

# **Politiets mål – og resultatstyringssystem**

**Potensielle utfordringer**

**En teoretisk oppgave**

**BACHELOROPPGAVE (BOPPG30)**

**Politihøgskolen**

**2017**

Kand.nr: 528

Antall ord: 6527

# Innholdsfortegnelse

<b>1.0 INNLEDNING</b> .....	<b>2</b>
1.1 Begrunnelse for valg av tema .....	2
1.2 Problemstilling .....	2
1.3 Avgrensning og presisering av nøkkelbegreper .....	3
1.3.1 Samfunnsoppdraget.....	3
1.3.2 New Public Management .....	3
1.3.3 Mål – og resultatstyring.....	4
1.4 Oppgavens struktur.....	4
<b>2.0 METODEKAPITTEL</b> .....	<b>5</b>
2.1 Litteraturinnhenting.....	5
2.2 For forståelse .....	5
2.3 Teori .....	6
<b>3.0 HOVEDDEL</b> .....	<b>7</b>
3.1 Hvorfor må politiet jobbe målstyrt? .....	7
3.2 Det kunnskapsbaserte perspektivet.....	7
3.3 Kvantitative målekriterier.....	8
3.3.1 Målforskyvning.....	9
3.3.2 Instrumentelle og rituelle handlinger.....	9
3.4 Hva er betydningsfullt politiarbeid? .....	11
3.4.1 Manipulering av tall.....	13
3.4.2 Overmåling.....	14
3.5 Hva er vanskelig å måle?.....	16
<b>4.0 AVSLUTNING</b> .....	<b>18</b>
<b>5.0 LITTERATUR</b> .....	<b>20</b>
5.1 Selvvalgt pensum .....	23

# 1.0 INNLEDNING

## 1.1 Begrunnelse for valg av tema

Norsk politi er inne i en reform med et stort fokus på styring og ledelse. Etaten skal bli mer effektiv og redusere kostnader i alle ledd. Parallelt med dette skal politiet løse et samfunnsoppdrag. Målstyring innenfor offentlig sektor, og politiet som sådan, er viktig for å sikre gode resultater, men hvordan gjenspeiles politiets samfunnsoppdrag i etatens målekriterier? Hvilke potensielle utfordringer ligger i målekriteriene, og hva kan disse føre til? Teamet er høyst dagsaktuelt. Norsk politi fikk hard medfart etter terrorangrepet i 2011, og rapporten fra 22.juli-kommisjonen pekte på at: ”Ledelsens evne og vilje til å klargjøre ansvar, etablere mål og treffe tiltak for å oppnå resultater har vært utilstrekkelig”. (NOU 2012:14, 2012, s. 450). Den siste tiden er det skrevet mye i media om fokuset på måltall i politiet. Hva er det som virkelig betyr noe når vi snakker om politiarbeid – er det gode tall i protokollen, eller den delen av virksomheten som ikke lar seg tallfeste?

## 1.2 Problemstilling

Min problemstilling er:

Hvilke potensielle utfordringer ligger i mål – og resultatstyringen av politiet?

Dette skal jeg å belyse ved å drøfte noen underproblemstillinger. Det første jeg vil se på er hvilke utfordringer kvantitative målekriterier kan by på. Videre vil jeg undersøke hva tolkningen av betydningsfullt politiarbeid har å si for målstyringen. Hva kan de potensielle utfordringene føre til, og kan de si oss noe om målekriteriene er dekkende for politiets oppgaver?

Temaet har relevans for politiets rolle og funksjon i samfunnet ved at mål – og resultatstyring er det førende styringsprinsippet for norsk politi, og et verktøy som styrer mye av politiets daglige virksomhet. (St.meld.nr. 19, 2009, s. 79). Det er viktig å inneha kunnskaper om disse prinsippene som et ledd i det kunnskapsbaserte politiarbeidet. Målstyringen favner ikke bare

politiledelsen, men det angår alle i organisasjonen. Jeg vil at denne oppgaven skal bidra til å øke kunnskapen om mulige utfordringer med mål – og resultatstyring i politiet.

### **1.3 Avgrensning og presisering av nøkkelbegreper**

Oppgavens størrelse og tiden til rådighet gjør det nødvendig å avgrense innholdet.

Nærpolitireformen, og dens betydning for styringen av politiet vil ikke bli drøftet i detalj.

Politiet har vært mål – og resultatstyrt lenge før nærpolitireformen ble innført, og jeg kommer derfor ikke til å vektlegge denne spesielt i oppgaven. Jeg vil primært fokusere på mål – og resultatstyringen opp mot straffesakskjeden og samfunnssikkerhet – og beredskapsområdet.

Videre vil mine presiseringer av oppgavens nøkkelbegreper være avgrensede i seg selv.

#### **1.3.1 Samfunnsoppdraget**

Det er store variasjoner i hva samfunnet, politikere og politiet selv legger i samfunnsoppdraget. Finstad (2014) skriver at politiets samfunnsoppdrag verken er selvsagt, entydig eller historisk uforanderlig. (s. 230). Jeg har valgt å legge Pl. § 1, 2.ledd til grunn for samfunnsoppdraget i denne oppgaven: ”Politiet skal gjennom forebyggende, håndhevende og hjelpende virksomhet være et ledd i samfunnets samlede innsats for å fremme og befeste borgernes rettssikkerhet, trygghet og alminnelige velferd for øvrig”. (Politi-loven, 1995).

#### **1.3.2 New Public Management**

De siste 30 årene har stadig mer markedsmessige organisasjonsidealer fått fotfeste i offentlig forvaltning. (Granér & Kronkvist, 2014, s. 72). Denne bevegelsen kalles New Public Management (NPM) og kan beskrives som en holdningsendring eller reformbølge. NPM er en markedstilpasning med mål om å effektivisere offentlig sektor der økonomi, effektivitet, ansvar for måloppnåelse og synlige resultater er viktige verdier. (Granér & Kronkvist, 2014, s. 72). Helt siden NPM gjorde sin entré i politiet på 1980-tallet har fellesnevneren vært at kvantitativ kunnskap er et fornuftig grunnlag for resultatstyringen, og slik har bevegelsen hatt mye å si for politiets mål – og resultatstyring. (Lomell, 2010).

### **1.3.3 Mål – og resultatstyring**

Mål – og resultatstyring er forbundet med NPM, og erstattet den tidligere regelstyringen. (Christensen et.al, 2009, s. 112). Politiets arbeid måles ut fra gitte måltall som sier hva virksomheten skal oppnå. I første rekke foreligger det en politisk beslutning om at politiet skal prioritere bestemte oppgaver, for eksempel å øke trafikksikkerheten på norske veier. Etableringen av måltall gjøres gjennom et årlig møte mellom POD og hvert enkelt politidistrikt kalt den Sentrale Styringsdialogen. (NOU 2013:9, 2013, s. 44). Her oversettes den politiske føringen til en retningslinje i det enkelte politidistriktet, til for eksempel å forebygge kriminalitet og ulykker. POD skriver deretter et årlig disponeringsskriv til politimesterne i de enkelte politidistriktene om konkrete mål for året. Her er retningslinjene brutt ned til delmål der man beskriver en aktivitet, som for eksempel at man skal bekjempe promillekjøring ved å foreta et gitt antall utåndingsprøver. Det kontrolleres at aktiviteten har blitt utført ved å benytte kvantitative mål med et angitt måltall, for eksempel 2000 utåndingsprøver i løpet av 2017. (Granér & Kronkvist, 2014, s. 76 – 77). Disse tallene registreres i Politimesterens styringsverktøy (PSV) som brukes for å følge opp distriktets måloppnåelse. (St.prp. nr. 1 2007 – 2008, s. 108).

### **1.4 Oppgavens struktur**

I metodekapittelet beskriver jeg min forforståelse, hvordan jeg har funnet frem til litteraturen og hvilke hovedteorier jeg anvender i oppgaven. Hoveddelen innledes med en redegjørelse om hvorfor politiet må jobbe målstyrt, og hvordan målstyringen må være basert på kunnskap. Videre drøfter jeg utfordringene knyttet til politiets kvantitative målekriterier. Oppgaven beveger seg deretter inn på diskusjonen om det betydningsfulle politiarbeidet, og her vil de utfordringene som naturlig kan knyttes til diskusjonen bli drøftet underveis. I tillegg har jeg pekt på hva som kan være vanskelig å måle med dagens mål – og resultatstyringssystem. Avslutningsvis oppsummeres hovedfunnene i drøftingen, og jeg peker på hva disse funnene kan bety for politiets mål – og resultatstyringssystem nå, og i fremtiden.

## **2.0 METODEKAPITTEL**

### **2.1 Litteraturinnhenting**

Jeg har valgt å skrive en teoretisk oppgave fordi det passer både meg og temaet godt. Det finnes mye teori om temaet, noe som gir gode bidrag til oppgavens drøfting. Tidsrammen har i tillegg vært en avgjørende faktor for valg av metode. Hovedtyngden av teorien jeg har valgt består av kvalitative data. Dalland (2012) definerer kvalitativ metode som en måte å fange opp mening og opplevelse som ikke lar seg tallfeste eller måle. (s. 112).

Innhenting av teori har jeg gjort ved å søke i bibliotekets databaser. Søkeordene jeg har brukt er blant annet "NPM", "offentlig sektor", "målstyring i politiet", "resultatstyring i staten" og "kontrollvirksomhet", samt andre relevante begreper for mitt tema. I startfasen av søkeprosessen gikk jeg bredt ut for å skape en helhetlig oversikt. Litteratursøket er avgrenset ved å bruke konkrete søkeord som knytter mål – og resultatstyring til politiets oppgaver spesielt, men samtidig utvidet ved å søke bredt i initialfasen, også etter studier utenfor politiet.

### **2.2 Forforståelse**

Thuren (2009) skriver at forforståelsen preger vår måte å se virkeligheten på, og at den ofte er ubevisst. (s. 178). Praksisåret var mitt første møte med et målstyrt politi. Fokuset på måltall var høyt, og stasjonssjefen oppdaterte oss jevnlig på hvordan distriktet lå an i forhold til måltallene. Erfaringene fra praksisåret, kombinert med personlige opplevelser danner i hovedsak mitt erfaringsgrunnlag for oppgaven. Før jeg har undersøkt problemstillingen tenker jeg at mål – og resultatstyring i politiet er helt nødvendig. Publikum verdsetter en effektiv politistyrke som oppklarer lovbrudd, og hvordan kan vel dette måles bedre enn i tall? Samtidig er jeg bevisst at det finnes utfordringer rundt denne tematikken, og at søkelyset må rettes mot disse. Det er ikke til å legge skjul på at det var nettopp utfordringene som preget meg i utvelgelsen av tema. Jeg har vært bevisst min forforståelse gjennom prosessen, og forholdt meg til at denne ikke skal prege oppgaven.

## 2.3 Teori

I utvelgelsen av teori har jeg vært kritisk i den forstand at kildene skal være valide, etterprøvbare og by på en høy grad av innsikt i temaet. Teorien skal på mange måter utgjøre fundamentet i oppgaven, og derfor har det vært viktig for meg å fremstille disse på en pålitelig og troverdig måte. Det har vært nødvendig å bruke publikasjoner fra offentlige instanser som politiet, Storting m.fl. for belyse hvordan mål – og resultatstyring anvendes i etaten. Jeg har gjennom hele skriveprosessen vært bevisst at disse teoriene vil være farget av de som har skrevet det, og at det kan skjule seg politiske intensjoner bak dokumentene.

Boken ”Innføring i politivitenskap” har vært et viktig bidrag til oppgaven, og da særlig kapittel 2 om kontroll av og i politiorganisasjonen. Kapitlet peker på begrensninger ved organisasjoners styringslogikker, og jeg har anvendt teorien til å belyse politiorganisasjonens utfordringer knyttet til NPM. (Granér & Kronkvist, 2014).

Politianalysen peker på flere utfordringer politietaten står overfor, og den ble derfor et naturlig bidrag til oppgaven. Det skal nevnes at Politianalysen har blitt kritisert for å være lite basert på kunnskap, noe som svekker kilden til en viss grad. Jeg har likevel valgt å bruke analysen, fordi den peker på en svak styring og ledelse av norsk politi. Analysen konkluderer blant annet med at dagens styringsparameter ikke er dekkende for helheten av virksomheten. (NOU 2013:9, 2013).

Boken ”Organisasjonsteori for offentlig sektor” har vært et viktig bidrag knyttet til styring i offentlig sektor. Boken peker på forskjeller mellom offentlige og private organisasjoner, og hva som er viktige mål og verdier i organisasjoner som politiet. (Christensen, Lægred, Roness & Røvik, 2009).

”Politiblikket” av Liv Finstad er en type forskningsbasert kunnskap som belyser hvordan politiblikket blir et blikk for å finne ”slask”, og hvilke problemer politiblikket skaper. Forskningen skildrer også temaet ”det egentlige politiarbeidet”, et tema jeg vil bruke for å belyse hva som defineres som et betydningsfullt politiarbeid. (Finstad, 2013). Samlet sett vil disse hovedkildene supplert med andre teorier danne grunnlaget for min drøfting.

## **3.0 HOVEDDEL**

### **3.1 Hvorfor må politiet jobbe målstyrt?**

Mål – og resultatstyring har vært det overordnede styringsprinsippet i staten siden slutten av 1980-tallet. (St.meld.nr. 19, 2009, s. 79). Måling av resultater er et effektivt barometer for å kartlegge hva en organisasjon bruker ressursene sine på, om innsatsen fungerer og om iverksatte tiltak har ønsket effekt. Styringsprinsippet gjør det altså mulig for organisasjonen å prioritere riktig. Resultater gir i tillegg ledere muligheten til å vurdere og evaluere innsatsen opp mot de gitte målene, noe som forsterker utvikling. Den økte situasjonsbevisstheten påvirker prioriteringene, og muliggjør en bedre styring slik at måloppnåelsen økes. Hensikten er i tillegg å øke effektiviteten ved at politidistriktene får en frihet til selv å bestemme hvilke lokale tiltak og virkemidler som skal iverksettes for å nå de gitte målene. (SSØ, 2006, s. 11 – 12).

### **3.2 Det kunnskapsbaserte perspektivet**

Jeg ønsker å si noe om sammenhengen mellom mål – og resultatstyring og det kunnskapsbaserte politiarbeidet. Finstad (2013) definerer kunnskapsbasert politiarbeid som at: ”Politiet må gå vitenskapelig til verks ved å systematisere sine egne erfaringer og ved å forholde seg aktivt til, og anvende, andre typer kunnskap enn sin egen”. (s. 22). Vi skiller mellom to former for kunnskap, nemlig standardisert – og erfaringsbasert kunnskap. Standardisert kunnskap er systematiske innhentende data om virkeligheten, mens erfaringsbasert kunnskap er basert på egne erfaringer gjort gjennom tjenesteutøvelsen. (Gundhus, 2008, s. 46). Hvorfor er det viktig for politiet å ha et bevisst forhold til disse kunnskapsformene? Politiet har én opplevelse av virkeligheten. Denne opplevelsen er ikke beskrivende for hvordan virkeligheten er, og sier ikke nødvendigvis så mye om hvordan publikum eller andre aktører opplever virkeligheten. Nettopp derfor ser vi viktigheten av å anvende begge formene for kunnskap og la disse berike hverandre for å lykkes i politiarbeidet.



Norsk politi har et overordnet mål om å jobbe kunnskapsbasert. Politiet er avhengig av systematisk kunnskap for å prioritere og styre innsatsen mot kriminalitet. Hva har så kunnskapsbasert politiarbeid med mål – og resultatstyring å gjøre? Som nevnt er politiorganisasjonen avhengig av mål for å bedre kvaliteten og effektiviteten i oppgaveløsningen, men målet må baseres på kunnskap. Kort oppsummert vil det være enklere og mer korrekt å måle resultater dersom de gitte måltallene er forankret i både standardisert – og erfaringsbasert kunnskap. La meg skissere et tenkt eksempel. Innlandet politidistrikt har som mål å anmelde 1000 narkotikaforhold i første kvartal 2017. For å oppnå dette målet må distriktet iverksette en rekke tiltak som kan oppklare flere lovbrudd. Et tiltak vil alltid ha en virkning, og denne virkningen er ikke alltid gitt. Dersom det kvantitative måltallet er basert på vilkårlighet og ikke systematisk, flerkildet kunnskap står man i fare for å iverksette tiltak på feil grunnlag og iscenesette en ”jakt på måltall” som ikke lar seg rotfeste i virkeligheten. Dette poengterer viktigheten av at det målstyrte politiarbeidet er basert på systematisk innhentet kunnskap.

NOU 2013:9 (2013) pekte på at måltallene baseres på historisk oppnådde resultater heller enn strategiske analyser av hva som antas å være kommende utfordringer. Utvalget mente at den kunnskapsbaserte oppgaveløsningen kan styrkes ved at prosesser i større grad baserer seg på det som ifølge analyser gir de beste resultatene. (s. 44-45). Disponeringsskrivet for 2017 vektlegger nettopp dette, og poengterer at politiet skal prioritere etterretning som beskriver distriktets utfordringsbilde og legger grunnlaget for kunnskapsbaserte prioriteringer. Disse prioriteringene skal gjelde alle ledd, også patruljene som forebygger kriminalitet i førstelinjen. (POD, 2017, s. 26). Dette kan tyde på at kunnskapsforankringen har økt og at dette implementeres i større grad i mål – og resultatstyringen både på sentralt og lokalt nivå nå, enn for noen år tilbake.

### **3.3 Kvantitative målekriterier**

Kvalitativ og kvantitativ metode er to ulike verktøy med ulikt formål, og det samme kan sies om kvalitative og kvantitative mål. Kvalitative mål lar seg ikke enkelt tallfeste, og er mer generelle, mens kvantitative mål handler om å tallfeste noe, og omfatter et håndfast tallmateriale. (Nyeng, 2012). Politiet bruker kvantitative mål med et angitt måltall for å kontrollere at en aktivitet har blitt utført. Denne aktiviteten utføres med bakgrunn i det

overordnede målet nedtegnet i det årlige disponeringsskrivet. Aktiviteten kan være å kontrollere personer, mens det overordnede målet er å forebygge kriminalitet i tråd med samfunnsoppdraget.

### **3.3.1 Målforskyvning**

En utfordring med de kvantitative kriteriene kan være at selve målet forveksles med måltallet. Et overordnet mål kan eksempelvis være å forebygge vinningskriminalitet med fokus på mobile vinningskriminelle (MVK). På lokalt nivå oversettes målet til en aktivitet, nemlig å kontrollere x-antall kjøretøyer på nattetid. Patruljene fokuserer på å nå nattens mål, og protokollerer antallet ved endt vakt. Granér og Kronkvist (2014) peker på at når mål fra et overordnet nivå skal omformes til midler på et underordnet nivå, har disse midlene en tendens til å bli mål i seg selv. (s. 62). Målet som var å forebygge vinningskriminalitet med fokus på MVK, overskygges av å telle antallet kontrollerte kjøretøy. Dersom patruljen når måltallet forteller det oss at patruljen har stanset et konkret antall kjøretøy, men det sier lite om kvaliteten og nøyaktigheten på disse kontrollene. Tallet sier heller ingenting om patruljen faktisk har forebygget vinningskriminalitet, som var det overordnede målet i utgangspunktet. Prosessen der midlene omgjøres til målet omtales som målforskyvning. (Granér & Kronkvist, 2014, s. 62). NOU 2013:9 (2013) understreker at politiets kjerneoppgaver og hvilke mål man ønsker å nå må være klart for alle i organisasjonen. (s. 163). Dilemmaet om målforskyvning kan derimot tyde på at målet i seg selv blir uklart når fokuset er å nå de kvantitative måltallene.

### **3.3.2 Instrumentelle og rituelle handlinger**

Tyler (sitert etter Finstad, 2014) er kritisk til at målekriteriene i mål – og resultatstyringssystemet kun handler om rent instrumentelle handlinger. (s. 251). For å drøfte denne påstanden ønsker jeg først å klargjøre forskjellen på instrumentelle og rituelle handlinger. Instrumentelle handlinger er de midlene politiet bruker for å bekjempe kriminalitet, eksempelvis sjekk av personer, pågripelser og anmeldelser. Rituelle handlinger foretas av symbolske og betydningsbærende årsaker fremfor effektivitetshensyn, og et eksempel kan være fotpatruljering og uformelle samtaler. (Holmberg, 1999, s. 206).

Politiets måling av instrumentelle handlinger som antall kontrollerte kjøretøyer, antall anmeldte narkotikalovbrudd og antall utåndingsprøver er trolig ikke nok til å øke politiets tillit i seg selv. Tillit handler om å ha tiltro, og et politiet som innehar høy tillit i befolkningen vil stå bedre rustet til å samarbeide med befolkningen og få aksept for sine handlinger. (Lie, 2015, s. 200). En høy oppnåelse av kvantitative måltall er ikke nødvendigvis nok for å øke politiets tillit og legitimitet i befolkningen. På en annen side kan det jo tenkes at nettopp åpenhet og innsyn i resultater har noe å si for tilliten? Det å offentliggjøre resultater gir økt innsyn i politiets arbeid, noe som muliggjør en ekstern kontroll. (SSØ, 2006, s. 12). Graden av ekstern kontroll er med på å øke tilliten nettopp fordi det gir publikum innsyn i hva politiet bruker midler og ressurser på, og om det faktisk gir resultater eller ikke. Et godt omdømme oppnås gjennom de resultatene etaten skaper og måten disse fremstilles på. Politiets innsats vil alltid vurderes, og det er i første rekke overfor borgerne, media og politikerne at tillit opprettholdes og omdømme skapes. (Johannesen & Glomseth, 2015, s. 62). Norsk politi har alltid innehatt høy tillit i befolkningen, og politidistriktenes måloppnåelse har trolig noe å si for graden av tillit. Publikum ønsker seg et handlekraftig politi, og presise resultater som viser god måloppnåelse er et sikkert tegn på nettopp det. I hvor høy grad oppnåelse av måltall påvirker tilliten er derimot vanskelig å svare på. Gode måltall har en betydning, men det vil kanskje være av større relevans at politiet følger loven, unngår korrupsjon og forvalter voldsmonopolet på en legal måte.

Når det er sagt, skal alle publikumsmøter, også de mer alminnelige, øke politiets legitimitet. (Finstad, 2014, s. 251). Et dilemma kan være at politiet står i fare for å glemme de viktige rituelle oppgavene i jakten på måltall. Har norsk politi kommet til et sted hvor man er blitt for opptatt av å måle og telle? Fører man for føringsens skyld og teller for tellingens skyld? Trygghet og tillit følger hverandre, og det trygghetsskapende arbeidet er en viktig del av politiets samfunnsoppdrag. Vi må gjennom relasjonsbygging opprettholde den allerede opplevde tryggheten slik at publikum benytter seg av det offentlige rom og ivaretar den uformelle sosiale kontrollen. Et politi som evner å bygge relasjoner i "fredstid" vil stå bedre rustet til å ivareta lokalmiljøet når hendelser og kriminalitet oppstår. Relasjonene vil være svært nyttig når publikum har informasjon de ønsker å opplyse politiet om. (Lie, 2015). En rituell handling som å gå ut av bilen og føre en uformell samtale med ungdommene i parken vil ikke kunne føres inn i måltall-protokollen. Politiet kan risikere å "glemme" disse ikke-målbare, men viktige oppgavene.

Denne delen av oppgaven har vist at det er vanskelig å kvantitativt måle politiets rituelle oppgaver, men at vi likevel ikke kan la være å fremme trygghetsskapende og relasjonsbyggende løsninger. Disse sidene av politiarbeidet må vektes for å unngå en nedprioritering, og må sees på som like verdifulle som de politioppgavene som måles og telles.

### **3.4 Hva er betydningsfullt politiarbeid?**

Det forestående avsnittet får meg til å tenke på hva som egentlig er betydningsfullt politiarbeid, og hvem som definerer dette. Hva er beskrivende for det vi omtaler som kvalitetsarbeid i politiet? Er det forebyggeren som reiser rundt på barneskoler for å holde foredrag og dele ut reflekser? Er det ordenspatruljen som tar initiativ til å oppfylle måltallene, eller er det kanskje patruljen med fokus på offeroppfølging? Kanskje er det etterforskeren som evner å opprettholde en kort saksbehandlingstid og høy oppklaringsprosent? Et enkelt svar er at alle de overnevnte utfører et betydningsfullt politiarbeid, men hva har det å si for mål – og resultatstyringen hvordan man definerer dette?

Tidligere i år leste jeg en artikkel i Politiforum som skildrer en leteaksjon etter en ung gutt. Den gjenforteller hvordan alle tilgjengelige ressurser fra politiet, brannvesenet, frivillige letemannskaper, redningsskøyta og hund – og helikoptertjenesten gjorde alt de kunne i håp om å finne gutten i god behold, noe de heldigvis gjorde.

”Innsatsen var massiv, og den var uvurderlig for familien til gutten. Men for Politidirektoratet og Justis – og beredskapsdepartementet kunne dette like godt ikke skjedd. Leteaksjonen gir ingen utslag på de politiske resultatkravene eller på politiets resultatindikatorer. Dette var en jobb som ikke kunne telles. Men for gutten, hans familie, lokalsamfunnet og politiet selv, teller den likevel. For dem betyr den alt”.  
(Inderhaug, 2017).

Det denne artikkelen belyser er hvor betydningsfullt politiarbeid kan være selv om det ikke kan måles eller telles. Lite er vel mer beskrivende enn det Albert Einsteins en gang sa: ”Ikke alt som teller kan telles, og ikke alt som telles teller”. Det er ikke nødvendigvis bare det arbeidet som fører til pågripelser eller anmeldelser som alltid betyr mest. Samfunnsoppdraget

i Pl. § 1, 2.ledd befester at politiet både skal drive forebyggende, håndhevende og hjelpende virksomhet. Det tyder på at lovverket og samfunnsoppdraget ikke skiller på om det ene er mer betydningsfullt enn det andre. Det interessante er om politietaten selv eller deler av den skiller på det, og hva det kan føre til.

Politimannen Are forteller i Hoels bok "Politiarbeid i praksis" (2013) at det å møte pårørende og ta seg tid til å prate med dem oppleves som betydningsfullt for han. Han ser verdien av å hjelpe folk i vanskelige og kritiske situasjoner, og opplever at hans tilstedeværelse blir satt pris på. (s. 42 – 43). Are forteller videre om noe han kaller en motsetningsfylt politipraksis hvor han opplever at politibetjenter ikke alltid får mulighet til å være betydningsfull. Spenningsforholdet består av hans ønske om å hjelpe folk på den ene siden og visjonsplaner om måltall og forventninger fra ledelsen på den andre. (s. 62). Are beskriver måltallene som spesielt styrende for politipraksisen, og omtaler politifolk som "lojale fotsoldater". Hadde det vært opp til han hadde han glemt måltallene og statistikken, men fordi ledelsen pålegger mannskapene å fokusere på det blir han nærmest tvunget til å opprette saker. Politibetjenten opplever at ivaretagelsen av enkeltmennesket ikke blir anerkjent blant alle politiledere. For å imøtekomme ledelsens krav opplever betjenten at han må "slå ned" på alle lovbrudd, også de som kunne vært løst på mildere måter. En annen politibetjent sier: "Styringsdokumentene bidrar til at politiets virksomhet vendes bort fra hva som er politiets hovedoppgave, nemlig å hjelpe folk". (s. 63).

Her ser vi store motsetninger i hva politibetjentene og politiledelsen definerer som betydningsfullt politiarbeid. Et dilemma er at politiet går vekk fra publikums behov, som er å bli ivare tatt og hjulpet i ulike situasjoner, til å fokusere mer og mer på den interne virksomheten som effektivitet og måloppnåelse. Politiet er strukturert hierarkisk, altså må politibetjenter lyde sine overordnede. Dersom Are får beskjed om å bruke mindre tid på offeroppfølging og mer tid på aktiviteter som lar seg måle i statistikken vil han trolig ikke oppleve sitt arbeid som like betydningsfullt. I verste fall kan det føre til at politifolk mister motivasjon og engasjement til å utføre det de definerer som et betydningsfullt politiarbeid.

En annen måte å definere et betydningsfullt politiarbeid på, kan være å se til Finstads (2013) beskrivelse av "det egentlige politiarbeidet". Forestillinger om "det egentlige politiarbeidet" har sammenheng med når politifolk mener de har gjennomført en meningsfylt arbeidsdag. (s. 96). En god arbeidsdag består av noe actionfylt som en blåtur, en biljakt eller at patruljen tok

en fange. ”Det egentlige politiarbeidet” er håndfast og skiller tydelig mellom den skyldige og uskyldige. (Finstad, 2013, s. 98). Et dilemma kan være at politiarbeidet preges av unge tjenestepersoners stil og forventninger til politiyrket. Dersom forventningene er å fange tyver, kan det gå på bekostning av andre oppdrag. Rituelle handlinger som fotpatroljering, skolebesøk eller rene serviceoppdrag sees ikke på som betydningsfulle når definisjonen av en god arbeidsdag er biljakt og pågripelser. Narkotikakriminalitet er derimot et godt eksempel på ”egentlig politiarbeid” nettopp fordi skillet mellom skyldig og uskyldig er så tydelig. En person med hasj i lomma blir pågrepet, altså har patruljen en ”fange” og saken er så å si oppklart der og da. Poenget mitt er at ”det egentlige politiarbeidet”, i likhet med gode måltall, ofte knyttes til saker med høy oppklaringsprosent og kort saksbehandlingstid. Et narkotikaforhold har ofte kort saksbehandlingstid, helt ned mot under et døgn ved utferdigelse av forelegg, og en oppklaringsprosent opp mot 100 %. Her kan man risikere at verdien av ”det egentlige politiarbeidet” i kombinasjon med politiledelsens ønske om gode tall i statistikken er med på å definere hvilke politioppgaver, lovbrudd og lovbrøyttere som anses som betydningsfulle.

### **3.4.1 Manipulering av tall**

En av følgene kan være at måltallene manipuleres. Det å ”pynte på” resultater vil si å registrere bedre tall i PSV enn det er grunnlag for, eller på annet vis handle slik at resultatene ser bedre ut. (Wathne, 2015, s. 292). Mange har vanskelig for å tro at dette er en utbredt praksis i politi-Norge, men ubevisst og bevisst manipulasjon av tall er ikke utenkelig, heller ikke i politiorganisasjonen. Ett politi som vurderes på oppnådde resultater vil kunne styre innsatsen mot de målbare områdene. Dette kan sammenliknes med et slags tunnelsyn, hvor fokuset rettes mot de sakene som enkelt kan måles og telles, mens de sakene som ikke enkelt kan målsettes blir nedprioritert. (Lomell, 2010, s. 143). En definisjon av målbare aktiviteter som det mest betydningsfulle politiarbeidet vil kunne føre til at andre oppgaver, som sees på som mindre verdifulle, nedprioriteres.

En undersøkelse gjennomført i politiet viste at 2 av 10 norske polititjenestepersoner har manipulert resultater som ble ført inn i PSV. Manipuleringen kunne sees i sammenheng med at mål – og resultatstyringssystemet opplevdes som utilstrekkelig og mindre meningsfullt blant en stor andel av respondentene. (Wathne, 2015). Dette viser at norsk politi er tilbøyelig

til å ”pynte på” tall, og at det er en av utfordringene knyttet til politiets mål – og resultatstyring.

Målesystemet teller én sak som én sak uavhengig av størrelse og alvorlighetsgrad. Dette kan føre til at politiet tar flere enkle saker som lett lar seg måle, fremfor vanskelige og ressurskrevende saker. Jeg velger å vise til det nevnte eksempelet om narkotikasaker med kort saksbehandlingstid og høy oppklaringsprosent. En kilde i politiet forteller i en av Paul Larssons (2011) tekster at enkelte politidistrikt oppretter tre saker for ett forhold: én anmeldelse for kjøp, én for bruk og én for besittelse. Dette er med på å blåse opp tallene i statistikken. Måltallene skiller altså ikke på en brukersak og en selgersak. Resultatet av å pågripe en hasjrøyker med én joint er et like godt tall i statistikken som å ta en bakmann i et narkotikanettverk. Den store forskjellen er at politiet må bruke langt flere ressurser, tid og penger på å få tatt bakmannen fremfor hasjrøykeren. Jeg vil på langt nær konkludere med at politiet ikke jobber intensivt for å bryte ned store narkotikanettverk, tvert i mot. Lykkes man med å ta de store bakmennene vil det kanskje på lengre sikt føre til de beste måltallene, nettopp fordi man får innpass i et større miljø og mulighet til å opprette langt flere saker tilknyttet nettverket. På tross av dette er det ikke til å legge skjul på at å oppklare flere små lovbrudd kan være en lettere og mindre ressurskrevende vei til gode måltall. Dette forteller oss at en økning i oppklaringsprosenten ikke nødvendigvis er en god indikator på redusert kriminalitet. Det kan like gjerne indikere en vridning i retning av å overfokuserer på enkle saker fremfor de vanskelige. (Christensen et.al, 2009, s. 186).

Denne delen av oppgaven viser en mulig sammenheng mellom hva politiet definerer som et betydningsfullt politiarbeid og hvordan man forholder seg til måltallene. I tillegg har vi vist at bevisst og ubevisst manipulering av tall er en utfordring knyttet til politiets målesystem.

### **3.4.2 Overmåling**

Et annet dilemma er at man måler det som er lett å måle, et såkalt overmålingsproblem. Det oppstår når det rapporteres på mindre viktige, men kvantifiserbare sider ved aktiviteten til organisasjonen, og ikke på mer sentrale aspekter som ikke kan kvantifiseres. Faktorer av mer kvalitativ karakter som forebygging, kvalitet og beredskap kan i slike tilfeller bli oversett eller nedprioritert. (Christensen et.al, 2009). 22-juli kommisjonen kritiserte etatens målekriterier

for å være preget av hva som er lett å måle, men ikke nødvendigvis det som er viktigst å måle. Kommisjonen pekte på at det var få mål knyttet til politiets operative virksomhet, og etterspurte en prioritering av sikkerhet og beredskap. (NOU 2012:14, 2012, s. 456).

Vi kan tenke oss at aktiviteter som lar seg kvantifisere er lett å måle, fordi tallene gir klare og direkte svar på om målet er nådd eller ikke. Eksempler på dette er antall saker, antall pågripelser og antall påtaleavgjørelser. Disponeringskrivet nevner forebygging av kriminalitet som et overordnet mål, og antall narkotikasaker som en resultatindikator i PSV (POD, 2017, s. 11). Antall narkotikasaker er en enkel aktivitet å måle, men hva kan det føre til på lang sikt at politiet måler det som er lett å måle?

Antallet narkotikasaker i Norge har økt kraftig fra 1980-tallet og frem til i dag. Bare siden 1993 og frem til 2010 har antallet saker økt fra 5,5 % til 16,8 %. Flere kilder i politiet hevder at denne økningen henger sammen med aksjoner for å oppnå måltall og redde egen statistikk. (Larsson, 2011). Hvorfor gir narkotikakriminalitet gode tall for oppnåelsen av mål? For det første er narkotikasaker lovbrudd med kort saksbehandlingstid og høy oppklaringsprosent. Videre kan narkotikaen telles i antall beslag og kilo, noe som gjør det enkelt å utvikle statistikker på området. (Larsson, 2011). Rusens virkninger er i tillegg godt synlig i gatebildet, og jeg tør å påstå at den som leter etter narkotikalovbrudd, den finner.

Narkotikakriminalitet er kontrollkriminalitet, altså viser statistikken hva politiet selv har oppdaget, og ikke nødvendigvis hva ofre har anmeldt. Sammen med trafikk er det ingen annen kategori som gir et tydeligere uttrykk for politiets egne prioriteringer. Christie (2003) beskriver narkotika som et onde som på alle vis skal bekjempes av det gode, og at kampen mot narkotika berettiger anvendelse av meget sterke midler. I 2014 påpekte Riksadvokaten at politiet ikke skal løpe etter slitne narkomane for å ”pynte på” oppklaringstallene. Det ble spekulert i om politiet var kommet til et punkt hvor man var avhengig av narkotikasaker for å levere gode tall. (Johnsrud & Vestreng, 2014).

Politiblikket er et blikk som leter etter en bestemt type mennesker. Hos denne typen mennesker er kriminalitet en innvevd del av et livsmønster som rommer blant annet rusmisbruk. (Finstad, 2013, s. 115). På én side er politiblikket et viktig redskap for å oppdage kriminalitet, men blikkets treffsikkerhet kan derimot bli problematisk når det resulterer i en skjev sosial kontroll. Slitne rusmisbrukere bærer med seg kropper med markører for



uønsket og kriminalitet, noe som gjør at de alltid er i en risikosone for kontroll. (Nafstad, 2011, s.197). Stopp og sjekk av rusmisbrukere produserer mer registrert kriminalitet og enda færre handlingsalternativer for de gjennomkontrollerte. En slik overkontroll er stigmatiserende, og politiets innsats risikerer å reproducere en klasse av utstøtte kriminelle. (Finstad, 2013, s. 127).

Dersom politiet måler det som er lett å måle, som for eksempel antall narkotikasaker, risikerer man å bruke rusmisbrukeren som et middel kun for å oppnå et mål, bokstavelig talt. Det å bruke rusmisbrukere kun som et middel og ikke som et mål i seg selv bryter med grunnleggende etiske verdier. Et politidistrikt som sliter med å oppnå måltallet kan styre innsatsen mot saker med gunstig saksbehandlingstid og oppklaringsprosent. I perioder kan det innføres en nulltoleranse overfor enkelte kriminalitetstyper nettopp for å påvirke måltallene i en positiv retning. Når man nærmest forpliktes til å anmelde alle små lovbrudd, kan det bryte med den fundamentale skjønnsutøvelsen til norsk politi. Det skjønnsmessige rommet svekkes, og verken personen eller situasjonen tas hensyn til. Effekten av en slik praksis er uvis, men trolig har den stor innvirkning på enkeltes tillit til politiet. Som nevnt tidligere i oppgaven vil oppnåelsen av mål påvirke politiets legitimitet i en positiv retning, men på en annen side vil denne legitimiteten utfordres dersom politiet stopper og sjekker personer basert på en svak mistanke. (Finstad, 2014, s. 231). Denne delen av oppgaven viser at overmåling, altså å måle det som enklest lar seg måle, kan være problematisk for politiets profesjonalitet og tillit.

### **3.5 Hva er vanskelig å måle?**

Offentlige interesser skiller seg fra private interesser ved at det må tas hensyn til et bredere sett av mål og verdier. Politiet må blant annet ta hensyn til publikum, politikere og samarbeidspartnere, noe som ikke er like vanlig for private organisasjoner. NPM nedtoner disse forskjellene, og fremhever at styringsformer fra private organisasjoner kan overføres til det offentlige. (Christensen et.al, 2009, s. 15). NPM vektlegger kvantitativ kunnskap som et fornuftig grunnlag for resultatstyring. Flere forskere har riktignok pekt på at kvantitative mål ser ut til å overskygge de kvalitative, noe som ble drøftet tidligere i oppgaven. (Granér & Kronkvist, 2014, s. 74).

La oss legge påstanden om at politiet måler det som er lett å måle, og ikke nødvendigvis det som er viktigst å måle til grunn for videre drøfting. I den sammenhengen er det interessant å se på hva som faktisk er vanskelig å måle med politiets målesystem. Politiet har et komplekst sett med oppgaver og forvalter verdier det er vanskelig å måle kvantitativt. I tillegg har politiet som nevnt mange hensyn de må ta. Det som skiller private organisasjoner fra offentlige organisasjoner er at de offentlige generelt har vage mål for å kunne prioritere flere hensyn samtidig. Uklare mål favner bredt, og gir ledere betydelig fleksibilitet i hvordan målene skal fremstilles, men utfordringen er derimot at det er vanskelig å måle resultater ut fra uklare mål. (Christensen et.al, 2009, s. 107). Det kan, som nevnt gjennom oppgaven, føre til målforskyvning, manipulering av tall og overmåling.

Vi kan slå fast at det er aspekter ved politiets yrkesutøvelse som er vanskeligere å måle enn andre, og det kan antas at politiet ikke har evnet å skape gode resultatindikatorer for de kvalitative oppgavene. Formålet med styring er å fange opp de sentrale sidene ved virksomheten slik at styringen gir et helhetlig bilde av relevante resultater. Hvilke resultater som fremstår som relevante i denne sammenhengen, må kunne utledes av og forankres i politiets samfunnsoppdrag. (Johannesen & Glomseth, 2015, s. 100). Mål – og resultatstyringen må altså henge tett sammen med politiets forebyggende, håndhevende og hjelpende virksomhet. De fleste målekriteriene inntreffer imidlertid etter at noe kriminelt har skjedd. Saksbehandlingstid, oppklaringsprosent, antall påtaleavgjorte saker og antall ungdomsstraffer er alle mål på noe reaktivt. Det er krevende å måle den forebyggende innsatsen, og målene synes derfor å være basert på det som enklest lar seg måle i den straffesaksbehandlerkjeden. Forebygging i lokalmiljøet og trygghetsskapende arbeid er kvaliteter som ikke enkelt lar seg tallfeste. En annen utfordring med å måle kriminalitetsforebygging er at resultatet av tiltakene først vil vise seg etter mange år, og ikke i inneværende budsjettår. (Christensen et.al., 2009, s. 186). Dette gjør at det ofte tar lang tid å få svar på iverksatte tiltak og prioriteringer.

Politiets samfunnsoppdrag favner bredt. Det finnes få eller ingen klare grenser for hva politiet skal og ikke skal gjøre. (Granér & Kronkvist, 2014, s. 56). Politiets vage mål og komplekse oppgavespekter, kombinert med at de kvalitative aspektene er vanskelig å måle, gjør det komplisert å utarbeide gode målesystemer. En mulig utvei er at man i stedet måler det som er lett å måle. (Lipsky, 2010).

## 4.0 AVSLUTNING

Jeg har lært mye under skriveprosessen, ikke bare om målstyringens viktige rolle i politihverdagen, men også om systemets sårbare sider. Mål – og resultatstyring vil ha en helt annen betydning for meg i fremtiden, enn det har hatt tidligere. Det er gode momenter å ta med seg i en videre politikarriere.

Oppgavens problemstilling var: Hvilke potensielle utfordringer ligger i mål – og resultatstyringen av politiet? Gjennom oppgaven har jeg pekt på flere utfordringer ved målesystemet.

For å unngå å skape en virkelighet kun politiet kjenner seg igjen i, ble det innledningsvis fremhevet at måltallene må baseres på kunnskap. Videre ble utfordringen om målforskyvning drøftet, og avsnittet viste hvordan måltall kan forveksles med selve målet, noe som fører til at midlene omgjøres til mål i seg selv. Dette kan bli en utfordring når politiet er mer opptatt av å telle selve aktiviteten, enn å fokusere på det overordnede målet.

Politiets kvantitative målesystem måler de instrumentelle handlingene i større grad enn de rituelle. Denne delen av oppgaven påpekte viktigheten av å prioritere de ikke-målbare sidene av virksomheten for å bygge mer trygghet og tillit i befolkningen.

Videre drøftet jeg hva betydningsfullt politiarbeid egentlig er, og hva definisjonen av dette har å si for målstyringen. Drøftingen viste at det ikke nødvendigvis er samsvar i hva politibetjenter og politiledelsen definerer som betydningsfullt politiarbeid. Politietaten er preget av motsetningsforhold. På den ene siden har politiet et ønske om å hjelpe publikum og foreta god oppdragsløsning uavhengig av hva måltallene krever. På den andre siden har politiledelsen et ønske om gode måltall og høy resultatoppnåelse. En utfordring kan være at politiet går vekk fra publikums behov, til å fokusere mer og mer på den interne virksomheten som effektivitet og måloppnåelse. Således har definisjonen av betydningsfullt politiarbeid noe å si for mål – og resultatstyringen, enten i den ene eller andre retningen. En definisjon av målbare aktiviteter som det mest betydningsfulle politiarbeidet vil kunne føre til at andre oppgaver, som sees på som mindre betydningsfulle, nedprioriteres.

Videre ble utfordringen rundt manipulering av tall drøftet som en mulig følge. Bevisst styring av innsatsen mot de målbare områdene og registrering av feilaktige tall er ulike måter å ”pynte på” statistikken. Hvordan målesystemet teller én sak som én sak, uavhengig av størrelse og alvorlighetsgrad ble også pekt på som et dilemma. Konklusjonen ble at oppklaring av flere små lovbrudd, fremfor de mer alvorlige, kan være en enklere vei til gode tall.

Såkalt overmåling, altså at politiet måler det som er lett å måle, er en annen utfordring med målstyringen. En overkontroll av rusmisbrukere ble brukt som eksempel på hva som kan skje dersom politiet kun fokuserer på å måle de enkle, kvantifiserbare sidene av politiets innsats, som for eksempel narkotikasaker. Rusmisbrukere står i fare for å bli brukt som middel for å oppnå et mål, noe som er problematisk for politiets legitimitet.

Avslutningsvis undersøkes det om målekriteriene er dekkende for politiets brede spekter av oppgaver. Det ble fastslått at politiets målesystem må forankres i samfunnsoppdraget. Likevel er det krevende å måle politiets kjerneoppgaver, noe som ble eksemplifisert ved forebygging. Mye tyder derimot på at politiet forankrer de overordnede målene i samfunnsoppdraget i større grad nå enn tidligere. 22. juli – kommisjonen pekte på at det var stilt få konkrete mål knyttet til politiets operative virksomhet. Kommisjonen formulerte en anbefaling til POD om å etablere et tydelig målstyringssystem som dekker helheten i etatens oppgaver. (NOU 2012:14, 2012, s. 456). Det er nå gått fem år siden 22.juli-kommisjonen fremla sin rapport for statsministeren. Ser vi til disponeringsskrivet for 2017 er hovedmålene i større grad utledet av politiets samfunnsoppdrag, og anbefalingene har blant annet ført til at politiet nå måles på responstid og nødmeldingsmottak.

Når det er sagt, har norsk politi fremdeles en vei å gå. Etter å ha sett på utfordringene som målforskyvning, overmåling og nedprioritering mangler politiet et helhetlig målesystem som evner å redusere muligheten for slike uetiske handlinger. De metodene som brukes for å styre politiet i dag blir sjelden vellykket når man arbeider med trygghet, sikkerhet, støtte og hjelp samtidig. (Granér & Kronkvist, 2014, s. 77). På en annen side kan det være vanskelig å innfri mål dersom de er for komplekse. Politiet står overfor krevende og varige oppgaver, og hvordan disse skal måles finnes det ikke et enkelt svar på. (Christensen et.al., 2009, s. 19).

Det er spørsmål som bør undersøkes ytterligere rundt denne problemstillingen. Politiet er stadig preget av nye reformer, noe som er helt nødvendig for å følge samfunnets utvikling. Det samme må gjelde for etatens mål – og resultatstyringssystem. Politiet må evne å utarbeide et gunstig målesystem som ivaretar politiets komplekse oppgaver, både den forebyggende, håndhevende og hjelpende virksomheten.

## 5.0 LITTERATUR

Christensen, T., Lægreid, P., Roness, P. G. & Røvik, K. A. (2009). Organisasjonsteori for offentlig sektor. Oslo: Universitetsforlaget. (220 sider).

Christie, N. & Bruun, K. (2003). *Den gode fiende: narkotikapolitikk i Norden*. (3. utg). Oslo: Universitetsforlaget.

Dalland, O. (2012). *Metode og oppgaveskriving for studenter*. (5. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.

Finstad, L. (2013). *Politiblikket*. (2. utg). Oslo: Pax.

Finstad, L. (2014). Det konfliktfylte politiarbeidet. I Larsson, P., Gundhus, H. O., Granér, R. (Red.), *Innføring i politivitenskap*. (s. 53 – 78). Oslo: Cappelen Damm.

Granér, R., & Kronkvist, O. (2014). Kontroll av og i politiorganisasjonen. I Larsson, P., Gundhus, H. O., Granér, R. (Red.), *Innføring i politivitenskap*. (s. 53 – 78). Oslo: Cappelen Damm.

Gundhus, H. O. (2008). Kunnskapsarbeid og yrkeskulturer i politiet. I Granér, R. & Larsson, P. (Red.). *Policing in Scandinavia: Proceedings from the conference on police research in Växjö august 2007*.

Hoel, L. (2013). *Politiarbeid i praksis: Politibetjenters erfaringer*. Oslo: Universitetsforlaget.

Holmberg, L. (1999). *Politiets skøn i rettsociologisk belysning*. (Doktorgradsavhandling, Københavns universitet). Universitetet i København, København.

Inderhaug, E. (2017, 26. januar). Det som ikke kan telles. *Politiforum*. Hentet fra: <http://www.politiforum.no/no/meninger/kommentarer/Det+som+ikke+kan+telles.d25-T2RrWXf.ips>

Johannesen, S. O. & Glomseth, R. (Red.). (2015). *Politiledelse*. Oslo: Gyldendal.

Johnsrud, N. & Vestreng, T. H. (2014, 20. januar). Politiet skal ikke løpe etter slitne narkomane. *Dagsavisen*. Hentet fra <http://www.dagsavisen.no/innenriks/politiet-skal-ikke-lope-etter-slitne-narkomane-1.278016>

Larsson, P. (2011). *Narkotikakriminalitet: Trusselbilder og realiteter*. Oslo: Politihøgskolen.

Lie, E. M. (2015). *I forkant: Kriminalitetsforebyggende politiarbeid*. (2. utg). Oslo: Gyldendal Akademisk.

Lipsky, M. (2010). *Street-level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services*. New York: Russel Sage Foundation.

Lomell, H.M. (2010). The Politics of Numbers: Crime Statistics as a Source of Knowledge and a Tool of Governance. I Shoham, Knepper & Kett (Red.), *International handbook of Criminology*. Boca Raton: Taylor & Francis Group.

Nafstad, I. (2011). *Rusbrukere i det offentlige rom i Oslo: De kriminelle kroppene*. Materialisten.

NOU 2012:14 (2012). *Rapport fra 22. juli-kommisjonen*. Oslo: Departementenes servicesenter. Informasjonsforvaltning.

NOU 2013:9 (2013). *Ett politi – rustet til å møte fremtidens utfordringer. Politianalysen*. Oslo: Departementenes servicesenter. Informasjonsforvaltning.

Nyeng, F. (2012). *Nøkkelpbegreper i forskningsmetode og vitenskapsteori*. Bergen: Fagbokforlaget.

Politidirektoratet (2017). Disponeringskriv for politi – og lensmannsetaten.

Politi-loven. (1995). *Lov om politiet*.

St.meld.nr.19 (2008-2009). *Ei forvaltning for demokrati og fellesskap*. Oslo: Det kongelige fornyings- og administrasjonsdepartementet

St.prp. 1 (2007-2008): *For budsjettåret 2008*. Oslo: Justis- og beredskapsdepartementet

Senter for statlig økonomistyring. (2010). Veileder: *Resultatmåling. Mål – og resultatstyring i staten*.

Thuren, T. (2009). *Vitenskapsteori for nybegynnere*. (2.utg). Oslo: Gyldendal Akademisk

Wathne, C. T., (2015). *Som å bli fremmed i eget hus: Politiets opplevelse av mening og motivasjon i lys av nye styringssystemer*. (Doktorgradsavhandling, Institutt for kriminologi og rettssosiologi). Det juridiske fakultet, Universitetet i Oslo, Oslo.

## 5.1 Selvvalgt pensum

Christensen, T., Lægreid, P., Roness, P. G. & Røvik, K. A. (2009). Organisasjonsteori for offentlig sektor. Oslo: Universitetsforlaget. (220 sider).

Johannesen, S. O. & Glomseth, R. (Red.). (2015). *Politiledelse*. Oslo: Gyldendal. (43 sider).

Wathne, C. T., (2015). *Som å bli fremmed i eget hus: Politiets opplevelse av mening og motivasjon i lys av nye styringssystemer*. (Doktorgradsavhandling, Institutt for kriminologi og rettssosiologi). Det juridiske fakultet, Universitetet i Oslo, Oslo. (96 sider).

Antall sider: 359 sider