidirektoratet mandat for å utarbeide materiale og dokumenter i en konseptutvalgsutredning

som grunnlag for gjennomføring av KSI³ knyttet til fornying og effektivisering av straffesaksystemene og arbeidsmetodikken i politiet.”

Med straffesakssystemer legges til grunn IKT løsninger som skal understøtte aktiviteter i politi og påtalemyndighet knyttet til straffesaksbehandlingen, og utredningen skal beskrive hvordan de nye løsningene vil bidra til å effektivisere straffesaksbehandlingen. Straffesaksbehandlingen i politiet menes fra «mottatt anmeldelse» til «klar for fullbyrding av straff». Som i de fleste skriv i offentlig sektor hvor man blir bemidlet penger i til å lage et nytt IKT system er det beskrevet at det nye verktøyet skal tilføre effektivitetsgevinster. Den generelle hypotesen er altså at innføring av IKT skaper effektivitetsgevinster. Politidistriktene har tilgang på de samme IKT systemene, men likevel viser en effektivitetsmåling utført i politiet av Edvardsen et al. (2010)(heretter kalt StatRes undersøkelsen) at det er stor forskjell mellom politidistriktene og i hvilken grad de utnytter ressursene effektivt

Denne lokale forskjellen gjorde meg nysgjerrig på distriktenes bruk av IKT. Gitt hypotesen at IKT verktøy bidrar til effektivitet, hvorfor er det så stor forskjell når de har tilgang til de samme IKT systemene. Kan disse forskjellene i effektiviteten skyldes hvordan de enkelte politidistriktene tar imot, innfører og bruker systemene?

Dette førte meg frem til følgende problemstilling:

I hvilken grad skyldes politidistriktenes effektivitetsforskjeller (jf. StatRes undersøkelsen) ulik innføring og bruk av IKT?

For å få svar på dette ønsker jeg å se på hvordan de ulike distriktene tar imot og bruker IKT, sett på fra et organisatorisk, - strukturelt- og ledelsesperspektiv. Oppgaven har videre to fokus:

- Etatens totale IKT kompetanse. Herunder hører spørsmålet om medarbeidere og ledernes IKT kompetanse inn.
- Styring og ledelse ved innføring og bruk av IKT. Dette omhandler ledelsens rolle når det gjelder IKT og fanger spørsmål om organisatorisk innføring i distriktene, opplæring og krav til kompetanse.

³KSI står for Kvalitetssikring 1. Retningslinjer gitt av Finansdepartement medfører at store statlige investeringsprosjekter over 500 mill NOK gjennomgå en kvalitetssikring

1.2 Formål

Oppgavens formål er å undersøke om det finnes organisatoriske grep som har bidratt til økt effektivitet gitt de IKT systemer politiet i dag allerede bruker. Det brukes mye penger på å utvikle IKT løsninger til politiet og det er avgjørende at politiet er i stand til å utnytte teknologien til det fulle. Ved å se på om det finnes områder man kan forbedre med eksisterende IKT vil man skape læring som sannsynligvis også kan brukes når man skal ta imot nye systemer. Teorien rundt dette fagfeltet virker å være enige i at IKT alene ikke skaper gevinster. I en produktivitetsanalyse konkluderer Rybalka (2008) med at tilgang på høyt kvalifisert arbeidskraft er viktig for vellykket bruk av IKT. At IKT og kompetanse hører sammen noe også Leavitt (1965) var tidlig ute med å hevde. Han mente at man ikke kunne se dimensjonene mennesker, teknologi, struktur og oppgaver uavhengig av hverandre fordi disse gjensidig påvirker hverandre. Dette er teori som har blitt adoptert og modellen hans, Leavitts diamant (se figur 3.1), er blitt utvidet i mange former. Dette er noe som utredes nærmere i teoridelen av oppgaven.

Jeg vil bruke tre ulike datagrunnlag for min undersøkelse. Den første er eksisterende teori på området. Utvalget innenfor målinger av effektivitet innenfor offentligsektor er begrenset. Det finnes mye teori som beskriver viktigheten av IKT i arbeidslivet, men veldig få som har dokumentert den faktiske effekten av bruken. For å skape et godt grunnlag for videre undersøkelser ble det gjennomført en kvalitativ undersøkelse av tre sammenlignbare politidistrikter. Utgangspunktet var å skaffe mer detaljkunnskap om bruken av IKT, sett fra et lederperspektiv. Resultatet herfra dannet også grunnlaget for spørsmålene som tilslutt dannet den kvantitative undersøkelsen i oppgaven. For å kunne sammenligne politidistriktene ble undersøkelsen «Effektivitets- og produktivitetsanalyser på StatRes-data» brukt som underlag (Edvardsen et al., 2010). StatRes er en forkortelse for statlig ressursbruk og resultater⁴. Edvardsen et al. (2010)gjennomførte effektivitets- og produktivitetsanalyser på universiteter og høyskoler, somatiske sykehus, statlig barnevern og politidistrikter på bakgrunn av StatRes data. Distriktene som ble plukket ut til undersøkelsen er hentet ut fra hvor de var plassert på denne analysen i forhold til effektivitetspotensiale. Ved å sammenligne distrikter med høyt og lavt effektivitetspotensiale ville jeg undersøke om det er forskjeller i måten

⁴StaRes data finnes på nettstedet www.ssb.no/statres, og viser på utvalgte områder indikatorer for statlig ressursbruk, aktivitet, kvalitet, effektivitet og resultater

politidistriktene innfører og bruker IKT på som kan forklare effektivitetsforskjellene.

1.3 Begrensninger

Undersøkelsen som ligger til grunn for å måle politidistriktenes effektivitetspotensial på er faktorene: «Resurser» og «Anmeldte forhold»⁵. Kriminalitetsstatistikk er et komplisert felt hvor det er vanskelig å måle et konkret resultat ut f.eks. anmeldte forhold. Andelen anmeldte forhold kan både økes og reduseres ved økt eller redusert innsats, alt avhengig av hvor innsatsen blir prioritert. Ved økt innsats i form flere polititjenestemenn- og kvinner kan man anta at man klarer å forebygge flere forhold, og dermed reduserer antall anmeldte forhold. På den annen side, hvis innsatsen settes inn mot narkotikaforbrytelser vil forbrytelser øke, fordi man da avdekker flere forhold ved å jobbe med det området. Uten å diskutere problemstillingen inngående er det stor grunn til å tro at det er faktorer utenfor selve IKT bruken som også påvirker resultatene. For eksempel kan en grunn til at noen av distriktene kommer ut med høyere effektivitetsgrad være at de har en organisasjonskultur for å se forbedringer og skape endringer.

Det er derfor viktig å poengtere at resultatene i StatRes undersøkelsen på det enkleste ikke sier noe om årsak eller sammenheng, kun om ressursinnsats sett opp mot anmeldte forhold. Det vil være mange faktorer som kan påvirke resultatet av disse to faktorene, men jeg vil i oppgaven min kun se på om det er kongruens mellom effektivitetspotensialet og hvordan politidistriktene innfører og bruker IKT.

1.4 Oppgavens oppbygning

Strukturen i resten av oppgaven er som følger: Jeg vil i først presentere politietaten og dens arbeidsoppgaver (kapittel 2). Deretter vil det følge et kapittel som presenterer teori som vil stå sentralt i oppgaven, herunder IKT sett mot organisasjon, kompetanse og til slutt effektivitet (kapittel 3). I kapittel 4 beskriver jeg utformingen av metodiske valg og temaer som antas å ha relevans opp mot problemstillingen og undersøkelsen. Kapittel 5 er selve analysen,

⁵«Anmeldte forhold» er en sammenslåing av de to kategoriene: «Anmeldte forbrytelser» og «Anmeldte forseelser»

hvor jeg presenterer aktuelle funn knyttet til de to undersøkelsene. I kapittel [6](#) drøfter jeg funnene i lys av relevant teori, før oppgaven oppsummeres i konklusjonen i kapittel [7](#).

Kapittel 2

Politietaten

2.1 Organisering

De offisielle hovedmål for politietaten er å redusere kriminaliteten, fremme trygghet og rettssikkerhet og å ivareta politiets oppgaver og service til publikum (Det kongelige justis- og politidepartement, 1997-1998). Justisdepartementet har det overordnede ansvaret og utgjør den øverste administrative ledelsen av politi- og lensmannsetaten, jf. Hovedinstruksen pkt. 2.1 (Politidirektøren, 2005). Dernest er Politidirektøren den øverste lederen av politi- og lensmannsetaten. Politidirektoratet (POD) har ansvar for den faglige ledelsen, styringen og utviklingen av politi- og lensmannsetaten. Riksadvokaten har ansvar for straffesaksbehandlingen, og er øverste leder av påtalemyndigheten. Justisdepartementet har det sentrale ansvaret men har delegert store deler av sitt ansvar til direktoratet, som handler under justisministerens konstitusjonelle ansvar.

Politi- og lensmannsetaten består av Politidirektoratet, 27 politidistrikt og politiets 7 særorganer. Politiets sikkerhetstjeneste er direkte underlagt justisdepartementet. Politidistriktene varierer i betydelig grad både hva gjelder utstrekning, personell og kriminalitetsbilde. Organisatorisk er de derimot ganske like. De er delt inn i politistasjonsdistrikter og lensmannsdistrikter og politidistrikt ledes av en politimester. Politimesterens har ansvar for all polititjeneste, budsjetter og resultater. Resultater måles av for eksempel oppklaringsprosent, saksbehandlingstid og forebyggende arbeid. De underliggende enhetene (politistasjoner og lensmannskontor) ledes av politistasjonssjefer og lensmenn. I tillegg har hvert politidistrikt sin egen administrasjon og ope-

rasjonssentral. Styringsdialogen er en dialog som skal sikre at etaten når de fastsatte mål og resultatkrav med riktig kvalitet, og at ressursbruken er effektiv og at virksomheten drives i samsvar med lover og regler.

Styringsdialogen foregår mellom POD og de underliggende enhetene og har følgende elementer (Politidirektoratet, 2010b):

- De sentrale styringsdokumenter (Prop. 1 S)
- Tildelingsbrev fra Justisdepartementet, mv.
- Politisjefmøtene
- Plan- og rammeskrevet for politi- og lensmannsetaten
- Plandokumenter fra virksomhetene
- Drøftingsmøte med politidistrikt/særorgan
- Disponeringsskrivet for politi- og lensmannsetaten
- Halvårs - og årsrapporter fra virksomhetene
- Tilbakemelding på årsrapport fra Politidirektoratet

Politietaten er en kunnskapsorganisasjon og de ansatte er kunnskapsarbeidere. Kunnskapsbasert politiarbeid skal omfatte hele politiorganisasjonen og danne grunnlag for prioriteringer, fokusområder og strategier på kort og langsikt. Gjennom metodisk innhenting, bearbeiding, systematisering og analyse av informasjon skal det utarbeides strategiske og operative vurderinger (Politidirektoratet, 2008).

2.2 IKT i politiet

IKT i politiet utvikles, driftes og forvaltes av særorganet Politiets data- og materieltjeneste. Politiets applikasjonsportefølje består av nærmere 200 applikasjoner og de er registrert ca 18.000 brukere i politiet.

PDMT og POD har i lengre tid sett behovet for modernisering og bruk av IKT for å øke effektiviteten. I mange av politiets førende dokumenter eller rapporter fra POD fremheves nettopp dette. I rapporten «Politiet mot

2.2. IKT I POLITIET

2020» viser Politidirektoratet (2008) til etatens data- og informasjonssystem. De fremhever at systemene er avgjørende for politiets effektivitet og måloppnåelse. Et virkemiddel for å høyne effektiviteten og kvaliteten i kriminalitetsbekjempelsen er modernisering av disse slik at informasjonen går mellom systemene og på tvers i organisasjonen.

Her legger også POD opp til en satsning på IKT;

“Etatens interne IKT-system har til nå vært preget av silo-arkitektur, og vil gradvis bli erstattet av nye helhetlige og mer moderne verktøy som kommuniserer seg i mellom på en kostnadseffektiv og funksjonell måte. Dette vil være ressursbesparende og øke effektiviteten betraktelig» (Politidirektoratet, 2008, side 40)”

Det kan være verdt å merke seg at det her beskrives at det er verktøyene skal snakke sammen for å øke effektiviteten. Det dreier seg her om automatisering av arbeidsoppgaver/prosesser og er en teknologisk vinkling mot bruk av IKT for effektivitetsøkning. Videre sier rapporten at mer effektive informasjonssystem vil kunne bidra til raskere saksbehandling, høyere oppklaring og frigjøring av ressurser som kan benyttes til utadrettet politiarbeid.

Politiets strategi for 2010-2015 (Politidirektoratet, 2009) har også innslag av IKT. Under mål for «Ressursbruk» er målsetningen å sikre balanse mellom oppgaver, ressurser og kompetanse. For å nå dette målet er et av virkemidlene:

“Ta i bruk nye IKT-løsninger som øker effektiviteten og kvaliteten på politiets arbeid.”

En driftsanalyse av politiet i perioden 2002-2008 (Politidirektoratet, 2010a) konkluderer med to ting som er de viktigste tiltakene for bedre ressursutnyttelse og effektivisering av etaten:

1. Modernisering av IKT-systemene
2. Justering av organisasjonen.

Det utdypes videre:

“Fornyning av IKT-systemene er avgjørende for politiets effektivitet og resultatoppnåelse. For å bedre effektivitet og kvalitet i kriminalitetsbekjempelsen er det nødvendig å modernisere IKT-systemene slik at de bedre understøtter dagens og morgendagens behov for gode arbeidsprosesser og at informasjon lettere flyter på tvers i organisasjonen.”

Behovet for fornyelse av politiets IKT plattform er sånn sett godt kartlagt og dokumentert.

Under følger en kort beskrivelse av politiets mest sentrale systemer (Det kongelige justis- og politidepartement, 2001). Noen av disse vil bli nevnt i den videre drøftingen, samt under svar fra respondentene i den kvalitative undersøkelsen.

Politioperativt system (PO)

Systemet gir fortløpende (kronologisk) oversikt over politioperativ tjeneste i politidistriktet, og bidrar derved til et godt grunnlag for raske og riktige politioperative beslutninger som er basert på historiske data, samt på tilgang til annen relevant informasjon fra andre IKT-systemer.

Basisløsninger (BL)

Et system for elektronisk straffesaksbehandling innenfor de enkelte politidistrikter. Systemet gir mulighet for en god oversikt og kontroll med saksbehandlingen. Det har kobling mot andre sentrale IKT-løsninger.

Straffesakssystem (STRASAK)

Politiets straffesaksregister føres på et landsdekkende system, og gir god oversikt og styringsinformasjon om kriminalitetsutvikling. Systemet bidrar også til styringsinformasjon med hensyn til oppklaringsprosent, saksbehandlingstid etc.

Turnus-, Tjeneste- og Arbeidsreglement system (TTA)

System som brukes ved planlegging og utarbeiding av turnus- og tjenestelister, og som bidrar til at tjenestelister og personell enklere kan administreres. Systemet bidrar videre til en enhetlig fortolkning av arbeidsreglementet og gir støtte til budsjettoppfølgningen.

Politimestrenes styringsverktøy (PSV)
Måling og rapportering av kvantifiserte tall foregår ved hjelp av dataverktøyet. Her innrapporteres måltallene kontinuerlig, og resultatene kan fortløpende leses både på nasjonalt- og distriktsnivå. Politimesteren har således til enhver tid tilgang til status for eget distrikt. Systemet har ingen økonomimodul, og regnskaps- og ressursstyring opp mot den enkelte målformulering må derfor foregå i et annet system. (Politidirektoratet, 2008)

Kapittel 3

Teori

I dette kapittelet vil jeg gjennomgå sentral teori for oppgavens problemstilling. Det finnes mange studier som har sett på muligheter for mer effektivt arbeid i politiet (se f.eks. Bruusgaard og Stave (2008) og Guttulsrød (2010)).

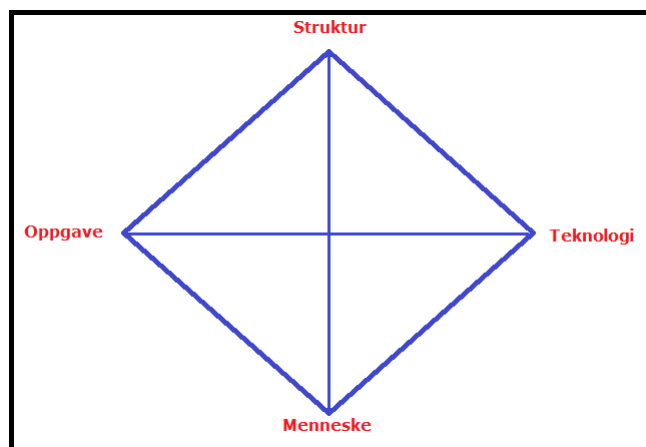
Når det kommer til IKT kan det derimot nesten virke som om at det er opplest og vedtatt at mer IKT skaper en mer effektiv politietat. Det er lite teori og studier som dokumenter *faktisk effekt* av bruken av IKT eller andre nyttemålinger, verken i politiet eller ellers. Dette er noe som blir bekreftet av (Flak et al., u.d.) som viser til flere studier som indikerer at det å realisere verdi fra IKT i det offentlige er mer komplekst og utfordrende enn det å bare implementere systemer. Det har derfor vært begrenset utvalg av teori å finne når det gjelder «Best practices» på dette området eller andre etablerte rammeverk og suksesskriterier å sammenligne politiet opp mot.

3.1 Organisering og styring

3.1.1 Leavitts diamant

En av de sentrale teoriene i forhold til teknologiers påvirkning i organisasjoner er Leavitts diamant (Figur 3.1).

Modellen er generelt akseptert som et signifikant rammeverk når det gjelder studier på IKT systemer. Leavitts diamant er en klassifisering av organisasjoner hvor det er fire variabler som henger sammen og gjensidig justerer hverandre. Dette er oppgaver, teknologi, mennesker og struktur (Leavitt, 1965). Hovedbudskapet til Leavitt er at en endring i en av faktorene medfører



Figur 3.1: Leavitts diamant

endringsbehov i de andre faktorene som også må oppfylles, dersom endringen skal være i samsvar med intensjonen. Organisasjonselementene blir dermed gjensidig påvirket ved endring. Variablenes navn kan variere i ulike akademiske artikler men de har generelt det samme innholdet.

De ulike variablene inneholder følgende betydning:

Struktur: Refererer til at organisasjonen har en struktur som reflekterer ansvar og myndighet, at medarbeiderne har riktig kompetanse og er endringsvillige. En organisasjonsstruktur legger føringer for hvordan arbeidet skal organiseres og også hvilke foreskrevne relasjoner en organisasjon skal inneholde. (Flaa, Gabrielsen, Hofoss, Holmer & Rønning, 1990) mener at elementer i en struktur vil være arbeidsdelingen, hierarkisk mønster, kommunikasjonssystem og liknende.

Oppgave: Handler om maksimering av verdiskapende prosesser og minimering av støtteprosesser, eliminering eller redusering av bortkastet arbeid. Bakka, Fivelsdal og Nordhaug (2004) fremhever at oppgavene er bestemt av organisasjonens målsetting og består av de hovedfunksjonene eller arbeidsoppgavene som organisasjonen skal utføre.

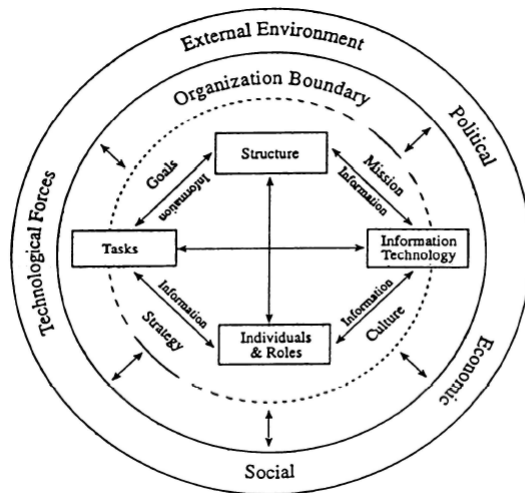
Teknologi: Refererer til oppfinnelser som gir problemløsende teknikker som f.eks. PCer, biler, telefon, applikasjoner m.m. Teknologi omfatter sånn sett både maskinvare og programvare. Flaa et al. (1990) legger til at i teknologi inngår for eksempel rutiner, regler, datasystem og utstyr. I den senere tid er det naturlig å tenke seg at også elementer som integrasjon

3.1. ORGANISERING OG STYRING

mellom ulike systemer og mellom forskjellige teknologier hører inn under denne variabelen.

Menneske: Endringer i de andre elementene vil typisk utløse krav og behov om andre kunnskaper og ferdigheter hos den enkelte. Man søker også å påvirke enkeltmenneskets kunnskaper, holdninger, verdier og følelser, slik at de kan endre sin adferd og funksjonere bedre i samspill med andre.

Christensen, Grønland og Methlie (1994) deler diamanten opp i to akser. Systemutvikling går ut på koble teknologien til de aktuelle oppgavene og problemene i virksomheten, mens organisasjonsutvikling går på forholdet mellom mennesker og struktur. For å få til en vellykket implementering forutsetter det derfor både system og organisasjonsutvikling som bør gjennomføres parallelt og at det er balanse mellom de fire komponentene.



Figur 3.2: Organizational Interaction Diamond Model

En av kritikkene mot modellen har vært at den ikke har tatt hensyn til eksterne forhold. Leavitt har senere endret og utvidet sin egen modell i tillegg til at teknologibegrepet ble til informasjons- og styringssystemer. Det finnes også mange andre modeller som bygger videre på Leavitts originale modell. En modell som gjør dette er OID-modellen (Organizational Interaction Diamond Model) av Wigand (2007). Den viser forholdet mellom de fire grunnleggende komponentene, samt spillet mellom disse komponentene med organisatoriske faktorer og eksterne styrker (Figur 3.2). Bidraget

og merverdien av denne modellen er avbildet ved flyten av informasjon (aktivert av IKT) blant de grunnleggende komponentene samt virkningen av strategi, mål, misjon og kultur. Målet med modellen er å vise at å høste de fulle fordelene av en IKT hviler på en detaljert forståelse av samspill mellom disse komponentene i organisasjonen.

3.1.2 Innføring av IKT

Introduksjon av IKT-løsninger i en organisasjon krever forberedelser, tilpassning og sannsynligvis en eller flere endringer i det eksisterende. Et ønske og et mål om en bedre fremtid bør være utgangspunktet når man bestiller nye IKT-løsninger for en organisasjon.

Å koble ønsket fremtid med den reelle fremtiden krever en god prosess. Denne prosessen kalles ofte innføring og starter ideelt lenge før IKT prosjektet er avsluttet. Innføring handler om å legge til rette for at systemet kan utnyttes til det maksimale ved å forberede og tilpasse omgivelsene rundt (oppgaver, struktur og mennesker) til løsningen.

Innføring av for eksempel en ny IKT løsning medfører ofte behov for endringer i måten arbeidsoppgaver utføres på. Dette vil også kunne bety endringer i prosesser, kompetansekrav, roller og ansvarsforhold, for eksempel ved sammenslåing av enheter eller samlokaliseringer (Brouwers & Aarseth, 2010). Flak (2012) hevder at innføring av IKT ikke automatisk fører til verdiøkning og mener at effekter av IKT henger sammen med prosessinnovasjon og organisatoriske endringer. Ved å bruke teknologi til å understøtte eksisterende arbeidsprosesser vil man kunne oppnå en viss grad av effektivisering, og for å utnytte potensialet i ny teknologi må man finne nye arbeidsmåter. Her mener jeg Flak ser på problemstillingen med teknologiøyne. Motsatt innfallsvinkel er at nye arbeidsmåter krever ny eller annen teknologi og at behovet kommer før teknologien. Uavhengig av innfallsvinkel er det sannsynlig at det er vekselvirkninger i dette spenningspunktet mellom IKT og prosesser ved at de gjensidig påvirker hverandre.

I forhold til hva som må følge et løp med innføring av IKT-løsninger får Flak støtte hos Harm (2005, side 14-15):

“IKT-løsninger må utvikles med teknologien som er mest hensiktsmessig for oppgaven den skal støtte. Teknologiske valg må ikke domineres av valg basert på hensiktsmessighet for brukerne (ansatte). Gevinster av ulike IKT-løsninger hentes først og fremst ut

ved organisatoriske endringer og endringer i styrings- og arbeidsform.”

3.2 IKT og kompetanse

3.2.1 Digital kompetanse

Hva foretakene får ut av IKT-investeringer er sterkt knyttet til den arbeidskraften de har. Foretakene er avhengig av personale som kan bruke utstyret. Det er således en viktig forbindelse mellom IKT-bruk og humankapital (Rybalka, 2008).

Som regel defineres kompetanse som summen av kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger (Lai, 2004). For å kunne håndtere IKT verktøy trenger man IKT kompetanse, som ofte blir betegnet som digital kompetanse. Digital kompetanse regnes som «den 4. kompetanse» i sentrale politiske dokumenter, sidestilt med andre grunnleggende kompetanser som å kunne lese, skrive og regne (Utdannings- og forskningsdepartementet, 2004).

ITU (2005)¹ definerer digital kompetanse er ferdigheter, kunnskaper, kreativitet og holdninger som alle trenger for å kunne bruke digitale medier for læring og mestring i kunnskapssamfunnet. Stortingsmeldingen «Kultur for læring» (Det kongelige utdannings- og forskningsdepartementet, (2003-2004)) definerer digital kompetanse som bestående av to elementer:

- Enkle IKT-ferdigheter: bruk av programvare (f.eks. å lese, skrive, regne) og søk, lokalisering, omforming og kontroll av informasjon fra ulike digitale kilder
- Mer avanserte ferdigheter som sikrer en kreativ og kritisk bruk av digitale verktøy og medier.

Digital kompetanse vil med andre ord tilsvare summen av enkle IKT-ferdigheter og informasjonskompetanse. Chartered Institute of Library and Information Professionals (Armstrong et al., 2005) introduserer begrepet «informasjonskompetent person» Det er en som en som vet når og hvorfor man trenger informasjon, hvordan man finner informasjonen, og hvordan man vurderer,

¹Forsknings- og kompetansenettverk for IT i Utdanning

bruker og kommuniserer informasjonen på en etisk måte. En av politiets hovedoppgaver består av å samle inn informasjon, strukturere denne og deretter analysere informasjonen for å kunne gjennomføre riktige tiltak. Det er ingen tvil om at dette er en type kompetanse som en polititjenestekvinne- eller mann er avhengig av å beherske i sin jobbhverdag.

3.2.2 Kompetanse

Lai (2004) sammenstiller formell og uformell kompetanse til å utgjøre en persons realkompetanse. Med formell kompetanse menes det som vanligvis kan dokumenteres gjennom studier, kurs m.m., mens den uformelle kompetansen er noe man har utviklet gjennom fortløpende og ustandardisert erfaringslæring i arbeidslivet og på andre arenaer. Realkompetansen blir således en persons samlede kompetanse, ervervet gjennom utdanning, arbeidsliv så vel som privatliv og andre sosiale aktiviteter.

Organisasjonsspesifikk kompetanse er kompetanse som er skreddersydd organisasjonens mål, oppgaver og behov. Organisasjonsspesifikk kompetanse utvikles, i motsetning til generell kompetanse, gjennom interne tiltak, herunder både planmessige læringstiltak og løpende erfaringslære.

Hva trenger en medarbeider i politiet for å ha et kompetansemessig fortrinn ved bruk av IKT? Noe av kompetansen er generell; det å behandle administrative systemer, saksbehandlingssystemer, skrive dokumenter og håndtere kontorstøtteprogrammer som Word og Excel. Som nevnt er innsamling og analyse av informasjon en viktig del av politiets arbeidshverdag. Det å kunne sammenstille informasjon fra flere kilder er en kompetanse som politiet i større og større grad er avhengig av. Ledere vil typisk være avhengig av å kunne planlegge tjenesten og styre sine resurser i tillegg til å kunne håndtere ulike ledelseverktøy. Annen IKT kompetanse krever innsikt i straffesaksprosessen, i analysemetodikk og i informasjonshåndtering som eget fagfelt. Denne kompetansen er organisasjonsspesifikk.

3.3 IKT og effektivitet

Hvordan måler man effekten av IKT? Dette har vært en utfordring som forskere har jobbet med over flere tiår. Nobel prisvinner Robert Solow kom med et sitat som senere er blitt omtalt som «Solow paradokset» (Solow, 1987):

“You can see the computer age everywhere but in the productivity statistics.”

Solow- eller produktivetsparadokset er en betegnelse på det som ble sett på som et misforhold mellom målinger på investeringer i IT og målinger på resultatene. Brynjolfsson (1993) viser til 4 mulige forklaringer på paradokset:

- Feilmålinger: gevinstene er reelle, men våre nåværende målemetoder klarer ikke fange dem
- Omfordeling: det er gevinster, men de kommer på bekostning av andre firmaer og enkeltpersoner, og etterlater liten netto gevinst;
- Etterslep: det vil ta lang tid før gevinstene dukker opp
- Dårlig ledelse: det er ingen gevinster på grunn av de vanskeligheter med å håndtere IT eller informasjon i seg selv.

Han understreket den første forklaringen med svakheter på daværende eksisterende studier og målemetoder og mente at:

“en mangel på bevis er ikke bevis på en mangel.”

Siden den gang er presentert overbevisende bevis for at IKT investeringsboomen fra 1990-tallet har ført til betydelige endringer i produktivitetstelsen til bedrifter, sektorer og land. I en annen undersøkelse av Brynjolfsson (2003) hos store amerikanske selskaper, fant han en statistisk signifikant sammenheng mellom intensiteten av IKT som brukes i et firma (IKT kapital per arbeider) og selskapets totale produktivitet. Han viser også til en enighet blant økonomer at IT har vært den største enkeltfaktoren som driver av produktivetsoppblomstringen, selv om det er en debatt om det eksakte omfanget.

3.3.1 Produktivitet og effektivitet

Et potensielt problem med produksjonsvirksomhet i regi av offentlig sektor der enhetene ikke omsetter produktene eller tjenestene i markeder, er at det ikke er noen automatiske intensiver til å få mest mulig ut av ressursene, eller

til å bruke ressurser på de tjenestene eller godene som gir størst nytte for brukerne (SSB, 2012).

Før vi går inn på temaet videre kan det være greit med en begrepsdefinisjon da begrepene produktivitet og effektivitet ofte brukes om hverandre:

- Produktivitet er produksjon i forhold til ressursinnsats.
- Effektivitet er ressursinnsats i forhold til måloppnåelse.

Effektivitet er et normativt begrep. Prestasjonen til den enheten vi ser på, bedømmes i forhold til en norm. Hvis vi har størst mulig produktivitet som mål, vil et mål for produktiviteten til vår produksjonsenhet i forhold til et normtall for produktivitet, være et mål for effektivitet. Effektivitetsforbedringer vil dermed øke produktiviteten.

Teknisk effektivitet er et normativt mål som måler faktisk produktivitet per tidsenhet relativt til en norm for best mulig produktivitet, gitt de rammebetingelsene en virksomhet driver innenfor (Ray, 2004). Slike rammebetingelser kan være geografiske forhold, klimatiske forhold, juridiske forhold og lignende.

I samfunnsøkonomiske analyser defineres produktivitet som forholdet mellom produksjon og ressursbruk, og effektivitet som forholdet mellom faktisk produktivitet og en norm for best mulig produktivitet, gitt de begrensingene enheten driver innenfor. Disse definisjonene trenger å nyanseres når det gjelder produksjon av tjenester i den offentlige sektor, da hensikten med produksjonen ofte er å tjene mer bakenforliggende mål. Erlandsen and Førsund (1996) mener det er tre typer variabler å forholde seg til i den offentlige sektor:

1. Resultater eller oppnåelse av mål som er grunnlaget for at det foregår offentlig produksjonsaktivitet
2. Tjenesteproduksjon som skal sørge for måloppnåelse
3. Ressurser som tas i bruk for å frembringe tjenestene

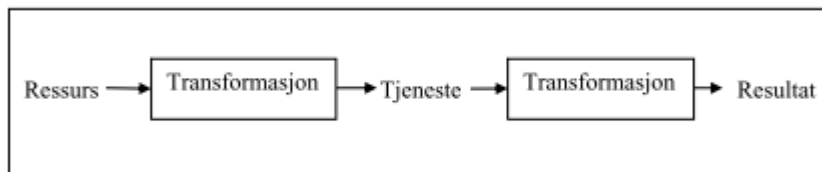
3.3.2 Ytre og indre effektivitet

I NOU²1987:25 (1987) ble effektivitetsbegrepet utvidet til å skille mellom ytre og indre effektivitet, dvs. mellom å gjøre de riktige tingene og å gjøre tingene

²Norges offentlige utredninger

riktig. *Ytre effektivitet* handler om å avveie verdien av en tjeneste opp mot en annen slik at måloppnåelsen blir størst mulig, gitt at de samme ressursene medgår og gitt at vi ser på det samme overordnede saksområdet. Dette kalles *resultateffektivitet*. Verdien av en tjeneste defineres ved virkningen på de overordnede mål.

Indre effektivitet handler om hvorvidt selve produksjonen foregår ved minst mulig bruk av ressurser, og kalles derfor *produksjonsøkonomisk effektivitet eller kostnadseffektivitet* (Norges offentlige utredninger, 1987).



Figur 3.3: Transformasjon av ressurs til tjeneste til resultat

Produksjonsenheten har kontroll over den første transformasjonen av ressurser til tjenester. Dette er den indre effektiviteten. Tjenester blir så innsatsfaktor for neste transformasjon til resultater som blir den ytre effektiviteten 3.3.

Dette kan beskrives ved at ressurser tas i bruk for å produsere tjenester på diverse områder innenfor offentlig sektor. Grunnen til at disse tjenester produseres er at det foreligger samfunnsmessige oppgaver som disse tjenestene er ment til å bidra til å løse. Det kan være satt overordnede politiske mål for forskjellige aktiviteter i samfunnet. Realiseringen av slik mål representerer resultatene av å ta i bruk ressurser. (Edwardsen et al., 2010, side 80)

I en politikontekst vil dette kunne være slik: Polititjenestemenn (ressurser) produserer saker (tjenester). Saker medfører at kriminelle blir straffet (ytre effektivitet og måloppnåelse). Når det gjelder empirisk analyse av resultateffektivitet er det et problem at formålet med produksjonen ofte er knyttet til effekter eller resultater som kun indirekte påvirkes av tjenestene eller varene som produseres. Studier i offentlig sektor vil derfor i praksis dreie seg om å måle indre effektivitet. I lys av problemstillingen vil jeg videre i oppgaven forholde meg til indre effektivitet i etaten.

Et hovedproblem ved måling av effektivitet i offentlig sektor er at det offentlige leverer flere typer av tjenester som ikke omsettes i et konkurranse-

marked, og som ikke har prisinformasjon Til forskjell fra markedsbasert og konkurranseutsatt produksjon får vi derfor ingen tilbakemelding fra markedet som gir en sortering av effektive og mindre effektive enheter alt etter overskudd og overlevelsessevne. For å kunne måle dette må en veie sammen de ulike produktene og de ulike innsatsfaktorene, for å kunne brukes som et hjelpemiddel for vurdering av en sektors interne effektivitet, organisering og ressursallokering. Når det gjelder IKT peker Rybalka (2008) tre ulike måter IKT påvirker vekst og produktivitet på:

- Innovasjoner og utvikling i selve IKT-industrien til lavere kostnader og priser, samt bedre kvalitet på IKT-utstyret. Med mer og bedre utstyr kan produksjonen per timeverk (arbeidsproduktivitet) øke hos brukerne av IKT.
- Økt IKT-bruk gir mulighet for innovasjoner i form av nye produkter og tjenester, nye produksjonsprosesser, raskere kundebehandling
- Bruk av IKT kan bidra til mer effektiv utnyttelse av både kapital og arbeidskraft gjennom endrede forretningsmodeller og organisasjonsmessige tilpasninger, noe som kan gi vekst i total faktorproduktivitet

3.3.3 Gevinster og gevinstrealisering av IKT

Det er to typer for gevinster man regner med ved innføring av IKT verktøy; *Tidsbesparelser og økt kvalitet*. For politiets del vil for eksempel målet raskere etterforskning og oppklaring materialisere seg i redusert behandlingstid, effektiv oppgaveutførelse, og/eller spart tid i form av eliminerte eller automatiserte oppgaver.

Ved å arbeide aktivt for å realisere gevinster for eksempel i form av økt produktivitet internt i en virksomhet, vil gevinstrealisering motvirke at det sløses med ressurser i offentlig tjenesteproduksjon (Brouwers & Aarseth, 2010).

Undersøkelser gjort av Riksrevisjonen i bl.a. Norge (Riksrevisjonen, 2005) og Danmark (IT- og Telestyrelsen, 2007) viser at offentlig sektor ikke er god nok til å påvise om gevinster er realisert i forbindelse med IKT-investeringer. Det å kunne realisere gevinster av IKT-løsninger har i liten grad med teknologien som så dann å gjøre. Det er først og fremst en styringsmessig utfordring som krever kompetanse i strategisk bruk av IKT.

Statskonsult (1998) kom med følgende anbefaling i sin vurdering av store IT prosjekt:

“Organisasjons- og kompetanseutvikling må innarbeides i prosjektplanene fra starten av, og gis kontinuerlig oppmerksomhet gjennom hele prosjektperioden. I motsatt fall kan det bli et vellykket IT-prosjekt, men et mislykket omstillingsprosjekt”.

Resultatindikatorer eller styringsparametere er størrelser som benyttes til direkte og/eller indirekte å måle og følge opp i hvilken grad virksomheten oppnår sine mål og gevinster. Et eksempel på en resultatindikator for økt kostnadsproduktivitet kan være antall behandlede saker pr årsverk, månedsverk eller ukesverk (i kroner) for en virksomhet.

Kvantitative gevinster lar seg tallfeste, for eksempel antall frigjorte årsverk eller timeverk.

- Gevinster som lar seg kvantifisere kan ofte også verdsettes i kroner, for eksempel gevinsten av innsparte ressurser i form av reduserte driftsutgifter.

Kvalitative gevinster gir gjerne uttrykk for kvalitetsegenskaper ved en tjeneste som for eksempel

- Brukertilfredshet, rettssikkerhet eller tillit tilknyttet utøvelsen av en offentlig tjeneste.
- Kvalitative gevinster er av en natur som gjør dem vanskelig å tallfeste i kvantitative størrelser, spesielt i kroner.
- I noen tilfeller er det imidlertid mulig å tallfeste kvalitative gevinster, for eksempel i form av reduksjon av antall feil/klager eller antall positive tilbakemeldinger ved en tjeneste (Brouwers & Aarseth, 2010).

OECD og EU (OECD, 2003) har utarbeidet to modeller for å måle verdier av det som produseres i offentlig sektor. Der er det delt inn i tre kategorier av gevinster: (intern) effektivitet, (ekstern) effektivitet og demokrati / åpenhet. Flak (2012) mener at selv om det finnes et stort antall indikatorer å velge fra, mangler vi en etablert praksis på hvordan IKT-investeringer skal følges opp og evalueres.

Realøkonomiske virkninger kan deles inn i tre hovedgrupper:

1. Kvantifiserbare og prissatte virkninger.
2. Virkninger som er kvantifiserbare i fysiske størrelser, men som ikke lar seg verdsette i kroner.
3. Ikke-kvantifiserbare virkninger.

En forutsetning for å kunne måle en gitt gevinst er også å ha måletall for utgifter relatert til den. Raknes (2009) mener det bør vurderes om ressursbruken står i et riktig forhold til kvaliteten på aktivitetene og tjenestene som leveres. Den enkleste tilnærmingen til dette er å vurdere om ressursbruket er fornuftig i forhold til sammenlignbare virksomheter.

Følgende kan være relevante og sammenlignbare tall for ressursbruk:

- IKT kostnader som % av driftsutgifter
- IKT kostnader per ansatt
- IKT ansatte som %0 av totalt antall ansatte
- Fordeling av kostnader på hardware, software, personale, eksterne ressurser og annet
- Fordeling av kostnader på IKT områder som helpdesk, management og datasenter

Kapittel 4

Metode

I dette kapitlet vil metodene som er brukt for innsamling av empiri bli gjort rede for, og de valgene som ble tatt underveis vil bli diskutert.

4.1 Valg av tema

Min problemstilling dreier seg om i hvilken grad ulik bruk og innføring av IKT fører til effektivitetsforskjeller. For å kunne svare på denne problemstillingen har jeg valgt å se på følgende tema i den videre innsamlingen:

- Styring og ledelse ved innføring og bruk av IKT
- Medarbeidernes IKT kompetanse

Når det gjelder spørsmål som omhandler respondentenes digitale kompetanse advarer Lai (2004) mot spørsmålsformuleringer som kan føles personlige eller truende. Å spørre om mestringsgrad, eller hvor trenger du mer kompetanse kan oppleves om en innrømmelse av utilstrekkelighet i jobben. Dette har jeg hensyntatt i undersøkelsen spørsmål, og kun valgt å spørre om egen vurdering av kompetansen. En annen utfordring er konstruksjon av gode indikatorer som reflekterer hvor intensivt IKT brukes i foretaket. Tidligere studier viser til at IKT har liten virkning på bedriftenes økonomiske resultater hvis ikke IKT-investeringer ledsages av andre endringer og investeringer. Dette innebærer at flere observerbare faktorer bør trekkes inn i empiriske analyser, men også at flere uobserverbare faktorer vil gjøre seg gjeldende og vanskeliggjøre empiriske analyser og tolkning av resultater (Rybalka, 2008).

Før jeg startet videre arbeid med å utforme undersøkelsesdesignet gjennomførte jeg en observasjon av en etterforsker i sitt arbeid. Dette gjorde jeg for å kunne spisse min innfallsvinkel i større grad. Observasjonen gav meg nyttige innspill og ideer om mer tidseffektive arbeidsmåter ved bruk av IKT basert på eksisterende tilgjengelig systemer, og bidro til konkrete spørsmålsformuleringer i de videre undersøkelsene. Observasjonen bestod av at jeg satt bak vedkommende etterforsker i ca en time. Hun var instruert i å jobbe som vanlig og ikke ta hensyn til at jeg var tilstede.

Jeg satt slik at jeg kunne se hvilke systemer hun hadde fremme, men jeg klarte ikke å lese spesifikk informasjon. Tidvis spurte jeg spørsmål for å få bekreftet at jeg oppfattet hva hun gjorde riktig. Observasjonen varte ca 1 time.

4.1.1 Resultater fra undersøkelsen basert på Statres

Som grunnlag for sammenligningen av politidistriktene effektivitetspotensiale bruker jeg som nevnt undersøkelsen «Effektivitets- og produktivitetsanalyser på StatRes-data» (Edvardsen et al., 2010)).

Formålet med StatRes er å vise hvor mye ressurser staten bruker, hva denne ressursinnsatsen gir av aktiviteter og tjenester i de forskjellige statlige virksomhetene, og hva en kan se som resultater av ressursinnsatsen. (Politidirektoratet, 2010a)

Undersøkelsen er bygd på data hentet ut fra StatRes i perioden 2005-2008 for 27 politidistrikt. Svalbard, andre enheter og særorgan er holdt utenfor undersøkelsen. Undersøkelsen baserer seg på totale årsverk som ressursvariabel (herunder lønnsutbetalinger fordelt på overtid og regulær lønn). Som produkttyper er det blitt valgt anmeldte lovbrudd som igjen er delt opp i forbrytelser og forseelser. Dette gir en sammenligning om potensialet i forhold til andre sammenlignbare enheter. På grunn av manglende data i perioden 2005 ble kun anmeldte forhold valgt som en faktor, og ikke også etterforskede lovbrudd i tillegg. Edvardsen et al. (2010) underbygger valget med at anmeldte forhold også krever politiresurser.

Resultatet av undersøkelsen og resultatene er basert på en ikke-parametrisk analyse som heter DEA-analyse¹. Hvert enkelt distrikt sammenlignes med beste praksis for alle distrikter sett under ett. Denne metoden gir et anslag på produksjonsmuligheten basert på beste praksis, og på effektiv-

¹Data Envelopment Analysis

4.1. VALG AV TEMA

Tabell 4.1: Effektiviseringspotensialet for politidistrikter, StatRes undersøkelsen

Politidistrikt	Årsverk	Effektivitet	Konfidensintervall i %	Forbedringspotensial	Konfidensintervall
Østfinnmark	147	41	(38 - 42)	87	(85 - 91)
Nordmøre og Romsdal	233	57	(53 - 59)	100	(96 - 108)
Midtre Hålogaland	238	59	(54 - 61)	99	(93 - 108)
Sogn og Fjordane	179	59	(55 - 61)	73	(69 - 81)
Nord-Trøndelag	271	62	(59 - 65)	102	(96 - 112)
Sunnmøre	210	65	(61 - 67)	73	(69 - 82)
Salten	168	66	(62 - 68)	57	(54 - 63)
Helgeland	166	66	(62 - 68)	56	(52 - 63)
Nordre Buskerud	175	68	(62 - 73)	56	(47 - 67)
Asker og Bærum	329	71	(64 - 74)	96	(84 - 119)
Vestfinnmark	121	72	(67 - 75)	34	(31 - 40)
Troms	274	72	(67 - 75)	77	(69 - 91)
Hordaland	847	73	(68 - 76)	227	(203 - 273)
Rogaland	591	76	(68 - 80)	144	(116 - 187)
Vestoppland	196	77	(72 - 80)	45	(40 - 54)
Sør-Trøndelag	525	78	(71 - 83)	114	(90 - 154)
Romerike	498	82	(76 - 85)	92	(77 - 119)
Gudbrandsdal	133	83	(77 - 86)	23	(19 - 31)
Søndre Buskerud	378	83	(75 - 88)	62	(46 - 94)
Haugaland og Sunnhordland	232	87	(82 - 90)	29	(23 - 41)
Oslo	2189	89	(80 - 93)	241	(147 - 437)
Østfold	499	90	(84 - 93)	50	(33 - 82)
Vestfold	445	93	(84 - 99)	33	(4 - 71)
Agder	590	95	(88 - 98)	31	(10 - 71)
Follo	277	95	(88 - 99)	13	(3 - 32)
Hedmark	358	96	(89 - 100)	15	(1 - 39)
Telemark	393	96	(91 - 99)	14	(2 - 37)
Totalt (sum, vektet)	10662	81	(74-84)	2043	(1657-2748)

tetsnivå som måler den relative avstanden til beste praksis fronten. For mer om undersøkelsen og bakenforliggende data anbefales å lese rapporten i sin helhet.²

Vi ser av tabell 4.1 at politidistriktene har et gjennomsnittlig effektivitetsnivå på 81 %, med et relativt begrenset konfidensintervall³ på 74-84 %. Dette gir et intervall på sparing av totale årsverk mellom 1657 og 2748 ansatte totalt for alle politidistriktene.

Fordelingen av effektivitetstall varierer fra 41 % for Øst-Finnmark politidistrikt til 96 % for Telemark politidistrikt. Det er et mønster rent geografisk at politidistrikter på Østlandet og Sørlandet har en høyere effektivitetsnivå enn politidistrikter i resten av landet. Nord-Norge skiller seg spesielt ut med lave effektivitetstall og dermed et høyt sparepotensial.

Oslo Politidistrikt er tre ganger større enn Hordaland politidistrikt, men innsparingen hos Hordaland er nesten like stort som Oslos (227 årsverk).

Videre viser oversikten av små enheter er i overvekt når det gjelder lavest effektivitet, mens gruppen av de mest effektive er i middels målt størrelse når det gjelder årsverk. De aller fleste politidistriktene har hatt en økning i årsverk, men under halvparten har kombinert dette med en økning i produktivitet. En ekstrem kombinasjon er Nordre Buskerud som har hatt en økning i årsverk på 14 % og en nedgang i produktivitet på 28 %.

4.1.2 Undersøkellesdesign

Jeg ønsket gjennom valgt metode å få svar på om forskjellene i effektivitet kan skyldes bruken av IKT. For å undersøke dette nærmere valgte jeg å se på to to uavhengige variabler i forhold til å undersøke om dette kan gi utslag i effektiviteten:

- Etatens IKT kompetanse
- Styring og ledelse i forbindelse med bruk og innføring av IKT

For å få kunne få relevante data fra begge fokusområder valgte jeg å gjennomføre både en kvalitativ (intervju) og en kvantitativ undersøkelse (spørreundersøkelse). Jeg viste for lite om hvor problemområdene lå for å utforme

²http://www.regjeringen.no/upload/FAD/Vedlegg/Fornyning/StatRes_Effektivitetsrapport.pdf

³ Et konfidensintervall er et intervall hvor en tror en ukjent verdi kan ligge, fordi en har tillit eller konfidens til at verdien ligger der.

en kvantitativ undersøkelse og brukte derfor intervju som en forberedelse til spørreundersøkelsen. Grønmo (2004) nevner dette som en av flere gyldige årsaker for hvorfor det kan være hensiktsmessig å kombinere kvalitativ og kvantitativ datainnsamling. Andre årsaker kan være parallell innsamling av kvalitative og kvantitative data eller kvantifisering av kvalitative data. I mitt tilfelle valgte jeg kvalitative undersøkelser som forberedelse til kvantitativ undersøkelse.

Han nevner også flere positive effekter ved dette designet:

- Gi mulighet for teorimangfold, og dermed bidra til en mer allsidig og nyansert belysning av de fenomenene som studeres og dermed gjøre det mulig å forstå disse fenomenene i lys av ulike teoretiske perspektiver.
- Styrke tilliten til både metodene og resultatene i en bestemt studie og øke gyldigheten til resultatene.
- Danne grunnlag for faglig fornyelse, ved at interessante avvik stimulerer til nye tolkninger.

Støtte i valget av design fant jeg også hos Patton (1990) som sier at fordi kvalitative og kvantitative metoder har ulike sterke og svake sider, så representerer de alternative, men ikke gjensidig utelukkende forskningsstrategier. Både kvalitative og kvantitative data kan samles inn i den samme undersøkelsen.

4.1.3 Anonymitet og etikk

En viktig forutsetning for undersøkelsen er anonymitet for de ulike respondentene. I utgangspunktet hadde jeg planlagt med å anonymisere hele Stat-Res undersøkelsen for å kunne ivareta respondentens anonymitet. Dette endret seg da jeg underveis ble klar over at respondenter til både den kvalitative og kvantitative undersøkelsen kom fra ulike avdelinger i organisasjonen. Det ble derfor ikke oppgitt hvem den intervjuede lederen er. I tillegg har jeg valgt å ikke oppgi distriktstilhørighet på utsagn fra intervjuene. Summen av dette mener jeg ivaretar den enkeltes anonymitet. Når det gjelder spørreundersøkelsen har jeg ikke muligheten til å vite hvem som har svart, slik at respondentene er anonyme også i forhold til meg. Dette ble opplyst om i mail til den enkelte.

Jeg spurte den enkelte om hvordan de vurderer sin egen leders kompetanse. Dette er et spørsmål som kan gi etiske problemstillinger. Det å vurdere

sin egen leder på et annet kompetanse område kan oppleves som både uetisk eller en form for sladring. Det er også fare for nyanserte svar på dette spørsmålet, hvis f.eks. respondenten er usikker på hvilken grad av anonymitet som ligger til grunn. For å sikre anonymiteten særskilt på dette området vil jeg ikke ta med analyser som bygger på dette spørsmålet på distriktsnivå, da sannsynligheten for at det i noen distrikter er mulig å gjenkjenne aktuell leder er høy. Det ble i undersøkelsens introduksjonstekst opplyst at alle svar vil være anonyme i den videre behandlingen. Det kan likevel være tenkelig at noen ikke har fått dette med seg.

4.2 Intervjuer

4.2.1 Utvalg av enheter til intervjuer

Vanligvis tenker en på enheter som enkeltnivå, noe som kalles absolutte enheter (Jacobsen, 2005). Men det er også mulig å undersøke enheter på kollektivt nivå, det vil si enheter som består av flere individer. Oppgavens problemstilling innbefatter spørsmål på politidistriktsnivå og derfor må også analysen gjøres ut fra et perspektiv på kollektivt nivå.

Det ideelle for undersøkelsen ville være å gjennomføre den med alle politidistriktene, og alle som var involvert i straffesakskjeden. Problemstillingen ønsker å belyse om det finnes forskjeller mellom de ulike distriktene, og da preferert de som har størst variasjon i effektivitet-scoren. I praksis ville en slik undersøkelse vært særdeles vanskelig og kompleks å gjennomføre da dette i stor sak ville inkludert de fleste medarbeiderne i alle distriktene.

Det var flere målgrupper jeg ønsket å nå. For den kvalitative forberedende undersøkelsen ønsket jeg å snakke med ledere. Jeg ville snakke med enhetsledere innenfor etterforskning i et utvalg distrikter som kunne sammenlignes geografisk og størrelsesmessig og som lå på ulike plasser på effektivitetsundersøkelsen. For å kunne gjennomføre dette i praksis valgte jeg meg ut 3 politidistrikter (PD). Disse var Asker Bærum PD, Romerike PD og Follo PD og de ble valgt på bakgrunn av flere faktorer. De er alle Oslonære, det vil si at de har grenser inn til Oslo PD, noe som i stor grad påvirker kriminaliteten i disse distriktene. Videre er de relativt like i antall årsverk, samt at de lå på ulikt nivå i effektivitetspotensialet (se tabell 4.1), med henholdsvis 71 %, 82 % og 91 %.

4.2.2 Gjennomføring av intervjuer

For å få forankret min kvalitative undersøkelse tok jeg kontakt med administrasjonssjefene i de ulike politidistriktene. Jeg forklarte hensikten og problemstillingen i min Masteroppgave og spurte om distriktet hadde mulighet til å bidra. Jeg anga ca timesforbruk totalt ved å delta i intervjuet, samt hvilke fordeler dette kunne gi ved endt oppgave.

Jeg fikk positivt tilsagn av alle politidistriktene, og ble satt i kontakt med tre ledere, henholdsvis leder for etterforskningsavdeling ved politistasjon og for felles etterforskningsavdelinger.

Jeg møtte opp på deres arbeidssted, og gjennomførte intervjuet der. Jeg innledet med formålet, samt forklarte at jeg ville ta opp samtalen og at jeg kom til å følge et intervjueskjema jeg hadde utarbeidet. Intervjuene varte i mellom 35 til 45 minutter. Jeg var opptatt av å la samtalen flyte, å lytte og å stille åpne spørsmål.

Noen av spørsmålene kan ha blitt oppfattet som ledende, men de var nødvendig for å få frem den nyansen av undersøkelsen min som jeg trengte. Et eksempel her er spørsmålet om bruk av begrepet IKT-strategi i ledergruppene. Dette ville være vanskelig å få tak i uten at jeg stilte konkrete spørsmål om dette.

Da jeg hadde gjennomført intervjuene transkriberte jeg lydopptakene. Jeg valgte å skrive avskriften i flytende form, dvs. med mellomrom og flere punktum for å markere opphold, pauser og stille stunder i intervjuet der respondenten for eksempel brukte tid til å tenke seg om. Totalt ble det transkribert ca. 15.000 ord.

Etter å ha skrevet ned intervjuet en gang hørte jeg gjennom hele intervjuet på nytt for å sikre kvaliteten i avskriften. Deretter tok jeg utskrift av intervjuene og begynte å gjennomgå dem systematisk. Jeg så etter fellesnevnerne i svarene, og også etter fravær av innhold som var interessant i forhold til min problemstilling.

4.2.3 Reliabilitet og gyldighet av intervjuene

Enhver undersøkelse har som mål å være *gyldig* (gyldighet) og *pålitelig* (reliabilitet). Relevante spørsmål å stille seg i den sammenhengen er om dataene vi har samlet inn er det vi ønsket å få tak i og om dataene kan brukes til å drøfte andre sammenhenger (intern og ekstern gyldighet)(Jacobsen, 2005). Ikke minst må vi spørre oss om vi kan stole på dataene som er samlet inn

(pålitelighet).

Min kunnskap til politietaten kan ha ledet meg til å spørre spørsmål som en nøytral intervjuer ikke ville hatt innsikt til å spørre. Jeg tror likevel dette har vært med på å styrke oppgaven som helhet på flere måter. Jeg opplevde tillit hos respondentene i og med at jeg hadde politibakgrunn og operativ erfaring. I tillegg gir dette meg en mulighet til å se ting på tvers av respondentens svar i og med at jeg har kunnskap om det bakenforliggende i politiet.

En form for validering knytter seg til begrepet metodetriangulering, dvs. at samme problemstilling undersøkes med ulike metodiske innfallsvinkler, eksempelvis intervju og spørreskjema. Når ulike metoder gir samme resultat vil det være et sterkt argument for at resultater er gyldige (Jacobsen, 2005).

Jeg mener at dataene i undersøkelsen er pålitelige. Jeg har ingen grunn til å tro at noen ikke har svart ærlig eller utfyllende på spørsmålene i undersøkelsen. Det kan likevel hende at noen har sett denne undersøkelsen som en anledning til og «si fra» i forhold til frustrasjoner de har når det gjelder politiets IKT systemer. Dette tror jeg likevel i størst grad eventuelt kommer til syne i de åpne spørsmålene i den kvantitative undersøkelsen, og ikke på de spørsmålene som omhandler kompetanse, innføring og styring ved bruk av IKT.

4.3 Spørreundersøkelsen

For å belyse problemstillingen nærmere, og validere svarene fra intervjuene ble det i tillegg utført en kvantitativ undersøkelse.

Jeg ønsket å se nærmere på noen hovedområder. Jeg valgte meg ut spørsmål som gir en indikasjon på den enkeltes IKT kompetanse, spørsmål om hvordan de opplever sin nærmeste leders forhold og involvering i IKT spørsmål og tilslutt om potensialet for effektivitetsøkning ved bruk av dagens IKT.

Spørreskjemaet ble utformet med 20 spørsmål med ulikt målenivå. Målenivåene henspeiler på hvor mye informasjon spørsmålene inneholder. Jacobsen (2005) peker på tre nivåer hvorav det laveste (minst informasjon) kalles kategorinivå. Et eksempel på et slikt spørsmål i min undersøkelse er «Har dere gått over på D#2 plattform (tynnklient)?» Her grupperer man enheter i ulike kategorier og kan vurdere om de tilhører samme eller ulike kategorier. Det neste nivået kalles rangordning (eller ordinal). I tillegg til å gruppere

enheter kan man her si noe om forholdet mellom dem. Et eksempel fra undersøkelsen er «Er det stilt krav til hvilken IKT kompetanse du skal inneha?» hvor svarene rangeres på en skal fra 1 til 5 med beskrivelser for vært tallverdi.

Det høyeste nivået kalles metrisk (eller forholdstall), hvor man i tillegg til å kategorisere og rangerer enheten mellom hverandre kan rangere gruppene nøyaktig.

Det finnes ulike kategorier av type spørsmål en kan bruke ved en kvantitativ undersøkelse. Jacobsen (2005) nevner følgende hovedtyper;

- Spørsmål om faktiske forhold
- Spørsmål om kunnskap
- Spørsmål om holdninger, meninger og følelser
- Spørsmål om egenvurderinger
- Spørsmål om intensjoner

Jeg har spørsmål på alle målenivåer og spørsmålene er innom de fleste av de nevnte kategoriene.

4.3.1 Utvalg av enheter

For spørreundersøkelsen ønsket jeg å snakke med et større antall etterforskere for å undersøke selve bruken av IKT. Det er mange ulike roller i politiet som er med og bidrar til hele straffesaksprosessen, fra anmeldelse blir inngitt og registrert til saken er en ferdig etterforsket sak.

StatRes undersøkelsen brukte antall anmeldte saker som variabel for effektivitetsresultatet. Antall anmeldelser i et distrikt kan påvirkes av mange ulike roller i et politidistrikt, som for eksempel de operative mannskapene, eller i hvilken grad man har tilrettelagt for forebyggende arbeid. Videre kan også kapasiteten og kompetansen til etterforskningsavdelinger bidra til å påvirke dette måletallet. Ved liten kapasitet er det mindre sannsynlig at politiet selv bruker store ressurser på å «dra opp»⁴ egne større saker som krever stor etterforskningskapasitet.

⁴Med å «dra opp saker» menes at politiet initierer undersøkelser basert på analyser av tilgjengelig informasjon. Begrepet brukes ofte om narkotikakriminalitet og organisert kriminalitet og er ofte tids-og ressurskrevende.

Som nevnt tidligere i undersøkelsen kan det være mange grunner til effektivitetsforskjeller, og denne oppgaven ser bare på IKT aspektet. Jeg vurderte derfor etterforskerne som den gruppen jeg ville bruke til undersøkelsen av to grunner. Denne gruppen er den som er mest sammenlignbar på tvers av politidistriktene, samtidig som denne gruppen i stor grad jobber med IKT store deler av hverdagen, og sånn sett er mest relevant for min problemstilling. En av hypotesene var også at det er effektivitetspotensiale å hente i økt kompetanse innenfor IKT og det var derfor viktig å få et bredt grunnlag for besvarelser på dette området.

På bakgrunn av dette ble det gjort et utvalg av respondenter, både på politidistriktnivå men også i forhold til stillingskategori/arbeidsoppgaver. De fleste politidistrikter har etterforskingssenheter som betegnes som felles etterforskingssenhet og som tar saker på politidistriktnivå. Dette i forskjell til etterforskingssenheter eller etterforskere på politistasjonsnivå eller på lensmannskontorer. På grunn av det er forskjeller i organisasjonsformene blant de aktuelle distriktene vil det være lite hensiktsmessig å kun intervju en type etterforsker (lokalt eller distriktnivå). Jeg har derfor valgt å skille mellom dette i undersøkelsen uten å tillegge det større vekt i resultatene. På distriktnivå er sannsynligheten større for at man har en høyere IKT kompetanse enn på lokalt nivå, da mange av etterforskerne her har spesialistroller som etterforskere. I tillegg vil det være færre antall saker som effektueres fra et distriktnivå, da de ofte håndterer saker som er tyngre å etterforske, og hvor hver sak krever mer kapasitet enn på lokalt nivå. Samtidig er de en del av den totale etterforskningskapasiteten i politidistriktene og er således interessante respondenter i forhold til resultatene i StatRes undersøkelsen.

Når det gjaldt hvilke distrikter som skulle inkluderes var det to hensyn som ble tatt. Det ene var antallet distrikter i forhold til praktisk gjennomføring. Det andre hensynet var distriktenes plassering på StatRes undersøkelsen. Jeg valgte distrikter som lå på hver sin side av skalaen, de to øverste og de to nederste i tillegg til de tre distriktene hvor det var foretatt en kvalitativ undersøkelse. Tilsammen vil disse 7 enhetene representere alle deler av skalaen, slik at jeg håpte det var mulig å se indikasjoner på om bruken av IKT er en faktor for at det er forskjell på effektiviteten.

Distriktene som ble med vises i tabell [4.2](#).

Tabell 4.2: Kvantitativ undersøkelse, deltagende politidistrikter

Politidistrikt	Resultat angitt i %	
	Effektivitet	konfidensintervall
Øst-Finmark	41	38-42
Nordmøre og Romsdal	57	53-59
Asker og Bærum	71	64-74
Romerrike	82	76-85
Follo	95	88-99
Hedmark	96	89-100
Telemark	96	91-99

4.3.2 Fremgangsmåte

Jeg kontaktet de aktuelle politidistriktene via deres administrasjonssjefer og forespurte om de kunne tenke seg å bidra med respondenter til undersøkelsen. Samtlige distrikter stilte seg positive til dette.

I og med at det er forskjellig organisatoriske former i politidistriktene ble utvalget av konkrete respondenter besluttet i samarbeid med kontaktpersonen. I et distrikt var det ingen stor sentral distriktsenhet, men flere mindre lensmannskontorer med etterforskere. I andre distrikter var det mest nærliggende med den felles etterforskningsenheten.

Jeg brukte et verktøy som heter «Free Online Surveys» (2012), som lar brukeren designe en undersøkelse. Respondentene får tilsendt en link til undersøkelsen og besvarer denne online. Av praktiske hensyn ble linken sendt til respondentenes enhetsledere for videreformidling til den enkelte. Planen var at jeg skulle bli satt på kopilisten på denne mailen slik at jeg hadde oversikt over hvor mange respondenter som det enkelte distrikt sendte ut til, og derav kunne beregne svarprosenten. Dette fungerte i større eller mindre grad. I flere distrikter valgte min kontakt å sende videre til sine ledere under seg for videre distribusjon. Dette medførte ekstra arbeid når det kom til å purre inn svar. Jeg måtte f.eks. ta en ekstra runde med purring til de lederne som ikke hadde sendt undersøkelsen videre etter tre dager. Jeg hadde lagt inn relativ kort svarfrist, noe som gjorde at jeg var avhengig av at lederne sendte videre så raskt som mulig. Da fristen gikk ut var det ikke nok respondenter som hadde svart. Jeg purret derfor direkte til respondentene med en ny frist på en uke for å få inn de siste resultatene.

Jeg hadde ikke på noe tidspunkt oversikt over hvem som hadde svart på

undersøkelsen, slik at purringen gikk ut til alle – også de som hadde svart. Undersøkelsen var således helt anonym, også for meg. Undersøkelsen hadde en total svarprosent i overkant av 50%.

4.3.3 Relabilitet og gyldighet

Av praktiske grunner ble det valgt en utvalgsundersøkelse. Det innebærer at en spør noen relativt få enheter (de som er med i utvalget) og bruker svarene til å si noe om de mange som vi ikke har spurt (den teoretiske populasjonen). Den teoretiske populasjonen er de som vi er interessert i å studere, men som er for mange til at vi kan spørre dem alle. I mitt tilfelle vil det si alle etterforskere i politiet. Ut fra den teoretiske populasjonen ble det gjort et utvalg, som er et mindre antall enheter som velges fra den teoretiske populasjonen og som en faktisk spør.

Målet er å oppnå representativitet, noe som innebærer at vi får (omtrent) de samme svarene ved å spørre enhetene i utvalget som vi ville ha fått hvis vi hadde spurt alle de som inngår i vår teoretiske populasjon. Representativitet innebærer at utvalget (de få vi faktisk spør) skal være en miniutgave av den teoretiske populasjonen (de mange vi er interessert i) i forhold til alle viktige sosiologiske kjennetegn (alder, kjønn, bosted, utdanning, inntekt, yrke, religion, osv.).

Ved å velge ut respondenter på den måten jeg har gjort ved å velge respondenter fra spesifikke distrikt har jeg gjort et utvalg som kalles ikke-sannsynlighetsutvalg (Jacobsen, 2005). Jeg har valgt respondenter utfra ulike kriterier for relevans som bestemte roller og arbeidsoppgaver i definerte distrikter. Faren ved å velge respondenter på denne måten er at man kan ende opp med et systematisk skjevt utvalg, det vil si at relevante grupper ikke kommer med. En kan heller ikke generalisere fra utvalg til populasjon når utvalget er trukket ut på denne måten.

Når en bruker en slik utvelging av enhetene kan en heller ikke lenger beregne hvor store avvik fra befolkningen en kan regne med, slik at resultatene vil være mindre sikre og ikke statistisk representative (Hellevik, 1999). Resultatene vil likevel kunne indikere om det finnes en sammenheng eller ei, og om eventuelt sammenhengen fremstår å være sterk eller svak.

Jeg har respondenter som er valgt ut fra bestemte kriterier for relevans - dvs. bestemte stillinger i bestemte distrikter. Utvalget er altså hverken tilfeldig eller slumpmessig, det er et systematisk utvalg, hvor distriktene er vagt ut etter de kriteriene jeg mener vil belyse problemstillingen best. Distriktene

er valgt ut fordi jeg ønsker distrikter med mest mulig spredning på skalaen i StatRes undersøkelsen. De tre distriktene i som har en plassering på midten av skalaen er valgt ut fordi de er mest mulig sammenlignbare, både i forhold til størrelse, geografisk plassering og Oslonærhet.

4.4 Ulikheter mellom politidistriktene

Det er vanskelig på generelt grunnlag å undersøke om det er forskjeller i de ulike distriktene i bruken av IKT. Dette henger sammen med at der er flere lag av nivåer som spiller sammen og så i sum utgjør den enkeltes bruk. Føringer på distriktsnivå, enhetsnivå og fra den enkelte leder sammensatt med den enkeltes IKT kompetanse og faglige forståelse gir utslag i konkret bruk av systemene. I tillegg vil det være organisasjonskulturer som påvirker i hvilken grad distriktene evner å lære, samt drive med kontinuerlig forbedring. Politidistriktene er også ulikt organisert noe som vil ha innflytelse på respondentenes opplevelse av forhold knyttet til min problemstilling.

I hovedsak er forskjellen basert på mengden av lokale enheter (lensmannskontorer), kontra felles etterforskningsenheter med ansvar for hele eller store deler av distriktet.

I Follo PD er det delt opp i to politistasjoner med sine etterforskningsenheter, samt en felles enhet for større saker. Denne organiseringen er lik de to andre respondentene i den kvalitative undersøkelsen (Asker og Bærum PD og Romerike PD). I politidistrikter som Nordmøre og Romsdal er etterforskningskompetansen i større grad plassert ut på mindre lensmannskontorer i distriktet. I min undersøkelse er grunnlagsdataene fra 2010 (Edvardsen et al., 2010) og det er forskjeller i de ulike distriktene i forhold til hvilken systemplattform de var på undersøkelsestidspunktet og er på i dag. Politidistriktene er inne i en fase hvor man skal gå over til tynnklient (D#2-prosjektet), og noen av distriktene har allerede gjort dette. Overgangen i seg selv har ikke som mål å skape effektivitetsgevinster da plattformen var nødvendig for å få politiets IKT grunnmur (infrastruktur) over på en moderne plattform. Det har likevel vært forventninger i etatene rundt innføringen, slik at det vil kunne være «skuffelser» i distrikter som har tynnklienter som kan gi seg utslag i undersøkelsen.

Følgende distrikter hadde gått over på D#2 når undersøkelsen ble gjennomført:

- Asker og Bærum PD
- Follo PD
- Hedmark PD

Disse hadde ikke ny plattform:

- Østfinnmark PD
- Romerike PD
- Hedmark PD
- Telemark PD

I tillegg er det ulikheter mellom politidistriktene hva gjelder lokalisering. De tre politidistriktene (Asker og Bærum PD, Romerike PD og Follo PD) fra den kvalitative undersøkelsen ble valgt ut på bakgrunn av at de har flere sammenfallende attributter. De er omtrentlig like i størrelse, de har relativt lik organisering og ikke minst så er de alle *Oslonære* distrikter. Med dette menes at de har grense inn til Oslo Politidistrikt, og blir påvirket av hovedstadens kriminalitetsbilde. Dette bl.a utslag i økt kriminalitet, større bredde i kriminalitetstyper, flere operasjoner i samarbeid med Oslo PD samt hendelser som er forbundet med at de har innfartsårene til Oslo gjennom sine distrikter.

Vi kan derfor anta at det å være Oslonær gir seg noen utslag i kriminalitetsbildet og derigjen kriminalitets- og effektivitetsstatistikken.

Kapittel 5

Funn

5.1 Kvalitative funn

Det var tydelige forskjeller mellom respondentene når det gjaldt grad av IKT kompetanse. Disse forskjellene var ikke samsvarende med distriktets effektivitetsgrad, slik at en ikke kan se en direkte kobling mellom den enkelte leder og effektivitetsgraden. Det var flere gjennomgående temaer som viste seg å opp-ta respondentene, eller som de reflekterte over. Utsagnene under representerer områder hvor svarene var sammenfallende mellom respondentene.

1. Lederne vurderer sin kompetanse til å være midt på treet.

Flere av respondentene nevnte det at hvis man ikke bruker systemene jevnlig så fremstår de som kompliserte, samtidig som de uttaler dårlig selvtillit på egne IKT kunnskapers vegne:

“Sånn midt på treet. Holde det vedlike er vel greia.”

"Jeg ligger midt på treet. Du blir lett kjørt av lasset hvis du ikke bruker det hele tiden. Men det er som jeg sier, det med arner og bein ikke sant. Og hvor mye har jeg behov for å bruke det?"

“Vi hadde stabsøvelse på mandag det var lenge siden jeg hadde ført PO logg og det fant jeg ut, det må jeg øve litt på nå”

“Som arbeidsverktøy skulle jeg ønsket jeg kunne vært bedre på Excel så jeg kunne laget lister og hatt bedre oppsett på ting. Jeg kunne vært mye bedre på data sånn generelt, jeg er jo sånn medium”

2. Lederne tror det er mer å hente på effektivitet ved å utnytte IKT bedre

“Men det er klart det finnes mye i systemene i dag som kan gjøres på en enklere måte tror jeg, om du kan det 100 %”

“... der er det nok mye kurs som kunne gitt enda mer effektivitet, men vi har vært litt underbemannet, så det er begrenset hva vi kan sende på kurs...”

“Jeg fikk en helt ny vår for jeg oppdaget at man kunne ta ut tjenestelister”

“Her kan vi si, vi roper etter at vi må ha mere folk, ja, men først kan vi jo få organisert og strukturert det vi har, og så kan vi jo se. Vi jobber ineffektivt, vi bruker ikke de verktøyene vi har godt nok.”

3. IKT strategi – en del av ledergruppens fokus?

“Nei,(...) det man driver med i toppledelsen er for så vidt strategisk ledelse, vi har hatt inne POD nå, men det går mer i den generelle strategiske biten, men det har nok ikke, i hvert fall ikke når jeg har vært tilstede snakk om IKT biten.”

“Nei”

4. IKT kompetanse knyttes til den enkeltes interesse

“Ja de (de unge.red) har det med i blodet når de kommer inn, du vet vi kommer fra skrivebordsalderen, ja så er det det der med interesse, hvor fiksert er du på IKT biten?”

“Det er en på e som er veldig fink, og det er N.N. Han er yngre og han er den som alltid ordner opp i den pc-en på møterommet – da er det N. N som ordner det meste der”

5.1. KVALITATIVE FUNN

“Vi har faktisk laget et eget system, vi har kalt det Wiki. Det er kopiert etter wikipedia. Vi har en IT guru hos oss, han har lagd det. (...) samler på et lokalt system som er et mere operativt etterretningssystem og oppslagsverk lokalt”

5. Store deler av arbeidshverdagen til lederne brukes foran PCèn Respondentene oppgir å bruke mellom 50 – 70 % av arbeidshverdagen sin foran PCèn.

“70 % tenker jeg, 60-70 %, 70. Resten går på møter og litt walking around her..”

6. Mail er det mest brukte verktøyet for lederne

“Det er mail, vi sender mye mailer og mottar mye mailer”

“Tenker du på ukerapporten? Da sender jeg bare en mail; avsnittene rapporterer til meg så klipper vi og limer vi, altså den er ikke veldig strukturert, den er kort info om hva som har skjedd/oppdatering av siste uken, så den sender jeg rett og slett bare på mail til kriminalsjef, så videreformidles den til PM, hva han ønsker eller har behov for å vite.”

“Mail. Det er liksom det viktigste”

“Jeg jobber mest med mailsystemet faktisk. Altså informasjon. Kommuniserer ut til avdelingen og mottar.... og deltar i ledermøter (...). vi kommuniserer jo på mailsystemet, det er jo der all kommunikasjon vår flyr. (..) Ja, det er jo word og mail det går i, bruker ikke andre ting enn det.. Det er viktig å si.”

7. Det var ulik interesse for IKT blant lederne

“Jeg handler ikke på nett, og er ikke på Facebook. Vi har barn som er der, men verken jeg eller min mann har bestemt oss for å gå inn der. Men vi har disse store barna som passer på de lille barna, så de sier i fra. Jeg er vel kanskje i en generasjon som ikke er så oppe å går på det der, men ja. Det holder til mitt forbruk.”

“For å beskrive meg selv, jeg vet ikke hvorfor, men jeg er har vært veldig opptatt av dataverktøy siden det kom til politiet”

8. Lederne kjenner i ulik grad til medarbeiderens IKT kompetanse

“Ikke mer enn det jeg har oppi hodet”

“Ja, det gjør jeg, fordi når jeg begynte (for 2,5 år siden. red) her så var jeg sjokkert over hvor langt tilbake de lå.”

9. Det er varierende bruk av Politiets Styringsverktøy (PSV)

“PSV har jeg ikke tilgang til, det er overordnet. Jeg er ikke inne der”.

“Vi har jo PSV da, men den bruker jeg ikke på annen måte enn at jeg går inn og ser på ..ser på hvordan resultatene er, ikke sant.”

“Deretter så, har jeg jo, er jeg veldig opptatt av Indicia og PSV. Ser potensialet og stresser veldig med særlig Indicia og bruken av det.”

5.2 Kvantitative funn

5.2.1 Analyse av data

Gjennom programmet for spørreundersøkelsen på www.freeonlinesurveys.com tok jeg ut en kopi av svarene fra undersøkelsen. Det første jeg måtte gjøre var å rydde i dataene i versjonen som ble eksportert ut. Denne eksporten kom ut som en «.csv fil», og jeg gjennomgikk ulike felter manuelt for å kvalitetssikre mot svarene som var kommet inn. I www.freeonlinesurveys.com var det mulighet for å se gjennom et og et svar omgangen slik at jeg kunne sjekke at riktig svar var lagt inn i riktig i min bearbejdet versjon. Jeg brukte statistikkprogrammet SPSS for å jobbe videre med analysen av mine data. De fleste spørsmål er på ordinal eller nominal skala.

For å få svar på et av de mest sentrale spørsmålene i min oppgave; om distriktenes bruk av Ikt kan ha en påvirkning på resultatet i StatRes undersøkelsen, var det nødvendig å analysere de enkelte svarene ikke bare som enkeltsvar men distriktsvis. For å få dette til grupperte jeg svarene etter politidistrikt og begynte med en deskriptiv analyse av dataene. Svarprosent: Jeg hadde en total svarprosent på 51%. I gjennomgangen av dataene kom det frem av to besvarelser var ufullstendige, så den totale svarprosenten etter frafallet var beregnet ble 50,5% For å utdype og belyse de sentrale spørsmål i problemstillingen valgte jeg følgende innfallsvinkler til å finne svar:

- Hva er likt mellom politidistriktene?
- Hvor er det forskjeller mellom politidistriktene?
- Er forskjellene i politidistriktene samvarierende med resultatene på StatRes undersøkelsen

Undersøkelsen var som tidligere beskrevet delt opp i to ulike temaer:

- IKT kompetanse. Under dette punktet hører egenvurdering av kompetanse og leders kompetanse
- Styring og ledelse. Under dette punktet hører opplæring, krav om digital kompetanse og innføring.

Tilslutt spurte jeg også om de ansattes opplevelse av effektivitet.

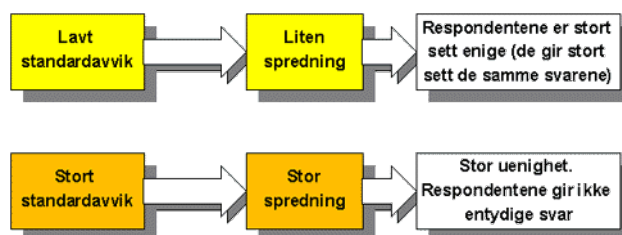
I presentasjonen av resultatene videre i dette kapittelet vil jeg starte med å se på det overordnede resultatet innenfor hvert område før jeg ser på svarene i et politidistriktsperspektiv.

5.2.2 Valg av tolkningsparametre

Verdien er fordelt ut som følgende: (1) Ikke i det hele tatt, (2) I liten grad, (3) I noen grad, (4) I ganske stor grad (5) I svært stor grad. I de tabeller hvor svarene er gruppert etter politidistrikter er de presentert i stigende rekkefølge etter plassering på StatRes undersøkelsen, slik at Øst-Finnmark PD med 41% kommer først og Telemark PD med 96 % sist (se tabell 4.2).

Jeg har gjennomført en bivariat analyse, som er deskriptiv med bakgrunn av hvilke data jeg har fordi jeg har data som er verdien av to variable som er hentet fra samme objekt i populasjonen.

Oppgaven inneholder følgende måleparametre i forhold til dataene: *Sentraltendensen* kan angis som gjennomsnitt, median eller som modus. Hensikten med å oppgi disse er å gi en fremstilling av den sentrale tendensen i fenomenet som er har målt. *Gjennomsnitt* er summen av data delt på antall data. En annen form for gjennomsnitt er *median*. Det er den verdi hvor halvparten av målingene ligger under og den andre halvparten over. *Modus* er det tallet som forekommer mest. Jeg bruker også *variasjonsbredde* (range) i noen av mine tolkninger av dataene. Variasjonsbredden viser differansen mellom største (H) verdi og minste (L) verdi, slik at resultatet blir $R = H - L$. Tilslutt bruker jeg i noen tilfeller *standardavvik*, som er et mål på spredning i resultatene. Standardavviket viser hvor mye en serie med verdier avviker fra seriens gjennomsnitt og sier med andre ord noe om hvor stor spredning (variasjon) det er i datamaterialet.



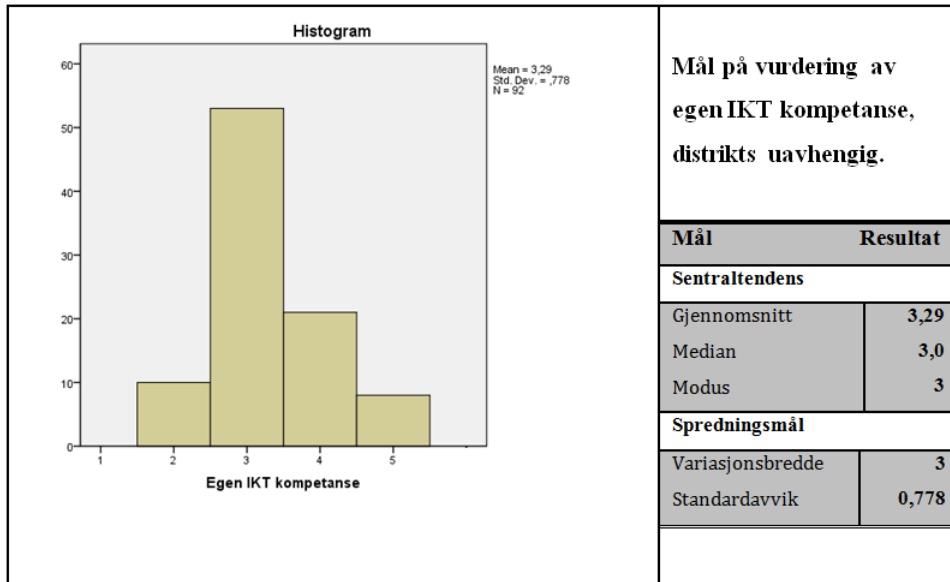
Figur 5.1: Standardavvik (www.kunnskapssenteret.com)

Standardavvik er et mål på spredning omkring et gjennomsnitt. Det vil i dette tilfellet være et uttrykk for et resultats plassering i forhold til alle andre resultater det er naturlig å sammenligne med. I normalfordelingskurven er gjennomsnittet fastsatt til 0 og spredningsverdien er fastsatt til 1, jevnfør normalfordelingskurven. Det vil si at -1 betyr ett standardavvik under gjennomsnittet, mens $+1$ betyr ett standardavvik over gjennomsnittet.

5.3 Medarbeidernes IKT kompetanse

Det var flere grunner for at jeg ønsket å stille spørsmålet om medarbeidernes IKT kompetanse. Utenom at dette har direkte innvirkning på evnen til å jobbe effektivt med IKT ønsket jeg også vurdere medarbeidernes evne til å vurdere de ulike spørsmålene videre i undersøkelsen.

5.3. MEDARBEIDERNES IKT KOMPETANSE



Figur 5.2: Vurdering av egen IKT kompetanse

Verdiene i skalaen i figur 5.2 er: (1) Dårlig, (2) Mindre god, (3) Helt normal, (4) Ganske god, (5) Svært god. Det er liten variasjon mellom gjennomsnitt og median og modus, hvor hovedtyngden av besvarelsene er (3) Helt normal. Variasjonen i besvarelsen er kun 0,78 prosentpoeng. Skalaen blir brukt i stor grad men det er fravær av svar som definerer sin egen IKT kompetanse som dårlig. Tabell 5.1 viser forskjeller mellom de ulike distriktene i forhold til egen vurdering av kompetanse.

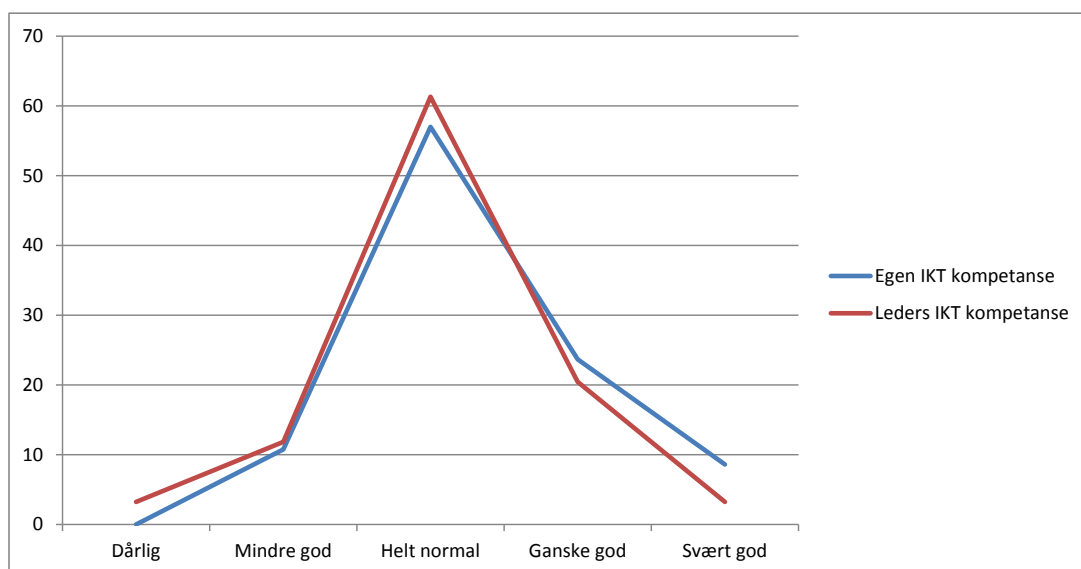
Tabell 5.1: Vurdering av egen IKT kompetanse, fordelt på politidistrikt

Politidistrikt	Gyldig N	Gjennomsnitt	Standardavvik	Variasjonsbredde
Østfinmark	11	3,55	1,036	3
Nordmøre og Romsdal	9	2,89	0,601	2
Asker og Bærum	12	3,25	0,866	3
Romerike	5	3,00	1,000	2
Follo	24	3,21	0,721	3
Hedmark	19	3,58	0,769	2
Telemark	12	3,25	0,452	1

Når vi ser på resultatene distriktvis viser det at gjennomsnittet varierer fra 2,89 i Nordmøre og Romsdal PD til 3,58 i Hedmark PD. Telemark skiller

seg ut med variasjonsbredde på 1 og svarene er fordelt på (3) Helt normal og (4) Ganske god. Det ser ikke ut til å være en klar tendens når det gjelder samvariasjon mellom distriktenes StatRes resultater og den enkeltes vurdering av egen IKT kompetanse.

De ble også spurt om nærmeste leders IKT kompetanse.



Figur 5.3: Vurdering av leders og egen IKT kompetanse

Figur 5.3 viser svarene fra spørsmålet om egen leders IKT kompetanse og egen IKT kompetanse. I snitt vurderer den enkelte medarbeider sin egen IKT kompetanse høyere enn sin nærmeste leders. Snittet er 3,29 for medarbeiderne mens det er 3,09 for lederens IKT kompetanse. Vi ser her at skalaen blir brukt fullt ut for lederens kompetanse i motsetning til når man vurderte egen kompetanse. 3,3 % mener at leders IKT kompetanse er (1) Dårlig og 3,3% mener det motsatte(5) Svært god.

5.3. MEDARBEIDERNES IKT KOMPETANSE

En viktig del av det å være informasjonskomptent er å kunne finne den informasjonen en trenger. Det var derfor relevant å finne ut av om det var forskjeller i den enkeltes kompetanse hva angikk å finne ulik informasjon. Jeg spurte derfor om i hvilken grad de var i stand til å finne informasjon ulike typer informasjon som vil være relevant for den enkelte (tabell 5.2)

Tabell 5.2: Informasjonsinnhenting

I hvilken grad er du i stand til å finne informasjon om:	Svarandel i % av antall N				
	Ikke i det hele tatt	I liten grad	I noen grad	I ganske stor grad	I svært stor grad
# Etterretning/saksinfo	1,1	0,0	1,1	42,4	55,4
# Administrativ info	5,4	29,3	37,0	25,0	3,3
# Rutiner/føringer	2,2	27,2	34,8	32,6	3,3

Her er det en tydelig overvekt i svarene når det gjelder å finne saks- eller etterretningsinformasjon¹. Over 97 % av respondentene oppgir å finne dette (4) I ganske stor grad eller (5) I svært stor grad. Vi ser at snittet bli betydelig lavere når det gjelder å finne administrativ informasjon² eller å finne frem til gjeldene rutiner/føringer³.

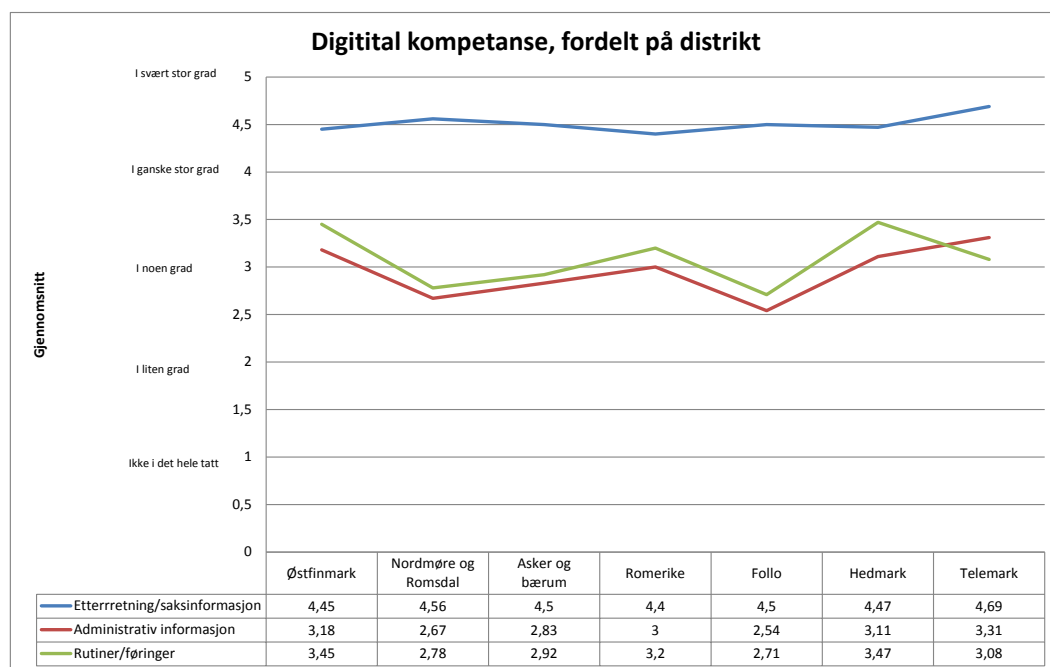
Figur 5.4 viser at vurderingen av egen kompetanse når det gjelder å finne etterretnings- og saksinformasjon er relativt lik i politidistriktene. Alle distriktene har et gjennomsnitt som ligger mellom (4) I ganske stor grad til (5) I svært stor grad. Telemark PD utmerker seg litt med den høyeste gjennomsnittsverdien.

Når det gjelder den enkeltes kompetanse for å finne administrativ informasjon og informasjon om rutiner legger vi merke til at kompetansen er betydelig lavere i alle politidistrikt. Videre ser vi at det nå fremkommer større forskjeller politidistriktene seg imellom. Snittet hos distriktene viser at alle distriktene, med unntak av Telemark PD, i større grad er istand til å finne informasjon om rutiner/føringer fremfor administrativ informasjon. Follo PD

¹Fra BL/Indicia/PO o.l

²Personalhandbok,reiseregninger m.m

³Regelverk, lovendringer, instruksjoner m.m.



Figur 5.4: Innformasjonsinnhenting, fordelt på politidistrikt

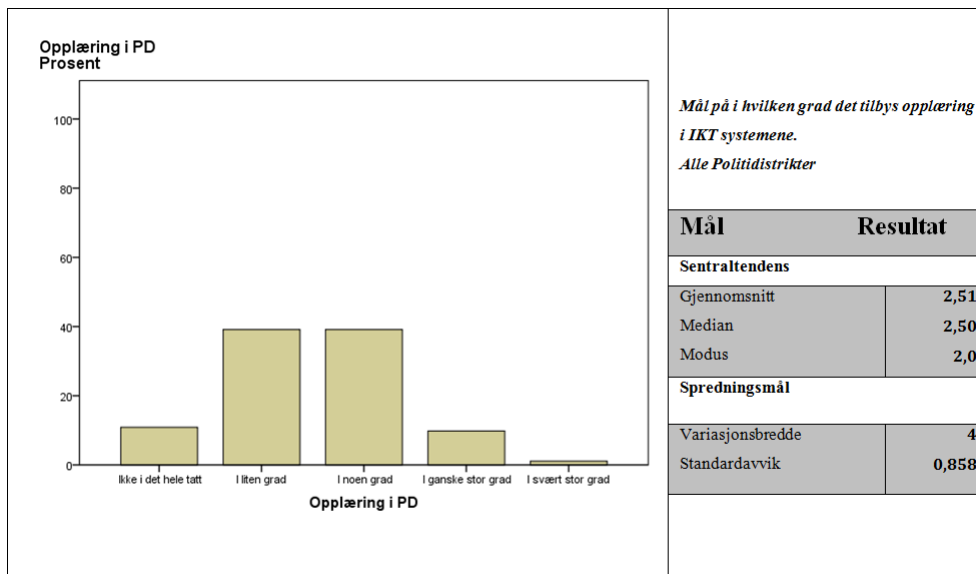
er det distriktet med lavest gjennomsnitt på disse to områdene, mens både Østfinmark PD og Hedmark PD ligger høyest på skalaen på disse to områdene. Begge ligger i hver sin ende av skalaen på StatRes. Med unntak av Østfinmark PD ser vi at de tre neste distriktene ligger på et snitt mellom (2) I liten grad til (3) I noen grad. De to øverste politidistriktene har et snitt mellom (3) I noen grad til (4) I ganske stor grad. Her ser vi en tendens til en samvariasjon med StatRes undersøkelsen.

5.4 Opplæring

Oppgavens problemstilling omhandler om det er forskjeller i bruk og innføring av IKT systemene i politidistriktene. For å vurdere om opplæring og IKT kompetanse kan utgjøre en forskjell var det vesentlig å finne ut i hvilken grad

5.4. OPPLÆRING

det tilbys opplæring i IKT systemene i politidistriktene? Jeg spurte derfor respondentene i hvilken grad det ble tilbudt opplæring i IKT systemene i det enkelte politidistrikt (Figur 5.5.)



Figur 5.5: Opplæring i IKT

Svaralternativene var: (1) Ikke i det hele tatt, (2) I liten grad, (3) I noen grad, (4) I ganske stor grad (5) I svært stor grad. Hovedtendensen er det kun i (2) I liten til (3) I noen grad tilbys opplæring på IKT systemene, med et totalt totale resultatet på 2,51 for alle politidistrikter. Modus er 2, noe som vil si at (2) I liten grad er det svaret som er avgitt flest ganger.

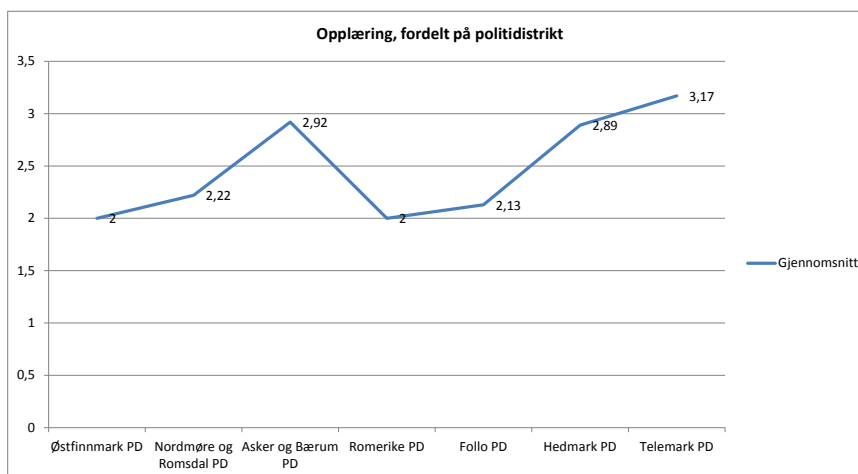
Tabell 5.3 viser resultatene fordelt på politidistrikt. Det er en tendens til en økning i gjennomsnitt og median mellom laveste distrikt, til høyeste. Øst-Finnmark PD har den laveste sentraltendensen med svaralternativ (2) I liten grad som både gjennomsnitt og median. I tillegg er variasjonsbredden på to, det vil si at svarene er sentrert på 3 nærliggende svaralternativer.

Gjennomsnittet har deretter en svak stigende grad hvor Asker og Bærum PD, samt Hedmark og Telemark PD har et høyere gjennomsnitt. Disse tre politidistriktene har også en høyere median enn de resterende, (3) I noen grad. Modusen for Telemark PD skiller seg ut som den høyeste, samtidig som variasjonsbredden er relativt lav.

Figur 5.6 viser gjensomsnittet fordelt på de ulike politidistriktene.

Tabell 5.3: Opplæring i IKT, fordelt på politidistrikt

Politidistrikt	Gyldig N	Gjennomsnitt	Median	Standardavvik	Variasjonsbredde
Østfinnmark	11	2,00	2	0,632	2
Nordmøre og Romsdal	9	2,22	2	0,833	2
Asker og Bærum	12	2,92	3	0,900	4
Romerike	5	2,00	2	1,000	0
Follo	24	2,13	3	0,797	3
Hedmark	19	2,89	3	0,658	2
Telemark	12	3,17	3	0,835	2

**Figur 5.6:** Opplæring i IKT, gjennomsnitt per politidistrikt

Ut i fra de overnevnte observasjoner kan det se ut som om det er en viss grad av samvariasjon mellom politidistriktenes opplæring i IKT og resultatene på StatRes undersøkelsen. Det er også interessant å se at det er en stor grad av samvariasjon hvis en tar ut de tre Oslonærme politidistriktene av fremstillingen.

5.5 Innføring

Innføring av IKT systemer er en nøkkelfaktor for å kunne bruke systemene og ta ut effektivitetsgevinstern. For å undersøke i hvilken grad innføring blir understøttet av ledelsesaktiviteter stilte jeg ulike spørsmål i forbindelse med innføring av nye IKT systemer/funksjoner (tabell 5.4). «Ved innføring av nye IKT systemer ⁴, i hvilken grad har du opplevd følgende:?»

Tabell 5.4: Innføring av IKT

Ved innføring av nye IKT systemer, hvilken grad har du opplevd følgende:	Resultat			
	Gjennomsnitt	Median	Standardavvik	Variasjonsbredde
# Det innføres endringer i arbeidsprosessene	2,62	3	,912	4
# Kursing/opplæring i nye funksjoner	2,34	2	,855	4
# Kursing/opplæring om nye bruksmåter	2,24	2	,747	
# Rutiner oppdateres/ in-formeres om	2,61	3	,851	4
# Ledelsen forklarer ge-vinster ved nye funksjoner	1,96	2	,740	3

Tyngdepunktet i resultatet viser at de ansatte kun (2) I liten grad eller (3) I noen grad opplever at innføring av nye IKT systemer eller funksjoner påvirker deres arbeidshverdag (gjennomsnitt). Det laveste gjennomsnittet finner vi ved spørsmålet om ledelsen forklarer gevinstene ved innføring av nye funksjoner. Her er det samlede gjennomsnittet på 1,96, dvs mellom (1) ikke i det hele tatt, og nærmot opp mot (2) I noen grad.

Ved å fordele tabellen ut i de enkelte svaralternativene kan vi i tabell 5.5 se at tyngdepunktene i svarene ligger mellom (1) Ikke i det hele tatt, og (3) I noen grad. De faktorene ved innføring som i (4) I ganske stor grad oppleves gjøres er «endringer i arbeidsprosesser» og «oppdaterte rutiner». Svarprosenten er likevel lav, henholdsvis 10,9 % og 12 % . Selv om det innføres nye funksjoner så er det kun 1,1% som angir at de i (4) Stor grad blir forklart gevinstene ved innføringen. Nærmere 78 % oppgir at de (1) Ikke i det hele

⁴Spørsmålet omhandlet både «nye IKT systemer» og «nye funksjoner i eksisterende».

Tabell 5.5: Innføring av IKT, i prosent

Innføring av nye IKT systemer	Svarandel i % av antall N				
	Ikke i det hele tatt	I liten grad	I noen grad	I ganske stor grad	I svært stor grad
Det innføres endringer i arbeidsprosessene	8,7	38,0	39,1	10,9	3,3
Kursing/opplæring i nye funksjoner	14,1	47,8	29,3	7,6	1,1
Kursing/opplæring om nye bruksmåter	15,2	48,9	32,6	3,3	0
Rutiner oppdateres/informeres om	8,7	35,9	42,4	12,0	1,1
Ledelsen forklarer gevinster ved nye funksjoner	28,3	48,9	21,7	1,1	0

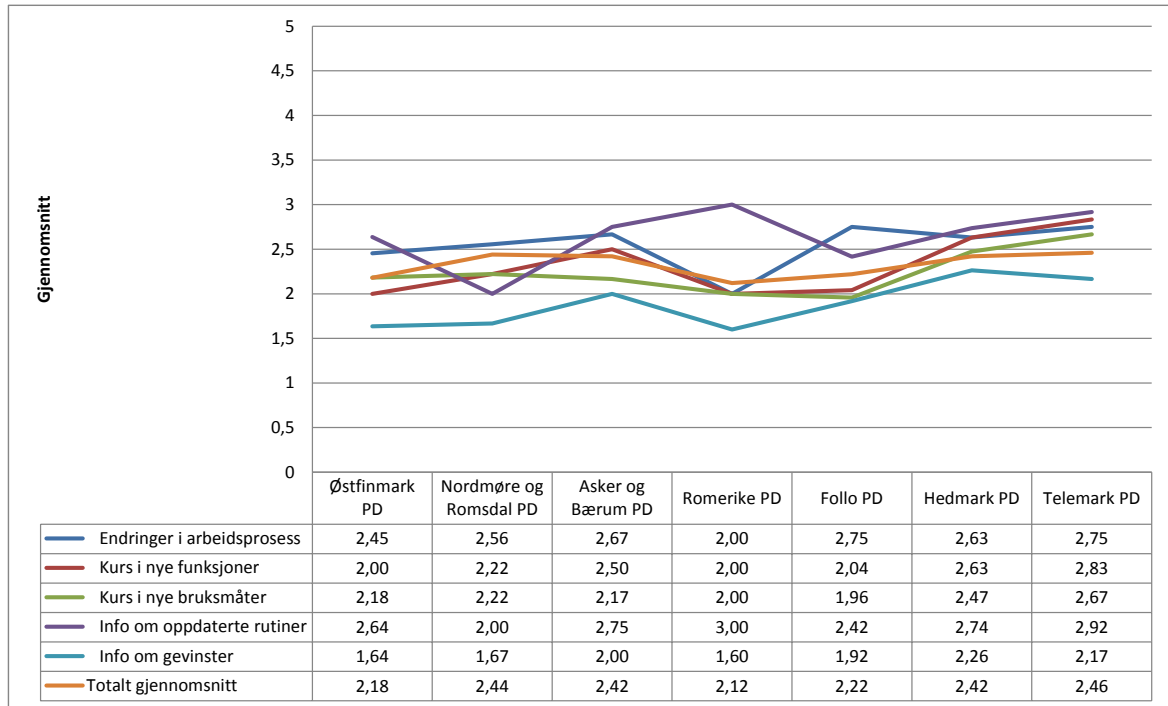
tatt eller i (2) I liten grad blir forklart gevinstene ved innføring.

Tabellen viser i hovedtrekk at nye systemer eller funksjoner i det eksisterende kun i liten eller noen grad innføres i distriktene.

Et sentralt spørsmål i oppgaven vil være om hvordan innføringen av IKT systemer/funksjoner gjøres i de ulike politidistriktene. Videre om det kan påvises noen forskjell politidistriktene seg i mellom slik at det samvarierer med effektivitetsundersøkelsen? I figur 5.7 er politidistriktene sammenlignet på dette området.

Følgende er verdt å legge merke til: Når det gjelder gjennomsnittlig score har Telemark PD den høyeste. Vi ser at Telemark PD på alle områder, med unntak av «Info om oppdaterte rutiner» og «info om gevinster» har høyest eller lik høyest score. Romerike PD utmerker seg ved å ligge lavt på de fleste kategoriene, med den laveste scoren av alle når det gjelder «info om

5.5. INNFØRING



Figur 5.7: Innføring av IKT, fordelt på politidistrikt

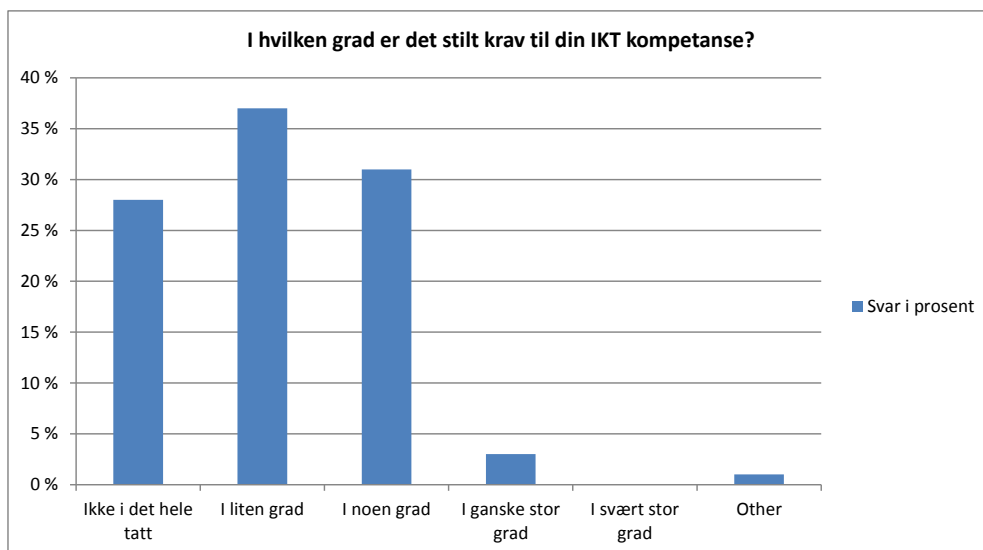
gevinster» med et snitt på 1,60. Unntaket for Romerike PD er scoren på «info om oppdaterte rutiner» hvor de har den beste gjennomsnittscoren totalt i tabellen med et snitt på (3) I noen grad. Vi kan også se at Østfinnmark PD og Nordmøre og Romsdal PD ligger i det lavere sjiktet på de fleste kategoriene når det gjelder gjennomsnitt.

Alle politidistriktene scorer totalt lavt hva prosesser for innføring av systemer eller funksjoner gjelder. Snittet for Hedmark PD, Telemark PD og Asker og Bærum PD ligger mellom (2) I liten grad og (3) I noen grad. De andre har et snitt mellom (1) Ikke i det hele tatt, og (3) i noen grad. Selv om det ikke er en jevn økning i gjennomsnittet i forhold til rangeringen i StatRes ser vi likevel totalt sett at det finnes en tendens til en samvariasjon mellom StatRes undersøkelsen, hvor de to øverste distriktene har et markant

høyere snitt enn de to laveste.

5.6 Krav til IKT kompetanse

Et spørsmål som vill belyse forholdet til synet på politidistriktenes modenhet når det gjelder IKT er spørsmålet om i hvilken grad det stilles krav til IKT kompetanse.



Figur 5.8: I hvilken grad stilles det krav til IKT kompetanse ?

Vi ser av resultatene at tyngdepunktet av svarene ligger i nedre del av skalaen. Det er ingen som (5) I svært stor grad mener det stilles krav til deres IKT kompetanse, og det er kun et fåtall som opplver at det i ganske stor grad stilles krav til dem på dette området. Gjennomsnittet er (2) I liten grad.

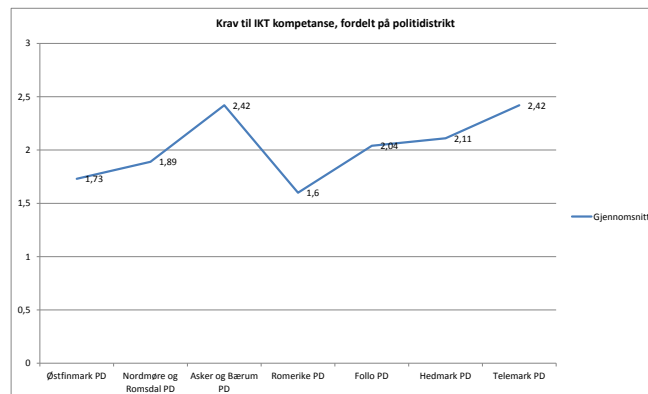
Når vi ser på det samme resultatet fordelt på distrikter (tabell 5.6) ser vi at Asker og Bærum PD peker seg ut med en relativ høy prosentandel

5.6. KRAV TIL IKT KOMPETANSE

Tabell 5.6: Krav til IKT kompetanse, fordelt på politidistrikt

Politidistrikt	Resultat angitt i %				
	Ikke i det hele tatt	I liten grad	I noen grad	I ganske stor grad	I svært stor grad
Østfinmark	45	36,4	18,2	0	0
Nordmøre og Romsdal	44,4	22,2	33,3	0	0
Asker og Bærum	25	25	33,3	16,7	0
Romerrike	29,2	37,5	33,3	0	0
Follo	40	60	0	0	0
Hedmark	21,1	36,8	31,6	5,3	0
Telemark	8,3	41,7	50	0	0

(16,7 %) som sier at det (4) I ganske stor grad stilles krav til deres IKT kompetanse. Likevel peker 50 % i samme distrikt på at det kun (2) I liten grad eller (1) Ikke i det hele tatt stilles krav til deres kompetanse på dette området. Det er kun Asker og Bærum PD og Hedmark PD som har svar som tilsier at det (4) I ganske stor grad stilles krav. For de andre politidistriktene er svaralternativene fordelt på (1) Ikke i det hele tatt, (2) I liten grad og (3) I noen grad, med unntak av Romerike PD hvor 100 % av svarene er innenfor de to laveste svaralternativene.



Figur 5.9: Krav til IKT kompetanse, fordelt på politidistrikt

Ser vi kun på politidistriktenes gjennomsnittet (figur 5.9) ser også at sentraltendensen er at i samsvar med StatRes undersøkelsen rangering når

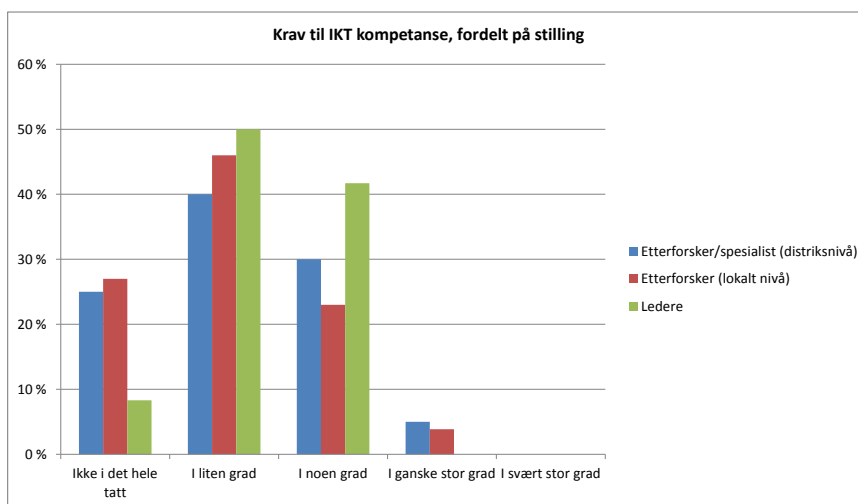
vi ser på de to laveste og de to høyeste politidistriktene.

Telemark PD og Asker og Bærum PD har likt og høyest gjennomsnittsvar. Romerike PD har lavest gjennomsnitt og den minste variasjonsbredden. Etter dette har Øst-Finnmark PD og Nordmøre og Romsdal PD de to laveste verdiene både for gjennomsnitt og for modus. Telemark PD og Hedmark PD som ligger øverst har de to høyeste verdiene. Det er derfor en grad av samvariasjon mellom StatRes undersøkelsens rangering og svarene i dette spørsmålet.

I undersøkelsen hadde jeg lagt inn et spørsmål om hvilken funksjon vedkommende respondent hadde. Funksjonsområdene var delt inn i

- Etterforsker/spesialist i felles etterforskingenhet på distriktsnivå
- Etterforsker på lokalt nivå
- Leder for enhet på lokalt eller distriktsnivå

Det er relevant å undersøke om det er forskjeller i kravene på dette nivået, og om det difrensieres i forhold til krav til en leder og en etterforsker i forhold til IKT kompetanse.



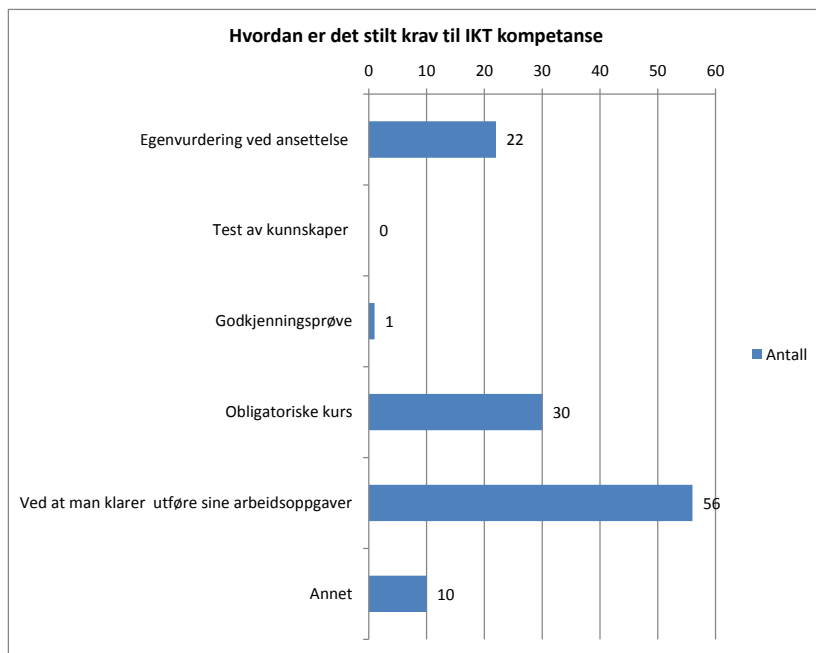
Figur 5.10: Krav til IKT kompetanse, fordelt på stilling

5.6. KRAV TIL IKT KOMPETANSE

Som vi ser i figur 5.10 så er det ingen store forskjeller i krav stillingen til IKT kompetanse blandt de ulike funksjonene. En liten andel av etterforskerne (begge kategorier) opplever at det (4) I ganske stor grad stilles krav til dem på dette området. Blandt lederne er det ingen som oppgir dette som svaralternativ. Vi ser at hovedtyngden av lederne svarer at det i (2) I liten eller (3) I noen grad blir stilt krav til dem. Under kategorien (1) Ikke i det hele tatt ser vi at lederne har enbetydelig lavere score enn etterforskerne, noe som kan tyde på at det er litt mer bevissthet i forhold til leders kompetanse, dog liten totalt sett.

Som en oppfølging til spørsmålet om det var stilt krav, ønsket jeg å finne ut hvordan dette eventuelt var gjort (Figur 5.11)

På dette spørsmålet var det mulig å krysse av på flere alternativer.



Figur 5.11: På hvilken måte er det stilt krav til din IKT kompetanse?

Hovedtyngden av svarene var ved at man klarer å utføre sine arbeidsoppgaver med 56 svar (47,1 %), Obligatoriske kurs 30 svar (25,2 %) og egenvur-

dering ved ansettelse 22 svar (18,5%). Mer formelle versjoner av kravstilling, som test av kunnskaper og godkjenningsprøver ikke blir benyttet på dette området. Under svarkategorien «Annet» fremkom bl.a følgende kommentarer:

“Enkelte systemet, slik som f.eks. Telefoni krever kurs for å gis tilgang.”

“For å få indicia tilgang kreves det at man har kurset.”

“Det blir prøve- og feilemetoden inntil man lærer.”

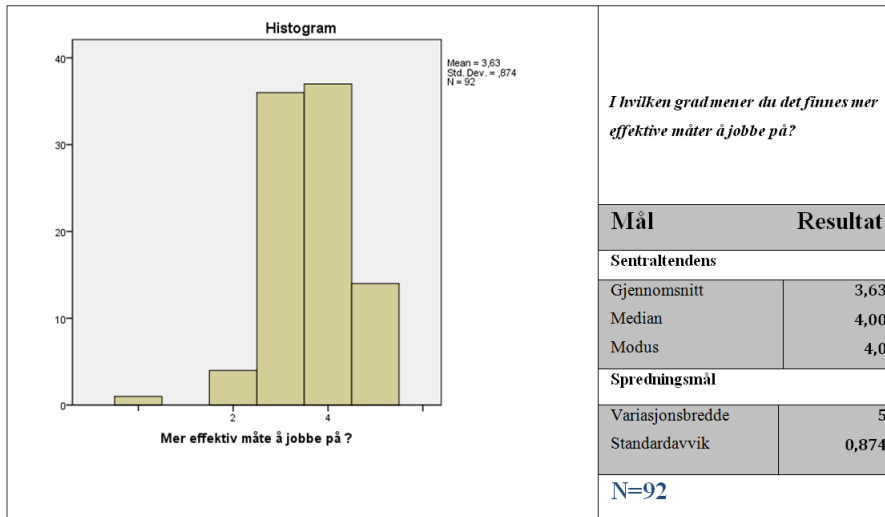
“Spesialkurs for strategisk analyse”

“Ble kun spurt om kompetanse før ansettelse. Ingen test. lite opplæring av nye systemer.”

“Stilles ikke spes. krav.”

5.7 Effektivitet

Er det andre indikasjoner som fremkommer som kan bidra til effektivitetsøkning generelt? Jeg spurte respondentene i hvilken grad de opplever at det finnes mer effektive måter å jobbe med de IT verktøyene de har dag?



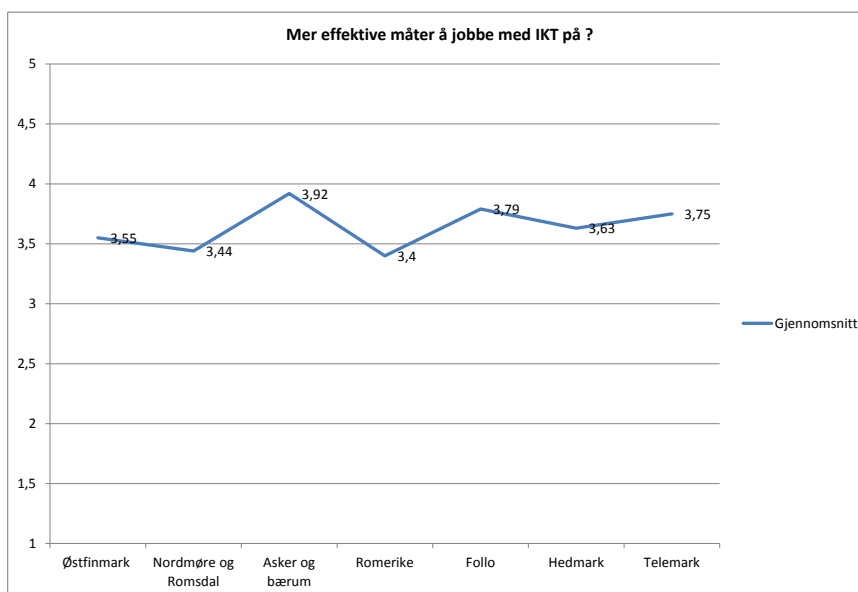
Figur 5.12: Effektivitetspotensiale

Resultatene i figur 5.12 viser en overvekt av svar som mener det i større grad er mulig å jobbe mer effektivt enn det man gjør i dag. Hovedtyngden av svaralternativene (modus) er på (4) I Stor grad. Det er få svar som mener at det ikke finnes effektivitetspotensiale. Er dette samsvarende med de distrikter som StatRes undersøkelsen sier har mer effektivitetspotensiale?

Figur 5.13 viser at gjennomsnittet hos Follo PD og Aker og Bærum PD har høyest score med 3,92 og 3,79 i snitt. Telemark PD som ligger høyest i forhold til StasRes har den laveste scoren i forhold til potensiale. Øst-Finnmark PD og Nordmøre og Romsdal PD ligger også lavt, sammen med den laveste Romerike PD. Spredningen i resultatene er for varierte til at vi kan se en tendens sett opp mot undersøkelsen i StatRes.

Jeg spurte videre, gitt at man mente det var et potensiale for effektivitet, hva de mente skulle til for at de kunne jobbe mer effektivt med de IKT verktøyene de har i dag (figur 5.14.)

Hovedtyngden mener at obligatorisk opplæring i IKT systemer er en viktig faktor for å kunne ta ut effektivitetspotensialet som finnes. Deretter kom-



Figur 5.13: Effektivitetspotensiale, fordelt på politidistrikt

mer «Opplæring i «lure IKT triks»» og «Rutiner for hvordan arbeidsprosessene skal utføres». Det virker ikke som om det er stor tro på at formelle godkjenninger eller krav til kompetanse vil bidra til økt effektivitet.

Det siste spørsmålet i undersøkelsen var: Hva hindrer deg i å jobbe mer effektivt med de systemene som finnes i dag? Dette var et åpent spørsmål uten svaralternativer. Jeg gjennom gikk svarene og kategoriserte dem inn i følgende tre kategorier:

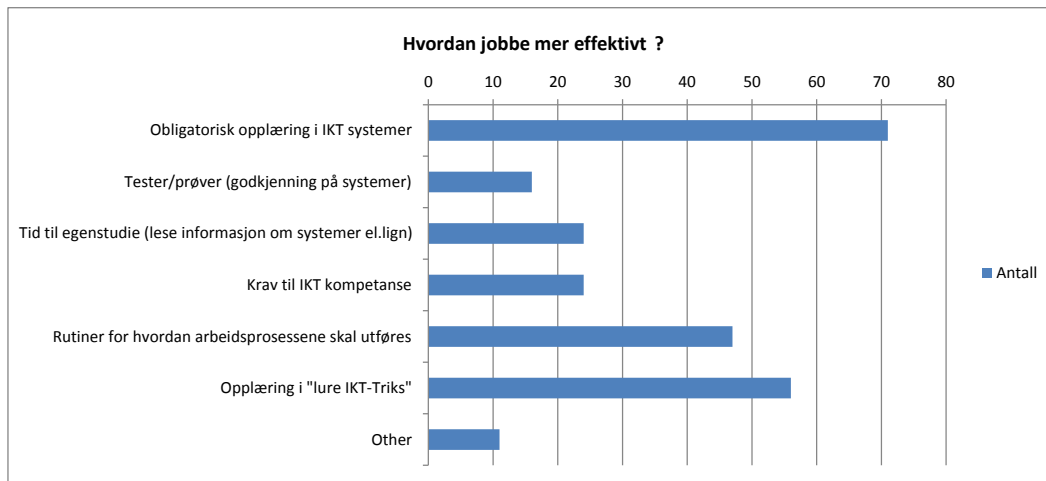
- Tid
- Kunnskap
- Systemfeil.

Det var noenlunde lik fordeling av svarene på disse tre kategoriene. Under kategorien tid var bl.a. følgende utsagn:

“Tid til å sette seg inn i alle muligheter”

“Arbeidsdagen slukes” av mer prekære operative oppgaver i etterforskningen”

5.7. EFFEKTIVITET



Figur 5.14: Hva skal til for at du kan jobbe mer effektivt?

Her kom også frem at det kreves en del å beherske de ulike systemene slik at en må ha tid for å kunne lære seg dem. Dette hang også godt sammen med svarene i kategorien kunnskap:

“Tid til å sette seg inn i alle muligheter”

“Systemer jeg bruker lite; burde vært tilgang på "oppfriskningskurs" av svært kort varighet, tror det ville gitt eget god gevinst”

“Vi kan dette dårlig.”

“Generelt for dårlig kompetanse på it generelt, samt at politiet pr i dag har for mange systemer som ikke svarer sammen.”

“Kunnskap og min egen holdning til Data.”

Den siste kategorien var systemfeil. I denne kategorien kom de svarene som pekte på feil med selve systemene. Disse svarene var utenfor det som ble spurt om, men jeg har valgt å ta dem med for de gir også et bilde av hvordan respondentene ser på IKT og effektivitet.

“Systemene snakker sammen i svært liten grad. Innloggings tid på de ulike systemene er alt for lang.”

*“DEN MANGLENDE INTERNETT TILGANGEN! §!!!§§!!!%§§§£ \$|’****
Det er kun EN grunn til at jeg har giddet å brukt ei hel arbeids-
økt på å forsøke å komme inn på internett via denne linken i dag
- det er så symptomatisk for vår arbeidshverdag - blå strek som
går i heng - vi kommer ikke inn, og er forhindret fra å fullføre
arbeidsoppgava. Jeg har forsøkt mellom 20 og 30 ganger å komme
inn på den for å svare, kun for å kunne fortelle akkurat det!”*

5.8 Oppsummert kvantitative funn

- IKT kompetansen vurderes av den enkelte som helt normal og den vurderes slik i alle distriktene. Totalt sett vurderes egen kompetanse til å være bedre enn nærmeste leders.
- Det er i liten grad opplæring i de ulike IKT-løsningene. Det er en viss grad av samvariasjon mellom distriktenes plassering på StatRes undersøkelsen og graden av opplæringstibud.
- Innføring av IKT løsninger scorer i gjennomsnitt lavt, spesielt gjelder dette kursing og innføring i nye funksjoner og bruksmåter, samt informasjon om gevinster. Medarbeiderne opplever kun i liten grad eller noen grad at innføring av nye IKT systemer eller funksjoner påvirker deres arbeidshverdag i form av endrede arbeidsprosesser.
- Vi ser en tendens til samvariasjon når det gjelder spørsmålene om innføring av IKT systemer og resultatene på StatRes.
- Det stilles i liten grad krav til medarbeidernes eller ledernes IKT kompetanse. Det kravet som i størst grad stilles er at medarbeiderne klarer å utføre sine arbeidsoppgaver. Her observerer vi også en grad av samvariasjon.

5.8. OPPSUMMERT KVANTITATIVE FUNN

- Effektivitetspotensialet oppleves som svært høyt. Det er ikke samsvar mellom opplevd effektivitetspotensiale og resultatene på StatRes.
- Obligatorisk opplæring fremholdes som et viktig bidrag for å øke effektiviteten

Oppsummert kan dette illustreres i følgende figur hva angår samvariasjon med StatRes undersøkelsen:

Tabell 5.7: Oppsummert funn, sett opp mot StatRes

Tema	Resultat	Samvariasjon
Opplevd IKT kompetanse	Helt normal	Nei
Opplæring	I liten grad	Ja, til en viss grad
Innføring av IKT	I liten grad	Ja
Krav til IKT kompetanse	I liten grad	Ja, til en viss grad
Opplevd effektivitetspotensiale	I stor grad	Nei

Det er viktig å bemerke at samvariasjon ikke er det samme som sammenheng. Der hvor det er samvariasjon er det kun observert en tendens i dataene som varierer likt. Ut fra dataene og undersøkelsesdesign i denne undersøkelsen kan det ikke sies noe om årsak og virkning.

Kapittel 6

Diskusjon

Gjennom teori og empiri har jeg søkt å finne svar på oppgavens problemstilling:

"I hvilken grad skyldes politidistriktenes effektivitetsforskjeller (jf. StatRes undersøkelsen) ulik innføring og bruk av IKT?"

For å kunne svare på denne problemstillingen så jeg på to uavhengige variabler i forhold til å undersøke om dette kunne gi utslag i effektiviteten:

- Etatens totale IKT kompetanse
- Styring og ledelse ved innføring og bruk av IKT

Som det tidligere nevnt i kapittel 3.3 er det vanskelig å måle effektivitet i offentlig sektor. I denne oppgaven er det mye som kan ha påvirkning for effektiviteten i et distrikt, og det er ikke mulig å trekke ut kun en faktor som avgjørende for denne. Det har derfor i denne oppgaven ikke vært mulig å sette to streker under svaret i forhold til om det er en sammenheng mellom innføring og bruken av IKT og distriktenes effektivitet målt i StatRes undersøkelsen.

Det er likevel mulig å se tendenser til samvariasjon, på flere områder som for eksempel når det gjelder innføring av IKT systemer, opplæring og krav til IKT kompetanse. Det kom også frem andre funn som vil kunne bidra til økt forståelsen for hvordan øke effektiviteten i politidistriktene når det kommer til IKT. Dette vil jeg drøfte nærmere i det følgende kapittelet.

6.1 Etatens IKT kompetanse

6.1.1 Vurdering av egen IKT kompetanse

En undersøkelse av OECD kalt «Adult Literacy and Life Skills Survey »(Lowe & McAuley, 2000) indikerer at den norske voksne befolkningen generelt er svært positive til egne kunnskaper og ferdigheter når det gjelder bruk av PC og Internett. Over 70 prosent oppgir at de har tilstrekkelige kunnskaper i forhold sine behov, og kjønnsforskjellene er marginale.

Dette er samsvarende med resultatene fra den kvantitative undersøkelsen som viser at de fleste medarbeiderne betegner seg som innenfor «normalen» når det gjelder IKT kompetanse. Innenfor normalen vil sannsynligvis i dette tilfellet være i forhold til de kollegaer man har rundt seg og som det er naturlig å sammenligne seg med. I Leavitts diamant (figur 3.1) er de ansattes erfaringsbakgrunn, med hensyn til kompetanse og holdninger en avgjørende del av organisasjonen (Flaa et al., 1990.) Det er derfor interessant at respondenter i den kvantitative undersøkelsen selv oppgav manglende holdninger til IKT som en forklaring på ubrukt effektivitetspotensiale.

Svarene fra undersøkelsene viste at det ikke var noen samvariasjon mellom hvordan den enkelte vurderte sin egen IKT kompetanse i forhold til StatRes undersøkelsen. Manglende samvariasjon kan forklares på flere måter. En årsak kan være at det ikke eksisterer en samvariasjon eller en direkte knytning. En annen omfatter hvor den enkeltes skala for egenvurderingen ligger.

Politietaten er en organisasjon som er relativt lukket i den form at det er lite tilsig av annen kompetanse enn politi eller juridisk kompetanse. Politiryket er tradisjonelt noe man utdanner seg til og fortsetter i resten av yrkeslivet. Dette er en trend som er i ferd med å snu, men det er fremdeles lite «sivil» kompetanse som tilfaller etaten. En fare ved dette er at det gir en homogen gruppe hva angår kompetanse, og det fører igjen til at det ikke skal så mye til for å skille seg positivt ut. Referansepunktet for egenvurderingen vil da naturligvis bli andre kollegaer ved samme distrikt/enhet, eller egen leder.

I de fleste politidistriktene er det vanligvis en egen datakriminalitet og/eller analyseenhet som har IKT krim og analyse av informasjon som sitt arbeidsfelt. Disse som har IKT som spesialkompetanse, vil også kunne være et referansepunkt for den enkelte medarbeider ved sin egenvurdering. For å kunne si noe om nivået er lavt eller høyt må en enten ha spesifikke mål på den enkeltes referansepunkt, eller se på flere indikatorer. Eksempelvis vil man,

hvis en jobber i et høykompetent nivå sammenligne seg med dem rundt en. Det samme gjelder for dem som jobber i et lavkompetent nivå. Å vurdere sin egen kompetanse som «normal» vil i disse to tilfellene objektivt slå forskjellig ut hva gjelder grad av reell kompetanse.

Det må også bemerkes at det er store feilkilder knyttet til hvordan hver og en av oss vurderer egen kompetanse. Vi har en tendens til å overvurdere vårt eget kompetansenivå og egen mestringsevne, og paradoksalt er denne tendensen sterkest for områder der man har lav kompetanse (Lai, 2004) Fraværet av samvariasjon kan derfor også skyldes at dette er et spørsmål hvor svarene i stor grad henger sammen med egen selvfølelse og på denne måten er utslag for en feilrapportering.

På spørsmål om praktiske ferdigheter rundt å finne relevant saksinformasjon/etterretnings informasjon vurderte medarbeiderne seg som svært gode. Når det gjaldt annen type informasjon som angår administrative gjøremål eller å finne gjeldende instruks/lovverk eller rutiner var vurderingen av egen kompetanse betydelig lavere.

Dette skillet kan skyldes flere årsaker enn bare den enkeltes IKT kompetanse. Hvordan organisasjonen har lagt til rette for en struktur og verktøy for å kunne finne frem til den informasjonen er en faktor. En annen er at de administrative systemene ikke brukes i like stor grad som saksbehandlings-systemene, og dette regnes ikke som en del av det som er kjerneoppgavene til den enkelte. Flere av respondentene i undersøkelsene peker i tillegg på at brukergrensesnittet er vanskelig når det gjelder disse systemene, og at man må bruke systemene mye for at det skal «sitte» ordentlig. Når det gjelder brukergrensesnitt er det spesielt viktig at dette er godt i de systemer man sjeldent bruker slik at det oppleves som enkelt og forutsigbart. I motsatt fall risikerer man at den enkelte vegrer seg for å ta i bruk disse systemene.

Totalt sett gir svarene fra undersøkelsene sterke indikasjoner på at den IKT kompetansen som vurderes som «Helt normal» i etaten totalt sett er ganske lav, både organisasjonsmessig men også enkeltvis. Dette vil jeg komme tilbake til i andre deler av drøftingen.

6.1.2 Leders IKT kompetanse

IKT kom for fullt til politiet i forbindelse med OL på Lillehammer i 1994. Flesteparten av dagens enhetsledere har derfor fått tilført IKT systemer inn i arbeidshverdagen stegvis, og har ikke hatt annen jobbrelatert erfaring med bruk av IKT i andre virksomheter enn i politiet:

“(. . .) du vet vi kommer fra skrivemaskins alderen, ja, så er det der med interessene, hvor fiksert er du på IKT biten ? Og jeg er nok ikke veldig fiksert på det .. men så har du andre ledere som, ja de trenger ikke være yngre, som har mer interesse for det.. og hvor det sikkert er et voldsomt effektivt verktøy for de.”

Ledere i politiet blir i liten grad tilbudt utdanning som retter seg mot bruk av de ledelsessystemene de har bruk for i hverdagen. På et mer overordnet nivå er det heller ingen utdanning som bidrar til å gjøre lederne til gode mottagere av et system som skal forbedre arbeidsprosesser og igjen bidra til effektivitet. Den kvalitative undersøkelsen viste at det knapt finnes opplæring til den enkelte leder når vedkommende skal sette seg inn i styringsverktøy som er av kritisk betydning for en leder.

På spørsmål om respondenten fikk noe opplæring i verktøy som støttet når vedkommende ble leder, var et avsvarene :

“Jeg har fått opplæring i Doculive¹, 1 dag, det har vært .. jeg klarer nå, jeg skriver innstillinger i Doculive, men det er et verktøy som du må jobbe en del med for å klare liksom.”

Det leder videre til et spørsmål om hvor mye IKT må en politileder kunne? Ifølge en undersøkelse i regi av Dataforeningen, «IT i praksis», (Rambøll Management Consulting AS, 2010) oppgir 85 % av de spurte at offentlige ledes mangel på kompetanse er en hemsko for digital utvikling. Mine funn viser at medarbeiderne vurderte sin leders IKT kompetanse som dårligere enn sin egen og at det kun i noen grad stilles krav til IKT kompetanse hos etatens ledere. Den kvantitative undersøkelsen viste at 40% av lederne som hadde besvart undersøkelsen sa at de *i liten grad* var i stand til å finne administrativ informasjon.

Det er naturligvis forskjell på strategisk og operativt ledernivå i forhold til hvilken type IKT kompetanse en skal inneha, men fraværet av fokus på begge nivåer i politiet er meget synlig. Det er en faktor som man må ta med seg når man både bestiller, tar i bruk og diskuterer uttak av gevinster fra IKT-løsninger i politiet.

¹Doculive er politiets arkivsystem

6.1.3 Strategisk IKT kompetanse

Undersøkelsen viste også at IKT strategi var et begrep som ikke var kjent hos de kvalitative respondentene. Også 22.juli-kommisjonen (2012) viser til manglende strategisk tenking på dette området i politiet:

“Politiet mangler i dag en helhetlig og oppdatert strategi for hvordan politiet skal nyttiggjøre seg informasjons- og kommunikasjons-teknologien i sitt arbeid. Nøkkelen til framtidens politi er ikke teknologi i seg selv, men hvordan politiet velger å benytte dette for å løse sine oppgaver”.

Det kommer tydelig frem i den kvalitative undersøkelsen at det å ta imot noe nytt på IKT siden ikke anses som en ledelsesoppgave. En av respondentene ble spurt om det var diskutert effektene ved innføring av D#2 i deres distrikt eller om strategiske mål ble koblet mot IKT:

“.. ellers så har jeg ikke snakket om dette er noen dårligere eller bedre, nei, vi har ikke tatt dette innover oss, jeg har fått inntrykk av at dette ikke vil påvirke meg som bruker.”

Her rettes blikket mot seg selv som bruker og hva dette kan bety for vedkommenes arbeidshverdag. Dette kan være en forklaring på hvorfor det i så liten grad skjer endringer i arbeidsprosesser når IKT løsninger i politiet blir introdusert. Det kan virke som det er manglende ansvars- og rolleavklaringer på hva som er ledernes rolle i denne sammenheng, og/eller manglende kompetanse om IKT i et virksomhetsperspektiv.

I den kvalitative undersøkelsen fremkom det hos de tre respondentene at det var ulik grad av bruk av PSV ². Jeg observerte at bevisstheten rundt bruken av dette systemet var høyest der hvor lederen vurderte sin egen IKT kompetanse som høy. Dette kan tyde på at det er en sammenheng mellom ledelsens forhold og kompetanse innenfor IKT og deres evne til å utnytte de mulighetene som finnes i teknologien. En respondent savnet føringer fra Politidirektoratet på hvordan PSV skulle brukes.

“Nei, jeg har ikke fått noe opplæring på PSV. Det er på trappene nå at POD skal, men der har det ikke vært noe kursing(..)Og

²Politiets styringsverktøy

jeg tror ikke at det er noen som helt sikkert kan si hvordan den faktisk skal brukes. Og nå så jeg skrivet som kom fra POD i fjor, om at det er opp til politidistriktet.”

Undersøkelsen avslørte at de ulike distriktene brukte (eller ikke brukte) systemet på hver sin måte.

“Vi har jo PSV da, men den bruker jeg ikke på annet måte enn at jeg går inn å ser på .. ser på hvordan resultatene er, ikke sant ?”

Som tidligere beskrevet krever et godt utbytte ved bruk av IKT at systemet og arbeidsprosessene er godt tilpasset hverandre. Når det gjelder PSV så åpner POD for at det er politidistriktene som skal tilpasse både bruken og sine arbeidsprosesser til systemet. Med dette forventes det fra sentral styringsmyndighet at politidistriktene innehar IKT strategisk kompetanse, hva gjelder både bruk og innføring av IKT.

Det fremkommer også et tydelig gap mellom hva POD som premissgiver for etatens bruk av IKT forventer at distriktene skal ta av ansvar for, og hvilket ansvar distriktenes ledelse faktisk tar når det gjelder bruken av et sentralt styringssystem. Sannsynligheten for at en da får 27 ulike bruksmåter er i høy grad tilstede. Dette gjør det vanskelig å sammenligne måletall på tvers av politidistriktene. Det er også en reell risiko for at noen distrikter i mindre grad bruker systemet, og da ikke får tatt ut de gevinstene som var tiltenkt ved «bestillingen» av systemet. For å få effekter av nye IKT systemer, må ledelsen få til endringer i organisasjonen hvor IKT-systemer skal implementeres. Det at dette er ikke definert hvem som har ansvar for å sikre at politidistriktene tar i bruk og utnytter de løsningene en strategisk har sett et behov for er noe som styrker teorien om at politietaten er en umoden organisasjon, hva gjelder informasjonsteknologi og virksomhetsstyring.

6.2 Struktur og ledelse

6.2.1 Opplæring i IKT systemer

Mangel på kompetanse er en situasjon som politiet allerede har anerkjent som en intern utfordring. I rapporten «Bemanning mot 2020»

Mine undersøkelser viser at det kun i liten eller noen grad tilbys opplæring i IKT systemene i distriktene. Manglende opplæring er også noe som blir pekt på i Politidirektoratets evaluering etter 22.juli (Politidirektoratet, 2012). Her nevnes manglende opplæring og innføring av systemet PBS-web:

“Det viste seg i tillegg at mange stabsmedarbeidere ikke kjente til PBS-web eller hadde nødvendig opplæring eller tilgang til dette systemet. Manglende implementering og opplæring i PBS-web har vært et gjennomgående tema ved flere distrikter. Utvalget mener at politiet må forsere arbeidet med oppdatering, opplæring i og implementering av PBS-web.”(Politidirektoratet, 2012, side 64)

En av respondentene i min undersøkelse refererer til PBS-web slik:

“Nye systemer PBS-weben, den har vi begynt å jobbe med, legger inn beredskapsplaner og tiltakskort og instruksjer. Den har vi også hatt en gjennomgang på, men det er ganske enkelt. Jeg har lesetilgang, jeg legger ikke inn, men vi har lesetilgang.”

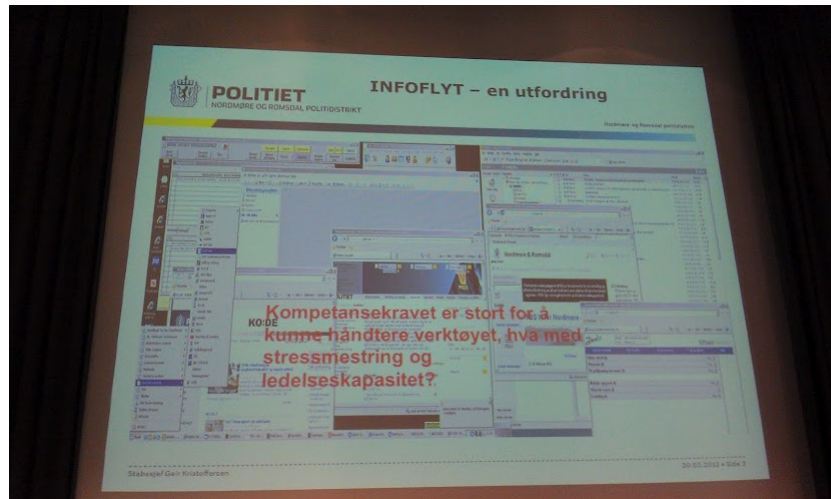
Fra en brukers perspektiv oppleves dette systemet som enkelt i forhold til de resterende systemene en har å forholde seg til. En kan derfor tenke seg at potensialet for mer effektivt arbeide ved økt kunnskap i de avanserte systemene i høy grad er tilstede. Den kvalitative og kvantitative undersøkelsen understøtter at systemene oppleves som vanskelige og lite brukervennlige å bruke. Fra spørsmålet om hva man mener skal til for å jobbe mer effektivt fremholdes opplæring i IKT systemene som det viktigste tiltaket.

Under et foredrag av operasjonsleder i Sogn og Fjordane politidistrikt, Geir Kristoffersen på lansering av PDMTs IKT strategi ³ var hans budskap at kompetansekravet var for stort til å mestre. Som en illustrasjon viste han en skjermdump av sitt daglige skjermbilde (se figur 6.1).

Skjermbildet viste hvilke og antall systemene han var avhengige av å bruke i hverdagen ved operasjonssentralene. Bildet viser 15 åpne systemer, og mange av disse «snakker» ikke sammen.

Han kommenterte selv i sin presentasjon at for å kunne mestre IKT i krevende situasjoner så tar man bort den enkeltes kapasitet til å mestre stress og ledelse av situasjoner. Det har tradisjonelt vært fokus på politioperativ utdanning i politiet. Det kan være at man må revurdere dette i lys av den

³Mars 2012



Figur 6.1: En operasjonsleders IKT hverdag

teknologiske utviklingen. Digital kompetanse er en forutsetning for mange for å kunne utføre sine vanlige arbeidsoppgaver, politioperativt eller ei. Uten en høy digital kompetanse kan dette få konsekvenser for kvalitet og effektivitet.

På spørsmålet om opplæring kunne en også lese en viss grad av samvariasjon mellom de ulike distriktenes opplæring innenfor IKT og resultatene fra StatRes undersøkelsen. En naturlig slutning er at god kompetanse på IKT systemene kan være en forutsetning for å kunne utnytte IKT systemets funksjonalitet til det fulle og der igjen kunne utføre sitt arbeid mer effektivt.

6.2.2 Innføring

Et hinder for å gjennomføre en helhetlig innføring kan være tidligere erfaringer med dette. Andersen et al. (2007) peker på at innføring av IKT ofte gir oppstartsproblemer som fører til en nedgang i opplevd nytte like etter at ny infrastruktur er tatt i bruk. Det er ikke utenkelig at både lederne og medarbeiderne i politiet har vært gjennom ulike innføringer av IKT tidligere, som ikke har gitt den effekt man ble lovet eller man forventet. Det kan også være at disse prosessene ikke har blitt gjennomført med de riktige rollene i linjen, som har hatt ansvar for mottaket og knytninger mot virksomhetsprosesser.

Vi så av undersøkelsen at det kun i veldig liten grad ble informert om gevinstene som følger et nytt system/nye funksjoner, men at det var en tendens som pekte på at de mest effektive distriktene gjorde dette i større grad enn

de mindre effektive.

Andersen et al.(2007) mener at linjeledelsen på et tidlig tidspunkt må informere de ansatte om prosjektet, dets formål og hvilke endringer det vil medføre for den enkelte. Det vil bidra til økt motivasjon og endringsvilje hos de ansatte. Dette understrekes av Smith and Carayon (1995) som mener det er viktig at informasjonen gis tidlig. Han mener at de ansatte må få informasjon om innholdet og omfanget av forandringen, hvorfor teknologien skal innføres og hva dette har å si for:

- Organisasjonen
- Den enkelte ansatte
- Hvordan innføringen skal foregå

Dette vil kreve mer IKT kompetanse av lederne enn det som er forventet i dag. Det er vanskelig for ledere å informere og vise til endringer når en ikke har kjennskap til dette selv.

Det krever også tilstrekkelig og tidlig opplæring, slik at de berørte ansatte settes i stand til å håndtere nye arbeidsprosesser. Dette er viktig for å kunne hente ut potensielle gevinster på sikt, og for at brukertilfredsheten og produksjonsnivået kan opprettholdes i en overgangsperiode .

Å innføre nye IT systemer handler om å innføre endring i en organisasjon. Flak (2012) peker på fem prinsipper i forhold til gevinstrealisering ved innføring av IKT. Et av disse er at IKT-prosjekter er organisasjonsutvikling og han mener at organisasjoner går glipp av gevinstene ved at de forsømmer arbeidet med organisasjonsutvikling. Han etterspør mer fokus på forbedringen av samspeillet mellom medarbeidere, deres oppgaver og teknologien, og mener at organisasjonsutviklingen i relasjon til sentrale oppgaver i ledelsesrutiner og i kompetanseutviklingen til saksbehandlere uteblir. Dette er sammenfallende med resultatene fra min undersøkelse.

6.2.3 Krav til medarbeiderne

Polititjenestemenn- og kvinner i stor grad må forholde seg til formelle krav og godkjenninger for å få lov å utføre jobben sin. De må godkjennes i alt fra utrykningskjøring, bruk av pepperspray, bruk av batong, bruk av spikermatte, bruk av alkometer m.m. Det er derfor interessant å se at det i politietaten

i veldig liten grad stilles krav til hvilken kunnskap og kompetanse den enkelte må ha i forhold til bruk av IKT verktøy.

Hva kreves for at en kunnskapsarbeider skal kunne jobbe effektivt?

Groth (2005) peker på forskjellen hos en fabrikkarbeider og en kontorarbeider i en praktisk kontekst. I en spesialisert fabrikk bruker man lite tid på å forstå oppgaven, og mest tid på å utføre den. For en kunnskapsarbeider går mesteparten av tiden med på å forstå saken/oppgaven som ligger foran seg, og samle inn ytterligere informasjon. Etter at det er tatt stilling til problemstillingen, er det å utføre jobben (f.eks. sende en varsling om beslutningen) noe som tar liten tid. I en kunnskapsorganisasjon er det derfor store kostnader forbundet med å la saken gå fra person til person, kostnader som svært ofte er større enn den effektivitetsgevinst spesialiseringen er ment å gi.

Internt i politiet har dyktighet tradisjonelt blitt bedømt bl.a. av evnen til å kunne lese personer og situasjoner riktig og raskt. Den enkelte har hatt informasjon, herunder, bilder situasjoner og registeropplysninger laget i hukommelsen og fornemmelsen (Finstad, 2000). Med dagens informasjonsteknologi er dette noe som i mindre grad er mulig, og man trenger i større grad å støtte seg til IKT systemer for å finne og håndtere all tilgjengelig informasjon. I ytterste konsekvens kan mangelfull kompetanse når det gjelder å finne relevant informasjon ha påvirkning på sikkerheten til de operative styrkene eller rettsikkerheten til den enkelte borger. I operative saker hvor man skal aksjonere er det av avgjørende betydning at mannskap får informasjon om historien til den/de de skal gjøre inngrep ovenfor. En registrering om at f.eks vedkommende tidligere har brukt kniv mot politiet er informasjon man ikke har råd til å ikke finne. I etterforskingssaker kan manglende digital kompetanse påvirke sakens analyser og beslutningsgrunnlaget for nye etterforskingstiltak.

Kunnskapsbasert politiarbeid innebærer en analytisk tilnærming basert på et bredt kunnskapsgrunnlag, og forutsetter at nødvendig informasjon er tilgjengelig og kan hentes på en hensiktsmessig måte. Det å være i stand til å finne riktig informasjon i politiets systemer kan ytterste konsekvens få betydning for den enkeltes rettsikkerhet. I hvilken grad kan lederne være trygge på at medarbeidere har den informasjonskompetansen de er avhengig av for å gjøre sin jobb?

Polititjenestemenn- og kvinner er som nevnt kunnskapsarbeidere og er lært opp til å håndtere informasjon. En informasjonskompetent person er i stand til finne, vurdere og bruke informasjonen som er tilgjengelig. Undersøkelsen viser at det ikke er en direkte link mellom det å være kunnskaps-

arbeider og det å være informasjonskompetent. På egenvurderingen var det en markant negativ forskjell når det kommer til å finne administrativ og førende informasjon sett opp mot saksinformasjon. Dette er informasjon som er viktig for virksomheten at medarbeiderne er i stand til å finne og benytte seg av.

Det kravet som den enkeltes medarbeider opplever at stilles (hvis det stilles krav) er i hvilken grad de er i stand til å utføre sine arbeidsoppgaver. Dette kan tyde på at det ikke finnes definerte kvalitetskrav eller klart definerte arbeidsprosesser som skal lede ut til et resultat. En årsak til dette kan være ledernes kompetanse på området. Det kan være vanskelig å stille krav på et område en ikke selv behersker fullt ut. En annen kan være at det ikke er eller har vært kultur for å stille krav til denne type kompetanse. Tradisjonelt har det vært slik at bruken av IKT i politiet i stor grad har vært betinget av spesielt interesserte og undersøkelsens resultater kan tyde på at IKT fremdeles sees på som et «nødvendig onde». På spørsmål om hvordan etaten kan bli mer effektiv gitt de IKT systemer de allerede har i dag, er svaralternativene «Tester/prøver (godkjenning på systemer)» det svaralternativene som har fått færrest svar (se figur 5.14). Av dette kan vi tolke ulike årsaker. En kan være at medarbeiderne ikke ser hvordan dette kan bidra til å øke effektiviteten. En annen kan være at villigheten til å underlegge seg en slik godkjenning er lav. Den objektive observasjonen er uansett at respondentene er fremmed for tanken om godkjenning på IKT kompetanse, noe som er en modenhetsindikator i seg selv.

Det kan videre virke som om det er en holdning til at den enkeltes IKT kompetanse er en «privat sak», og at det er lite føringer fra ledelsen om hvordan virksomhetens informasjon skal håndteres. En undersøkelse gjort utført av Hellesø-Knutsen(2012) viser bl.a at hva som skrives inn i politiets etterretningssystem Indica i stor grad bestemmes av den enkeltes tjenestemanns interesser. Her mangler det krav til medarbeidere, ikke på kompetanse på bruk av IKT verktøy, men på hvordan den informasjonen som virksomheten råder over skal behandles og nyttiggjøres i de eksisterende systemene.

22.juli-kommisjonen (2012, side 336) berører det samme tema i sin rapport:

“Teknologien erstatter ikke politi, men gjør politiarbeidet mer virkningsfullt. For politiet er det viktig å ha ledere og medarbeidere som forstår teknologi og kan ta den i bruk. For å kunne lykkes med

en slik utvikling trenger man visjoner og strategi, teknisk kyndig personell og et politikorps som er villige til og som det blir stilt krav til å bruke teknologi.”

Skal politietaten nå sine sentrale mål er det nødt å skje en dreining fra en holdning hvor den enkeltes kompetanse og forhold til IKT er en personlig sak, til å bli sett på som et virkemiddel for å oppnå organisasjonens konkrete mål. Hvor og hvordan informasjons skal behandles må styres i føringer fra et virksomhetsperspektiv. I forlengelsen av dette ligger det at det i større grad må stilles krav til digital kompetanse hos både medarbeidere, og spesielt til lederne.

6.2.4 Samfunnsutviklig og nye krav

Undersøkelsen viser også at den enkelte medarbeider i snitt bedømmer sin egen kompetanse innenfor IKT til å være litt bedre enn sin nærmeste enhetsleder. Selv tatt i betraktning tendensen til overvurdere vår egen prestasjons-evne, er dette et signal om at lederne ikke fremstår som ledende innenfor IKT området. Politiledere har, og vil i økende grad måtte tilpasse seg en ny generasjon ansatte som har andre forventninger til arbeidslivet enn det generasjonen som i dag leder organisasjoner har hatt.

Sosiale medier er blitt en stor del av vår teknologiske «private» hverdag, samtidig som jobb og privatliv flyter mer og mer sammen. Vi ser allerede at tjenestekvinner- og menn er synlige og tilgjengelige på sosiale medier. De fronter en mer åpen politietat som i all offentlighet diskuterer etatens utfordringer og mulige løsninger. Ledere må ha kjennskap til hvordan den sosiale digitale verden fungerer for å kunne nå mål om å være der publikum er.

Et eksempel på hvordan sosiale medier kan brukes til å nå overordnede strategier er operasjonssentralen i Oslo PD. De opprettet en konto på [www.twitter](https://www.twitter.com/oslopolitops) ⁴ (@oslopolitops) og startet kommunisere med publikum fra operasjonssentralens daglige virke. Fokus er på kommunikasjon med publikum, noe som er et konkret tiltak fra POD strategi (?). @oslopolitops har for tiden 55.000 følgere og er en viktig faktor i oslopolitets kommunikasjon med innbyggerne.

⁴En mikrobloggingstjeneste hvor man deler korte meldinger på max 144 tegn, kalt tweets

Det finnes også politimestre er også blitt synlige, dette gjelder bl.a. tidligere Politimester i Telemarks PD, Anne Rygh Pedersen ⁵, som var tidlig ute på twitter.com sammen med Vestfinmarks politimester Torbjørn Aas ⁶. Disse er representanter og ledere i politidistrikt som i stor grad har tatt i bruk ny teknologi for å kommunisere med sine innbyggere, og bruker den til måloppnåelse.

Uten lederens strategiske innsikt i mulighetene som finnes ved bruk av IKT er det stor sannsynlighet for at en går glipp av de gevinstene en ellers kunne ha gjort seg nytte av. Manglende innsikt på området øker også risikoen for at de tiltak som gjøres lokalt innenfor dette området ikke er i tråd med sentrale føringer.

Lederne i min undersøkelse understøtter dette. Unge tjenestemenn med IKT interesse får lov å utvikle egne systemer for distriktet, i strid med overordnede føringer for hvordan IKT skal bygges og brukes. Medarbeidere med litt over normal kompetanse innenfor IKT blir fremhevet for dette. Tilslutt ser vi at det fra politiledernes side stilles få krav om sentrale føringer og krav innenfor IKT området.

6.3 Effektivitet og potensiale

Rybalka (2008) hevder at ulik bruk og innføring av IKT kan være en kilde til ulik produktivitet utvikling mellom land, mellom næringer innenfor et land og mellom foretak innenfor en næring. Et sentralt spørsmål er om vi kan se den samme utviklingen mellom politidistriktene.

6.3.1 Hva måler vi ?

Det er mange ulike meninger rundt hvordan politiets effektivitet måles. En viktig del av målingene og sammenligningene politidistriktene seg imellom baserer seg på politiets kriminalstatistikk. Sentrale mål for politiets straffesaksavvikling er; høy kvalitet, høy oppklaringsprosent, kort saksbehandlingstid og adekvate straffereaksjoner. Hva målinger av oppklaringsprosent gjelder fremkommer det i St.meld. nr. 22 «Politireform 2000. Et tryggere samfunn» (Det kongelige justis- og politidepartement, 2001) at det er vanskelig å foreta

⁵@Ryghpedersen

⁶@torbjornaas

en direkte sammenligning distriktene imellom; det må tas hensyn til distriktenes kriminalitetsbilde og de lokale forholdene i distriktet, ved vurderingen av om oppklaringsprosenten er tilfredsstillende eller ikke.

I Politidirektoratet i sin evaluering av 22.juli ((Politidirektoratet, 2012, side 24)) bemerker man at

“fraværet av målekriterier eller beredskapsstandarder som eksempelvis responstid, minimumsbemanning osv. i politiets styringsdialog kan medføre en dreining av ressurser mot resultater som måles, for eksempel saksbehandlingstid og oppklaringsprosent i straffesaker. Foreliggende dokumentasjon tyder også på at dette har vært tilfellet.”

En undersøkelse i politiet gjort av Guttulsrød (2010) viser at flere av hans intervjuobjekter oppfattet de offisielle tallene og statistikk for narkotikakriminalitet som relativt misvisende, all den tid politiet satt på troverdig informasjon som viste at den kriminelle aktiviteten var opptil flere ganger større enn hva som offisielt fremkom av anmeldte forhold.

I tillegg er det vanskelig å måle hvilken nøyaktig verdi kunnskapsarbeidere skaper, da produktets målekriterier ofte ikke er definert. Sett i denne sammenheng er være vanskelig å måle og vise til konkret effektivitetsøkning av god innføring og effektiv bruk av IKT. Dette kan være en årsak til at det i mange skriv beskrives som om teknologien i seg selv skaper mer effektivitet.

“For å utnytte tilgjengelig informasjon er hensiktsmessige IKT-verktøy en forutsetning. De samlede politiresurser kan best utnyttes gjennom å investere i teknologi” (Politidirektoratet, 2010a).

Wanda Orlikowski har i mange år forsket på hvilken påvirkning IKT har i organisasjoner. Hun kritiserer eksisterende forskning på IKT-bruk i organisasjoner for kun å innta to typer syn i forskingen. Disse synene innebærer henholdsvis enten at teknologien kan løse alle utfordringer eller at sosiale prosesser er avgjørende. Her er Orlikowski tydelig på at hun mener at det er et komplekst og gjensidig samspill mellom disse to faktorene og at de ikke kan sees på enestående. Eksempelvis kan ikke ny teknologi i seg selv øke en organisasjons effektivitet, bare selve bruken av teknologien kan bidra til det (Orlikowski & Iacono, 2001).

Et av mine sentrale spørsmål som jeg har prøvd å få svar på gjennom oppgaven er i hvilken grad forskjeller i bruken og innføring av IKT skaper forskjeller i effektiviteten i politidistriktene, sett opp mot StatRes undersøkelsen. Undersøkelsene mine har vist at det tyder på at det er en grad av samvariasjon mellom effektivitetspotensiale og både opplæring og innføring av IKT. Dette medfører at investeringene ikke bare må gjøres i teknologi, men i menneskene som skal håndtere den.

6.3.2 Gevinster og endringer

Riksrevisjonen (2012) har gjennomført en tidsregistrerings undersøkelse som viser hvor lang tid politiet bruker på å registrere en anmeldelse i BL, både ved personlig oppmøte i politivakten og ved anmeldelse på Internett og henleggelse. Under søkelsen viser at det er et innsparingspotensial i størrelsesorden 13 til 16 årsverk på disse handlingene. Siden dette bare utgjør en mindre andel av IKT relaterte arbeidsprosesser, kan det antas at politiet kan frigjøre ytterligere årsverk i straffesaksprosessen med nye IKT-systemer som samhandler bedre enn dagens. I rapporten viser de til et estimat for å antyde gevinstpotensialet. Med en forutsetning om tidsbruk på henholdsvis 3 og 5 minutter i 50 arbeidsprosesser for 150 000 saker anslås det at politiet her kan ha et effektiviseringspotensial på 280 til 460 årsverk.

Uttak av gevinster krever også investeringer. En undersøkelse av OECD (2003) indikerer også at for hver krone virksomheter investerer i IKT-løsninger, kreves gjerne ytterligere investeringer i størrelsesorden 8-9 kroner i organisasjonsutvikling og omlegging av arbeidsrutiner. Viktige faktorer for å realisere maksimal gevinst av IKT er nye strategier, nye forretningsprosesser og nye organisasjonsformer. Ifølge St.prp. nr. 1 (2010-2011) fra Moderniseringsdepartementet er det ikke gitt at IT-investeringer alene bidrar til effektivisering. Det trengs i tillegg investeringer i kompetanse, bedre organisering av virksomheter og tilrettelegging av prosesser som understøttes av IT.

Ser vi på kostnadsoverslaget til politiets nye straffesaksløsninger ⁷ har det en budsjettert total kostnad på 1,8 milliarder kroner og en forventet gevinst på 442 millioner i året, og en innsparing i 350 årsverk (Mortvedt, 2012). Dette gir et bilde av hvilke organisatoriske investeringer som må gjøres i etaten for å være i stand til å ta ut gevinstene.

⁷Heter nå «Merverdiprogrammet». Skal implementere ny straffelov og ny politiregisterlov

Gevinstene i forhold til investeringene kan også virke små. En sammenligning her i forhold til å innføre arbeidsverktøy kan være biler. Da politiet innførte biler til bruk i tjenesten gav det et enormt effektiviseringsløft. Tjenesten til politiet ble endret, fordi at man hadde bilen tilgjengelig. Ny arbeidsmetodikk ble opprettet ved f.eks bilpatruljer, rutiner for bruk av bil til sperringer, eskortetjeneste m.m.

I 2012 ble det igjen levert en ny bilavtale, på nye biler. Bilene er tilpasset det man forventer av teknologi i 2012, og er helt annerledes bygd enn de første bilene som ble levert til politiet. Likevel er ikke effektivitetsgevinsten i nærheten av det som det var når vi innførte de første bilene. Vi har blitt vant til å ha bilen som et verktøy og det er nå innebygget i våre arbeidsprosesser og måten jobber på. Når det etterhvert kommer PC støtte i bilene vil arbeidsprossene endres for å dra nytte av ny teknolgi.

Dette er direkte overførbart til politietatens bruk av IKT. Det samme som man gjør når en forbedrer og tilpasser verktøyet(bilen)til dagens politimetoder og arbeidprosesser må man gjøre med IKT-løsningene.

22.juli-kommisjonen (2012) peker på at deres gjennomgang har avdekket at politiet i liten grad har utnyttet IKT til å effektivisere sine arbeidsprosesser og til å lede og følge opp etatens arbeid:

“Mer avansert bruk av IKT har et betydelig potensial til både å effektivisere og styrke kvaliteten i hele justissektorens arbeid, og derigjennom til å frigjøre årsverk til operative oppgaver. Dette er en nøkkel til bedre beredskap i framtiden.”

En av respondentene i den kvalitative undersøkelsen ser på effektivitetsgevinstene fra IKT slik:

“Jeg tror nok at politiet har blitt mye bedre på at vi har fått de IKT systemene vi har, men at vi har også muligheten til å samle mye med og det gjør at vi bruker mere tid på å lete etter informasjonen.”

Oppgavens undersøkelser har vist at både ledere og medarbeider i politietaten mener det er store muligheter for å hente ut effektivitetsgevinster på eksisterende systemer ved å forbedre bruken av IKT.

Kapittel 7

Konklusjon

Dette kapittelet vil beskrive oppgavens sentrale funn og peke på områder hvor det kan forekomme effektivitetspotensiale ved å bruke IKT bedre.

7.1 Sentrale funn

Dagens IKT situasjon er lik for alle politidistriktene. Temaene i oppgaven har derfor særlig rettet seg mot de faktorene som vil være ulike distriktene seg imellom.

Tre av oppgavens sentrale funn er at det er observert en grad av samvariasjon mellom følgende områder og politidistriktenes effektivitet jmf. StatRes undersøkelsen:

- Opplæring i IKT systemer
- Krav til IKT kompetanse
- Innføring av IKT systemer

7.1.1 Opplæring og krav til kompetanse

Digital kompetanse er en grunnleggende ferdighet som er påkrevd i dagens arbeidsliv og spesielt i kunnskapsorganisasjoner som politiet. Oppgaven viser at det kun i noen grad tilbys opplæring i politiets IKT systemer i politidistriktene. Det fremkommer også at det er liten støtte i form av opplæring til nyansatte ledere. De må i stor grad lære seg politiets ledelsessystemer på eget

initiativ. 40% av lederne rapporterer selv at de *i liten grad* er i stand til å finne frem administrativ informasjon, noe som må betegnes som bekymringsverdig lavt.

Når det gjelder hvor effektiv politidistriktet er og hvordan egen kompetanse blir vurdert i de ulike distriktene kan en ikke påvise samvariasjon. I egenvurderingen vurderes kompetansen i snitt som «Helt normal». Kompetansenivået på hvem en sammenligner seg med vil i stor grad påvirke hvilken vurdering en gjør av seg selv. Ulike funn i oppgaven tyder på at IKT kompetansen generelt er lav i politietaten, og dette vises også i egenvurderingene. Her kommer det bl.a til syne en lav vurdering av egen evne til å finne ulike typer informasjon (spesielt administrativ informasjon og rutiner/føringer).

IKT er et område hvor det i liten grad stilles krav til hvilken kompetansen enkelte polititjenestekvinne- eller mann må inneha. Det kravet som oppleves at stilles er «at en klarer å gjøre jobben sin». Her tegnes det et bilde av mangel på både kvalitetsstandarer og gode holdinger til informasjonshåndtering. At medarbeidere i stor grad selv kan bestemme hvilken informasjon de velger å registrere i politiets etterretningssystem viser en manglende bevissthet fra ledelsen vedrørende behandling av virksomhetskritisk informasjon. Det bør være oppgaveløsende føringer som styrer dette, og ikke den enkeltes personlige interesse.

Når det gjaldt spørsmålet om i hvilken grad det finnes mer effektive måter å jobbe på kommer det klart frem at det i stor grad er et effektivitetspotensiale ved å jobbe annerledes med IKT enn man gjør i dag. Her var det relativt like resultater i den kvalitative undersøkelsen sett mot den kvantitative. Det virker også til å være stor enighet om hva som skal til for å bedre effektiviteten ved bruke av IKT. Begge mine undersøkelser viser at mer opplæring og kunnskap rundt IKT bruk er et tiltak som er etterspurt. Noen av de andre foreslåtte tiltakene behøver nødvendigvis ikke å være de riktige sett i et organisatorisk og IKT strategisk perspektiv. Et eksempel her er at det eksisterer liten tro i etaten på at krav til IKT kompetanse bidrar til effektivitet, samtidig som det er tro på at «tips om lure triks» vil gjøre det.

7.1.2 Politiets IKT modenhet

Teori som omfatter gevinstralisering og IKT fremholder viktigheten av en god innføring i virksomheten. Innføring krever organisasjonsendringer men politiets ledere virker ikke å ha et forhold til årsaken til at en får nye IKT-løsninger, ei heller hvordan organisasjonen må tilpasse seg for å hente ut

effektene av verktøyene. Det er lite informasjon i politidistriktene om hvordan nye systemer (eller funksjoner) skal bidra til å effektivisere den enkeltes arbeidshverdag eller arbeidsprosess. Oppgaven viser også at det kun i noen grad skjer endringer i rutiner eller arbeidsprosesser når nye IKT-løsninger introduseres.

Den kvalitative undersøkelsen viser også at IKT styringen på det overordnede nivå i etaten ikke er tilfredsstillende. Her er PSV et eksempel på hvordan en tilfører etaten en IKT-løsning for å oppnå et resultat, men hvor en ikke lykkes med innføring. Fordi det er fritt opp til politidistriktene å avgjøre hvordan de skal bruke PSV, er resultatet ulik bruk, ulik føring av måletall og derav reduserte effektiviseringsgevinster.

Oppgaven kan ikke komme med helt klare funn angående knytningen til StatRes undersøkelsen men den viser likevel at det eksisterer en viss grad av samvariasjon mellom opplæring, innføring og krav til kompetanse og politidistriktens effektivitet. Totalt sett peker også de ulike funnene på at politietatens digitale kompetanse og modenhet for IKT i er lav. IKT blir ikke sett på som et verktøy som er til for å understøtte etatens tjenesteproduksjon. Det er lite krav til hvordan politidistriktene skal innføre IKT-løsninger for å skape effektivitet og IKT-løsningene blir i altfor liten grad knyttet opp mot virksomhetsprosesser eller informasjonshåndtering.

Dette betyr at det er store muligheter for effektiviseringsgevinster basert på å utnytte de systemene man i dag allerede har. Det betyr også at en ikke kan se bort fra kompetansefaktoren når man nå går igang med å forbedre politiets IKT-løsninger.

22.juli-kommisjonen (2012) understøtter mine funn på dette området:

“En ny IKT-plattform må fokusere på både visjoner og investeringer, løsninger og ikke minst bruk av systemene. Mulighetene som gis med dagens systemer, er allerede større enn de som faktisk benyttes.”

Det er varslet store IKT-investeringer i politietaten i den kommende tid. Analogi til bilinnkjøp kan igjen brukes. Har man et knippe med dårlige sjåførere, er det ikke gitt at de kjører fortere rundt en bilbane selv om de gis biler med mye større motorkraft. Det er selvfølgelig en forutsetning at bilen er driftssikker og responderer slik den er tiltenkt, men for å øke effektiviteten (reduere rundetiden) trengs det kompetanseheving av sjåførene. Risikoen ved å unnlate dette er at både bil og sjåfør ender i grøften.

Vi har verken råd eller anledning til å ta risikoen ved at våre nye IKT-løsninger ender i «grøften». Det kreves derfor en drastisk endring i etatens syn og holdninger i forhold til IKT, og tiltak som sikrer at etaten styrker denne virksomhetskritiske kompetansen. Uten kompetanse på hva som er mulig å bruke IKT-løsningene til er risikoen at løsningene hemmer mer enn fremmer effektivitet.

7.2 Anbefalinger

Oppgaven har pekt på at innføring- og opplæringsaktiviteter i politidistriktene bidrar til effektivitetsheving. Men denne type tiltak er ikke nok for å heve etatens IKT modenhet. For dette trengs det en kulturendring i synet på hva IKT er og hva IKT faktisk skal understøtte.

For å få dette til må ledelsen ta tilbake sitt ansvar for å forvalte politietatens informasjon. Det må skje en holdningsendring i synet på bruk av IKT i politiet. IKT er kun et verktøy som skal understøtte politiets oppgavehåndtering. Veldig mye av denne oppgavehåndteringen består av informasjonsbehandling, og derav også begrepet kunnskapsbasert politiarbeid. Fokuset må derfor primært dreies over til hvordan polititjenestekvinner- og menn skal samle inn, vurdere, analysere og tilgjengeliggjøre informasjon som understøtter de oppgaver politietaten er satt til å utføre.

Informasjonseierne er politietatens ledere, og de må i mye større grad ta styring i forhold til at denne delen av politiets oppgave blir løst. Det vil kreve en større kompetanseheving på alle nivå i politietaten. POD må, gjennom en tydelig virksomhetsrettet IKT strategi, legge til rette for at politiet får de verktøy og kompetanse som de trenger. Videre må det fra sentralt hold stilles krav til hvordan politidistriktene skal ta imot, innføre og opplære sine medarbeidere i de løsningene som er valgt ut. Ledere må generelt øke sin digitale kompetanse, i tillegg til at den enkelte må ta ansvaret for riktig og effektiv informasjonsbehandling og oppgavegjennomføring for virksomhetens mål. Det krever at de «kobler seg på» IKT, og ser bruken i et virksomhetsperspektiv og ikke som noe som er i tillegg til alt annet. Deretter må opplæring og krav til digital kompetanse på både praktisk bruk og informasjonshåndtering bli en naturlig del at politiets kvalitetssystem.

Kun slik sikrer vi en politietat som er istand til å møte de kravene som stilles for informasjonshåndtering.

7.2.1 Videre forskningsspørsmål

Undersøkelsesdesignet i denne oppgaven har satt noen begrensninger i forhold til hvor sikkert en kan si noe om effekten av de organisatoriske tiltakene som er beskrevet. Oppgaven har hatt IKT og effektivitet i fokus og som nevnt vil det være mange forhold som vil kunne spille inn og påvirke dens effektivitetspotensial. En spennende innfallsvinkel er å undersøke eventuelle endringer i effektivitet ved å tilføre økt digital kompetanse til en ledergruppe. Som en videreføring av de funn som er gjort i ville det vært interessant å kartlagt nøyaktig hvor mye effekt opplæring og kompetanse har for effektiviteten.

En annen vinkling kan være å studere sammenlignbare enheter. Ved å påvirke gruppenes digitale kompetanse i f.eks bruk av politiets etterretnings-system Indicia ville man fått mer nøyaktige anslag over hvordan dette påvirker effektiviteten. Resultatene fra et slikt perspektiv kunne fungert som en estimeringsmodell når nye IKT-løsninger og ikke minst effektivitetsgevinster planlegges. Det koster å bli mer effektiv, og en slik studie kunne i mye større grad vist oss hvor mye.

Referanser

22. juli-kommisjonen. (2012). NOU 2012:14. Rapport fra 22. juli-kommisjonen. <http://http://www.22julikommisjonen.no/Rapport/>. 1, 69, 75, 80, 83
- Accenture. (2010). Evaluering av Politiets data- og materielltjeneste. Virksomhetsområde IKT. https://www.politi.no/vedlegg/lokale_vedlegg/politidirektoratet/Vedlegg_978.pdf. 1
- Andersen, B., Bråthen, S., Fagerhaug, T., Nafstad, O., Næss, P. & Olsson, N. (2007). Effektvurdering av store statlige investeringsprosjekter. *Concept rapport nr. 19*. 72, 73
- Arbeids- og Administrasjonsdepartementet. (2003). *Strategi for IKT i offentlig sektor 2003-2005*. 2
- Armstrong, C., Boden, D., Town, S., Woolley, M., Webber, S. & Abell, A. (2005). Defining information literacy for the uk. *Library Information Update*, 4(1-2). 17
- Bakka, J., Fivelsdal, E. & Nordhaug, O. (2004). *Organisasjon og ledelse*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag. 14
- Breshnahan, T., Brynjolfsson, E. & Hitt, L. (2002). Information Technology, Workplace organization and the Demand for Skilled Labour: Firm-Level Evidence. *Quarterly Journal of Economics*, 117, 339-376. 2
- Brouwers, C. & Aarseth, E. (2010). *Gevinstrealisering: en innføring i planlegging og oppfølging av gevinster, publisher = Senter for statlig økonomistyring*. [Oslo]. 16, 22, 23
- Bruusgaard, R. & Stave, H. (2008). *Er dagens styringsverktøy og organisasjonsstruktur i politidistriktene effektive virkemidler i bekjempelsen av den organiserte kriminaliteten i det norske samfunnet?* 13
- Brynjolfsson, E. (1993). The productivity paradox of information technology. *Communications of the ACM*, 36 (12), 66-77. 19
- Brynjolfsson, E. (2003). The IT Productivity GAP. *ROI Valuation, July*

- 2003 (Issue 21). 19
- Caroli, E. & van Reenen, J. (2001). Skill-Biased Organizational Change? Evidence from a Panel of British and French Establishments. *Quarterly Journal of Economics*, 116, 1449-1492. 2
- Christensen, G., Grønland, S. & Methlie, L. (1994). *Informasjonsteknologi strategi, organisasjon, styring*. Oslo.: Bedriftsøkonomens Forlag A/S. 15
- Det kongelige justis- og politidepartement. (1997-1998). *Stortingsproposisjon 1*. 7
- Det kongelige justis- og politidepartement. (2001). *St.meld. nr. 22 . Politireform 2000. Et tryggere samfunn*. 10, 77
- Det kongelige justis- og politidepartement. (2010-2011). *Stortingsproposisjon 1*. 2, 79
- Det kongelige justis- og politidepartement. (2011). Nye straffesakssystemer i Politiet - mandat for konseptutvalgetredningen. 2
- Det kongelige utdannings- og forskningsdepartementet. ((2003-2004)). *Stortingsmelding nr. 30* (Teknisk rapport). 17
- Edvardsen, D.F., Førsum, F.R. & Kittelsen, S.A. (2010). Effektivitets- og produktivitetsanalyser på StatRes-data. i, 3, 4, 21, 26, 37
- Erlandsen, E. & Førsum, F. (1996). Metoder og datagrunnlag for måling og forbedring av effektivitet og kvalitet i kommunal virksomhet. *SNF rapport, nr. 83/96*,. 20
- Finstad, L. (2000). *Politiblikket*. Oslo: Pax. 74
- Flaa, P., Gabrielsen, R., Hofoss, D., Holmer, H.F. & Rønning, R. (1990). *Innføring i informasjonsteori* (vol. ISBN 82-00-07099-9). Universitetsforlaget,. 14, 66
- Flak, L.S. (2012). *Gevinstrealisering og offentlige IKT-investeringer*. Oslo: Universitetsforl. 16, 23, 73
- Flak, L.S., Dertz, W., Jansen, A., Krogstie, J., Spjelkavik, I. & Ølnes, S. (u.d.). What is the value of eGovernment - and how can we actually realize it? *Transforming Government: People, Process and Policy*, 3(3), 220-226. (Copyright - Copyright Emerald Group Publishing Limited 2009 year = 2009) 13
- Forsknings- og kompetansenettverk for IT i Utdanning. (2005). Digital skole - om helhetlig utvikling av digital kompetanse i grunnopplæringen. http://www.itu.no/filestore/Rapporter_-_PDF/DK

- [_utredning.pdf](#). 17
- Free online surveys. (2012). <http://www.freeonlinesurveys.com/>. 35
- Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforl. 29
- Groth, L. (2005). *Lederen, organisasjonen og informasjonsteknologien : det du må vite for ikke å bli overkjørt av IT-folk*. Bergen: Fagbokforl. 74
- Guttulsrød, T.E. (2010). *Hvilke faktorer påvirker politiets arbeid med narkotikasaker?* Masters thesis. 13, 78
- Harm, J. (2005). IKT og ledelse. *KS IKT-forum, ISBN 82-446-1172-3*(Kommuneforlaget AS, Oslo), 14-15. 16
- Hellesø-Knutsen, K. (2012). Informasjonsutveksling hos patruljerende politi. I *Etterretningsmøtet 2012*. 75
- Hellevik, O. (1999). *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap* (6. utg. utg.). Oslo: Universitetsforl. 36
- IT- og Telestyrelsen. (2007). Effektmåling av offentlige IT-projekter. 22
- Jacobsen, D.I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2. utg. utg.). Kristiansand: Høyskoleforl. 30, 31, 32, 33, 36
- Lai, L. (2004). *Strategisk kompetansestyring* (2. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl. 17, 18, 25, 67
- Leavitt, H.J. (1965). Applied organizational change in industry: structural, technological, and humanistic. *Handbook of Organizations, J.G. March, Ed. Rand McNaily, ISBN: 0-534-11073-8 Chicago, ILL.* 4, 13
- Lowe, G.S. & McAuley, J. (2000). ALL. Adult Literacy and Life Skills Survey. Information and Communication Technology. *Literacy Assessment Framework*. 66
- Mortvedt, O.M. (2012). Straffefrihet for digital drapsoppfordring. *Politiforum, 103*(8). 79
- Norges offentlige utredninger. (1987). NOU 1987:25 Sykehustjenester i Norge. Organisering og finansiering. *Oslo:Universitetsforlaget*. 20, 21
- OECD. (2003). ICT and Economic Growth - Evidence from OECD Countries, Industries and Firms. *Paris..* 23, 79
- Orlikowski, W.J. & Iacono, C.S. (2001). Desperately seeking the «IT» in IT research: A call to theorizing the IT artifact. *Information Systems Research, 12*, 121-134. 78
- Patton, M.Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods* (2nd utg.). Newbury Park: Sage. (Michael Quinn Patton 1. utg. 1980 med tittel: Qualitative evaluation methods.) 29

- Politidirektoratet. (2008). Politiet mot 2020. Bemannings- og kompetansebehov i etaten. ISBN 978-82-92524-64-0, POD publikasjon 2008/07. 8, 9, 11
- Politidirektoratet. (2009). Politiets strategi 2010-2015. ISBN 978-82-92524-85-5, POD publikasjon 2009/10. 9
- Politidirektoratet. (2010a). Driftsanalyse av politi- og lensmannsetaten. Perioden 2002-2008. ISBN 978-82-92524-94-7, POD publikasjon 2010/03. 1, 2, 9, 26, 78
- Politidirektoratet. (2010b). Virksomhetsstyring. Revidert instruks for styring av virksomheter underlagt Politidirektoratet. ISBN 978-82-8256-003-0, POD publikasjon 2010/09. 8
- Politidirektoratet. (2012). 22. juli 2011. Evaluering av politiets innsats. ISBN 978-82-8256-025-2 POD-publikasjon 2012/03. 71, 78
- Politidirektøren. (2005). Hovedinstruks for politidirektøren. (11.5.2005.). 7
- Raknes, R. (2009). Skaper IKT verdier? *Innblikk nr 6*. http://www.deloitte.com/view/no_NO/no/innsikt/nyhetsbrev/innblikk/4ad26f4296646210VgnVCM200000bb42f00aRCRD.htm. 24
- Rambøll Management Consulting AS. (2010). IT i Praksis 2010. 68
- Ray, S.C. (2004). *Data envelopment analysis - theory and techniques for economics and operational research*. Cambridge: Cambridge University Press. 20
- Riksrevisjonen. (2005). Riksrevisjonens undersøkelse av nytteeffekter fra IT-prosjekter i trygdeetaten. Dokument nr. 3:2. 22
- Riksrevisjonen. (2012). Riksrevisjonens undersøkelse av IKT forvaltningen i straffesakskjeden. *Dokument 3:12 (2011-2012)*, ISBN 978-82-8229-175-0(Fagbokforlaget AS Oslo). 1, 79
- Rybalka, M. (2008). Hvor viktig er IKT for utvikling i næringslivet: produktivitetsanalyse. *Økonomiske analyser 5/2008*. 4, 17, 22, 25, 77
- Smith, M.J. & Carayon, P. (1995). New technology, automation, and work organization: stress problems and improved technology implementation strategies. *The international journal of human factors in manufacturing*, 5(1), 99-116. 73
- Solow, R. (1987). We'd better watch out. *New York Times Book Review*, July 12, page 36. 18
- SSB. (2012). <http://www.ssb.no/>. 20
- Statskonsult. (1998). *Erfaringer fra store statlige IT-prosjekter*. Vurde-

Referanser

ringer og mulige tiltak. <http://www.difi.no/statskonsult/publik/rapporter/fulltekst/R-1998-6.PDF>. 23

Utdannings- og forskningsdepartementet. (2004). Program for digital kompetanse 2004-2008 - programbeskrivelse.

17

Wigand, D. (2007). *Building on Leavitt's Diamond Model of Organizations: The Organizational Interaction Diamond Model and the Impact of Information Technology on Structure, People, and Tasks* (nr. Paper 287.).

15

Vedlegg

Vedlegg

Vedlegg A

Intervju guide

- Navn
- Hvilken stilling/funksjon har du?
- Hvilken utdanning har du?
- Hvor lenge har du jobbet i politietaten
- Hvor mange leder du i ditt arbeid i dag?
- Hva er ditt primære IKT System ?
- Hvordan vil du vurdere din egen IKT kompetanse
- Hvilke områder benytter du IKT til?
- I hvor stor del av din arbeidshverdag bruker du IKT?
- Da du ble leder: fikk du noe opplæring i ledelsessystemer ?
- Kjenner du til dine ansattes IKT kompetanse ?
- Er det noen bevisst knytning mellom enhetens mål (og hvordan man når dem) og IKT ?
- Tror du at det finnes mer effektive måte å jobbe med IKT På, slik at man ble mer effektiv i hverdagen ?
- I hvilken grad gjennomføres det opplæring i din enhet (eller distriktet)?

- Når dere fikk siste system (eller nye funksjoner) - hvordan ble dette håndtert i egen organisasjon?
- I hvilken grad blir IKT betraktet som et hjelpemiddel for å nå enhetens mål ?
- Brukes IKT genererte data for beslutninger og prioriteringer ?
- Er det noen (IKT verktøy) du føler mangler for å bli mer effektiv ?
- Har politidistriktets ledelse fått opplæring i strategisk IKT ledelse?
- Hvilke type effektivitetsgevister forventer du i forbindelse med f.eks D2 (eller det siste systemet som ble innført)
- Politiets IKT systemer - i hvilken grad mener du at de bidrar til effektivisering ?
- Når nye nye systemer innført, finnes det planer for å hente ut gevinster

Vedlegg B

Spørreundersøkelsen

Hei,

Takk for at du tar deg tid til å svare på undersøkelsen. Den tar ca 10 minutter å gjennomføre, og alle respondenter er anonyme i den videre behandlingen. Det er totalt 20 spørsmål i undersøkelsen, fordelt på 4 sider.

Undersøkelsen er en del av mitt Masterstudie i organisasjon og ledelse, med spesialisering innen teknologi, organisasjon og innovasjon.

Oppgaven ser på om det er forskjeller blandt de ulike distriktene i hvordan IKT brukes, og om dette gir noen utslag i den totale effektiviteten. Det er den totale summen av ditt distrikts svar som vil analyseres videre i oppgaven. Undersøkelsen vil ikke medføre noen konkrete tiltak på noen av områdene den gjør funn på, men kan være et underlag for å sikre mer helhetlig og effektiv IKT bruk i distriktene.

mvh

Torill Iversen

1) Hvor gammel er du ?

- 20-30 år
- 31-40 år
- 41-50 år
- 51-> år

2) Hvilket politidistrikt jobber du i ?

- Follo PD
- Romerike PD
- Asker og Bærum PD
- Hedmark PD
- Øst-Finmark PD
- Nordmøre og Romsdal PD
- Telemark PD

3) Har dere gått over på D2 plattform (tynnklient)?

JA/NEI

4) Hvilken stilling/rolle har du ?

- Etterforsker/spesialist i felles etterforskingenhet på distriktsnivå
- Etterforsker på lokalt nivå
- Leder for enhet på lokalt eller distriktsnivå
- Annet (spesifiser)

5) Hvor mange datasystemer bruker du ca hver dag (eks: Outlook (mail), BL, Indicia, intranett, FREG, DUF, PSV, PAL, PO, Word, Excel, SAP, SSP, Telefoni)

- 1-5
- 6-10
- 11-15
- 16-20
- 20 eller mer

6) I hvilken grad skriver du ut dokumenter for å lese ? (med for å lese" menes å lese seg opp på innhold i dokumenter, eks avhør, rapporter, interne instruksjoner el.lign)

- (1) Ikke i det hele tatt
- (2) I liten grad
- (3) I noen grad
- (4) I ganske stor grad
- (5) I svært stor grad

7) I hvilken grad bruker du Excel for å strukturere informasjon fra ulike systemer ?

- (1) Ikke i det hele tatt
- (2) I liten grad
- (3) I noen grad
- (4) I ganske stor grad (5) I svært stor grad

8)I hvilken grad er du istand til å søke frem informasjon om:(i denne sammenheng menes at du vet hvor (hvilket system) du skal lete i, og hva du skal søke på for å få frem ønsket resultat.)

- Etterretning/saksinformatjon (Fra BL/Indicia/PO o.l) Administrativ informasjon (Personalhandbok,reiseregninger m.m.)
- Rutiner/føringer (Regelverk, lovendringer, instruksjoner m.m.)

Svaralternativer:

- (1) Ikke i det hele tatt
- (2) I liten grad
- (3) I noen grad
- (4) I ganske stor grad (5) I svært stor grad

9) I hvilken grad bruker du KO:DE for å finne informasjon?

- (1) Ikke i det hele tatt
- (2) I liten grad
- (3) I noen grad
- (4) I ganske stor grad (5) I svært stor grad

10) Hvordan vil du beskrive din egen IKT kompetanse?

- (1) Dårlig
- (2) Mindre god
- (3) Helt normal
- (4) Ganske god
- (5) Svært god

11) I hvilken grad tilbys det opplæring i ditt politidistrikt på IKT systemene du benytter deg av ?

- (1) Ikke i det hele tatt
- (2) I liten grad
- (3) I noen grad
- (4) I ganske stor grad (5) I svært stor grad

Eventuelt kommentarer.

12) Er det stilt krav til hvilken IKT kompetanse du skal inneha?

13) Hvis det i noen grad er stilt krav til din IKT kompetanse; hvordan er dette gjort:

- Egenvurdering ved ansettelse
- Test av kunnskaper

-
- Godkjenningprøve
 - Obligatoriske kurs
 - Ved at man klarer å utføre sine arbeidsoppgaver

14) Ved innføring av nye IKT systemer (eller ved nye funksjoner i eksisterende), i hvilken grad har du opplevd følgende:

- Det innføres endringer i arbeidsprosessene
- Kursing/opplæring i nye funksjoner
- Kursing/opplæring om nye bruksmåter
- Rutiner oppdateres/informeres om
- Ledelsen forklarer gevinster ved nye funksjoner

Svaralternativer:

- (1) Ikke i det hele tatt
- (2) I liten grad
- (3) I noen grad
- (4) I ganske stor grad (5) I svært stor grad

15) Har din enhet papirversjoner av straffesaker?

JA/NEI

16) I hvilken grad opplever du at dine ledere bruker IKT genererte data for: (med IKT genererte data menes i denne sammenheng f.eks data fra PAL, PSV, BL, PO, Indicia o.l)

- Planlegging av enhetens arbeidsoppgaver
- Løpende beslutninger
- Strategisk planlegging/langtidsplanlegging)

- Lage tjenestelister

Svaralternativer:

- (1) Ikke i det hele tatt
- (2) I liten grad
- (3) I noen grad
- (4) I ganske stor grad (5) I svært stor grad

17) Hvordan vil du beskrive din enhetsleders IKT kompetanse?

- (1) Dårlig
- (2) Mindre god
- (3) Helt normal
- (4) Ganske god
- (5) Svært god

18) I hvilken grad opplever du at det finnes mer effektive måter å jobbe med de IT verktøyene du har dag ?(dette spørsmålet innbefatter IKKE bruk/behov for nye systemer, men om du tror det finnes mer effektive måter å jobbe på med det som eksisterer)

- (1) Ikke i det hele tatt
- (2) I liten grad
- (3) I noen grad
- (4) I ganske stor grad (5) I svært stor grad

19) Hvis du mener det finnes effektivitetspotensiale:

- Hva skal til for at du kan jobbe mer effektivt, gitt de IKT verktøyene du har i dag ?

- Obligatorisk opplæring i IKT systemer

-
- Tester/prøver (godkjenning på systemer)
 - Tid til egenstudie (lese informasjon om systemer el.lign)
 - Krav til IKT kompetanse
 - Rutiner for hvordan arbeidsprosessene skal utføres
 - Opplæring i lure IKT-Triks"
 - Annet (spesifiser)

20) Hva hindrer deg i å jobbe mer effektivt med de systemene som finnes i dag ?

(Åpent spørsmål)

