



POLITIHØGSKOLEN

IMPLEMENTERING AV PSV I OSLO POLITIDISTRIKT TRE PRAKTISKE EKSEMPLER



Marius Kvithyld

Master i politivitenskap – Kull 2015



Forord

Denne oppgaven er sluttproduktet av å ha gjennomført studiet master i politivitenskap ved Politihøgskolen i Oslo. Studiet har vært gjennomført på normert deltid over fire år, fra august 2015 til august 2019. Det har vært en lærerik periode med mye variert pensumlitteratur og hyggelige studiekollegaer. Det oppleves som en fordel å påbegynne dette studiet etter å ha jobbet 20 år i politiet. Litteraturen har vært berikende å gjennomgå, både for egenutvikling og for å se etaten i en annen kontekst. Spesielt nyttig har dette vært for å observere endringene i forbindelse med nærpolitireformen og knytte dem opp mot pensumlitteratur. *Master i politivitenskap* er et akademisk studium som krever selvdisiplin og egeninnsats i både helger og ferier, og det er gjennomførbart selv med et aktivt familieliv.

Det er mange som skal takkes for å ha bidratt til denne oppgaven. De som må nevnes er min veileder, Trond Myklebust, kollega Dag Arne Thoresen, som har lært meg mest om hva praktisk mål- og resultatstyring kan bety for politiet, og visepolitimester Roger Andresen. En stor takk skal også rettes til respondentene for at de satte av tiden og delte sine opplevelser med styringsverktøyet. De seks studentene Amalie Kristine Høgmo Fasting, Stine Ordemann, Pernille Dysthe Unneland, Isabel K. F. Haugeland, Marius Hafstad og Bjørn Nilsen Fjermedal fra UiO som skrev prosjektoppgaven: *Politiets Styringsverktøy. En kartlegging av opplevelser rundt virksomhetsstyringen i politiet*, fortjener honnør for sin oppgave og en takk for gode diskusjoner og tilnærming til oppbygning av egen kodebok.

Til slutt må jeg selvfølgelig takke min kjære kone, Gry Helen og barna våre Sina og Leander. Uten deres støtte og kontinuerlige heiarop underveis så hadde ikke dette løpet vært gjennomført.

Marius Kvithyld

Politihøgskolen i Oslo, august 2019

Sammendrag

I denne oppgaven er implementeringen av politiets styringsverktøy, PSV, i Oslo politidistrikt det gjennomgående tema. Verktøyet er blant annet benyttet i forbindelse med forebygging og bekjempelse av tre typer vinningskriminalitet: boliginnbrudd, lommetyverier og ran. Det er disse tre innsatsene som blir kartlagt og gjennomgått. Felles for de tre typene vinningskriminalitet var at de hadde en sterk økning i registrerte anmeldelser før Oslo politidistrikt etablerte dedikerte ressurser for å redusere antallet lovbrudd. Antallet ble redusert relativt kort tid etter etableringene, etter hvert som de ble opprettet i perioden 2009 til 2013. Resultater og data som blir analysert og drøftet ble registrert i perioden 2012 til og med 2014.

Det er benyttet både kvantitativ og kvalitativ metode og teorien er bygd opp rundt målsettingsteorien SMART. Oppgaven har hatt hovedproblemstillingen: **I hvilken grad benyttet Oslo politidistrikt målsettingsteorien SMART i sitt arbeid med boliginnbrudd, lommetyverier og ran?**

Det er fire hovedfunn i rapporten:

- Det ligger sannsynligvis et uutnyttet gevinstpotensial i trepartssamarbeidet når det gjelder bruken av styringsverktøyet, PSV.
- Målsettingsteorien SMART har vært benyttet uten at dette har vært en, formelt sett, veiledende modell for virksomhetsstyringen i Oslo politidistrikt.
- Styringsverktøyet kan synes å være dekkende for å ivareta det som økonomireglementet i staten omhandler som *virksomhetens egenart*.
- Det ble avdekket en kvantitativ sammenheng mellom flytting av ressurser (personell), resultater og kvalitative månedskommentarer i verktøyet fire ganger i perioden 2012 til 2014.

Abstract

Title: Implementation of a management tool (PSV) in the Oslo police district. Three practical examples.

In this task, the implementation of the police's management tool, PSV, in Oslo Police District is the recurring theme. The tool is used, among other things, in connection with the prevention and combating of three types of profit crime: burglary, pickpockets and robbery. It is these three efforts that are surveyed and reviewed. Common to the three types of crime was that they had a strong increase in registered reviews before the Oslo police district established dedicated resources to reduce the number of offenses. The number was reduced relatively shortly after the establishment, as they were established in the period 2009 to 2013. Results and data analyzed and discussed were recorded in the period 2012 through 2014.

Both quantitative and qualitative methods have been used and the theory is built around the SMART goal theory. The thesis has had the main issue: **To what extent did the Oslo police district use the SMART targeting theory in its work on home burglaries, pocket thefts and robberies?**

There are four main findings in the report:

- It is probably an untapped potential in the tripartite cooperation with regard to the use of the management tool, PSV.
- The targeting theory SMART has been used without this being a, formally, guiding model for business management in Oslo police district.
- The management tool may appear to be adequate to safeguard what the financial regulations in the state refer to as the specificity of the business.
- A quantitative relationship was discovered between the transfer of resources (personnel), results and qualitative monthly comments in the tool four times in the period 2012 to 2014.

Innholdsfortegnelse

Forord.....	1
Sammendrag.....	2
Abstract	3
Innholdsfortegnelse	4
1 Introduksjon.....	6
1.1 Tema og bakgrunn.....	6
1.2 Teori	14
1.2.1 Målsettingsteorien SMART.....	14
1.2.2 Resultatkjeden til DFØ.....	19
1.3 Hvordan PSV er bygd opp.....	24
1.4 Rammeverk i mål- og resultatstyring	28
1.5 Presentasjon av tidligere forskning	31
1.6 Avgrensning av oppgaven	33
1.7 Problemstilling	35
1.8 Prosessen rundt implementering av PSV i Oslo politidistrikt	36
2 Metode.....	37
2.1 Å forske på sine egne – forforståelse og etikk.....	39
2.2 Begrunnelse for valg av metode	40
2.3 Datainnsamling - Registerdata	40
2.4 Politiregisteret PSV	41
2.5 Intervjuer og transkribering.....	42
2.6 Validitet og reliabilitet.....	43
3 Resultater og analyse.....	45
3.1 Beskrivelser i PSV.....	46
3.2 Resultater fra PSV og månedskommentarer.....	47
3.2.1 Boliginnbrudd og lommetyverier i 2012	48
3.2.2 Boliginnbrudd og ran i 2013.....	50
3.2.3 Nasjonaldagen 17. mai	52
3.3 Swot-analysen	55
Politiets styringsverktøy - PSV	57
Utviklingen av PSV fra oppstarten i 2009 til og med 2014.....	59
Styrker	61
Svakheter.....	64

Muligheter	67
Trusler	70
4 Drøfting	73
4.1 Styrke kontroll og læring.....	73
4.2 Reliabel og valid styringsinformasjon.....	78
4.3 Forenkler og effektiviserer	81
4.4 Avslutning	84
Litteraturliste	89
APPENDIKS	97
APPENDIKS A: Godkjenning fra NSD.....	97
APPENDIKS B: Søknad om tillatelse til forskning	98
APPENDIKS C: Tillatelse fra politimesteren i Oslo	99
APPENDIKS D1: Informasjonsmail til respondentene.....	100
APPENDIKS D2: Oppfølgingsmail sendt til respondentene 19. juli 2019.....	103
APPENDIKS E: Kodebok.....	104
APPENDIKS F: Tabeller fra Swot-analysen	109
APPENDIKS G: Statistikkgrupper.....	116
APPENDIKS H: Antall og andeler brukt i linjediagram kapittel 3.2.....	117

1 Introduksjon

I denne oppgaven blir Oslo politidistrikt sin implementering og bruk av politiets styringsverktøy, PSV, før 2015 omhandlet. Bruken av verktøyet som vil bli særskilt omhandlet er den praktiske (operative) måten verktøyet ble benyttet i forbindelse med forebygging og bekjempelse av tre typer vinningskriminalitet: boliginnbrudd, lommetyverier og ran.

I introduksjonsdelen gjennomgås litt om tema og bakgrunn for mål- og resultatstyring i staten og den teorien oppgaven fokuserer på. Videre presenteres hvordan styringsverktøyet PSV er oppbygd knyttet til en gjennomgang av rammeverket for mål- og resultatstyring i etaten. Annen relevant forskning knyttet til mål- og resultatstyring blir så presentert og dette leder videre til avgrensning av oppgaven, hvor problemstillingen belyses. Før masterstudiet ble påbegynt var en del av mine arbeidsoppgaver å implementere styringsverktøyet i Oslo politidistrikt. Det er derfor naturlig å bruke litt plass til å presentere empiri fra denne implementeringen avslutningsvis i kapittel 1.

Metodisk er det benyttet fire tilnærminger: teori, dataregister, intervjuer og litteratur.

Metodekapittelet beskriver hvilke valg som er gjort med tanke på de data som er benyttet, hvordan utvalget av data er gjennomført, både fra PSV og SWOT-analysen. Resultatene beskrives delvis for seg selv og analyseres underveis der det er naturlig. Under drøftingen løftes momenter fra introduksjonen, resultatene og analysen inn der det er naturlig.

I siste del av oppgaven gjennomgås noen av endringene som er gjort i PSV etter 2015 og hvordan nærpolitireformen har endret tilnærmingen på hva som skal underlegges mål- og resultatstyring i etaten.

1.1 Tema og bakgrunn

Mål- og resultatstyring er en elastisk modell med mange navn som "strategisk planlegging", "virksomhetsplanlegging" og "mål- og resultatorientert styring" m.fl. (Johnsen, 2007, s. 160). Mål- og resultatstyring ble innført i politietaten i 1996, og dette styringsprinsippet kan på mange måter kalles et paradigme for etaten. Hovedhensikten var å redusere detaljstyringen av ytre etat gjennom økt delegering av oppgaver og fullmakter (Ot.prp. nr. 7 (1999-2000), 1999). Mål og resultatstyring i offentlig sektor er ment å bidra til "produkter" som er produktive, effektive og legitime. Det er delte meninger om hvor egnet dette er i offentlig virksomhet.

Kritikken mot resultatmålinger er illustrert i tabell 1, der venstre side viser forhold der produksjonen er selvstyrt og står alene, og høyre side viser når produksjonen er sammenstilt og skjer i samstyring (tverrfaglig) med flere organisasjoner slik offentlig virksomhet gjerne er. Resultatstyring i offentlig sektor brukes aktivt av både venstre- og høyresiden i politikken og nytten kan ofte være vanskeligere å dokumentere enn ulempene. Dette paradokset krever også at man utøver en pragmatisk tilnærming som forholder seg til politikkenes vesen (Johnsen, 2007, s. 112, 337).

Tabell 1 Forhold hvor resultatmåling er enkelt og vanskelig.

Resultatmåling enkelt	Resultatmåling vanskelig
Organisasjonen har varer	Organisasjonen har forpliktelser og er verdiorientert
Produktene er enkle	Produktene er sammensatt
Organisasjonen er produktorientert	Organisasjonen er prosessorientert
Selvstyrt produksjon	Samstyrt produksjon
Produktene står alene	Produktene er sammenstilt
Årsak-virkning-kjeden er kjent	Årsak-virkning-kjeden er ukjent
Resultatindikatorene definerer kvaliteten	Resultatindikatorene definerer ikke kvaliteten
Ensertede produkter	Varierte produkter
Stabile omgivelser	Ustabile omgivelser

Tabellen er kopiert fra Johnsen (2007, s. 112)

For å samle sammen noen av trådende som har vært rådende i offentlig sektor siden 1950-tallet, er det nødvendig med en overordnet tilnærming. Det er ikke slik at vi har soleklare skiller mellom hvordan de forskjellige styringsprinsipper i offentlig sektor har foregått. Ett er i alle fall sikkert, norsk offentlig sektor finansieres blant annet over skatteseddelen. Det er derfor av stor betydning for demokratiet og rettssikkerheten at disse midlene blir benyttet i tråd med noe av det velgerne ønsker at politikerne skal tilrettelegge for. Misfornøyde innbyggere kan bidra til en sosial uro som i verste fall ender opp med borgerkrigsliknende tilstander hvis politikerne ikke evner å balansere og styre sin maktutøvelse i samfunnet. Ett av de offentlige apparatene som skal bidra til at dette muliggjøres er politiet, samfunnets sivile maktapparat, med rett og plikt til å anvende nødvendig fysisk makt. Med de ressursene som

politi- og lensmannsetaten disponerer, er den potensielt en betydelig maktfaktor (Prop. 61 LS (2014-2015), 2014).

Det finnes flere teorier om mål- og resultatstyring i offentlig sektor. En av de mest refererte er amerikansk politi sin tilnærming med Compstat. Den regnes som en innovativ strategi knyttet til den situasjonelle forebyggingstradisjonen. Den ser ikke på årsaken til at kriminaliteten oppstår, men er opptatt av å avdekke omfanget av kriminalitetstyper ved bruk av anmeldelsesstatistikk sett opp i mot måltall/resultatkrav (Bjørge, 2015, s. 23; Granér & Kronkvist, 2014, s. 77). En av fordelene som presenteres ved Compstat er at den utvider mulighetene til å involvere flere i beslutningsprosessen og at lederrollen blir tydeligere (Silverman, 2006, s. 269 og 276). Kritikken mot Compstat går først og fremst ut på at den opprettholder og styrker den byråkratiske og paramilitære delen av politiorganisasjonen (Weisburd, Mastrofski, Willis & Greenspan, 2006, s. 284). Videre hevdes det at Compstat bidrar til “*en jakt på tall*” som kan bidra til en prosess som omgjør midlene til målet, ofte omtalt som målforskryvning (Granér & Kronkvist, 2014, s. 62). Det fremheves også at Compstat er innført uten pålitelig bevis for at man oppnår de målene som er satt (Weisburd & Braga, 2006, s. 225).

Resultatstyring i en vitenskapelig kontekst er et flerfaglig tema, der ulike fag (f.eks. helse, utdanning og politi) har ulike tilnærminger og erfaringer. Summen av fagenes empiri kan bidra til at mål- og resultatstyring videreutvikler sine mange teorier vitenskapelig. Som metode har resultatmåling i offentlig sektor vært brukt siden 1912 og er sånn sett ikke noe nytt fenomen som kom med NPM (New public management) på 1980-tallet. Det er særlig fokuset på produktivitet (gjøre de riktige tingene) og effektivitet (gjøre tingene riktig) som har fått mest fokus med sistnevnte fenomen (Johnsen, 2007, s. 19, 40, 43 og 46).

Politiet er en del av offentlig sektor. Tre vanlige årsaker til at offentlig sektor i Norge er interessant å studere er:

1. *den nordiske modellen,*
2. *at offentlig sektor har gjennomgått store reformer de siste 30 – 40 årene*
3. *aktive omstillinger og forsøksvirksomhet*

Når det gjelder den nordiske (norske) modellen er det tre forhold ved offentlig sektor som står sentralt: *den er finansiert med høye skatter som tilbyr omfattende, allmenne velferdstjenester, åpne og fleksible arbeidsmarkeder og trepartssamarbeid* (arbeidsgiver/-taker og lovgivning (staten)). For politiet er det naturlig å trekke frem to reformer: *Politireform 2000*, der politiet

gikk fra 54 til 27 politidistrikter og *Nærpolitireformen* som reduserte antallet distrikter ytterligere fra 27 til 12. Eksplisitt for aktive omstillinger og forsøksvirksomhet er det vanlig å trekke frem *resultatmålinger*. Staten har vært en pådriver for virksomhetsstyring- og planlegging siden 1980-tallet (Ellefsen, 2018, s. 42-43; Johnsen, 2007, s. 22-25).

I en artikkel av professor Lomell omhandles årsrapportene fra 1950 og frem til 2008 i Oslo politidistrikt. Sentrale funn i artikkelen trekker frem at man i denne perioden på nesten 60 år, gikk fra å beskrive virksomhetens *arbeidsmengde* frem til 90- tallet og deretter til å fokusere på *resultater og beskrivelser av kriminalitetsutviklingen*. Siden 2009 har Oslopolitiet gått over til i større grad å lage rapporter om utvalgte kriminalitetsområder og rapportere elektronisk i PSV (Lomell, 2018, s. 146, 151). Funnene til Lomell sammenfaller godt med Johnsens beskrivelser av at staten gjorde virksomhetsplanlegging obligatorisk fra 1990 og at vektleggingen av rammestyring ble økt fra 1996 gjennom økonomiregelverket (Johnsen, 2007, s. 24).

De ti grunnprinsippene som ble vedtatt første gang i 1981 gjennom stortingsmeldingen: *Politiets rolle og oppgaver* og videreført i *Politirollemeldingen* i 2004, fikk også tilslutning i *Politianalysen* i 2015 og er fortsatt og regne som gyldige prinsipper. Der striden først og fremst står er i hvilken grad noen av prinsippene fortsatt er å regne som gyldige, spesielt gjelder dette prinsippet om å være desentralisert (Gundhus, Larsson, Sørli, Talberg & Wathne, 2018, s. 342). Det er særlig punktet om å *prioritere mellom sine oppgaver og legge hovedvekten på forebyggende virksomhet* som er enklest å knytte direkte til mål- og resultatstyring som prinsipp. Forebygging er blitt kalt uendelig elastisk (Gundhus, 2014) og er av mange forskningsmiljøer og politiansatte regnet som tilnærmet umulig å måle rent kvantitativt. Det kan også komme an på hvem man spør og hvordan man definerer hva forebygging er. Som et eksempel vedtok Politiets fellesforbund i 2013 en resolusjon der kravet blant annet var at *det umiddelbart må igangsettes et arbeid med å utvikle målekriterier for proaktivt arbeid og skapes en større forståelse for at det er områder innenfor politiets samfunnsoppdrag som ikke kan telles og at dette må baseres på forskning* (Inderhaug, 2013). Overskriften i en artikkel fra Politiforum angående denne resolusjonen ble utformet slik: *PF med resolusjon mot målstyring*. Overskriften i artikkelen ga et feilaktig inntrykk av at PF var motstander av målstyring. Ordlyden i resolusjonen hadde to fokus; *målekriterier for proaktivt arbeid og at disse er basert på forskning/evindense*.

Professor Åge Johnsen trekker frem følgende når det gjelder sammenhenger i offentlig sektor mellom forbedring av effektivitet og virkingen i sosiale systemer: "*to former for kunnskap er*

viktige for å forbedre effektiviteten i offentlig virksomhet. Den første formen er kunnskap om at offentlig politikk virker og her spiller informasjon fra resultatstyring en sentral rolle. Den andre formen er kunnskap om hvordan offentlig politikk skaper endringer i sosiale systemer. I denne formen spiller evalueringer en sentral rolle" (Johnsen, 2007, s. 12).

Før 1990-tallet hadde politiet som andre offentlige etater hatt fokus på å beskrive arbeidsmengden i virksomheten sin rent kvalitativt. Utover 1980-tallet ble dette kritisert for både å være for regelstyrt og reaktivt, samtidig som beskrivelsene innebar at det offentlige i større grad var en observatør enn en aktør. Innføringen av mål- og resultatstyring ble besluttet brukt som styringsprinsipp i politiet med virkning fra 1996. Dette bidro til et ytterligere fokus på resultater. Lomell (Lomell, 2018, s. 147) beskriver det slik:

Innføringen av mål- og resultatstyring førte til at kriminalstatistikken ble redefinert fra å være en input-faktor til å bli en resultatindikator for politiet. Politiet ble ansvarlig for kriminalitetsutviklingen, det ble nå politiets ansvar å redusere kriminaliteten gjennom tiltak, analyse og kontroll av måloppnåelse (Garland, 2001). Reformen endret lesningen/fortolkningen av kriminalstatistikk fra «arbeidsmengde» til «resultat».

Til å forvalte kunnskap og være mer bevisst i prosessene rundt det å være kunnskapsstyrte kan politiet ha nytte av å bruke et elektronisk styringsverktøy som kan ivareta læringen, spesielt hva man endrer av praksis på bakgrunn av erfaringer. I et slikt perspektiv vil kunnskap om hva som ligger i begrepene enkel- og dobbelkretslæring ha betydning. Enkelkretslæring kan kort forklares som at man kun avdekker at det finnes et avvik, men ikke hva som er årsaken. Dobbeltkretslæring går videre ved at når avviket blir avdekket, så søker man å finne årsaken og i tillegg evaluere slik at man finner effektive tiltak som bidrar til en ny praksis for å forebygge at nye avvike skjer (Argyris & Quirk, 1990, s. 94-97).

I 2002 kom Budsjett-innst. S. nr. 4 (2002–2003), (Justiskomiteen, 2002), der er et styringsverktøy for politiet for første gang ble beskrevet under betegnelsen *målekriterier for det totale politiproduktet*. Komiteen vektla blant annet følgende i sin innstilling:

Komiteen vil vise til at politiet har synlige resultatmål og suksesskriterier knyttet til oppklaringsprosent og saksbehandlingstid. Derimot har andre deler av politiarbeidet slik som forebygging, publikumsservice eller nyrekruttering av kriminelle ikke synlige målekriterier. Dette kan lett innebære at de områder hvor man måles blir høyest

prioritert. Komiteen ber derfor departementet utarbeide gode målekriterier på det totale politiproduktet.

Politirollemeldingen (St.meld. nr. 42 (2004-2005), 2004) kapittel 7.2.1. fulgte opp i 2004, med en relativt utførlig beskrivelse av hva *målekriterier for det totale politiproduktet* innebar. Den fremstår som selve bestillingen og forventningen av hva PSV skal være. Den er tatt med i sin helhet her, fordi den er svært godt skrevet og den viser et ambisjonsnivå som handler som å være kunnskapsstyrt og at politiet skal levere som en profesjon. Den fremstår som selve *PSV-doktrinen* som gir retningen, men kan oppleves som glemt 15 år senere. Beskrivelsen er delt opp med noen kommentarer underveis:

Nye målekriterier for det totale politiprodukt

Politi- og lensmannsetaten møter stadig høyere forventninger til kostnadseffektivitet og gode resultater innen hele oppgavespekteret. Denne utviklingen gjør det nødvendig å styrke styringsgrunnlaget, og det er derfor iverksatt utvikling av et styrings- og rapporteringssystem med objektive målekriterier som skal bidra til høyere kvalitet i forhold til produksjonsprosess og politiproduktet. Justisdepartementet har gitt politidirektoratet i oppdrag å utarbeide et system for systematiske referansemålinger i politi- og lensmannsetaten. Intensjonen er at et mer helhetlig bilde av den totale virksomhet vil gi bedre grunnlag for taktiske og strategiske disposisjoner i etaten. En slik tilnærming antas å være hensiktsmessig både i forhold til prosess og tjenesteprodukt. I sin oppfølging har politidirektoratet sett utviklingen av referansemålinger i sammenheng med ajourføringer av styrings- og rapporteringssystemet, utarbeidelse av nøkkeltall innenfor visse fokusområder og etablering av et analyseverktøy for å sammenligne ressursbruken i politidistriktene. Arbeidet med referansemålinger skal i likhet med nøkkeltall ivareta to sentrale behov, nemlig kontroll og læring. Det legges vekt på å presentere data fra nøkkeltall og referansemålinger slik at status, tendens og historikk blir lett å få øye på. På denne måten vil det være mulig å registrere avvik som det kan være grunn til å følge opp.

I første del av beskrivelsen er det mest vesentlige å styrke styringsgrunnlaget, og ivareta kontroll og læring. Det er her forventningen ligger, samtidig som status, tendens og historikk skal være tilgjengelig på en måte som betinger forenkling og dermed skal bidra til å gi bedre strategisk retning i statsforvaltningen. Dette kan beskrives som kjernen av det som er *politiets egenart*, som oppgaven kommer tilbake til i kapittel 1.4. Beskrivelsen fortsetter slik:

Politidirektoratet mener referansemålinger bør gjennomføres etter et forutsigbart program, eksempelvis hvert annet år. I referansemålinger vil inngå medarbeiderundersøkelser og publikumsundersøkelse. Politidirektoratet vurderer om slike undersøkelser kan gjennomføres via e-post og bearbeides sentralt, ikke minst av økonomiske grunner. Politidirektoratet vil forsøke å bearbeide, presentere og skalere data fra referansemålingene slik at styringsinformasjonen kan sammenholdes og analyseres på linje med andre nøkkeltall. Nøkkeltall som angår straffesaksbehandlingen vil bli vurdert i samarbeid med riksadvokaten. Det vil være naturlig å legge til grunn de samme kriteriene for både referansemålinger som for øvrige nøkkeltall. Dette innebærer at styringsinformasjon må være relevant, pålitelig, objektiv og aggregert.

Denne delen av beskrivelsen avsluttes med, omskrevet, å trekke frem reliabilitet og validitet som selve grunnmuren i det politirolemeldingen kaller for referansemålinger. Dette betinger automatiserte prosesser som fremkommer, videre, i avslutningen:

Politidirektoratet mener en på bakgrunn av et slikt system vil være bedre i stand til å vurdere status, tendens og historikk. Nøkkeltallene skal brukes på forskjellig nivå i styringsdialogen og tilsynsarbeidet, og gi grunnlag for sammenligning i organisasjonen. Det databaserte styrings- og rapporteringssystem som Politidirektoratet nå utvikler, må betraktes som et strategisk verktøy som støtter lederfunksjonen på de 3 styringsnivåene i etaten. Hensikten er ikke å erstatte mål- og resultatstyring som førende styringsform, men å forenkle og effektivisere den interne kommunikasjon gjennom en strukturering av informasjonen med støtte i eksisterende datateknologi. Styrings – og rapporteringssystemet med nøkkeltall skal tas i bruk i alle politidistrikt innen 31.12.05. Politidirektoratet ser for seg ett års prøvedrift, slik at evaluering først vil kunne finne sted i 2007.

Statsbudsjettet for 2006 viste til verktøyet som målte det totale politiproduktet, men PSV ble ikke brukt som begrep (Justis - og Beredskapsdepartementet, 2005, s. 115). En kort offisiell oppsummering av hvordan PSV ble brukt første året er også å finne i årsrapport 2006 fra politidirektoratet (Politidirektoratet, 2006, s. 7). Etter årsrapporten å regne var direktoratet svært fornøyd med hvordan PSV hadde fungert det første året. Først i statsbudsjettet for 2007 ble PSV brukt som begrep i statsbudsjettet (Justis - og Beredskapsdepartementet, 2006, s. 114). PSV endret underveis navn fra *politiets databaserte ledelses- og informasjonssystem*, til

politimesteren styringsverktøy og til slutt, *politiets styringsverktøy*. Navnebyttene var kloke, det siste signaliserer at alle i etaten var en del av verktøyet, navnet er inkluderende.

Alternativet til ulike styringsmodeller ville vært vilkårlig styring, noe som tilsier at beslutninger, problemer og løsninger ble bestemt i kaotiske og anarkistiske prosesser. Dette er hverken god styring eller legitim politikk, kanskje kan det ikke en gang kalles styring (Johnsen, 2007, s. 104).

1.2 Teori

Det finnes ikke et entydig svar på hva som er teori, og det er krevende å lage en tydelig grense mellom teori, perspektiver og begreper. Mye empirisk forskning blir også regnet som teorifattig. Med denne erkjennelsen er det viktig at man som forsker har en pragmatisk tilnærming og at man gjennomfører forskningen med tanke på å besvare problemstillingen best mulig (A. Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016, s. 47-48).

Når man skal finne teori til denne oppgaven, så er det en rekke forskjellige kilder og modeller og velge blant. Som en illustrasjon utgav *The Economist* en bok med oversikt og beskrivelser av langt over hunder forskjellige teorier og modeller for mål og resultatstyring (Hindle, 2008a). Denne oppgaven har tatt utgangspunkt i målsettingsteorien *SMART* og *Resultatkjeden* som er beskrevet i veilederen for mål- og resultatstyring i staten, utgitt av det som i dag heter direktoratet for økonomistyring (DFØ). Hovedgrunnen er at de henger tett sammen og utfyller hverandre på en god måte. Selv om de fremstilles forskjellig, er de sammenvevd på en måte som har stor overføringsverdi til mål- og resultatstyring i politiets bruk av PSV.

1.2.1 Målsettingsteorien SMART

Målsettingsteorien SMART har sin opprinnelse fra USA og er et akronym som det er mest vanlig å benevne som: *specific, measurable, attainable, result-oriented/realistic/relevant* and *timely* (Kerr & LePelly, 2013, s. 23; Matre, Dahl, Jensen & Nordahl, 2013, s. 479-480). Disse benevnelsene er imidlertid ikke de eneste som benyttes, det er ganske mange varianter som kan benyttes som tabell 2 er et eksempel på:

Tabell 2 Variasjoner av betydninger for den enkelte bokstav i akronymet

Letter	Frequently Used Term	Alternativ terms (Selected Examples)
S	Specific	Significant, stretching, simple, stimulating, succinct, straightforward, self-owned, self-managed, self-controlled, strategic, sensible, shared
M	Measurable	Monitored, meaningful, motivational, manageable, magical, magnetic, maintainable, mapped to goals
A	Attainable	Achievable, acceptable, action oriented, attributable, actionable, appropriate, ambitious, aspirational, accepted/acceptable, aligned, accountable, agreed, adapted, as-if-now accessible
R	Relevant	Reasonable, rewarding, result oriented, resources are adequate, resourced, recorded, reviewable, robust, relevant to mission
T	Timely	Tangible, trackable, tactical, traceable, towards what you want, many starting with time (e.g. limited, constrained, etc.). Transparent

Kilde: Siegert, R. J. & Levack, W. M. M. (2015)

Det er ofte *Peter Drucker* som trekkes frem som opphavsmannen til akronymet med sin bok, *The Practice of Management* (Drucker, 1954). Faktum er imidlertid at SMART ikke nevnes med et ord (Lawlor & Hornyak, 2012), og at det først er på slutten av boken at han kommer inn på de nye oppgavene som kan knyttes til akronymet uten at dette forekommer eksplisitt. Avslutningsvis lister Drucker opp hva de nye lederoppgavene i fremtiden blir og som kan oversettes slik:

Man må styre mange mål, man må ta risiko over en lengre periode på flere nivåer i organisasjonen, man må ta strategiske beslutninger, man må være "flokkorientert" og ha evne til å motivere til felles ansvarsfølelse, være helhetlig og evne tverrfaglig samarbeid (Drucker, 1954, s. 372-373).

Det er ikke helt klart hvem som kan ta på seg æren for å være den første som beskrev teorien SMART, men navnet til George Doran trekkes ofte frem som den første som introduserte SMART (Doran, 1981; Morrison, 2010). De siste 30 årene har akronymet blant annet vært knyttet til måloppnåelse både innen næringsliv, utdanning, idrett, rehabilitering og styring og ledelse (Siegert & Levack, 2015, s. 105). Dette viser noe av den universelle styrken som

akronymet kan ha. To markante forskere som bør trekkes frem som en av de viktigste aktørene i forbindelse med utviklingen av målsettingsteori og som har sammenvevde forbindelser til SMART, er Locke og Latham.

I målsettingsteorien til Locke og Latham har man to kjernefunn (Locke & Latham, 2013, s. 5):

1. Det er en lineær sammenheng mellom graden av målets vanskelighetsgrad og måloppnåelse.
2. Spesifikke, vanskelige mål medførte en høyere måloppnåelse enn hvis man ikke hadde mål, eller målet var vagt eller abstrakt som "gjør ditt beste".

Målmekanismene i Locke og Lathams Goal setting theory, 1990 (Locke & Latham, 2013, s. 6) beskriver følgende *fire mekanismer*:

1. Spesific (spesifikk)
2. Effort (innsats)
3. Persistence (utholdenhet)
4. Knowledge or task strategy (kunnskap- eller oppgavestrategi). Dette er den mest kognitive.

Spesielt den fjerde mekanismen er sentral og merke seg i mål- og resultatstyring, fordi det er den mest kognitive av dem. Locke og Latham (op.cit) beskriver den slik (egen oversettelse):

Når oppgavene er komplekse for en person, kan direkte målmekanisme for å utøve innsats og fortsette til målet er oppnådd ikke være tilstrekkelig for å sikre høy ytelse. Et høyt, spesifikt mål på en oppgave som er kompleks for et individ, kan få personen til å ha tunnelsyn og til å fokusere mer på utbredt innsats for å få umiddelbare resultater før man lærer hvordan man skal utføre oppgaven.

Målsettingsteorien SMART er én av to teorier som denne oppgaven bygger på. En fordel er at den kan oppleves som intuitiv og lett å operasjonalisere når man blir forklart hva den går ut på. Når man ser på de mange treffene på internettsøk ser man også at denne teorien har en rekke tilbydere når det gjelder å tilby praksisen til næringslivet.

Med utgangspunkt i den amerikanske oppbygningen kan man i en norsk kontekst beskrive akronymet i mål- og resultatstyring med følgende tilnærming og oversettelse bokstav for bokstav når det gjelder bruk av styringsverktøyet PSV, spesielt for resultatindikatorer, men også for tiltak som skal operasjonaliseres:

S- Specific, på norsk: spesifikk

Når et mål skal beskrives spesifikt må man være tydelig på hva man ønsker å måle og oppnå (effekt), og hvem som skal bidra. Dette må begrunnes. For mål- og resultatstyring i politiet innebærer dette at man klarer å koble på spesifikke og overordnede føringer fra overordnet myndighet som f.eks. regjering, departementet, direktoratet og riksadvokat. I denne sammenhengen vil det også være naturlig å knytte målingen til en strategi, slik at man vet hva som skal understøttes i et strategisk perspektiv. Av dette følger det også at man må være tydelig på om man ønsker å ha mer eller mindre av det man måler. Som et eksempel omhandles innsatsen mot boliginnbrudd, lommetyverier og ran i denne oppgaven og det naturlige vil være at man ønsker mindre av denne typen kriminalitet. Locke og Lathams første spesifikk-mekaniske og fjerde mekanisme om kunnskap- og oppgave strategi er sentral her.

M – measurable, på norsk: målbart

Mål- og resultatstyring innebærer at man bør ha mulighet til å se om man oppnår den målsetningen som organisasjonen setter seg på forskjellige nivåer. For at det skal være mulig å kvantifisere mål må det være mulig å telle. Dette er enklest med data som kan summeres som rene tall. Det er en stor fordel om målingen er mulig å automatisere, slik at man ikke er avhengig av manuell telling. Dette vil følgelig kunne påvirke reliabiliteten og validiteten i stor grad. Studier fra 80-tallet i Storbritannia, Carter m.fl., bidro blant annet til følgende konklusjon: *"Resultatindikatorer bør være relevante for organisasjonsmålene, ikke-manipulerende av individene eller enhetene som blir målt, pålitelige og produsert av nøyaktige informasjonssystemer, og utvetydige slik at de ikke kan utfordres av ansatte"* (Johnsen, 2007, s. 51). Samtidig kan troverdigheten rundt målinger kunne svekkes betydelig hvis man er avhengig av manuelle tellinger for å komme frem til et resultat. På dette punktet vil kvalitative målinger stille svakere enn kvantitative hvis man ønsker at de skal være utholdende, slik Locke og Latham nevner som den tredje av de fire mekanismebeskrivelsene. Kvalitative, mer abstrakte målinger krever gjerne flere konkrete parametere / indikatorer for å bli forståelig. Akademisk kritikk kan fort få overskygge debatten med at det kvantitative ikke har verdi, og at det er det kvalitative som må i fokus for at man skal bli evidence-basert. Dette er paradoksalt nok den stikk motsatte retningen av det forskningen opplever som den mest anerkjente, den kvantitative (Tjora, 2013, s. 23 og 31).

A – Attainable, på norsk: Oppnåelig

Bokstaven A kan også oversettes med setningen "Ambisjoner som er oppnåelig" for å tilpasses en norsk kontekst. Når man skal vurdere om noe er oppnåelig så vil det være naturlig

å se på hvordan utviklingen av resultatene har vært i tidligere år. Som en del av sonderingen rundt denne bokstaven bør man være kunnskapsstyrt på om man har vært i nærheten av det resultatet man setter seg tidligere. Dette handler også om å vurdere om man har den rette kompetansen, tilstrekkelig med personell, budsjett og utstyr i politiet. I tabell 1 (side 7) er agree en del av variasjonsmulighetene knyttet til akronymets bokstav, A. Det at man skal være enig (agreeableness) vil i det norske arbeidslivet knyttes til trepartssamarbeidet. I følge Einarsen og Pedersen vil «agreeableness» være en mulighet til å dokumentere om fagforeningen støtter prosessen (Einarsen & Pedersen, 2017, s. 513).

R – Relevant

Denne bokstaven åpner for å benytte både relevant og realistisk som tilnærming. Som i de ovennevnte studiene av Carter med fler, (Johnsen, op.cit), er det viktig at det en måler må være relevant for organisasjonsmålene. For at en skal bli motivert, så bør resultatkravet være realistisk. Det man skal måle må være både relevant og det bør være rimelig å måle det. Motivasjon kjennetegnes med valg av retning, utholdenhet i forhold til varighet og intensitet knyttet til innsats (Nerstad & Kuvaas, 2017, s. 88). Hvis de ansatte i en organisasjon vet at målsetninger er urealistiske, så er denne delen av målsettingsteorien viktig å beskrive godt for å dokumentere et eventuelt avvik fra det overordnet myndighet ønsker og det politiorganisasjonen kan levere. Det kan oppleves som paradoks at det innunder dette punktet ikke trenger å være en klar sammenheng mellom politiske målsetninger og det politiet kan levere (Johnsen, 2012, s. 53-54).

T – Timely, på norsk: Tidfestet

Siste bokstav er kanskje også en som oppsummerer de tre midterste bokstavene best. Hvis man ikke tidfester hva man driver med, så vil det påvirke om man vet om man har oppnådd et relevant og realistisk mål innen tiden. Her ligger også mye av muligheten for å klare å styre egne ressurser, spesielt med tanke på å holde eget budsjett og motivasjon som nevnt under bokstav R. De fleste har nok kjent på denne utfordringen i oppgaveløsningen når de har jobbet med større hendelser som ha pågått over tid. Det kan fort koste mer enn det smaker, hvis man ikke når sine mål.

Ved å følge fremgangsmåten i SMART kan man sikre seg at budskapet man ønsker å formidle i egen organisasjon blir forstått og kanskje også medfører en større forståelse hos de ansatte. SMART kan sikre en god, helhetlig kommunikasjon. Denne kommunikasjonen kan ligne på Lasswells definisjon: "*Hvem sier hva, i hvilken kanal, til hvem og med hvilken virkning?*"

(Arnulf, 2017, s. 287). Oppbygningen av teksten i politirølemeldingen som ble gjennomgått fra side 11 og 12 over, kan brukes som et eksempel på hvordan byråkratiet benyttet målsettingsteorien SMART i praksis i sin bestilling av PSV. Det ser ikke ut til at det er utarbeidet en omforent, komplett mal og veiledning som bidrar til å sikre skriftlige, objektive beskrivelser i tråd med målsettingsteorien SMART (Ogbeiwi, 2017, s. 335).

1.2.2 Resultatkjeden til DFØ

Da mål- og resultatstyring ble innført som styringsform i politi- og lensmannsetaten fra januar 1996 presenterte justisdepartementet to veiledende hefter i henholdsvis 1997 og 1998 om hvordan dette skulle gjennomføres (Justisdepartementet politiavdelingen, 1998, s. 1).

Først i 2006 ble det laget en veileder for mål- og resultatstyring i staten ved senter for statlig økonomistyring (SSØ) i dag er Direktoratet for økonomistyring (DFØ). Veilederen følger oppskriften etter de såkalte SMARTE-kriteriene (Johnsen, 2007, s. 160), som bygger på de samme prinsippene i målsettingsteorien SMART. I nevnte veileder er SMARTE et akronym for *spesifikke, målbare, aksepterte/riktige/relevante, realistiske, tidfestede og enkle*.

Målsettingsteorien SMART fokuserer ikke på bruker og samfunnseffekten eksplisitt. Sammenhengen mellom produktivitet og effektivitet bør visualiseres for at den skal gi appell og være noe "produsentene" ønsker å bidra og identifisere seg med. Her kan veilederen til DFØ bidra til å løfte frem disse sammenhengene med sin resultatkjede i kombinasjon med sitt styringshjul som er knyttet til PSV-oppbygningen i kapittel 1.3. Resultatkjeden bygger på en modell som har vært benyttet til styringsformål siden 1960-tallet, også kjent som virksomhetslogikk eller programteori (Direktoratet for økonomistyring (tidl. Senter for statlig økonomistyring), 2010, s. 6-7, 19). Resultatkjeden kan hevdes å være en idealtilstand innen mål- og resultatstyring (Johnsen, 2012, s. 51). Ideelt sett kan man også si at mål- og resultatstyring skal handle om å ta innbyggerne på alvor.

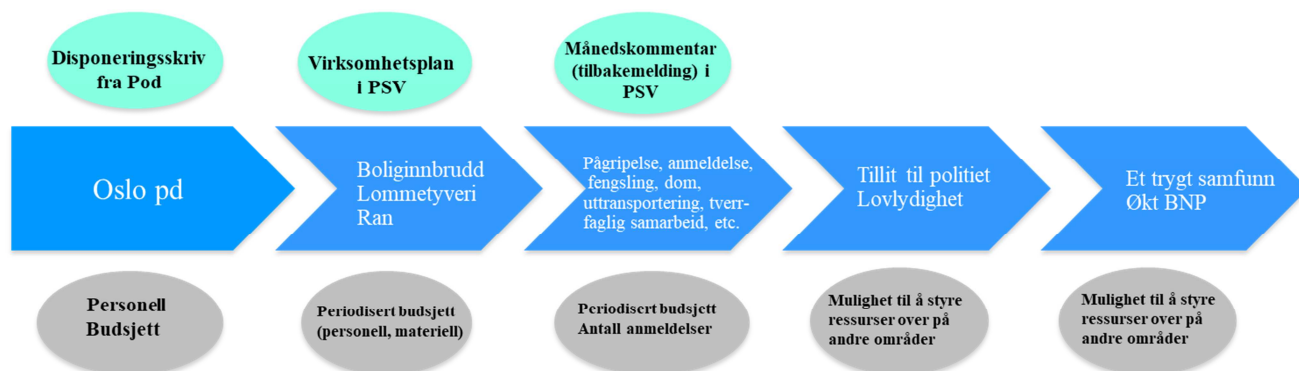
Sentrale begrep i resultatkjeden bidrar til å styrke hvordan målsettingsteorien SMART kan operasjonaliseres og visualiseres for de som skal levere resultatene i politiet ved bruk av PSV og figur 1 er ment å illustrere dette.



Figur 1 viser resultatkjeden.

Figur 1 viser resultatkjeden hentet fra veilederen i mål- og resultatstyring til Direktoratet for økonomistyring. Den er delt inn i fem forskjellige faser: *Innsatsfaktorer*, *aktiviteter*, *produkter/tjenester*, *bruger- og samfunnseffekter*. De tre første fasene knyttes til produksjon og de to siste til effekter.

De tre første fasene er der selve kjerneproduksjonen foregår i politiet. Når det gjelder selve effektiviteten er dette noe veilederen til DFØ i sin modell mener at politiet ikke kan påvirke direkte, det er "utenfor" etatens kontroll. Men det er politiets produksjon som over tid forhåpentligvis vil gi ønskede bruker- og samfunnseffekter. Modellen er universell og utformet for å dekke styringsbehovet til offentlig sektor. Modellen kan kritiseres for at den kan bli statisk og ha liten evne til å fange opp plutselige og fremvoksende utviklinger. Denne kritikken gjelder mange planleggingsverktøy. En modell kan bli opplevd som noe abstrakt av mange ansatte i egen organisasjon. Det kan derfor være nødvendig å transformere den til virksomhetens egenart ved å legge inn betegnelser som eksplisitt beskriver alle ledd fra virksomhetens innsatsfaktorer og til sist hvilke samfunnseffekter som ønskes. Modellen kan tilpasses virksomhetens egenart som figur 2 viser på neste side.



Figur 2 Aktivitetene knyttet til Boliginnbrudd, lommetyveri og ran og deres produksjon i resultatkjeden.

Resultatkjeden tilpasset politiets egenart ved bruk av PSV er illustrert i figur 2. Modellen viser hvordan det kvalitative (grønt) og kvantitative (grått) understøtter den enkelte fase. Det er vesentlig at det ikke handler om enten eller når det gjelder kvalitet og kvantitet, det handler om begge deler og sammen utgjør de en helhet. Dette visualiseres godt i modellen. Den må forklares og tilpasses politiets egenart for at modellen skal ha overføringsverdi og bli gjenkjennelig for de ansatte. Her er det mye av jobben må legges ned for at modellen skal gi oppslutning og skape egen identitet. Denne modellen kan være en måte løfte frem den operative og byråkratiske praksisen (S. O. Johannessen, 2013, s. 75, 225), slik at de bedre forstår og utfyller hverandre. Modellen er oversatt til virksomhetens egenart ved at innsatsfaktoren er Oslo politidistrikt, aktiviteten er f.eks. den enkelte ressurs mot boliginnbrudd, lommetyverier og ran, og produksjonen er pågripelser, anmeldelser, fengslinger, dommer m.m.

Videre viser modellen hvordan kvaliteten i disponeringsskriv, virksomhetsplan og månedskommentarer knyttet til resultatene henger sammen med det kvantitative knyttet til budsjett og personell i hver enkelt fase. Månedskommentarene er ment å ivareta muligheten for tilbakemelding mellom de som produserer og de som leder og styrer i politiet. Modellen kan visualisere hvordan de ansatte organiserer seg og hva de ansatte gjør for å skape resultater. Bruker- og samfunnseffektene er noe som bør vurderes overlatt til eksterne forskningsmiljøer å avgjøre. Slik kan effektvurderingene bli tilstrekkelig objektive og troverdige (Diderichsen, 2016, s. 86-87). Politidirektoratets egen innbyggerundersøkelse kan bidra til å være en del av denne effektvurderingen.

Avslutningsvis rundt målsettingsteorien SMART og resultatkjeden kan det presiseres hva politiet egentlig kan påvirke av effekter. I modellen til DFØ har man i resultatkjeden lagt bruker- og samfunnseffektene "utenfor" etatens direkte kontroll. Det er helt vesentlig at man har med seg dette perspektivet i mål- og resultatstyring hvis man ønsker at den skal oppleves som relevant og realistisk. Dette innebærer en viktig presisering som ofte blir uteglemt i den politiske debatten. En debatt som ofte er tjent med at politiske mål fremstår som litt uklare, fordi det vil være enklere å oppnå politisk tilslutning og det vil være vanskeligere å belyse at man ikke har måloppnåelse når de er uklare. Dette kan bidra til at man i stedet for å sette klare mål, heller vil være mer detaljstyrende med aktiviteter og administrative detaljer når man ønsker å vise at man utøver sin styring i tråd med avgitte valgløfter (Johnsen, 2012, s. 53-54).

Kritikk av og fordeler med mål- og resultatstyring

Noe av kritikken mot mål- og resultatstyring i offentlig sektor går på

- at den kommer fra en hierarkisk styringskultur som styrker den sentrale styringen (top down),
- at den ikke er egalitær (preget av likeverd) og dermed kan bidra til å fremme personlige interesser til toppledelsen,
- at den svekker individenes frihet, og
- at den bidrar den til standardiserte tjenester som ikke tar hensyn til lokale forhold og variasjoner.

Disse hierarkiske tilnærmingene (Johnsen, 2007, s. 93-95) kan være med å bidra til at organisasjonen blir statisk, med liten evne til å fange opp plutselige og fremvoksende utviklinger. For politiet sin del kan fokus på politiarbeid som er lett målbart gå på bekostning av det mer usynlige, symbolske politiarbeidet som forebygging og hjelpeoppgaver bygger på og som også er vesentlig vanskeligere å måle (Gundhus, 2014, s. 203). Kritikken i seg selv trenger ikke være gal, men kan ha et svakt empirisk grunnlag som kun ser på enkelte sider av målstyringen og de fleste er utført utenfor Norden (Johnsen, 2007, s. 140). Mål- og resultatstyring kan også bidra til en endring i språkbruk som bidrar til at politiet følger etter det private næringslivet og ser på innbyggerne som kunder og dermed risikerer at man svekker skillet mellom privates og politiets polisiære virksomhet (Lomell, 2014, s. 260). For at mål- og resultatstyring skal ha gode forutsetninger for og lykkes kan involvering og deltakelse av mange ansatte i den vanlige, formelle strukturen i politiet (bottom up) ha en

positiv effekt på iverksetting og bruk av metoden. Studier har vist at deltakelse og medbestemmelse nedenfra kan ha en positiv effekt. For politiet sin del kan dette for eksempel handle om hvordan man involverer fagforeninger i resultatkrav. Etablering av nettverk (læringsforum) kan dempe motstand, samtidig som motstanden i nettverk har lettere for å bli løftet frem og dermed kan bidra til positiv utvikling og tilpassing av mål- og resultatstyringen. Nettverk kan på denne måten bidra til en tilbakemeldingskultur som antas å være viktig for å lykkes med iverksetting og drift av mål- og resultatstyring og bidra til legitimitet. Det er heller ikke selvsagt at det som virker godt i ett politidistrikt virker like godt i et annet. Det er derfor interessant å vite mer om mål- og resultatstyring i politiet (Johnsen, 2007, s. 140, 280-283). Johnsen har oppsummert fordeler og ulemper med mål og resultatstyring slik: *Resultatmåling kan på den ene siden være et viktig verktøy i organisasjoners informasjons- og produktivitetsarbeid. På den andre siden kan målingene og belønningssystemene i seg selv skape perverterende atferd som reduserer produktivitet og effektivitet* (Johnsen, 2007, s. 113).

1.3 Hvordan PSV er bygd opp

PSV er i prinsippet bygd opp i tråd med modellen i veileder for mål- og resultatstyring som er beskrevet i DFØ (Direktoratet for økonomistyring) sin egen veileder for mål og resultatstyring (Direktoratet for økonomistyring (tidl. Senter for statlig økonomistyring), 2010).



Figur 3 Styringshjulet til DFØ

Figur 3, hentet fra nevnte veileder, deler virksomhetsstyringen inn i fire steg. Figuren har store likhetstrekk med en styringspyramide fra japansk bilindustri, Toyota (Liker, 2004, s. 6), som er koblet til verktøyet Lean (Johnsen, 2014, s. 243), men Lean vil ikke bli omhandlet ytterligere her. I det som internasjonalt ofte benevnes som *The Toyota Way* og *Kaizen* (forbedring) er det også sentralt at man gjennomfører aktiviteter som trekker inn hele organisasjonen fra topp til bunn for å bidra til kontinuerlig forbedring (McWalter, 2019), akkurat som styringshjulet legger opp til.

Det første steget i figur 3, *overordnede mål og strategi*, handler for politiet om flere typer styringsdokumenter. De mest sentrale er statsbudsjettet, tildelingsbrevet fra Justis- og beredskapsdepartementet, disponeringsskrivet fra politidirektoratet og riksadvokatens mål- og prioriteringer. Et sentralt dokument var også strategien til Oslo politidistrikt, der ett av de strategiske målene var å *Forebygge og bekjempe vinningskriminalitet* (Thoresen & Kvithyld, 2015, s. 15).

Politidirektoratet utga i 2009 *strategisk plan 2010-2015* (Politidirektoratet, 2009). I perioden 2011 – 2014 var disse vanskelig å koble til resultatmatrisen i PSV. Oslo politidistrikt så seg derfor nødt til å løse dette ved å lage sine fem egne strategiske mål allerede i 2010. Den nasjonale strategien fra 2009 ble ikke erstattet med en ny før februar 2018, men denne strategien hadde heller ikke fokus på noen enkelte kriminalitetstyper (Politidirektoratet, 2018c).

Det andre steget gjelder styringsparametere. DFØ (2010) har definert styringsindikator/-parameter slik: *"Styringsparametere beskriver direkte eller indirekte i hvilken grad virksomheten når sine mål i en gitt periode (eksempelvis et budsjettår). Styringsparametere kan være en kvantitativ størrelse eller resultatet av en kvalitativ vurdering"*.

Oslo politidistrikt hadde flere lokale styringsparametere som målte registrert kriminalitet på utvalgte styringsparametere, herunder boliginnbrudd, lommetyverier og ran. Det er vanlig å bruke begrepet styringsindikator på samme måte som styringsparameter.

Det tredje steget bygger på resultatmålinger som lages av forhåndsdefinerte statistikkgrupper som dermed blir kilden til resultatet som er synlig i styringsverktøyet. Denne resultatilden bygger på anmeldelser i politiets saksbehandlingsverktøy for straffesaker, BL. Noen av de registerdata som registreres i BL overføres automatisk, blant annet statistikkgrupper, til registeret heter PAL Strasak og det er statistikkgruppene fra dette registeret som er primærkilden til PSV når det gjelder resultater (Benan & Kjenn, 2013, s. 35). DFØ definerer resultatmål slik: *For hvert styringsparameter må det velges en målemetode. For det enkelte styringsparameter kan det settes et konkret ambisjonsnivå for hvilke resultater som skal nås i den aktuelle perioden. Dette kalles gjerne et resultatmål.*

Brukergrensesnittet i PAL strasak er det samme som i PSV. Dette er en fordel, fordi brukerne kjenner det igjen når man bytter systemer som ligger i det man kaller PAL. Man har på denne måten også mulighet til å gå inn å kontrollere resultatene i Pal strasak mot PSV hvis man mistenker at noe kan være feilregistrert, f.eks i forbindelse med overføring av resultater. Det tredje steget sikrer også at man kan få etablert personuavhengige prosesser for å få resultatene og dermed sikrer reliabiliteten til resultatmålingen (Johnsen, 2007).

Det fjerde steget sikrer at man evaluerer og oppdaterer hvilke føringer og prioriteringer man legger på de utvalgte styringsparametere og tiltak. Når tiltakene evalueres kan man sikre rutiner som ivaretar at man lærer av det man gjør, eventuelt ønsker å gjøre. Disse evalueringene bør involvere flest mulige nivåer i organisasjonen i den grad dette er mulig å skape engasjement rundt.

Oppsummert for Oslo politidistrikt innebar modellen følgende i oppgavens tidsperiode:

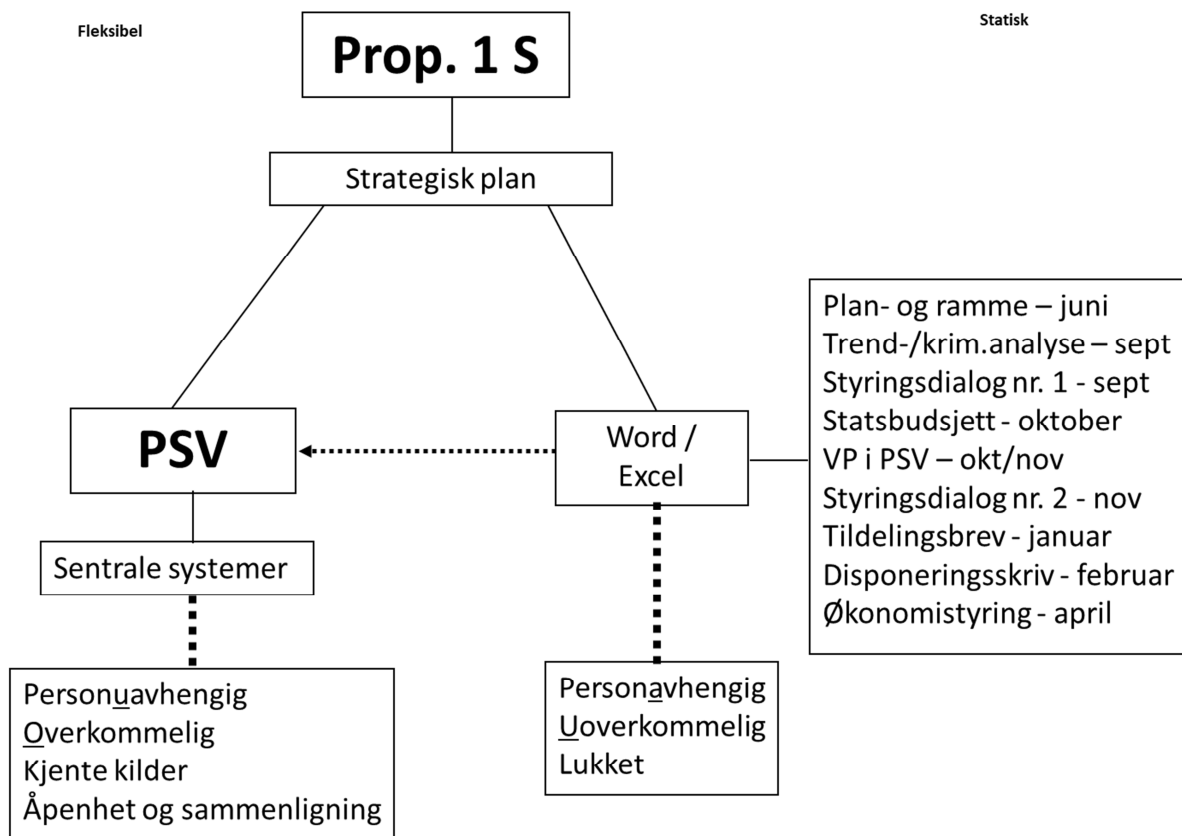
Steg 1 - Strategien: Forebygge og bekjempe vinningskriminalitet

Steg 2 - Styringsparametere: Boliginnbrudd, lommetyverier og ran.

Steg 3 - Resultatmåling og vurdering: Automatiserte resultatuttrekk og månedsvurderinger for resultatet på det enkelte styringsparameter, herunder effektvurderte tiltak. Resultatmålingene bygde på forhåndsdefinerte statistikkgrupper, se appendiks G.

Steg 4 - Læring og forbedring: Endre beskrivelser/føringer/prioriteringer i styringsparametere, evalueringer av tiltak, endringer av tiltak på bakgrunn av månedskommentarer, vurdere endringer/avslutning av tiltak.

Styringshjulet visualiserer hvordan de forskjellige stegen foregår i PSV når man utøver virksomhetsstyring. Det kan også være nyttig med en modell som viser hvordan verktøyet utfyller mulighetene til å bidra til et mer fleksibelt (dynamisk) byråkrati, slik figur 4 viser.



Figur 4 viser PSV sin funksjon og plassering i byråkratiet, med én fleksibel og én statisk del. Utarbeidet av Thoresen og Kvithyld (2012).

Det første man kan legge merke til når man ser modellen i figur 4 er at den vertikalt er delt i to, en fleksibel og en statisk fase. Begge fasene er forankret i statsbudsjettet og en strategisk plan. Det viktigste skillet mellom fasene er at den statiske delen forholder seg til det tradisjonelle papirbyråkratiet med dokumenter som utarbeides på departement- og direktoratsnivå (ikke uttømmende, antall og rekkefølge kan variere). Disse prosessene visualiseres som personavhengige, "uoverkommelig" i antallet sider og dokumenter totalt, og som en lukket prosess fordi det er et begrenset antall personer som har et eieforhold til alle styringssignalene dokumentene gir. Den statiske fasen inneholder de mest sentrale styringsdokumentene, men antallet kan etter hvert bli så omfattende at det er begrenset hvor mange som tar seg tid til å sette seg inn i hva de egentlig innebærer i praksis. Fasen fokuserer på at dette forvaltes av word- og excel-dokumenter.

Fasen til venstre i modellen kalles fleksibel og skiller seg ut ved at styringssignalene operasjonaliseres ved bruk av styringsverktøyet PSV. Det viktigste her er at man trekker ut essensen av styringssignalene som følger av føringene i word- og excel-dokumentene. Den store forskjellen er at resultatene i PSV kommer automatisk og dermed blir personuavhengige og har kjente resultatkilder. PSV bør fokusere på det som er mest prioritert og bidra til en mer overkommelig tilnærming. Alle med lesetilgang til PSV har mulighet til å lese hva andre distrikter og driftsenheter gjør for å nå sine mål. Her kommer den store styrken til PSV – man åpner for muligheten til permanent læring og forbedring i praksis, fordi alle kan lese alt. Dette gjelder både resultater, tiltak, månedskommentarer knyttet til de enkelte resultater og evalueringer av tiltak.

Modeller kan kritiseres for at de forenkler for mye og ikke synliggjør kompleksiteten i tilstrekkelig grad. Men forenkling i seg selv kan sees på som et suksesskriterium for implementering (Ratcliffe, 2016, s. 82-84). Modeller er helt nødvendig for å forenkle det komplekse og ikke minst, forstå det som kan oppleves som ganske abstrakt når man ikke har erfaring med bruk av styringsverktøy.

1.4 Rammeverk i mål- og resultatstyring

Det mest sentrale rammeverket for hvordan mål- og resultatstyring skal utøves i politietaten er å finne i reglement for økonomistyring, hovedavtalen og arbeidsmiljøloven.

Reglement for økonomistyring

Reglementet er utgitt av Finansdepartementet (Finansdepartementet, 2003, s. 14-15) og trekker opp rammene for hva som er kravene til virksomhetsstyring i statsforvaltningen. En av de mest sentrale paragrafene i reglementet tilhører innledende bestemmelser og lyder slik:

§ 4 Grunnleggende styringsprinsipper

Alle virksomheter skal:

- a) fastsette mål og resultatkrav innenfor rammen av disponible ressurser og forutsetninger gitt av overordnet myndighet*
- b) sikre at fastsatte mål og resultatkrav oppnås, ressursbruken er effektiv og at virksomheten drives i samsvar med gjeldende lover og regler, herunder krav til god forvaltningsskikk, habilitet og etisk adferd*
- c) sikre tilstrekkelig styringsinformasjon og forsvarlig beslutningsgrunnlag*

Departementene skal i tillegg fastsette overordnede mål og styringsparametere for underliggende virksomheter, jf. § 7.

Styring, oppfølging, kontroll og forvaltning må tilpasses virksomhetens egenart samt risiko og vesentlighet.

Det er spesielt den siste setningen i § 4 og begrepene *styring, oppfølging, kontroll* og *virksomhetens egenart* det kan være nødvendig å ha et avklart forhold til i etatens mål- og resultatstyring.

Styring kan defineres som:

”det samlede sett av tiltak som en overordnet instans betjener seg av for å sikre at en underordnet instans opptrer i samsvar med de formål som er fastlagt, overholder de regler som gjelder, og på en mest mulig effektiv måte løser de oppgaver som følger av

formålet og når de mål som måtte være fastlagt” (Moderniseringsdepartementet, 2005, s. 7).

Oppfølging og kontroll er for politietaten sin del bl.a. forankret i politiinstruksens § 3-1, 5. ledd: *"Det er en alminnelig plikt å besørge tjenesten organisert og utført så effektivt og målrettet som mulig innenfor de angitte rettslige og ressursmessige rammer".*

Politiets egenart kan utledes av formålet med virksomheten, etatens størrelse og kompleksitet (Direktoratet for økonomistyring (tidl. Senter for statlig økonomistyring), 2010, s. 25). Denne egenarten (særpreget) kan illustreres med å trekke frem en bestemmelse i politiloven og et eksempel på hva som skiller etterretning i Forsvaret og politiet. Politilovens § 1 beskriver egenarten (særpreget) ved å definere etatens samfunnsoppdrag:

Staten skal sørge for den polititjeneste som samfunnet har behov for. Polititjenesten utføres av politi- og lensmannsetaten.

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.

Begrepet kan videre belyses med hva som har skjedd på fagområdet etterretning siden 2014, da etterretningsdoktrinene for politiet ble lansert. Forsvaret og politiet har begge et ansvar for å produsere etterretningsformasjon. Modellen som politiets etterretning bygger på følger samme lest som Forsvaret, selv om de to virksomhetenes egenart er vidt forskjellige. Forsvaret kan unnlate å gripe inn, de kan holde avstand og trenger ikke pleie relasjoner med innbyggerne i Norge, og i mange henseender omhandler mye av etterretningen sannsynligvis hendelser og forhold i utlandet. Politiet må gripe inn hvis det avdekkes opplysninger som krever handling og denne etterretningen vil hovedsakelig bygge på tette og gode relasjoner med innbyggerne (Hesthave, 2016, s. 185-186). Ledere bør i sin kommunikasjon reflektere rundt bruken av begrepet "*virksomhetens egenart*" fordi det blant annet skaper identitet (Arnulf, 2017, s. 287). Politiets egenart henger tett sammen med begrepet politikultur (Reiner, 2010, s. 117).

Hovedavtalen og arbeidsmiljøloven

Trepartssamarbeidet er en sentral del av det avtalefestende arbeidslivet igjennom hovedavtalen (og hovedtariffavtalen). Det ble gradvis utviklet i tiårene etter andre verdenskrig

og kalles gjerne *samarbeidsmodellen* når den foregår ved den enkelte virksomhet (Einarsen & Pedersen, 2017, s. 513). Dette er relevant å knytte til SMART-akronymets bokstav A, som i tabell 1 også er blitt koblet til det engelske ordet, agreement (enighet).

Hovedavtalen i staten §§ 17 og 18 belyser trepartssamarbeidets grunnleggende spilleregler med å orientere partene i arbeidslivet om virksomhetsstyring. Avslutningsvis er det relevant å trekke frem arbeidsmiljøloven § 4-2, nr. 1: "*Arbeidstakerne og deres tillitsvalgte skal holdes løpende informert om systemer som nyttes ved planlegging og gjennomføring av arbeidet. De skal gis nødvendig opplæring for å sette seg inn i systemene, og de skal medvirke ved utformingen av dem.*" I denne sammenheng kan det bety at arbeidsgiver har et ansvar for å gi opplæring i bruken av styringsverktøyet, PSV.

Det ovennevnte rammeverket gir en veiledning i hva enhver statlig virksomhet skal bidra med for at fellesskapet skal få det produktet som innbyggerne har krav på. Når man ser hvordan økonomireglementet indirekte er koblet med politiets egen politiinstruks, så kan den bidra til at man ser det tverrfaglige ansvaret for å levere produkter som bidrar til måloppnåelse, legal og effektiv ressursbruk. Dette samsvarer med hva forskning tidligere har vist har stor betydning for å bli akseptert som legitim (Diderichsen, 2016, s. 82-84).

1.5 Presentasjon av tidligere forskning

Mål- og resultatstyring i offentlige sektor er blitt forsket på og beskrevet på mange måter. Ofte har dette foregått på et mer overordnet, prinsipielt nivå, der man ikke har gått eksplisitt inn på hvordan verktøyet har vært benyttet i det daglige, rent operativt. Fokuset i denne oppgaven konsentreres rundt hvordan et styringsverktøy eksplisitt har vært benyttet for å dokumentere hva man har gjort for å nå spesifikke målsetninger. Det er skrevet lite om hvordan politiet har benyttet og erfart fra operativ bruk av styringsverktøyet, PSV.

Flere utredninger og forskning som har belyst metodikken som mål- og resultatstyring benytter, og som alle har elementer som kan knyttes til bruken av styringsverktøyet i politiet, enten direkte eller indirekte, er gjennomgått i oppgaven og et utvalg av disse blir her trukket frem.

Riksrevisjonen leverte i 2012 en rapport som analyserte *Politiets innsats mot vinningskriminalitet* mellom 2006 og 2010. I rapporten blir blant annet dette trukket frem som kritiske suksessfaktorer (Riksrevisjonen, 2012, s. 9):

- *Forankring i ledelsen og målrettet arbeid med vinningskriminalitet*
- *Dedikerte grupper til arbeid med vinningskriminalitet*

Rapporten nevner PSV én gang og da som kilde til årsrapporter, delrapporter og informasjon uten å utdype dette nærmere.

Benan og Kjenn gjennomgikk i sin masteroppgave politietatens styringsdokumenter i 2010. Oppgaven gikk ikke eksplisitt inn på hvordan PSV benyttes, men beskrev prinsippene på overordnet nivå. Deres konklusjon var som følger (Benan & Kjenn, 2013, s. 3):

Vår konklusjon etter denne undersøkelsen er at de strategiske analysene i liten grad oppfyller grunnleggende krav til produksjon av kunnskapsprodukter. Ut fra dette er ikke politidistriktenes strategiske analyser egnet som kunnskapsgrunnlag for verken resultatkrav eller kriminalitetsforebyggende tiltak. Med støtte i tidligere forskning antyder undersøkelsen vår at styring av norsk politi i 2010 skjedde på grunnlag av ikke nærmere definerte, lokale prioriteringer og erfaringer. Vårt inntrykk er at sentrale mål og resultatkrav ble fastsatt uten etablert kunnskap om kriminaliteten i landets politidistrikter og lokalsamfunn.

Politianalysen har ingen lengre beskrivelse av PSV med konkluderte i sin utredning med følgende (NOU 2013:9, 2013, s. 148):

Politiet har implementert et system for oppfølging av oppnådde resultater i politidistriktene (PSV) som gir god ledelsesinformasjon knyttet til oppnåelse av definerte måltall. Det er derimot ingen systematisk prosess for å følge opp og sammenligne resultater på tvers, eller for å gripe inn der det er behov for å ta opp manglende resultatoppnåelse.

Holgersson (2014) har i sin bok "Polisen bakom kulisserna" skrevet noe om mål- og resultatstyring hos svensk politi. Han beskriver blant annet at svensk politi manipulerte resultatene knyttet til trafikkkontroller og at det å endre et system som er etablert tar tid. Han ønsker mer fokus på kvalitative styringsindikatorer og mener blant annet at oppklaringsprosenten er uinteressant. Det siste samsvarer godt med en artikkel skrevet av Olaussen (2004).

Henriksen (2014) sin masteroppgave: *Politiet som en lærende organisasjon: En studie av betydningen av evaluering for etterforskningsarbeidet i norsk politi*, fremhever at for å lykkes med å endre organisasjonen, bør politiet utvikles til å bli en lærende organisasjon. PSV blir nevnt, men det fremkommer ingen eksplisitte eksempler på bruk.

Konsulentselskapet BDO og Menon Economics leverte i mai 2017 en virksomhetsanalyse på vegne av Justis- og beredskapsdepartementet. Analysen konkluderer med følgende ved gjennomgang av resultatkrav (BDO, 2017, s. 52):

Det er en forutsetning for å måle produktivitet og effektiviteten i tjenesten at effektene må kunne måles i omfang og det må være mulig å knytte ressursbruk til dem. Fagsystemene i politiet legger ikke opp til dette. Vi har tidligere kommentert at ressursbruk knyttet til oppgaver ikke registreres og at satsningsmidler / øremerkinger ikke regnskapsføres særskilt. I lys av våre analyser i denne rapporten fremkommer det at det derfor ikke er mulig å vurdere effekten av ressursbruken.

Njaastad (2017) har i sin masteroppgave: *Justis- og beredskapsdepartementet sin mål- og resultatstyring av Politidirektoratet* (Njaastad, 2017), sett på mål- og resultatstyringen i politiet. Njaastad beskriver ikke styringsverktøyet, PSV, i det hele tatt, men har en beskrivelse av hvordan styringen gjennomføres på overordnet strategisk nivå mellom departementet og direktoratet. Njaastad oppsummerer i sin avslutning med at "*politiet trenger et styringssystem som samsvarer med mangel på tid og ressurser, oppmerksomhet og uklarhet i hvilke virkemidler som er best for å oppnå målene, og hvilke resultater som produsere's*" (Njaastad, 2017, s. 110). Njaastad beskriver en prosess som er mulig å gjennomføre ved bruk av styringsverktøyet, uten og nevne PSV, og resultatkjeden trekkes frem som en idealtilstand.

Wathne (2018) sin bok om mål- og resultatstyring i politiet (Wathne, 2018) bygger blant annet på en spørreundersøkelse som ble gjennomført i 2008 og som dannet grunnlaget for en PhD. Boka nevner styringsverktøyet PSV kort og bruker Gjørsv-kommisjonen som referanse, men går ikke inn på hvordan PSV har vært brukt eksplisitt. I all hovedsak oppsummerer boken på baksiden å gi "*en generell innsikt i hvordan overordnede styringsstrukturer kan påvirke arbeidshverdagen i organisasjoner*".

1.6 Avgrensning av oppgaven

Avgrensningen av oppgaven medfører at det kun er Oslo politidistrikt sin bruk av styringsverktøyet PSV i forbindelse med sine tre dedikerte innsatser mot kriminalitetstypene *boliginnbrudd, lommetyverier og ran* som vil bli gjennomgått når det gjelder resultater og analyse. Disse tre kriminalitetstypene er en del av den store sekkeposten som vi kaller *vinningskriminalitet*. Ingen andre politidistrikter har benyttet PSV på lignede måte.

Den siste store, offentlige gjennomgangen av vinningskriminalitet ble gjennomført av Riksrevisjonen (Riksrevisjonen, 2012). Fenomenet er siste gang beskrevet i to offentlige rapporter fra Oslo politidistrikt fra 2018 (Oslo politidistrikt, 2018a, 2018b). Det er derfor hensiktsmessig å vise til disse dokumentene hvis man ønsker beskrivelser av utvikling i antall og andeler når det gjelder vinningskriminalitet det siste tiåret, både i Oslo, Norge, Sverige og Danmark.

Ny straffelov ble implementert i 2015. Kompetansesenter for kriminalitetsforebygging beskriver utfordringen med sammenligning av resultater med overgangen til nye straffelov slik (Kompetansesenter for kriminalitetsforebygging, 2017):

1. oktober 2015 trådte straffeloven av 2005 i kraft. I forbindelse med overgangen ble det innført nye statistikkoder i politiets straffesaksregister STRASAK. Statistikk basert på STRASAK fra før og etter ny straffelov er derfor i utgangspunktet ikke direkte sammenlignbar. I den gamle straffeloven skilte man mellom forbrytelser og forseelser. Nå blir alle straffbare handlinger definert som lovbrudd.

Enkelte lovbrudd er nå underordnet en ny kriminalitetstype. Blant annet er bedrageri overført fra vinningslovbrudd til økonomilovbrudd. Dette er en utfordring når man ønsker å se utviklingen innenfor de enkelte kriminalitetstypene over tid.

Benyttede data er utelukkende hentet fra PSV. Resultatene som viser utviklingen av de tre registrerte kriminalitetstypene er hentet fra PSV som i sine uttrekk benytter dataregisteret Strasak som hovedkilde til sine resultater. Strasak er politiets sentrale straffesaksregister der alle oversikter over anmeldelser for lovbrudd blir registrert, etter at de først har vært registrert i politiets saksbehandlingsverktøy BL (Benan & Kjenn, 2013, s. 34). PSV inneholder ikke person- og sakssensitiv informasjon, for å få tilgang til dette må man benytte BL. De kvalitative data som er hentet fra PSV er beskrivelser av lokale styringsindikatorer, sannsynlighetsvurderinger, tiltak og månedskommentarer. Disse kan være skrevet og utviklet i fellesskap av flere forskjellige ansatte, både operativt personell, analytikere og ledere.

For å ivareta oppgavens reliabilitet og validitet omhandles kun data som ble lagt inn i PSV før 2015. Lommetyverier var den kriminalitetstypen som medførte flest endringer av statistikkgrupper i 2015. De statistikkgruppene som er benyttet som kilder til resultatene for de tre utvalgte kriminalitetstypene i denne rapporten ligger som appendiks E.

Nærpolitireformen har også medført strukturelle endringer i politidistriktet sin organisering som påvirker de samme forholdene (Trædal, 2017; Wathne, Talberg & Gundhus, 2019, s. 15).

Som beskrevet tidligere (kapittel 1.8), ble implementeringen av PSV ble påbegynt i 2009. Det var ikke før man kom til 2011 at den reelle bruken av verktøyet begynte å bli relevant politiforskning. Følgelig er det i all hovedsak PSV data fra de tre dedikerte innsatsene i perioden 2012 til 2013, som vil bli analysert, presentert og diskutert. Data fra denne perioden er hentet fra lokale styringsindikatorer, opprettet for og fulgt opp av Oslo politidistrikt alene. Politidirektoratet har ikke vært involvert på annen måte enn at de har tilrettelagt for å dekke politidistriktets interne behov, særlig innen løpende utvikling av systemet.

Kildeavgrensingen i verktøyet medfører imidlertid ikke at overføringsverdien av bruken knyttet til andre kriminalitetstyper mister sin verdi hos andre driftsenheter og politidistrikter.

Tvert i mot er erfaringene som er dokumentert av en universell karakter i politiets kriminalitetsforebygging. Men det betyr ikke at man også må ha mulighet til å gjøre lokale tilpassinger.

Oppgavens ramme- og retningsvilkår gir klare begrensinger på lengde (antall ord), samt tid til disposisjon. Når studiet må gjennomføres som deltid ved siden av full jobb, gir dette klare begrensinger i hvor mye data, metodisk tilnærming og hvor omfattende analyser som praktisk lar seg gjennomføre. Når det er sagt, er det derfor viktig at de valgte metoder komplimenterer hverandre. Følgelig, er det et håp at denne oppgaven formidler et godt og tydelig bilde av implementering og bruk av SMART som målsettingsteori samt PSV som metode, i den gitte tidsperioden ved Oslo politidistrikt.

1.7 Problemstilling

Denne oppgavens problemstilling har vært:

I hvilken grad benyttet Oslo politidistrikt målsettingsteorien SMART i sitt arbeid med boliginnbrudd, lommetyverier og ran?

Tidsperioden som er analysert i denne oppgaven strekker seg fra 2011 til og med 2014. Boliginnbrudd, lommetyverier og ran hører innunder kriminalitetstypen vinningskriminalitet. I denne perioden pågikk det en implementering av styringsverktøyet, PSV, der bruken av verktøyet også hadde som formål å dokumentere resultater og effektive tiltak for å bekjempe denne kriminaliteten. De siste 20 årene er det fastslått i en rekke styringsdokumenter at politiets innsats skal være styrt og basert på kunnskap (Gundhus, 2014, s. 197).

Målsettingsteorien SMART er ikke benyttet offisielt i bruken av styringsverktøyet, PSV. Problemstillingen skal imidlertid forsøke å fremskaffe informasjon om Oslopolitiet har jobbet etter denne teorien.

Min underproblemstilling har vært:

Er det noen sammenheng mellom flytting av politiresurser og oppnådde resultater i bekjempelsen av boliginnbrudd, lommetyverier og ran?

Som vist til i kapittel 1.5 konkluderte blant annet en rapport fra konsulentselskapet BDO i 2017 at det ikke var *mulig å vurdere effekten av ressursbruken*.

1.8 Prosessen rundt implementering av PSV i Oslo politidistrikt

Min rolle i forbindelse med implementeringen av styringsverktøyet PSV fra 2009 gjør det hensiktsmessig å redegjøre kort om hvordan distriktet valgte å gå frem.

I 2009 jobbet det ca. 2 379 ansatte totalt i Oslo politidistrikt (Politidirektoratet, 2011), som med dette hadde flest ansatte nasjonalt og samtidig den miste geografiske utstrekningen av de 27 politidistriktene i Norge. Politidistriktet var inndelt i 13 seksjoner (som etter nærpoltireformen tilsvarer driftsenhet). Fem av disse seksjonene var politistasjonene Sentrum, Majorstua, Grønland, Stovner samt Manglerud. Disse fem utgjorde det Oslo kalte for hovedpolitisoner, en ren geografisk inndelingen som avgjorde hvor den registrerte kriminaliteten "hørte hjemme" når den først hadde skjedd. I januar 2009 hadde Oslo ca. 580 000 innbyggere (SSB, 2009).

Min erfaring med virksomhetsplanlegging før 2009 var erfart fra rollen som både operativ politi, tillitsvalgt og gruppeleder. Prosessen ble som oftest gjennomført som et todagersseminar på et nærliggende hotell, med en hyggelig middag i midten. Det ble gjennomgått noen maler som skulle følges for å sikre at man klarte å produsere det som var forventet, en virksomhetsplan. Malene var utarbeidet i word og excel, og det var disse som også ble det endelige sluttproduktet. Virksomhetsplanen ble som oftest lagt i skuffen like etter at seminaret var avsluttet. Der lå den i ett år til man skulle gjenta prosedyren, hvis ingen etterspurte det i mellomtiden (Thoresen & Kvithyld, 2015).

Det var ingen systematisk tilgang på deduktive beskrivelser med kobling til akademiske teorier og modeller for hva som var hensikten med bruken av styringsverktøyet PSV i 2009. Det viktigste var at det ble brukt på en måte som gjorde at "støyen" fra Politidirektoratet ble redusert. På mange måter minnet praksisen om den som skjedde med malene i word og excel før 2009. De ble brukt for å ha dem hvis noen etterspurte dem, og de ble i liten grad benyttet til styring og ledelse.

I 2009 var det stadig vekk oppmerksomhet i media knyttet til mengden grove tyverier fra bolig (boliginnbrudd) i Oslo. Økningen var stor og det skapte også stor oppmerksomhet internt i Oslo politiet. Det ble opprette et eget vinningsavsnitt på Majorstua politistasjon som skulle jobbe dedikert med boliginnbrudd i Oslo politidistrikt (Riksrevisjonen, 2012, s. 46). I forbindelse med dette ble det naturlig å påbegynne prosessen med implementering av PSV i Oslo på Majorstua politistasjon, selv om dette også bar preg av tilfeldighetens spill.

Implementeringen var forankret hos politimesteren. Oslo politidistrikt hadde en økning med

boliginnbrudd som var uakseptabelt høy og som var egnet til å skape utrygghet i befolkningen (Riksadvokaten, 2007, s. 5). Man ble enige om at det viktigste i begynnelsen var å gi ledergruppen mestringsfølelse ved bruk av systemet. Bruken av systemet skulle ikke være hemmelig, men man skulle gi ledergruppen tid til å bli kjent med systemet som en del av en lukket prosess, slik at man skulle våge å benytte det i plenum med operativt personell, etterforskere og jurister etter hvert. Det ble etablert lokale resultatindikatorer som målte hvor mange registrerte boligbrudd Oslo hadde hver måned. Dette arbeidet kom ikke skikkelig i gang før man kom inn i 2010.

Implementering av PSV på Majorstua politistasjon hadde en omforent målsetning om at lederne skulle lære seg å benytte PSV på egenhånd (Johnsen, 2007, s. 280). Min egen rolle i denne perioden var som prosessveileder som skulle understøtte ledernes behov for virksomhetsstyring. Dette kan betegnes som en type følgeforskning med en handlingsrettet tilnærming (Sverdrup, 2014, s. 47).

De positive erfaringene fra Majorstua politistasjon bidro til at det var naturlig å gå frem på en lignende måte på Sentrum og Grønland politistasjon da disse fikk en kraftig økning i anmeldte lommetyverier (grovt tyveri fra person på offentlig sted) og ran i henholdsvis 2012 og 2013.

2 Metode

I denne oppgaven er både kvantitativ og kvalitativ metode benyttet. Metodens viktigste kjennetegn er systematikk, grundighet og åpenhet. Kvantitativ metode er opptatt av å telle fenomener og ligner på prosedyrer fra naturvitenskapelig metode, men har fokus på at det er mennesker og deres fenomener som skal studeres. Kvalitativ metode, som intervju, er fornuftig å benytte når man skal undersøke fenomener som er det forsket lite på (A. Johannessen, et al., 2016, s. 25-28). Å benytte begge metoder er også en del av metodetriangleringen. I engelsk forskningslitteratur går kombinasjonene av begge metoder innunder begrepet "mixed methods" (Clark & Creswell, 2008, s. 5).

Interessen og ønske om å studere Politiets styringsverkøy bygger på mine egne erfaringer med implementeringen av PSV som metode, først i Oslo deretter i resten av politietaten. I det

systematiske arbeidet i teoretisk tilnærming og grunnlag for analysene i denne oppgaven, er følgende metoder benyttet:

- Litteraturanalyse
- Registersøk og -analyser
- Intervjuer

Det er skrevet veldig lite om PSV i norsk politi og som metode. De aktuelle styringsdokument, veiledere, handlingsplaner er samlet og analysert. Tilsvarende er gjort med de rapporter som har omtalt PSV. Disse arbeidene viser som oftest til andre arbeider, med få selvstendige bidrag. For å løfte den teoretiske tilnærmingen fra sekundær- til primærlitteratur, ble det søkt etter fagfelleverderte artikler, avhandlinger og arbeid. Disse omtaler styringsverktøyene på et mer overordnet nivå, og lite om noen, diskuterer PSV som konkret metode. Følgelig har det vært viktig med diskusjoner med andre fagpersoner i utviklingen av metode og diskusjon av de resultater som ble gjort i arbeidet. For at validiteten og reliabiliteten skulle være så god som mulig, ble det lagt ned mye arbeid i utviklingen av spørsmål og koding av både de kvantitative registerdataene, den kvalitative litteraturgjennomgangen, og ikke minst av respondentenes svar i intervjuene.

For å gå bak de kvantitative resultatene og utdype disse, ble intervju valgt som metode. Dette for kvalitativt å få frem vurderinger, prioriteringer, holdninger, beslutninger og begrunnelser hos et utvalg sentrale respondenter, involvert i arbeidet med de tre kriminalitetstypene i nevnte tidsperiode. Når kvalitativ og kvantitativ metode brukes samtidig sier tallene noe om utbredelsen av funnene som fremkommer med respondentenes egne ord (A. Johannessen, et al., 2016). Selv med et lite utvalg kan empirien danne grunnlag for generalisering og helhetsforståelse av presentert teori. På denne måten kan en da få videreutviklet begreper, hypoteser og teorier knyttet til fenomenet og å utvikle en helhetlig forståelse for respondentgruppen. I følge Grønmo (Grønmo, 2016 s. 102-105) er ikke denne tilnærmingen avhengig av et stort antall respondenter, men baserer seg på hvilke respondenter som ut fra et teoretisk og analytisk formål er mest relevante og interessante. Følgelig ble det i denne oppgaven valgt å inkludere intervju som metode, selv om det kan argumenteres at et utvalg på fem respondenter er lite. Resultatene fra de kvalitative SWOT-analysene av de fem respondentenes intervjuer, er følgelig på ingen måte representativt for de ansatte ved Oslo politidistrikt. Men respondentene utfyller de kvantitative resultatene og bringer inn gode

refleksjoner som inngår i oppgavens diskusjonsdel, helt i tråd med det Johannesen og Grønmo (op.cit) samt Clark & Creswell (op.cit) påpeker omkring styrken av bruk av "mixed methods".

Det har ikke lyktes å finne tidligere empiri som demonstrerer effekten av PSV som metode i politiet. Følgelig ble det valgt å benytte induktiv prosessorientering, noe som vil si at man har jobbet med helt konkrete objekter, som Majorstua, Sentrum og Grønland politistasjon, og på bakgrunn av disse knytter erfaringene til etablerte teorier. Dette i motsetning til en deduktiv tilnærming, hvor en tar utgangspunkt i etablerte teorier og ser hvordan dette stemmer med etablert empiri (A. Johannessen, et al., 2016, s. 47).

2.1 Å forske på sine egne – forforståelse og etikk

Å forske på sine egne kan i utgangspunktet være et hinder for å skrive en oppgave når man har vært engasjert i implementeringen og utviklingen av styringsverktøyet i det daglige. Det er sannsynligvis for få ansatte i politiet som deler sine erfaringer og skriftliggjør dem slik at etaten faktisk blir en profesjon som høster anerkjennelse for den forskningen som også gjøres av de som jobber i etaten (Hesthave, 2016, s. 176). En metafor som ofte har vært benyttet av i Oslo politidistrikt er "å ta på seg forskerfrakken". Metaforen er ment å gi inspirasjon til å se på egen kunnskap og erfaring som en kraft og en kilde til ny kunnskap som bør verdsettes. Som en menneskebehandler organisasjon møter vi stadig vekk nye mennesker, både lovlidige og lovbrytere (Granér & Kronkvist, 2014, s. 67), og dette har en egenverdi for en profesjon.

Noe av dette kan dreie seg om å bevare "sult" på å utvikle seg og stadig være nysgjerrig på hva man kan forbedre. Reiner har beskrevet dette i en engelsk artikkel, som med norsk oversettelse blir slik (Rachlew, 2010, s. 131):

Det finnes ikke et nøytralt akademisk punkt man kan hente objektiv informasjon i fra. Forskeren vil alltid påvirkes av den sosiale interaksjonen som data utgjør. Man må vise refleksjon og tolke materialet i lys av sannsynlige skjevheter (bias).

Det er dette som har vært ambisjonen ved gjennomgangen av oppgavens innsamlede data. Kjennskap til innsatsen mot vinningskriminalitet fra tidligere kan påvirke egne bias og medføre at man lager en oppgave som blir en selvoppfyllende profeti. Bias betyr at man foretar feilvurderinger (Bjørklund, 2017, s. 78). Man må derfor søke å være kritisk og objektiv underveis (Bukve, 2016, s. 105-107). Når intervjuene (SWOT-analysen) foretas noen år etter at resultatene og innsatsen fant sted, kan også mange av spørsmålene preges av

respondentenes manglende hukommelse. Dette kan være utfordrende og kan påvirke oppgavens funn (Bramness, 2015, s. 56).

I sin artikkel viser Rachlew også til at i motsetning til forskere som skal inn på feltet, så har rollen som oppgaveskriver vært å komme seg ut av feltet for å skaffe oversikt. Han trekker også frem at bias som skyldes innsiddeforskning, like gjerne kan kalles en kilde til innsikt som til feil. Allikevel er det et sentralt fokus i artikkelen at "feltarbeid i egen kultur" kan medføre at selvfølgelig spørsmål ikke blir stilt (Rachlew, 2010, s. 130,133, 135). Summen av dette kan bidra til at man også står i fare for "å overgeneralisere" og dermed bidra til å gjøre fenomenet mål- og resultatstyring større enn det faktisk er (A. Johannessen, et al., 2016, s. 24).

2.2 Begrunnelse for valg av metode

Oppgavens ambisjon er å dele den eksplisitte, operative bruken av styringsverktøyet PSV. For å få frem dette har det vært nødvendig og viktig å benytte både kvantitativ og kvalitativ metode, der styringsverktøyet (politiregisteret) PSV og individuelle intervjuer er brukt som datakilder. Disse metodene henger tett sammen og gir en gjensidig forsterking av hverandre når de presenteres som en helhet. Som beskrevet tidligere i oppgaven, bør ikke denne måten å jobbe på være et spørsmål om enten eller. Metodetriangleringen vil sannsynligvis bidra til at reliabiliteten og validiteten styrkes (Fekjær, 2015, s. 77). Man kan kritisere metodevalget for å være for omfattende når man benytter begge metodene, men det kan også bidra til at metoden blir mer solid. Studiedesignen presenterer de registrerte data som en gjentatt tverssnittanalyse (Bukve, 2016, s. 118).

2.3 Datainnsamling - Registerdata

Politimesteren i Oslo har gitt tillatelse til å gjennomføre oppgavens forskning og benytte aidentifiserte data fra PSV, se appendiks C. De data som er utlevert viser kvantitative resultater på hvordan vinningskriminaliteten har utviklet seg generelt per måned og hittil i år, og eksplisitt for boliginnbrudd, lommetyverier og ran. De innsamlende data ble registrert i perioden fra 2008 til 2015 når det gjelder den registrerte vinningskriminaliteten totalt og for de tre satsingsområdene. Det er utlevert aidentifiserte, kvalitative data for disse lovbruddstypene i PSV for perioden 2011 til og med 2014. Den kvalitative informasjonen består av beskrivelser av styringsindikatorer, tiltak, månedskommentarer og evalueringer av tiltak.

Kvantitative data er publisert offentlig som årstall, senest i statistikk for anmeldelser i 2018 (Oslo politidistrikt, 2018a). Dataene som ligger i PSV viser i tillegg resultatutviklingen fra måned til måned. Det som kunne være av interesse i denne oppgaven var å se om de innsamlede data korrelerte i perioder og om kvalitative beskrivelser av tiltak eller månedskommentarer kunne gi utfyllende informasjon om mulige årsakssammenhenger.

Innsamlede data er anonymisert, behandlet og lagret i tråd med til enhver tid gjeldende regelverk etter godkjenning (appendiks A og B) fra personvernombudet ved Norsk senter for forskningsdata AS/Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD).

2.4 Politiregisteret PSV

Det er foretatt et strategisk utvalg av data for å gjøre det overkommelig å gjennomgå materialet (A. Johannessen, et al., 2016, s. 116). De kvantitative og kvalitative data som er hentet fra PSV og som blir benyttet som referanser i denne oppgaven er alle hentet fra lokale styringsindikatorer opprettet for og fulgt opp av Oslo politidistrikt alene.

De kvantitative data er hentet fra politiregisteret PSV. *Forskningsenhetene* fra politiregistrert er boliginnbrudd, lommetyverier og ran, *variablene* er årets tolv måneder, *verdiene* er resultatene (antallet/andelen) som hver måned blir registrert på de forskjellige enhetene (A. Johannessen, et al., 2016, s. 241, 251).

Verdiene er representative for hovedstaden, fordi de måler alt som er registrert, det vil si anmeldt til politiet. Verdiene vil i volum ikke være representative for landet som helhet og kan ikke brukes til å generalisere (validitet), fordi hovedstaden skiller seg ut sammenlignet med de andre byene i Norge ved å ha en større antall. De mest nærliggende byene å sammenligne med ville vært Bergen og Trondheim, fordi det kun er disse som har en lignende kontekst med tanke på antall innbyggere, næringsliv og med noenlunde samme sosiale utfordringer. Oppgaven er heller ikke representativ med tanke på antall brukere av systemet i Oslo politidistrikt.

De kvalitative beskrivelsene av styringsindikatorer og tiltak er analysert ved bruk av målsettingsteorien SMART. Det er utarbeidet en kodebok, appendiks E, for å ivareta reliabilitet og validitet, der fremgangsmåten er beskrevet.

2.5 Intervjuer og transkribering

Det er gjennomført fem strukturerte intervjuer med en overordnet intervjuguide som utgangspunkt. Intervjuene er gjennomført i tråd med PEACE-modellen der respondentene har fått informasjon i forkant og ved oppstart (planning and preparation), får forklare seg fritt (engage, account) og avslutningsvis oppsummere og evaluere intervjuet (closure, evaluation) (Mitchell & Casey, 2007, s. 95). Intervjuguiden er utarbeidet i tråd med tilnærmingen til en SWOT-analyse (engelsk akronym oversatt til norsk som: styrker, svakheter, muligheter og trusler). Avslutningen på noen av intervjuene har tendert til å være semistrukturerte (A. Johannessen, et al., 2016, s. 148). Spørsmålene i intervjuguiden, som har fulgt prinsippene til SWOT-analyse (Hindle, 2008b, s. 181), blir omhandlet i kapittel 3.3.

Innsamlede data fra SWOT-analysen er hentet fra gjennomførte intervjuer med både tidligere ansatte og ansatte med fast stilling i Oslo politidistrikt. Alle har vært involvert i arbeidet på de tre satsingsområdene, både som ledere og operativt personell. Respondentene ansatt i Oslopolitiet er intervjuet med tillatelse fra politimesteren i Oslo og alle fem har deltatt frivillig. Flere respondenter ville ha medført at oppgaven ble mer representativ og gjort det tryggere å generalisere enkeltfunn (Fekjær, 2013, s. 75-76). Det er satt en begrensning på antallet intervjuer, fordi man i tillegg benytter registerdata, oppgaven skrives alene og at tidsbruken på transkribering ikke skal bli for omfattende. Hvert intervju har hatt en tidsramme på inntil 90 minutter.

Transkribering handler om transformering av tale til skriftlig form og det eksisterer lite regler for hvordan dette skal gjøres. Dette medfører at man må bruke skjønn (Kvale & Brinkmann, 2015). Intervjuene ble tatt opp på lyd og transkribert kort tid etter intervjuet. Oppbyggingen av kodebok og selve kodingen av hver av de meningsbærende enhetene i de transkriberte intervjuene, hadde sine praktiske utfordringer. I dette ligger at kodearbeid bør gjøres av flere sammen, for å sikre nødvendig validitet og reliabilitet. Våren 2019 ble det gjennomført et prosjekt i samarbeid med Politihøgskolen (PHS) og Psykologisk Institutt (PSI) i henhold til samarbeidsavtale (Memorandum of Agreement) mellom Universitetet i Oslo (PSI) og Politihøgskolen sin forskningsavdeling. Seks masterstudenter fra PSI så nærmere på Politiets styringsverktøy og kartla opplevelsene rundt virksomhetsstyringen i politiet. I arbeidet med sin interne prosjektrapport (Fasting et al., 2019) inviterte PSI studentene meg inn i sine fagdiskusjoner. Dette førte til at tilnærmingen til utviklingen av kodebok og påfølgende analyser i eget arbeid, ble gjort etter gode fagdiskusjoner med andre som hadde tilsvarende utfordringer.

Kodeboken (appendiks E) viser valgte fremgangsmåte og definisjoner for de ulike analysenivå. For å analysere intervjuene er analysenivåene etter prinsippene til IGLO (individ, gruppe, ledelse, organisasjon) benyttet. IGLO-tabeller bygd på transkriberingen og siterte utsagn som bidrar til å belyse sider der sentrale brukererfaringer av PSV, er løftet frem. Alle sitatene er hørt igjennom en ekstra gang før de er presentert i oppgaven, for å sikre stor grad av korrekt gjengivelse og overholdelse av kodebokens regler. Fellesnevneren for respondentene er at de har hatt personlig kjennskap til bruken av styringsverktøyet PSV og resultatutviklingen til boliginnbrudd, lommetyverier og ran i den tidsperioden som oppgaven omhandler. Intervjuene har vært bygd på metoden som SWOT-analysen tilrettelegger for og respondentene er bedt om å redegjøre for opplevde styrker, svakheter, muligheter og begrensinger PSV har som styringsverktøy. Det ble vurdert å benytte tekstanalyse (Bratberg, 2014, s. 9) for å få frem forskjeller og ulikheter i svarene og vurdere om de er forskjellige både når det gjelder kriminalitetstypen de har bekjempet og hvor lenge de har arbeidet i politiet. Det ble vurdert som mest formålstjenlig å benytte rammeverket IGLO for å gruppere de forskjellige prosessbeskrivelsene i SWOT-analysen og se hvordan disse fordelte seg. Fullstendige tabeller i appendiks F er lagt ved for å vise dette.

En alternativ metode til individuelle intervjuer er å gjennomføre et gruppeintervju med representanter fra de tre innsatsene. Denne metoden er tidsbesparende og egner seg for å generere mer spontane svar og skape diskusjon mellom medlemmene og kan forbedre hukommelsen til respondentene.

2.6 Validitet og reliabilitet

Validitet og reliabilitet handler om i hvilken grad resultatene i oppgaven er gyldige, og etterprøvbare. Dette har vært viktig og fokusert gjennom hele arbeidet med oppgaven. En viktig refleksjon her tillegger den utfordringen de fleste masterstudenter ved Politihøgskolen står overfor; å ikke tilhøre et fast fagmiljø som jobber med «ditt» område. Å skrive en masteroppgave ved siden av full jobb er krevende, noe en har vært forberedt på. Allikevel er det lett å registrere at masterstudenter, fra for eksempel PSI, som har dette som fulltidssyssel har mye større muligheter til faglig fokus. Ikke minst opp mot fagdiskusjoner med medstudenter som arbeider med tilsvarende problemstillinger som en selv. Videre, at den metodiske og statistiske opplæringen er mer gjennomgående vektlagt i andre masterutdanninger enn ved Politihøgskolen. Det at jeg ble invitert inn i det pågående studentprosjektet mellom PSI og PHS, gjorde at diskusjonene og tryggheten førte til at jeg brukte flere metodiske tilnærminger i arbeidet.

I stedet for kun å bruke de innsamlede dataene fra PSV, som er lagret i et sentralt register og hvor andre forskere vil kunne få dem utlevert med samme innhold, er det også brukt intervju med sentrale aktører.

Respondentene har kjennskap til min rolle fra tidligere og dette kan være problematisk, både for oppgavens reliabilitet og validitet. Dessverre er det slik at den beskrevne bruken av styringsverktøyet kun er gjennomført i Oslo politidistrikt. Det beste hadde naturligvis vært å sammenligne to distrikter med hverandre, men det er ikke et alternativ, fordi styringsverktøyet ikke har vært benyttet på denne måten i andre politidistrikter.

Den innsamlede informasjonen fra intervjuene med de fem respondenter er sikret på lyd og transkribert og kan således danne grunnlag som kilde til andre forskere. Imidlertid vil andre forskere kunne tolke det som sies i en annen kontekst og spesielt kunne oppleve at spørsmålene som ble stilt ikke er tilstrekkelige. Dette kan bidra til at innsamling av data handler om å søke en selvoppfyllende profeti og det kan svekke oppgavens validitet (troverdighet) (A. Johannessen, et al., 2016, s. 27; Rachlew, 2010, s. 135, 139).

I utarbeidingen av kodebok og i selve kodingen, ble det gjennomført en reliabilitetstest. Interrater reliabilitet skal bidra til å undersøke transkriberingens objektivitet (Smith, 2015) og avdekke eventuelle transkriberingsfeil. I SWOT-analysene, ble det brukt en del tid og diskusjon med studentene fra PSI i tydeliggjøring av de to kategoriene Styrke (S) og Mulighet (O). Interrater reliabiliteten viste et avvik på 2 prosent (se orientering i kodebok, side 107, og tabell 11 i appendiks F). Resultatet er vurdert til å vise kun ubetydelige semantiske avvik og endret ikke på respondentens meningsinnhold (Poland, 1995).

For de innsamlede registerdata kan nok validiteten bli svekket av at det kun er Oslo politidistrikt som har gjennomført eksplisitte målinger av de utvalgte kriminalitetstypene, ved systematisk bruk av PSV over flere år. Noe av grunnen til dette kan være at volumet av disse kriminalitetstypene blir større i store byer og at Oslo egentlig er den eneste av Norges byer som kan sies å være enerådende på storbyproblematikk, der volumene av kriminalitet krever en større innsats for å få en ønsket reduksjon.

Når det er sagt, argumenterer jeg for at det styrker besvarelsens reliabilitet at én eller flere av respondentene har sluttet i politiet. De har blant annet ikke noe behov for å svare strategisk på SWOT-analysen som en respondent som fortsatt jobber i politiet vil kunne ha.

3 Resultater og analyse

Når det gjelder bekjempelsen av vinningskriminalitet på de tre politistasjonene Majorstua, Sentrum og Grønland, så er det utlevert kvalitative data i form av beskrevne indikatorbeskrivelser, sannsynlighetsvurderinger av tiltak, månedskommentarer og evalueringer fra 2011 til 2014, og kvantitative data i form av registrerte månedsresultater fra 2008 til 2014 for boliginnbrudd og fra 2010 til 2014 for lommetyverier og ran. Årsaken til at det ikke er lagt inn kvalitativ styringsinformasjon i verktøyet før 2011 var at man ikke var kommet ordentlig i gang med denne muligheten til å benytte bruken av verktøyet tidligere. Det er ikke før man kommer til 2012 at vinningsstrategiene begynte å legge inn tiltak og månedskommentarer på de lokale styringsindikatorene som målte de disse satsingene. Før resultatene presenteres kan det være på sin plass og lage et bakteppe med hvordan Riksadvokaten beskrev sine mål og prioriteringer i 2012 (Riksadvokaten, 2012):

Prop. 1 S (2011-2012) side 100-101 understrekes at høy oppklaring av vinningskriminalitet er viktig, blant annet fordi politiets evne til å avdekke og iredteføre slik kriminalitet har preventiv effekt. Regjeringen påpeker at boliginnbrudd representerer en alvorlig integritetskrenkelse, og oppklaringsprosenten på rundt 13 pst. i perioden 2006-2010 karakteriseres som ikke tilfredsstillende. Det vises til at Riksrevisjonen blant annet har påpekt at oppklaringsprosenten varierer mellom politidistriktene, og at distrikter med god oppklaring ser ut til å jobbe systematisk over tid. Svake resultater ved oppklaring av vinningsforbrytelser — som er den forbrytelse folk flest rammes av — vil over tid svekke befolkningens tillit til politiet og den alminnelige trygghetsfølelse i samfunnet. Politiet må heller ikke tape av syne hvor viktig det er at også mindre og tilsynelatende hverdagslige lovbrudd blir etterforsket og oppklart. Det er gjennom slike hendelser mange føler at tryggheten i dagliglivet reduseres.

3.1 Beskrivelser i PSV

Styringsindikatorer

Det skjer en endring i perioden 2012 til 2014 på hvordan man beskriver virksomhetsplanenes styringsindikatorer og tilhørende sannsynlighetsvurderingen og tiltak på Majorstua og Sentrum politistasjon. Det kvalitative blir mer utfyllende fra år til år, teksten blir mer poengtert og den blir lengre. Grønland politistasjon var offisielt ikke i gang med sin innsats mot ran før 2013. Totalt 37 tiltak er gjennomgått til sammen i ovennevnte treårs-periode. Det er tatt et kvalifisert valg om og ikke presentere noen av de beskrevne tiltakene med direkte sitering, fordi det anses som lite hensiktsmessig.

I oversikten under er det laget en tabell som viser hvordan beskrivelsene av styringsindikatorerne for de tre innsatsområdene i 2014 sammenfalt med prinsippene i målsettingsteorien SMART. De tre politistasjonen hadde egne indikatorer for sin innsats mot vinningskriminalitet i sine virksomhetsplaner.

Tabell 3 SMART-modellen benyttet til å analysere beskrivelse av styringsindikatorerne på de tre utvalgte kriminalitetstypene i 2014

Bokstav i akronymet SMART	Type vinningskriminalitet		
	Boliginnbrudd	Lommetyveri	Ran
Spesifikk	Delvis	Delvis	Delvis
Målbart	Ja - automatisert	Ja - automatisert	Ja - automatisert
Attainable (Oppnåelig)	Vurdert til høy	Vurdert til middels	Vurdert til middels
Realistisk	Ja - måloppnåelse	Ja - måloppnåelse	Ja - måloppnåelse
Tidfestet	Ja - årlig	Ja - årlig	Ja - årlig

Merknad: Tabellen gir en oversikt over hvordan SMART-modellen er benyttet til å beskrive styringsindikatoren basert på beskrivelser i virksomhetsplanen

Tabellen viser at selv om målsettingsteorien SMART ikke var noe man jobbet i henhold til på en strukturert måte, så er beskrivelsen av styringsindikatoren spesifikk på hvilke kriminalitetstyper som gjelder, men den mangler henvisning til hvilken kilde som danner grunnlaget for resultatet og hvilke overordnede styringsdokumenter som eventuelt danner grunnlaget for satsingen på kriminalitetstypen. Sannsynligheten for å nå målsetningene varierer mellom middels og høy. Boliginnbrudd var den eneste innsatsen som vurderte sannsynligheten (attainable) som høy for å nå sin målsetning, noe som kanskje har sammenheng med at boliginnbrudd i 2014 da hadde vært operative i nesten seks år.

Tiltak

Tiltakene er beskrevet spesifikt, men enkelte av dem er skrevet stikkordsmessige og vurderingen av effekt er mer eller mindre fraværende når det gjelder en fullverdig kvalitativ vurdering av hvilken effekt tiltaket har på måloppnåelsen. Måten tiltakene er beskrevet på gjør at de oppleves som målbare og oppnåelige å gjennomføre. Alle tiltakene er avgrenset i tid, enten som gjennomgående hele året, eller som tidsperioder i én til flere måneder og samtlige tiltak er evaluert. Analyse fremstår som et gjennomgående tiltak for å jobbe problemorientert med satsingsområdene.

Tabell 4 SMART-modellen benyttet til å analysere beskrivelse av tiltak knyttet til styringsindikatorer i 2014

Bokstav i akronymet SMART	Type vinningskriminalitet		
	Boliginnbrudd	Lommetyveri	Ran
Spesifikk	Delvis	Delvis	Delvis
Målbart	Kvalitativ vurdering med månedskommentar og evaluering	Kvalitativ vurdering med månedskommentar og evaluering	Kvalitativ vurdering med månedskommentar og evaluering
Attainable (Oppnåelig)	Effekt vurdert til middels	Effekt vurdert til middels	Effekt vurdert til middels
Realistisk	Ja -operasjonalisert	Ja -operasjonalisert	Ja -operasjonalisert
Tidfestet	Ja - årlig	Ja - årlig	Ja - årlig

Merknad: Tabellen gir en oversikt over hvordan SMART-modellen er benyttet til å beskrive tiltak, månedskommentarer og evalueringer basert på beskrivelser i virksomhetsplanen

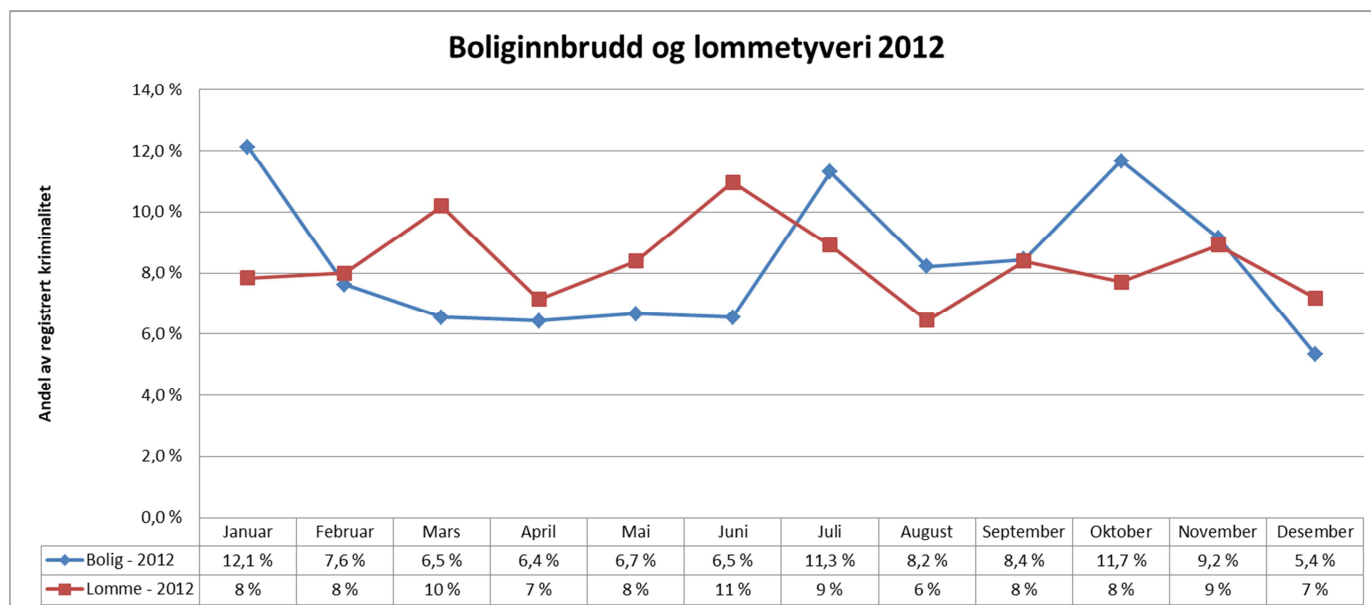
3.2 Resultater fra PSV og månedskommentarer

I dette kapittelet presenteres tre utvalgte funn fra det innsamlede datamaterialet registrert i PSV.

Forskningsenhetene i dette kapittelet er kriminalitetstypene boliginnbrudd, lommetyveri (grovt tyveri fra person på offentlig sted) og ran. Variablene er årets tolv måneder og verdiene er resultatene knyttet til månedsvis utvikling på den enkelte variabel (A. Johannessen, et al., 2016, s. 241-252). Det er årene 2012 og 2013 som vil bli gjennomgått nærmere i kapittel 3.2.1 og 3.2.2, og eksplisitt i disse er det resultatet i juli 2012 (figur 5) og november 2013 (figur 7) som skal belyses nærmere. I kapittel 3.2.3 presenteres noen funn fra vår nasjonaldag, 17. mai.

Antallet saker som er registrert på hver variabel er omregnet til prosentandeler for enklere å fange opp variasjon mellom de enhetene som sammenlignes med hverandre. Hensikten med dette er det skal være enkelt å forstå og sammenligne. Det vises til appendiks H for en total oversikt over både antall og andel saker per måned i 2012 og 2013.

3.2.1 Boliginnbrudd og lommetyverier i 2012



Figur 5 Prosentvis oversikt mellom boliginnbrudd og lommetyveri i 2012

I figur 5 er det forskningsenhetene boliginnbrudd og lommetyverier i 2012 som blir sammenlignet. For boliginnbrudd ser vi at de registrerte resultatene varierer mellom 5,4 (45) og 12,1 % (102) igjennom årets tolv måneder, for lommetyverier ligger den samme variasjonen mellom 6 (1146) og 11 % (1952). Verdiene i parentes viser antallet per måned. Rent andelsmessig er det ingen store variasjoner i verdiene. Når man sammenligner to enheter, som varierer betydelig med hverandre når man ser på registrerte enkeltsaker satt i parentes, med prosentandeler ser man i denne konteksten ingen kvantitativ variasjon av betydning. Det som blir interessant er når man også forholder seg til den kvalitative informasjonen som er knyttet til resultatene i form av månedskommentarer i PSV.

I august måned 2012 ble det skrevet følgende månedskommentar om resultatoppnåelsen på boliginnbrudd i PSV:

"Vinningsavsnittet med ansvar for bekjempelse av boliginnbrudd begynte etter anmodning siste uke i juni og to uker i juli målrettet innsats mot personer som utførte grovt tyveri fra person. I juli er det en oppgang på grovt tyveri fra bolig, dette kan skyldes at vinningsavsnittet ikke har klart å "fange" opp eventuelle nye innbruddslag som har ankommet Oslo."

Etter denne kommentaren å bedømme er det sannsynliggjort at ressursene som var dedikert til å forebygge og bekjempe boliginnbrudd i Oslo politidistrikt ble benyttet til å forebygge og bekjempe lommetyverier i Oslo politidistrikt i tre uker, én uke i juni og to i juli 2012.

Når vi ser på linjediagrammene i figur 5 for juli måned ser vi at andelen boliginnbrudd stiger fra 6,5 % (55) i juni til 11,3 % (95) i juli 2012, samtidig som andelen lommetyverier synker fra 11 % (1952) i juni til 9 % (1586) i juli samme år. Vi har dermed en variasjon, som kan indikerer en årsakssammenheng. Hvis man kun ser på prosentandelene kan man neppe hevde dette, men når man kobler det kvantitative med det kvalitative, det vil si både resultater og månedskommentarer, blir det mulig å besvare dette noe nærmere. Det PSV dokumenterer kvalitativt er at ressursene i figur 5 ble omdisponert fra boliginnbrudd til lommetyverier og at avviket kvantitativt i både opp- og nedgang for disse enhetene ikke var større i en enkeltmåned enn juli i 2012.

I månedskommentaren i PSV har lommetyveriprojektet kommentert følgende for august måned 2012:

"Lommetyveriprojektet ble satt i operativ drift fra 1.8.12."

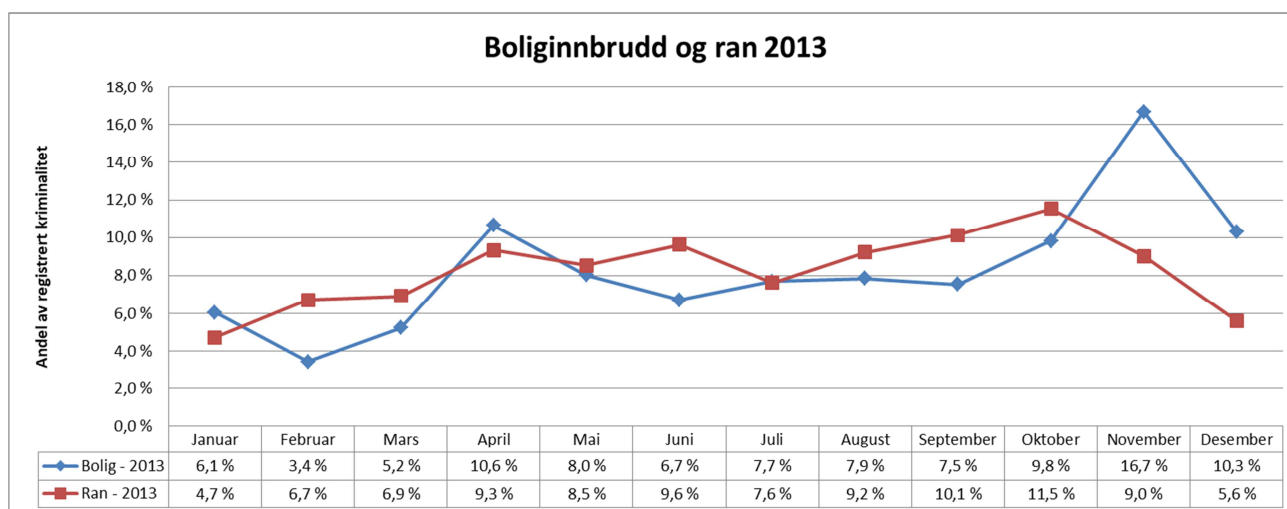
Kommentaren inneholder ikke informasjon om at boliginnbrudd bistår i tre uker.

Kommentarene i kapittel 3.2.1 kan knyttes direkte til resultatkjedens tredje ledd som er vist på side 21, se figur 6 under.



Figur 6 Utsnitt er hentet fra resultatkjeden på side 21 for å illustrere hvordan månedskommentarene henger sammen med de kvantitative resultatene.

3.2.2 Boliginnbrudd og ran i 2013



Figur 7 Prosentvis oversikt mellom boliginnbrudd og ran i 2013

I figur 7 er det forskningsenhetene boliginnbrudd og ran i 2013 som blir sammenlignet. For boliginnbrudd ser vi at de registrerte resultatene varierer mellom 3,4 (21) og 16,7 % (102) igjennom årets tolv måneder, for ran ligger den samme variasjonen mellom 4,7 (47) og 11,5 % (115). Verdiene i parentes viser antallet per måned.

Det er større variasjoner mellom verdiene her sammenlignet med figur 5. Når man sammenligner to enheter, som har et mer sammenlignbart antall/volum, så kunne disse

verdiene ha vært benyttet slik de var registrert på vanlig måte i PSV. For at man skal kunne sammenligne med figur 5, blir det allikevel nødvendig å regne om verdiene til prosentandeler.

I linjediagrammene i figur 7 for november måned ser vi at andelen boliginnbrudd stiger fra 9,8 % (60) i oktober til 16,7 % (102) i november 2013, samtidig som andelen ran synker fra 11,5 % (115) i oktober til 9 % (90) i november samme år.

Som i figur 5, finner vi også i figur 7 én variasjon som er mer markant enn de andre i diagrammet. For andre gang er der mulig å spørre seg om dette kan indikerer en årsakssammenheng. Ved å lese månedskommentarer som ble lagt inn på indikatorene for boliginnbrudd i november 2013 finner man følgende dokumentasjon:

"I november har avsnittet bistått distriktet ifm Ran. Det viser seg at hver gang avsnittet må bistå og jobbe med annet enn grovt tyveri fra bolig, så går tallene på grovt tyveri fra bolig i Oslo opp."

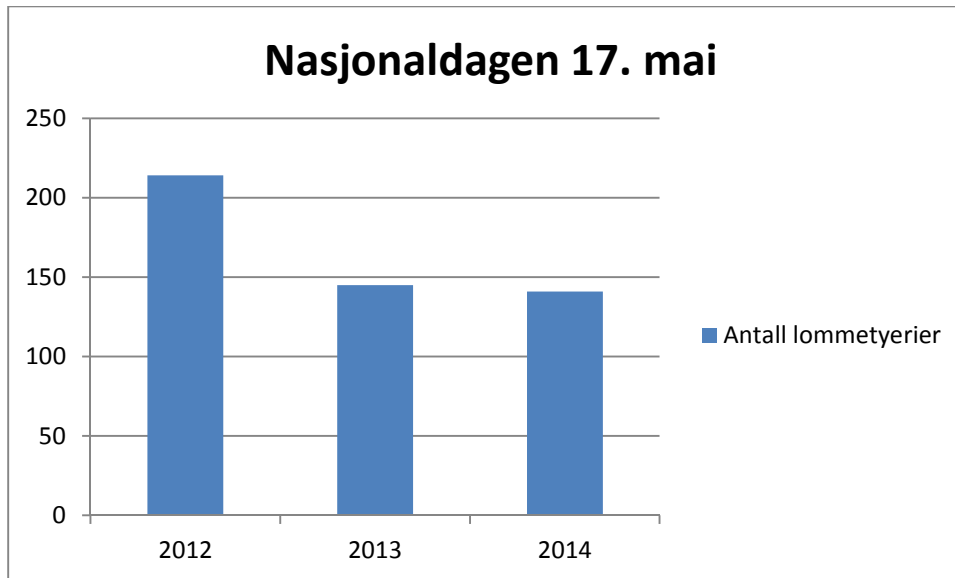
Det er lagt inn månedskommentarer fra ran i desember 2013 som kan bidra til å belyse resultatene:

"En har ikke fått godkjent endelig mandat til gruppens distriktsansvar, men i forslaget til mandat fremkommer det at gruppen skal være politidistriktets koordinerende funksjon på området i samarbeid med andre politidistrikt og i forhold til eksterne samarbeidspartnere. Avventer endelig mandat."

I kommentarene som boliginnbrudd har lagt inn i PSV kan man argumentere for at det finnes en sammenheng med det tredje leddet i resultatkjeden, jf figur 6, og at samvariasjonen i datasettet viser årsakssammenhenger som vi kan knytte til en teoretisk modell som SMART og resultatkjeden. Disse kommentarene er også med på å belyse oppgavens underproblemstilling som har som ambisjon å avdekke om det er noen sammenheng mellom flytting av ressurser og resultater. På denne måten kan PSV gi kunnskap til den som skal treffe beslutninger og gi belegg for å hevde at politiet blir kunnskapsstyrte.

3.2.3 Nasjonaldagen 17. mai

Månedskommentarene som er knyttet til forebygging av lommetyverier i Oslo sentrum på nasjonaldagen 17. mai i 2013 og 2014 dokumenterer at dette er dagen med flest lommetyverier i løpet av ett år. Kvantitativt viser resultatene aggregert i PSV. Men på grunn av månedskommentarene er det mulig å danne seg et bilde av resultatene denne dagen, noe figuren 8 viser.



Figur 8 Registrerte lommetyverier på 17. mai i Oslo i perioden 2012-2014.

I månedskommentaren for mars og mai i 2013 er følgende belyst:

2013

Mars:

"Kapasiteten ved påtale Sentrum har i den senere tiden vært dårlig, noe lommetyveri har fått føle konsekvensen av gjennom flere inntaksstopp i mars måned. Vi har også en utfordring da det ikke er midler til overtid ved Lommetyverigruppen. Vi vil således ikke ha på mannskaper under 17. mai feiringen i år. Det er uheldig da 17. mai er den enkeltstående dagen med flest anmeldte lommetyverier i løpet av året."

Mai:

"Det knyttet seg stor spenning til nasjonaldagen. I løpet av et helt år er det 17. mai som er den enkeltstående dagen med flest anmeldelser. I fjor ble det anmeldt 214 lommetyverier med gjerningsdato 17. mai. Det ble i år avsatt øremerkede midler til en målrettet innsats

mot lommetyver. Lommetyverigruppa stilte med 6 betjenter og 1 leder for innsatsen. Det ble gjennomført en kartlegging i forkant og denne danne grunnlag for innsatsen. Vi valgte å ha høyt fokus om barnetoget. Siden dette var første 17.mai gruppen var i arbeid var det viktig at vi hadde en lærende innstilling til vår innsats denne dagen. Vi satte opp i utgangspunktet at vi skulle ha tjeneste fra 09-17. Vi fulgte en rekke moduskandidater i området rundt barnetoget, men de virket mer opptatt av barnetoget enn lommebøker og mobiltelefoner. Da barnetoget var på hel dreide vi fokus mot t-bane og serveringssteder. Dette ga raskt resultater.

Veldig mange moduskandidater ute. De vi observerte var mer opptatt av barnetoget enn å stjele. Dette endret seg da barnetoget var på hel og publikum oppsøkte i stort antall serveringssteder. Totalt 7 betjenter som jobbet ute denne dagen var et absolutt minimum. Byen er veldig uoversiktlig og vi ble fort bundet opp når vi gikk til pågripelser. Vi vurderer for eventuell innsats neste år og begynne innsatsen senere på dagen."

Man ser av kommentarene for mars 2013 at det bemerkes at det ikke er midler til overtid på nasjonaldagen. Det ble opplyst fra en av respondentene at denne kommentaren medførte at det ble bevilget midler til overtid av ledelsen på driftsenheten. Det ble vist til et notat datert 8. april 2013 der det blir bevilget 50 000 til overtid på 17. mai 2013. I bevilgningen blir det også vist til månedskommentaren for mars. Resultatet på nasjonaldagen endte med at man fikk 69 færre lommetyverier sammenlignet med året før.

Fra månedskommentarene til lommetyverigruppa i 2014 finner vi følgende som er relevant å trekke frem for å belyse oppgavens underproblemstilling.

2014

April:

"Videre står vi foran 17. mai som er den enkeltstående dagen med flest antall anmeldelser i løpet av året. Jeg har tatt ut 7 politibetjenter på overtid for å spane og pågripe lommetyver denne dagen. Oppstarten er satt senere enn i fjor pga erfaringen vi gjorde da. Jeg har holdt antallet betjenter på samme nivå, men kuttet på antall timer for den planlagte innsatsen da det var et ønske om å spare penger i år. Erfaringen fra 2013 var at 7 betjenter var i det snaueste laget, men det er med andre ord ingen ramme i år for å øke innsatsen."

Mai:

"Det var knyttet stor spenning til denne månedens resultat grunnet spesielt to ting. Generelt har det vært økning av antall lommetyv kandidater i bybildet mai måned igjennom, samt at 17. mai var spesielt høyrisiko grunnet fridag dagen etter nasjonaldagen, samt at det var spådd fint vær i god tid i forkant. Det er gledelig at vi alikevel har måloppnåelse denne måneden. Vi har sålangt mottatt 141 anmeldelser med 17. mai som gjerningsdato. I fjor hadde vi mottatt 145 anmeldelser på samme tidspunkt. Det er selvfølgelig gledelig at vi ligger på samme nivå når det var flere besøkende i byens sentrum denne nasjonaldagen enn året før. Antallet pågripne har også stått i stil med den økte tilstrømningen av lommetyvkandidater i bybildet, da vi denne måneden pågrep 19 stykker."

I månedskommentaren for april vises det til at det er det samme ressursuttaket på personell som i 2013, men at man har lært fra året før og starter tjenesten senere på dagen. Av kommentaren kan det også tolkes som at det ikke er bevilget midler til å øke antallet som jobber med lommetyverier denne dagen.

I 2014 feiret Norge at grunnloven var 200 år. Det var svært mye mennesker i Oslo på denne dagen som følge av jubileet. Til tross for dette ble resultatet på 17. mai tilnærmet helt likt i 2013 og 2014. Av tiltakene som er lagt inn i 2014 for lommetyverigruppa ser man også at det hele tiden er fokus på å jobbe problemorientert.

Månedskommentarene og tiltakene kan indikere at man er i ferd med å bygge en profesjon på lommetyverigruppa ved å skriftliggjøre og tilgjengeliggjøre sine erfaringer på denne måten. Dette kan brukes til vise at man har etablerte den profesjonen som Diderichsen etterlyser i politiet (Hesthave, 2016, s. 176). Som vist i utsnittet på figur 6 kan man hevde at man også har avdekket noe som kan tyde på en sammenheng mellom oppgavens teori og oppnådde resultater.

Når det gjelder funnene for både samvariasjon og nasjonaldagen kan det stilles spørsmålstegn ved om de dokumenterer kausalitet eller om funnet er for tilfeldig til å være annet enn en statistisk sammenheng (Fekjær, 2015, s. 50). Man kan hevde at innsatsen viser at man er inne på en kausal sammenheng.

3.3 Swot-analysen

Denne delen tar utgangspunkt i intervjuene med de fem respondentene. De ble tilsendt et tresidert informasjonsskriv på mail før intervjuet hvor de fikk kort informasjon om hva min masteravhandling omhandlet. I skrevet ble følgende seks spørsmål løftet frem som de mest sentrale å belyse:

- Hva er «Politiets Styringsverktøy – PSV»
- Beskriv hvordan du ser utviklingen av PSV fra oppstarten i 2009 til og med 2014.
- Fortell om hva du ser som styrken ved PSV som metode/verktøy (**S**).
- Fortell om det som du ser som svakheten ved PSV som metode/verktøy (**W**).
- Fortell om det du i dag ser som muligheter i bruk av PSV som metode/verktøy (**O**).
- Fortell om det du i dag ser som truslene i bruk av PSV som metode/verktøy (**T**).

Før intervjuene startet ble det presisert at min oppgave var å intervju respondentene i kraft av rollen som forsker, det vil si at de skal "se bort i fra" at vi jobber/jobbet i samme distrikt og at intervjueren kjenner etaten godt fra tidligere, både som kollega og politiutdannet. Det var deres subjektive opplevelser og meninger oppgaven ønsket å belyse. Det ble presisert at det ikke var noen gale eller riktige svar og at disse ikke på noen måte ville bli tatt personlig. Respondentene har varierende erfaring med bruk over tid, noen fra 2009 og frem til i dag, andre i perioder på mellom to til tre år.

Respondentene ble også gjort kjent med at de var en del av et strategisk utvalg som oppgaven vil anonymisere, men at vi ikke kunne se bort i fra at kolleger som jobbet med dem i det daglige kunne gjenkjenne, eller anta at dette var noe de hadde svart, fordi de kvantitative data som gjennomgås i denne oppgaven omhandler tre vinningstyper eksplisitt. For samtlige av respondentene var reaksjonene på dette dilemmaet likt, *de ville uten problemer kunne si det de sa i intervjuet offentlig under fullt navn*. Det strategiske utvalget vil aldri kunne være representativt, hverken når det gjelder antall respondenter eller erfaring med bruken av metoden og verktøyet. Utvalget er derimot svært relevant og spørre, fordi vi trenger mer kunnskapsstyrt informasjon på hvordan man har brukt verktøyet operasjonelt for å oppnå best mulig resultater. Respondentene ble intervjuet på sine arbeidsteder. Det lengste intervjuet varte i 70 minutter, det korteste i 15 minutter.

Som det sto i informasjonsskrivet pågår det en spørreundersøkelse om bruk av PSV som metode og verktøy i samtlige av dagens 12 politidistrikter, der ett politidistrikt deltar om

gangen. Bruken av PSV som metode og verktøy er det skrevet lite om. Noen av utfordringen med en slik spørreundersøkelse vil kunne være at mange politidistrikter har benyttet PSV i veldig liten grad i forhold til potensialet. I Oslo politidistrikt kan i det i alle fall dokumenteres at verktøyet har vært benyttet i stor grad på politimester, driftsenhets- og seksjonsledernivå siden 2009. Dette medfører at Oslo har opparbeidet seg en unik empiri, sammenlignet med de andre politidistriktene. Disse erfaringene medfører at det er fornuftig å skriftliggjøre noe av bruken slik at den kan deles med de andre politidistriktene og løfte frem noen momenter som omhandler bruk av verktøyet til styring og ledelse (Hesthave, 2016, s. 188).

En del av det respondentene sa i sine intervjuer er sitert i oppgaven. Det er en hovedgrunn til dette. Den er at erfaringene deres inneholder en empiri som kan bidra til at flere i etaten kan lese direkte hva de har erfart uten at det skal fortolkes. På den annen side kan det påpekes at man er naiv som tror at mange vil ønske å lese det. Derfor er det som nevnt i metodekapittelet benyttet fire analysenivåer etter IGLO-modellen for å trekke frem prosessbeskrivelser og utsagn som kan bidra til en raskere oppfatning av hva respondentene har besvart når det gjelder styrker, svakheter, muligheter og trusler. Kodeboken (appendiks E) viser hvordan SWOT-analysen har foregått.

Politiets styringsverktøy - PSV

Samtlige respondenter trekker frem at PSV måler resultater og rent bortsett fra dette er det varierende beskrivelser av hva PSV er.

Tabell 5 Hva er politiets styringsverktøy - PSV?

IGLO-nivå	Prosessbeskrivelse knyttet til nivå	Antall prosessbeskrivelser totalt per nivå
Individ	Månedskommentarer Målene er tydelige Kunnskapsbasert, målrettet og resultatorientert Sammenligne resultater over år Forståelse hos de som skal operasjonalisere tiltak	5
Gruppe	Virksomhetsplan Resultatoppnåelse Resultatene er tydelige Bevissthet Kunnskapsbasert, målrettet og resultatorientert	5
Ledelse	Ledelse av ressurser og resultater Bedre enhetlig og strategisk styring Kontroll og oversikt over det prioriterte Ressursstyring	4
Organisasjon	Plattform for å formidle mål Virksomhetsstyringsverktøy Forebygge og bekjempe kriminalitet	4

Merknad: Tabellen gir en oversikt over antallet prosessbeskrivelser som er nevnt basert på respondentenes transkriberte intervjuer

To av respondentene trekker frem sammenligning av historiske tall og én respondent trekker frem at verktøyet inneholder virksomhetsplanen.

Slik beskrivelsene foreligger så er tre av respondentene tydelige på å koble PSV opp til styring av ressurser for å nå mål og få resultater:

"Det er et verktøy som skal være med å kunne planlegge driften av blant annet det avsnittet man potensielt leder om både ressurser og resultater" Nr. 2

"...det er et verktøy som skal gjøre politiet mer kunnskapsbasert og bli mer målretta og resultatorientert. Også er jo et verktøy, tenker jeg, som og kan drive ressursstyring, altså hvor skal vi sette inn trykket hen ut i fra de tallene vi ser..." Nr. 4

"Det er et verktøy som ledere på alle nivå kan bidra til å oppnå de resultatene overordnet myndighet har satt for politidistriktet. Og det bidrar til at forståelsen for målene kan

gjøres godt synlig helt ned på divisjonsnivå og de som skal utøve det praktiske politiarbeidet." Nr. 5

Svarene på det første spørsmålet bærer preg av at respondentene trenger å snakke seg litt varme før de kommer i gang med mer flytende resonnementer. Det allikevel ikke til å komme bort i fra at PSV mangler en offisiell beskrivelse som kobler resultater og ressurser, slik tre av respondentene forklarer at de opplever at det gjør i første spørsmål. Når man ser intervjuene under ett så kobler alle respondentene PSV opp i mot styring av ressurser for å få ønskede resultater. Hva som er årsaken til at denne beskrivelsen mangler på overordnet strategisk nivå kan først og fremst handler om at politidirektoratet mangler empiri fra hvordan verktøyet kan benyttes.

PSV har vært løselig beskrevet flere steder, blant annet i 22. juli-kommisjonen (NOU 2012:14, 2012, s. 314) sin rapport og i boken *Målstyring i politiet* (Wathne, 2018, s. 49). Ingen av respondentenes beskrivelser fokuserer på det de sistnevnte dokumentene belyser, nemlig styringsindikatorne. Respondentene legger i stedet sitt fokus på at det er et verktøy for å bli kunnskapsstyrt, og etter hvert som intervjuene skred frem så tegnet det seg et tydelig bilde av at denne kunnskapsstyringen først og fremst gjaldt å bli bevisstgjort på sammenhengen mellom mål, resultater, tiltak og ressurser.

Utviklingen av PSV fra oppstarten i 2009 til og med 2014

Beskrivelsene til respondentene på dette spørsmålet ble i stor preget grad av hvor lenge man har benyttet systemet aktivt selv og ikke minst hvor tett de var på selve bruken, særlig dette med å følge opp og sørge for at månedskommentarer ble skrevet inn.

Tabell 6 Beskriv hvordan ser du utviklingen av PSV fra oppstarten i 2009 til og med 2014?

IGLO-nivå	Prosessbeskrivelser knyttet til nivå	Antall prosessbeskrivelser totalt per nivå
Individ	Åpent for alle Brukte det aktivt hver måned Analytikere, jurister og ledere begynte å skrive etter hvert Fikk et eierforhold Forholde seg til fakta	5
Gruppe	Systemutvikling gjorde det lettere å se hvordan driften fungerte Brukte det til motivasjon Det kommer direkte fra oss Det var flere som skrev inn i verktøyet En arena for å mene noe Tallene ble etter hvert ikke så viktig fordi man begynte å diskutere fenomenet Muligheter for å diskutere kriminalitet og metode Analytikere, jurister og ledere begynte å skrive etter hvert Se på mål og beskrive tiltak	9
Ledelse	Var tungvint i starten Åpent for alle Følge med ressursbruken Mye promoteringsarbeid Styre ressursbruken Forholde seg til fakta	6
Organisasjon	Forankring på toppen Rød tråd Virksomhetsplaner ble ikke ettergått før 2009 Vesentlig for utviklingen at det kom fra toppen Virksomhetsplanen ble levende Pod har ikke fått med seg utviklingen	6

Merknad: Tabellen gir en oversikt over antallet prosessbeskrivelser som er nevnt basert på respondentenes transkriberte intervjuer

Respondenter trekker frem at det var viktig at det ble gitt opplæring i bruk av verktøyet og at det var forankret hos politimesteren. Særlig dette med forankring på høyere ledernivåer belyses av flere som en del av utviklingen:

"noe som var helt vesentlig for denne utviklingen var jo at det kom fra toppen av. At det var et system som vi skulle bruke, at det ikke var valgfag". Nr. 3

"Det som den utviklingen har vært, er jo gradvis gjennom Oslo politidistrikts interesse for og ikke minst forankring på toppen". Nr. 5

"Så det positive der er jo at det kommer direkte fra oss som kjenner problemet og sitter med problemet hver dag. Da er det ganske enkelt tenker jeg, spot on – her er situasjonen per i dag. Og for det neste nivået som skal lese det da, må jo være veldig bra tenker jeg". Nr. 4

Det blir også trukket fram som en utfordring i starten at PSV opplevdes som lite brukervennlig. Et godt narrativ for denne utviklingen fortelles slik med to respondentsitater:

"Fordi i starten av systemer og selvfølgelig alle styringsverktøy, og de finnes det sikkert mange av, er jo ikke ferdigutviklet når man begynner og dette systemet bar preg av at det var ganske tungt tilgjengelig" Nr. 5

"Selv om noen på toppen skjønnte potensialet i dette systemet, så har den tanken om at dette er et vanskelig tilgjengelig system festa seg. Slik at den utviklingen som har skjedd, den har ikke nådd frem til alle, særlig i politidirektoratet." Nr. 5

Respondentenes svar kan brukes som en dokumentasjon på en opplevd, løpende endring av systemet og det har vært en forbedring i fra det som var før man fikk PSV. En av respondentene forteller om at i perioden før man fikk et styringsverktøy som PSV så var dette noe av bildet:

"Det som var utfordringen da var at virksomhetsplanene ble ikke ettergått og det var heller ingen som spurte om man fulgte virksomhetsplanene. Så etter hvert som politikulturen skjønnte det, så brukte man god tid på å lage virksomhetsplanene, men så ble de satt i en hylle og så gjorde man det man ønsket. Det vil si, akkurat som før. Slik at det å få et styringssystem, som ikke bare etter hvert ble enkelt tilgjengelig, men også at det var åpnet for alle. Slik at alle kan se i hele politi-Norge, herunder selvfølgelig de overordna i politidirektoratet. Det gjør at oppfyllelsen av samfunnsoppdraget blir jo dramatisk mye bedre enn at politiet nærmest på egen hånd laget planer for hva de kunne tenke seg å gjøre." Nr. 5

Styrker

En fordel med SWOT-analysen er at spørsmålene er kortfattet og at de åpner opp for at respondenter kan reflektere fritt, men allikevel så avgrenset at man må svare på det man blir spurt om. Ulempen med den er at hvis respondenten har lite å si, eller ikke ønsker å si så mye, så kan respondenten føle at man blir litt låst fast i en stram ramme. En annen ulempe er at styrker kan være lett å blande med muligheter, på samme måte som svakheter fort kan beskrives på samme måte som trusler. Det fine er allikevel at de fire egenskapene allikevel klarer å utfylle hverandre ved at de belyser fire forskjellige dimensjoner som bidrar til å fremheve egen refleksjon, selv om egenskapene ligner og går over i hverandre. Denne tvetydigheten er ikke noe som er unik innen samfunnsvitenskapen, og den viser igjen at det ikke er en målsetning i seg selv at ting skal være svar/hvitt, men at også dette er sammenvevd og grenseoverskridende.

Politianalysen fra 2013 (NOU 2013:9) ga følgende beskrivelse av PSV:

"Politiet har implementert et system for oppfølging av oppnådde resultater i politidistriktene (PSV) som gir god ledelsesinformasjon knyttet til oppnåelse av definerte måltall. Det er derimot ingen systematisk prosess for å følge opp og sammenligne resultater på tvers, eller for å gripe inn der det er behov for å ta opp manglende resultatoppnåelse."

Det er verdt å merke seg at siste del av sitatet ikke er sammenfallende med det respondentene har opplevd gjennom egen bruk av PSV. De forklarer seg egentlig helt på tvers av det politianalysen la til grunn i forhold til å beskrive en *systematisk prosess*. Ved bruk av analysenivåene i IGLO-modellen kan styrkene visualiseres slik som tabell 7 viser.

Tabell 7 Fortell om hva du ser som styrken ved PSV som metode/verktøy

IGLO-nivå	Prosessbeskrivelser knyttet til nivå	Antall prosessbeskrivelser totalt per nivå
Individ	Bevissthet rundt prioritering Plattform for å kommunisere oppover og sidelengs Forplikter å skrive inn tiltak De som skal gjøre jobben må en relasjon til mål og krav Tydelig og lett for ansatte å bruke Motivasjon	6
Gruppe	Målene blir delt opp og formidlet Plattform for å kommunisere oppover og sidelengs Forplikter å skrive inn tiltak Dynamisk virksomhetsplan Hekte bakrunnsrapporter til tiltak Alle bruker det PSV-kontakter på hver driftsenhet som ivaretok opplæring Brukte det til ressursflytting i roligere perioder Informasjonsdeling førte til økt trykk mot kriminelle Så på resultatet når man slo ut en kriminell gruppering Motivasjon	11
Ledelse	Plattform for å kommunisere oppover og sidelengs Transparent Bestemt fra politimesteren sin side Måler resultatene objektivt Styrke økonomien Kan se raskt hvem man må prate med Oversiktlig, gir resultatene veldig enkelt og beskrevet	7
Organisasjon	Felles plattform Transparent Bra verktøy i forhold til media som er opptatt av tall Rød tråd fra statsbudsjett til disponeringsskriv	4

Merknad: Tabellen gir en oversikt over antallet prosessbeskrivelser som er nevnt basert på respondentenes transkriberte intervjuer

Hele tabellen over styrker er lagt i appendiks F. Det som tydeliggjorde seg når de fire tabellene over styrker, svakheter, muligheter og trusler ble laget var at den klart lengste tabellen ble på styrker og det var også her respondentene hadde mest på hjertet.

En av respondentene beskriver styrken ved PSV slik:

"Bevissthet rundt de prioriteringene som gjøres er en viktig sak og at målene blir delt opp og formidlet. Og den blir mere formidlet kontinuerlig siden du har

*månedskommentarer så blir man gjort oppmerksom på det. At det er en plattform for å kommunisere oppover og sidelengs, veldig styrke. Det at det var mulighet som en virksomhetsplan som man kunne gjøre endringer i underveis også. At tiltakene kanskje ikke har den effekten man ønsket, så var det plutselig ikke noe i veien for å lage et nytt tiltak midt i året, eller når du enn var der. Som skapte den mere dynamiske virksomhetsplanen som jeg har vært ute etter før psv kom. Det forplikter litt at du skriver tiltaket inn, den prosessen med at du vurderte tiltaket, hvilken effekt har det tiltaket du skriver inn nå , har det høy, lav, middels effekt, en viktig bevissthetsgreie når du skal beslutte noe. Og at man måtte skrive litt om hvorfor man mente det var sånn. Jeg tror det er veldig viktig at dette blir en inkorporert del av driften din. At du skjeler mot hva du gjør gjennom hele året, ikke vær redd for å prøve ut noe nytt. Skriv om det vurder det, blei satt en del sånne tanketing du måtte forholde deg til, som gjorde at du måtte ha en bevisst prosess om det og vurdere tingene." **Nr. 1***

Nettopp det at respondenten trekker frem at mulighetene i PSV til å kommunisere oppover og sidelengs som en veldig styrke kan tyde på at politianalysen ikke har hatt tilgang på oppdatert empiri om bruk av PSV i sitt arbeid. Respondenten trekker også frem at en styrke var bevisstgjøringen av tiltakenes effekt og fleksibiliteten i verktøyet til å komme med andre tiltak. Hvilke tiltak skal operasjonaliseres og hva som er forventet effekt av disse når man vurderer dem opp imot oppnådde resultater ser ut til å være relevant styringsinformasjon.

Når styrken ved PSV som verktøy/metode beskrives blir spesielt tiltakene trukket frem som en vesentlig del:

*"Det er klart at, de som har skoa på er nærmest til å ha noen gode tanker på hvordan de kan løse det. Og det vi så, det var jo at tiltak som fungerte, det ble jo helt åpenbart kopiert uten at noen tilkjennegav at de hadde kopiert det. Fordi at dette er et system som er helt åpnet, det vil si at man kan titte på hverandre og se hva man har fått til. Så ikke bare resultatene som fremstår som gule, grønne eller rød. For det at det viktigste synes jeg og som gir en fantastisk mulighet med dette systemet er ikke at det er rødt, grønt eller gult, men hvorfor det er rødt, grønt eller gult. Og det kan man faktisk se gjennom bruk av dette styringsverktøyet. Så det er vel antagelig styrken til dette systemet, det er transparent, det gir muligheter for kreative tiltak, man evaluerer tiltakene og man forkaster de tiltakene som ikke fungerer etter deres syn og prøver nye, eller fortsetter med tiltak man ser fungerer." **Nr. 5***

"Jeg tenker at styrken er at når jeg bruker psv i den jobben jeg har, så kommer det fra en kilde som er helt oppdatert på hva som skjer innenfor det fagfeltet. Så når jeg rapporterer på tall i psv'en, så kommer det sannsynligvis fra den som har best greie på det. Det gjør at du vil få kvalitet på det, kontra som det var litt tidligere, at man bare rapporterte på enkelte tall. For det gjør ikke jeg, jeg går litt dypere inn i det."

Nr. 4

"For det er helt vesentlig med tiltakene. Hvis man ikke har tiltak og plan for det man holder på med, så er det vanskelig å få synliggjort resultatene. Å forstå resultatene og forstå hvorfor resultatene har blitt som det har blitt. Men jeg synes at det rett og slett er et oversiktlig og godt verktøy som jeg synes var på veldig god vei før ny organisering i politiet." Nr. 3

Neste sitatet trekker frem en dimensjon som kan oppleves som en seiglivet myte som er svært vanskelig å komme bort i fra, nemlig at man ikke kan måle forebygging:

"Du følger med fra måned til måned og år til år, selvfølgelig, sammenligner om det er noen avvik ikke. Også er det at man kan sette inn tiltak ganske tidlig, fordi at man får tallene som ferskvare. Så kan du sitte og følge med hver uke å se tallene. Og det gjør jo og at vi forebygger mer tenker jeg, vi var jo veldig gode på å engasjere andre enn oss sjøl, altså vi brukte helt sånn bevisst operasjonssentralen for eksempel." Nr. 4

Respondenten trekker frem at muligheten til å følge en kriminalitetsutvikling som ferskvare i et styringsverktøy så kan man forebygge mer gjennom å involvere andre, som i dette eksempelet, operasjonssentralen. Bevisstheten rundt slike prosesser vil kunne være en sterk bidragsyter for å tilrettelegge for den dobbelkretslæringen (Argyris & Quirk, 1990) som er nevnt tidligere. Det å fokusere på resultater kan være en sentral del av å forebygge kriminalitet hvis man har en bevissthet rundt det å beskrive effektive tiltak hos alle medarbeidere, uavhengig om man har personal-, fag- eller førstelinjeansvar.

Svakheter

Når det gjelder en egenskap som svakhet så kan den på samme måte som styrker fremtvinge en følelse hos respondenten av at man må komme med egenskaper som er stikk motsatt av styrker. Det kan lett bli "å lete etter fem feil".

Tabell 8 Fortell om hva du ser som svakheten ved PSV som metode/verktøy

IGLO-nivå	Prosessbeskrivelser knyttet til nivå	Antall prosessbeskrivelser totalt per nivå
Individ	Svak forankring og eierskap	1
Gruppe	PSV ble for lite brukt i forhold til tiltakene som ble foreslått	6
	Det blir mer fokus på tall enn tiltak	
	Ikke godt nok implementert	
	Det som måles blir prioritert, det andre blir nedprioritert	
Ledelse	Manglende eieforhold, at man kan velge det bort	6
	Det blir for avansert	
	At man ikke er objektiv og ærlig når man tolker resultater	
	Glemmer tiltak som gruppenivået foreslår for å bli bedre	
	Svak forankring og eierskap	
Organisasjon	Det som måles blir prioritert, det andre blir nedprioritert	6
	Man blir dratt mot det som gir umiddelbar effekt	
	Mangler tålmodighet til mer langsiktige tiltak som får effekt over tid	
	Det har blitt mer politikk en samfunnsoppdrag	
	Pod bruker det mindre	
	Forandringer som gjør at man ikke kan sammenligne resultater	6
	Målbildet endres årlig	
	Ikke systemet det er noe galt med, men måten det brukes på	
	Pod har ikke samme forståelse som tidligere	

Merknad: Tabellen gir en oversikt over antallet prosessbeskrivelser som er nevnt basert på respondentenes transkriberte intervjuer

Tabellen viser noen av prosessbeskrivelsene (utsagn) knyttet til svakheter ved PSV, se appendiks F for hele tabellen. Noen av utsagnene bærer preg av endringene som respondentene har opplevd i forbindelse med nærpolitireformen. Som nevnt i metodekapittelet er respondentenes utfordring at de reflekterer rundt noe som var og dette kan bidra til at respondentene veksler mellom fortid og nåtid.

Alle respondentene kom med beskrivelser som hovedsakelig fokuserte på fraværende bruk av mulighetene i verktøyet, og i mindre grad av hva verktøyet eksplisitt målte.

"Nei, det viktigste er at folk bruker det da. Det er ikke vits at jeg rapporterer hver måned, hvis ikke det blir brukt til noe. Så det må sitte noen over meg som vurderer informasjonen min, vurdere tiltak opp imot det." Nr. 4

"Eller så følte jeg vel kanskje at det var litt for lite brukt i forhold til de tiltakene vi foreslo, at det kunne vært enda mere brukt i forhold til det. At det ble veldig mye tall, veldig fokus på tall." Nr. 4

"Svakheten ligger i at de som er ansvarlig for dette over oss gjennom noen år har bidratt til å gjøre bruken av psv mindre relevant, fordi at de reduserer antallet mål. Det er mer politikk i dette enn det er samfunnsoppdrag totalt. Man har vel gjennom de

siste fire, fem år endret målbildet årlig. Man har strammet inn på, eller, altså det jeg kaller en politisk, et politisk målbilde og som alle målene i utgangspunktet er viktige for de som utsettes for den type kriminalitet. Men det gir nå liten veiledning for øvrig for mesteparten av politiets produksjon. Vi sier vel at målbildet i dag omfatter, hvis vi sier rundt 10 % av politiets produksjon, så tror jeg faktisk man tar i." Nr. 5

"En svakhet er jo at det ikke blir godt nok implementert, at ikke det blir godt nok brukt. At ikke man får et eieforhold til dette her. At det blir en, noe man kan velge bort. At man ikke får den opplæringen som man skal ha. At det blir for avansert, kan være en svakhet hvis det blir det. Men jeg tror det aller, aller viktigste er den forankringen og eierskapet til det. Hvis ikke det er i orden, så er det en svakhet med veldig mange systemer egentlig, men også med PSV." Nr. 3

"Det blir litt den fallgruven på at det må jo kvantifiseres og det blir et veldig stort fokus rundt om det kan gjøres om til tall. Alle de tingene vi gjør som ikke lar seg tallfeste, det er én ting. Det var kanskje den pedagogiske utfordringen med det. Det handler litt om hvordan du ser på verktøyet også. Hvis du tenker at tallene er alt, så vil man selvfølgelig ha store utfordringer." Nr. 1

Muligheter

Muligheter og styrker er sammenvevde egenskaper som det går en subtil grense mellom. På mange måter er det sosialkonstruktivisme, men det fungerer godt på den måten at man får frem flere dimensjoner hos respondentene, fordi det blir flere alternative vinklinger å reflektere eller se det i fra.

Tabell 9 Fortell om hva du ser som mulighetene ved PSV som metode/verktøy

IGLO-nivå	Prosessbeskrivelser knyttet til nivå	Antall prosessbeskrivelser totalt per nivå
Individ	Bedre opplæring	3
	Mulighet til å hente informasjon på overordnet saksnivå	
	Motivasjon	
Gruppe	Oversikt over egne og andres resultater	6
	Tiltakene man operasjonaliserere	
	Ledergruppene må bruke det aktivt	
	Alle som sitter med kunnskap fra forskjellige fagfelt rapporterer	
	Kan brukes på paroler for dagens tjeneste	
Ledelse	Konkurransen internt	5
	Oversikt over egne og andres resultater	
	Man får informasjon fra de som sitter nærmest	
	Mulighet til å hente informasjon på overordnet saksnivå	
	Morsomt	
Organisasjon	Stille krav til leder på overordnet nivå for å få ressurser	3
	Bedre opplæring	
	Bra verktøy i forhold til media som er opptatt av tall	
	Pod er i ferd med å få mer kunnskap	

Merknad: Tabellen gir en oversikt over antallet prosessbeskrivelser som er nevnt basert på respondentenes transkriberte intervjuer

I muligheter ligger også aspektet med å kunne se fremover i tid, styrker og svakheter blir ofte et deskriptivt narrativ over noe som har vært. Ved at respondentene ser fremover i tid, så vil man kunne få tilgang til utviklingsmuligheter som man ikke har tenkt på selv. Det er viktig for en forsker, og det bidrar til en mulighet til å være på innsiden, men samtidig forsøke å forstå det fra utsiden.

Følgende beskrivelser belyser noe av det respondentene ser på som muligheter med PSV som metode og verktøy:

" Det å ha et godt datagrunnlag er jo viktig når man skal både se på trender og utvikling, så mulighetene for psv nå fremover må sørge for at man begynner å bruke det igjen. At man opparbeider seg et større datagrunnlag fremover slik at man klarer å sette riktige prioriteringer. Riktige måleparametere på det vi skal jobbe med og det

som er prioritert. Det er jo klart at det å jobbe med noe som, at man er tydelig på hva vi skal prioritere, det gjør også noe med resultatene. Det gjør også noe med satsingen på det man skal oppnå av resultater... Men mulighetene for psv'en ligger jo foran oss. Man kan se på mye av det som var før og lære av det, utvikle psv'en, egentlig på lik linje med slik vi hadde det. Men å gjøre det på en måte enda bedre. Men det må bestemmes fra toppen at dette er vårt styringsverktøy, det må forankres der og det kan ikke være noe valgfag. Og opplæringen må gis ut og man må forlange at ledergruppene der ute bruker dette aktivt. " Nr. 3

"Mulighetene er jo veldig store i dette systemet. Jeg tror at etter hvert som ledelsen i politidirektoratet ser potensialet, for det er veldig mye nye folk der. De har også omorganisert. Samtidig så har jo folk på toppen vist interesse og har hatt runder med oss og er på vei tilbake igjen for å få mere kunnskap. Det er positivt. Fordi de erfaringene som Oslo politidistrikt har gjort med bruk er så entydig positive at man raskest mulig må komme tilbake til den måten å bruke systemet på. Og det gjelder både variasjon av tiltak med flere mål som det settes krav på. Fordi at vi er nødt for, etter mitt syn, å gi publikum mer ansvarlig oppfølging enn det vi gjør med dagens målbilde. En ting som ligger som et veldig stor potensiale, og som vi faktisk har brukt det til i Oslo tidligere, er jo å vurdere risiko opp mot ressursbruk inn på vinningsområdet. " Nr. 5

"Nei, jeg ser jo veldig store muligheter ved bruk av PSV, hvis alle de som sitter med kunnskap om de forskjellige fagfeltene er flinke til å rapportere og informere i et verktøy som flere ser, så har jeg troen på at det gjør noe med kriminalitetsbekjempelsen. Fordi du får rapportene, du får informasjonen fra folk som sitter nærmest på den informasjonen rett og slett. Altså du vil få best kvalitet på den informasjonen når du får den fra noen som kjenner et fagfelt og veit hvor det trykker hen. Så jeg ser jo store muligheter med det...Plutselig så var det media som ønska informasjon. Hva skjedde tidligere år? Så kunne jeg gå inn og se det." Nr. 4

"Jeg har blitt dit at jeg ser ikke så mye på de sentrale føringene lengre, jeg ser fortatt på de lokale målene. Men jeg har jo begynt å bruke ting siden jeg sitter i en litt annen hverdag nå til andre verktøy, og det er å holde kontroll på egen portefølje av saker for å kunne at de ikke, hvor lenge sakene ligger for eksempel. Og se på det og kunne følge opp at de eldste sakene blir avgjort og det er en funksjon som for meg er relativt ny.

Så det er blitt et nytt verktøy man bruker, blir mer sånn detaljnivå. Det er gunstig å ha flest mulig i en plattform, dekke flere behov. " Nr. 1

Flere respondenter har trukket frem under intervjuene at man må kjenne seg igjen i målbildet og at man må oppleve at man blir motivert. Det er en kjensgjerning at målbildet er endret hvert år siden 2016 i PSV (Politidirektoratet, 2016), med det resultat at måling av kriminalitetsutvikling fra 2018 er tatt helt ut av målbildet (Politidirektoratet, 2018a).

Trusler

Truslene sammenfaller til dels med svakhetene, selv om prosessbeskrivelsene ikke sammenfaller direkte.

Tabell 10 Fortell om hva du ser som truslene ved PSV som metode/verktøy

IGLO-nivå	Prosessbeskrivelse av nivåenes involvering	Antall prosessbeskrivelser totalt per nivå
Individ	Skjule sannheten	2
	Rapportering og tiltak må gjøres av de som sitter nærmest kilden	
Gruppe	Skjule sannheten	5
	Rapportering og tiltak må gjøres av de som sitter nærmest kilden	
	Alle må bruke det som skal bruke det, eller så funker det ikke	
	Lar være å bruke det	
Ledelse	Det blir vagt	4
	Kan misbrukes hvis man legger inn gal informasjon	
	Et system som skal "please noen"	
	Det er irrelevant for de på lavere ledernivåer	
Organisasjon	Man lærer ikke av hva man gjorde før	6
	Befolkningen får misvisende informasjon om utvikling	
	At man går tilbake til word og excel som verktøy	
	Bytter målbilde	
	Stor usikkerhet rundt PSV etter omorganisering	
	Man har et verktøy man velger og ikke bruke	
Pod sin mangelen forståelse eller vilje til bruk		

Merknad: Tabellen gir en oversikt over antallet prosessbeskrivelser som er nevnt basert på respondentenes transkriberte intervjuer

Beskrivelsen av truslene bar også i stor grad preg av respondentenes erfaring med nærpolitireformen og den omorganiseringen etaten har vært igjennom.

Noen trusler ble beskrevet slik av respondenter:

"Det ene er at det blir så rundt at det er irrelevant for oss på lavere ledernivåer. Det er litt der vi har havna nå. Så bruker jeg det til det som er konkret for meg. Et godt verktøy til å følge med på de krimområdene jeg jobber med. Det er jeg på hver måned. Kanskje ukentlig bruker jeg å se på portefølje. Det at det blir så vagt at det blir uaktuelt for meg på resultat og måloppnåelse tror jeg en greie. Kan hende de på høyere ledernivåer synes det er gunstigere" Nr. 1

"Man må ikke forandre for mye, slik at man ikke kan sammenligne fra måned til måned, år til år, altså hvis man gjør noe forandring i systemet, så tror jeg det er viktig og i hvert fall ha en mulighet til å sammenligne på en eller annen måte hvis det er viktig. Også tror jeg det er en trussel og hvis ikke rapporteringen i systemet og tiltakene ikke blir gjort av de som sitter nærmest kilden. Det tror jeg er en trussel. For da blir det bare et sånt, da blir det for strategisk da, det blir bare et system som skal please noen... Alle må bruke det som skal bruke det eller så funker det jo ikke." Nr. 4

"Altså truslene ligger i at man ikke utnytter potensialet og at man går tilbake til rapporteringer i former som ligger ti til femten år tilbake, nemlig word og excel. Det blir ikke transparent og målbildet er så lite at det gir ingen veiledning eller motivasjon for lokale målsetninger... Så trusselen mot PSV ligger egentlig i Politidirektoratets manglende forståelse og eller vilje til å bruke et styringssystem som har vist seg tidligere å være et veldig godt styringsverktøy for landets største politidistrikt... Man har faktisk et veldig moderne verktøy, men så velger man altså å bruke gamle verktøy... " Nr. 5

" Men den største trusselen er faktisk at man lar være å bruke det, at man legger det vekk, at det blir et valgfag. Jeg synes ikke at det har vært tydelig nok fra ledelsen om at dette er verktøyet vårt for styring og prioritering. Når vi ikke har klart å bruke det, vi ikke har snakke om psv'en på to år, så er jo det en trussel for systemet." Nr. 3

Avrundning av intervjuene

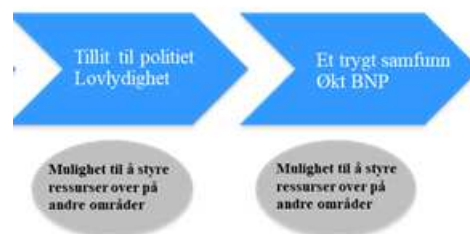
Alle respondentene ble spurt om de kunne trekke frem prosjekter der de brukte PSV. Alle viste til prosjekter som gikk konkret på vinningssatsingen. Når det gjelder sammenhengen mellom resultater og måloppnåelse så er det er det en felles opplevelse at det er en sammenheng. Én av respondentene mente at denne sammenhengen også medførte at man forpliktet å ta innover seg at det også gikk en grense ved hvor mange ressurser man kan tilføres før det ikke lengre hadde effekt. Slik var utsagnet:

"...men jeg har også vært i den situasjonen at jeg har faktisk sagt, at jeg på et tidspunkt jeg ikke trenger mere ressurser til dette. Fordi jeg synes at skulle jeg bruke

mere ressurser på dette nå, så ville den gevinsten du fikk være såpass liten. Du kan presse det ned noen prosent til, men det vil koste uforholdsmessig i mannskaper da."

Nr. 1

Sistnevnte refleksjonen kan vise at man er ansvarlig og oppmerksom på at sammenhengen mellom resultater og ressurser må forvaltes og balanseres på en klok måte. Det går en grense ved alt. I forhold til resultatkjeden så kan denne refleksjonen knyttes direkte opp mot figur 9 det som er begrensinger i hvordan vi kan påvirke bruker- og samfunnseffekter. Refleksjonen medfører at man gis mulighet til å styre ressursene over på andre prioriterte områder.



Figur 9 Utklippet viser bruker og samfunnseffekter hentet fra resultatkjeden på side 21.

En av respondentene trakk også frem at man i ny organisering fra mai 2017, hadde begynt å benyttet KO:DE i stedet for PSV. Dette kan være et eksempel på at etablert praksis endrer seg og finner nye former, når et system ikke lengre oppleves å dekke det behovet det var tenkt å gjøre. KO:DE er en nasjonal fagportal som er utviklet av Kripos og er ment å illustrere kunnskapsbasert politiarbeid i praksis (Riksrevisjonen, 2012, s. 13).

4 Drøfting

Som nevnt i innledningen finnes det ikke én modell for mål- og resultatstyring i etaten, det finnes mange. Denne oppgaven har ikke en fasit på hva som er best egnet, men i denne drøftingen trekkes det frem flere elementer fra oppgaven bygd på empiri, teori og kvantitative og kvalitative data på hvordan Oslo politidistrikt har tilnærmet seg bruken av modellene i målsettingsteorien SMART og resultatkjeden til DFØ.

I en artikkel om Oslopolitets bruk av PSV (Thoresen & Kvithyld, 2015) ble det hevdet at: "*all mål og resultatstyring handler om å ta publikum på alvor*". Peter Drucker (1954) la stor vekt på kunden i mål- og resultatstyringen, noe som han kalte for *markedsføringsprinsippet*. For politiet sin del er det politikerne som tildeler midler utfra det som defineres som innbyggernes (og velgernes) behov. Dette gir ikke markedsføringsprinsippet en naturlig plass, men det trenger ikke bety at relevansen er noe mindre. Hvis man omformulerer fokuset på markedsføring til *målgruppeprinsippet*, der man ser på innbyggernes behov og virkninger av tiltak og bruken av ressurser, så vil det muligens bli enklere å benytte Drucker sin tilnærming i den offentlige styringen (Johnsen, 2007, s. 135). Med en slik tilnærming kan det også være fornuftig å benytte begrepet innbygger fremfor publikum.

Drøftingen av oppgaven tar utgangspunkt i Politirollemeldingen fra 2004 og meldingens kapittel: *Målekriteriene for det totale politiproduktet* fra denne oppgavens kapittel 1.1. Nøkkelordet som definerer drøftingen er begrepet **styring** hvor meldingens ambisjoner er:

- **styrke kontroll og læring**
- **reliabel og valid styringsinformasjon**
- **styring som forenkler og effektiviserer**

Disse tre kulepunktene benyttes som kapitler i drøftingen.

4.1 Styrke kontroll og læring

Opgavens styringsdefinisjon i kapittel 1.4 er relevant å knytte til politirollemeldingen fra 2004 der kravet til politimesterens kunnskapsstyring er beskrevet slik:

Politimesterens styring av virksomheten forutsetter kunnskap om kriminaliteten og nasjonale og lokale utfordringer. Kunnskapsstyrt politiarbeid betyr at politimesteren, med bakgrunn i strategiske analyser, skal fatte beslutninger om prioriteringer og tiltak. I arbeidet med den overordnede strategiske analysen skal informasjon fra både interne og eksterne kilder benyttes (St.meld. nr. 42 (2004-2005), 2004, s. 70).

PSV kan tilrettelegge for at politimesteren og resten av organisasjonen har et verktøy som bidrar til kunnskapsstyrte prosesser som kan styrke kontroll og læring. Mål- og resultatstyring kan bidra til å skape åpenhet, tilrettelegge for læring, vurdering av resultater og belønning av ledere og ansatte. Den kan dermed være et viktig verktøy i politiets informasjons- og produktivitetsarbeid, samtidig som det kan skape en negativ adferd som reduserer produktivitet og effektivitet (Johnsen, 2007, s. 113). Begrepet læring mangler en universelt akseptert definisjon av både forskere og praktikere. Læring i denne forbindelse kan beskrives som: *en prosess der kunnskap eller ferdigheter som er lært i en situasjon eller under bestemte vilkår, anvendes i andre situasjoner og kalles overføring av læring* (Manger, 2017, s. 180-181). Forfatteren Jan Spurkeland fortalte i en undervisningssituasjon at hans definisjon av læring handlet om varig endring. Hvis man endret praksis på bakgrunn av det man hadde erfart, så hadde man lært. Resultatene i kapittel 3, særlig rundt 17. mai og innsatsen mot lommetyverier, er et godt eksempel på hvordan et elektronisk styringsverktøy nettopp er med på å lage en bærekraftig læringsarena som sikrer kontroll, både med registrert kriminalitet, personell og økonomi. Det ser ut til at betingelsen for en slik prosess betinger at politiorganisasjonen benytter verktøyet fullt ut for å få denne brukergevinsten. Dette vil også bidra til den dobbelkretslæringen som Argyris har beskrevet (Argyris & Quirk, 1990).

Tilbakemeldingen som ble gitt fra de ansatte på lommetyverigruppa i månedskommentaren i forkant av innsatsen på 17. mai, mars 2013, bidro til at man fikk bevilget ekstramidler fra ledelsen. Dette er et eksempel på hvordan man kan redusere tendensen til å være overkonfident, både som ansatt og som leder (Manger, 2017, s. 210). Resultatene fra innsatsen på nasjonaldagen bidro som vist sannsynligvis til en reduksjon av lommetyverier sammenlignet med året før. Det er imidlertid et paradoks i målstyring at faste rapporteringsrutiner kan bidra til en kommunikasjon som tilpasses det som etterspørres og "*en rutinemessig rapportering kan begrense organisasjonenes tilpasningsevne eller læringsevne*" (Arnulf, 2017, s. 299). Imidlertid er det også slik at alle med tilgang til PSV kunne lese denne månedskommentaren. På denne måten legges det til rette for at man har mulighet til å

avdekke rapportering som ikke er korrekt, og at organisasjonens lesere kan fungere som et positivt korrektiv.

Oslo politidistrikt er distriktet med flest ansatte og minste geografiske avstander (Politidirektoratet, 2017). Dette kan ha bidratt til at Oslo har hatt muligheten til å bruke ressurser på mål- og resultatstyring som andre distriktet ikke har hatt muligheten til. På den andre side så er det også slik at systemet har vært tilgjengelig for alle, få har sannsynligvis fått annen verktøyopplæring enn den de har klart å tilegne seg på egenhånd. Flere av respondentene var inne på viktigheten av opplæring og her er det sannsynligvis mer å gå på i fra både Politidirektoratet, politiets ikt-tjeneste og politidistriktene. Det ideelle kunne derfor vært å ha en kontrollgruppe å sammenligne med under arbeidet med denne oppgaven, der én gruppe fikk opplæring og én annen måtte finne ut av det selv (A. Johannessen, et al., 2016, s. 75). Det er ukjent i hvilken grad politidirektoratet har gjort forsøk på å få andre distrikter til å adoptere de lokale indikatorene mot boliginnbrudd, lommetyverier og ran. For mange distrikter kan dette handle om at volumet i kriminaliteten er vesentlig lavere i eget distrikt enn i Oslo politidistrikt. Men volumet spiller i utgangspunktet liten rolle, det er de mest effektive tiltakene for å få måloppnåelse som sannsynligvis er de viktigste og her kan det være mye å lære for alle politidistrikter (Johnsen, 2007, s. 113).

Operasjonaliseringen av tiltak bør sannsynligvis vektlegges mer. Det er i evalueringsfasen politidirektoratet kan ha mer og hente på å utvikle politietaten til å bli kunnskapsstyrt. Hva man skal måle er én ting, det vil si – *gjøre tingene riktig*, når man legger DFØ sin veileder til grunn (Direktoratet for økonomistyring (tidl. Senter for statlig økonomistyring), 2010, s. 36,61). Men det er når man snakker om hvordan man skal utføre tiltaket – *gjøre de riktige tingene* og evaluerer om man gjør det riktig, at man kommer inn på den mest utviklende prosessen. Sammen med gode beskrivelser og evalueringer av tiltak i henhold til målsettingsteorien SMART og månedskommentarer sikrer man en dobbelkretslæring (Argyris & Quirk, 1990) man sannsynligvis bør ha en mer bevisst tilnærming til. Det er her man vil sikre at meningen med det som måles, resultatene som oppnås og kunnskapen som produseres faktisk blir sett, lest og delt i PSV. Dette kan bidra til å fremskaffe empiri som bidrar til å kunne si noe mer spesifikt om bruker – og samfunnseffekter i resultatkjeden.

Arbeidsmiljøloven fastslår som nevnt i kapittel 1.4 at opplæring i og videreutvikling av verktøyet via egen fagforening kan bidra til å utvikle egenarten i større grad og en større individuell selvbevissthet rundt hva målstyring kan bidra til. Henning Bang sin beskrivelse av ytterpunktene av hvor dagens organisasjonskultur-forskere står mellom "kultur som

styringsverktøy i ledelsens hender" og "kultur som uhåndterbar organisasjonsskapt virkelighet" (Bang, 2017, s. 419) er to ytterpunkter som også treffer den utfordringen som PSV står overfor når verktøyet skal implementeres. Det kan være klokt å dyrke mulighetene i trepartssamarbeidet i mye større grad fremover. Respondentene i denne oppgaven nevnte aldri noe om trepartssamarbeidet i Oslo politidistrikt, noe som kan tyde på at dette har vært fraværende ved bruk av styringsverktøyet. Dette leder til det første funnet i oppgaven:

- *Det ligger sannsynligvis et uutnyttet gevinstpotensiale i trepartssamarbeidet når det gjelder bruken av styringsverktøyet, PSV.*

Ved gjennomgangen av registrerte data i PSV var det særlig fire perioder som ble relevante å trekke frem. De to prosentvise variasjonene mellom henholdsvis boliginnbrudd og lommetyverier i juni 2012 og boliginnbrudd og ran i oktober 2013, og innsatsen mot lommetyveri på 17. mai i 2013 og 2014 ble ekstra interessante fordi resultater og månedskommentarer til sammen bidro til å avdekke at det kunne være en årsakssammenheng.

Respondenter sa at det kunne være en sammenheng, men at dette var avhengig av flere faktorer. En av respondentene bemerket viktigheten av å øke trykket i hele organisasjonen og sørge for at flere ble involvert i prosessen utover de som jobbet i de dedikerte innsatsene. Dette ble trukket frem som en viktig faktor for å få positive resultater i begynnelsen av en innsats med negativ utvikling. Fra intervjuene kan man trekke frem følgende oppsummering:

- PSV må brukes av de lederne som har skoene på, det vil si det er disse som må bidra til en helhetlig og endelig månedskommentar.
- Tiltakene som legges inn i PSV må beskrives og evalueres.
- Målene/styringsindikatorerne i målbildet etter nærpolitireformen oppleves som lite relevante. Det trekkes blant annet frem at det ikke måler registrert kriminalitet.
- Politidirektoratet må lære seg å bruke styringsverktøyet
- Mål- og resultatstyring ved bruk av resultatindikatorer i PSV handler også om forebygging.
- Målene/styringsindikatorerne må være relevante.

Respondentene beskrev at prosessen med å skrive månedskommentarer involverte både ledere, analytikere, jurister og etterforskere. Dette kan sikre en prosess der resultatenes utvikling og beskrivelsen av måloppnåelsen gir både bedre reliabilitet og validitet.

Gjennomgangen av månedskommentarer gir imidlertid inntrykk av at kommentarene som ble lagt inn på de tre dedikerte innsatsene fortsatt var i en utviklingsfase, der man fortsatt lette

etter "skriveformen". Sannsynligvis vil man stadig påtreffe utfordringer med at brukerne som skal legge inn kommentarer mangler en trygghet i at det de skriver er relevant, slik at man bidrar til at politidistriktet beskriver helheten i sin rapportering til politidirektoratet. Dette kan handle om å gi mening til det man jobber med, både gjennom å sette ord på ting og måten man legger mening i ordene (Arnulf, 2017, s. 300)

Tiltakene ble trukket frem som en vesentlig del av virksomhetsstyringen i intervjuene. Det kan hende at flere av disse beskrivelsene i et intervju vil fremstå som "mer idylliske" enn det de egentlig er (Johnsen, 2012). Inntrykket er at beskrivelsene av styringsindikatorer var ufullstendig beskrevet og sannsynlighetsvurdert og at tiltakene manglet effektvurderinger som var kvalitative. Evalueringen opplevdes korte og relativt overflatiske, men det var dokumentert at de hadde gjort det, særlig i perioden 2013 og 2014. Prosessevaluering kan være en mulighet til å forstå hvordan bl.a. implementering av et styringsverktøy virker, særlig fordi de operative har vanskelig for å identifisere seg med rene evalueringer som ikke klarer å knytte den operative konteksten inn i tilstrekkelig grad. Evaluering kan også bevisstgjøre hvordan bruk av styringsverktøy er påvirket av bias hos analytikere og ledere. De ansatte trenger ofte dialog rundt disse utfordringene. En løpende evaluering av om man klarer å styre resultater og ressurser slik at de søker den mest informative forklaringen (abduktiv metode) gir en god mulighet til å forbedre og lære hvordan man videreutvikler virksomhetsstyringen (Rønn, 2013, s. 289-290, 297). I dette perspektivet kan man også trekke inn etikk som en naturlig del av virksomhetsstyringen, slik at disse vurderingene blir en naturlig del av et beslutningsgrunnlag (Shelton, 2011, s. 44). De tre satsingsområdene har alle analyse av kriminaliteten som et gjennomgående tiltak.

Det kan se ut til at fraværet av modeller i arbeidet med mål- og resultatstyring har vært stort. Det har ikke eksistert noen eksplisitte føringer fra politidirektoratet på hvordan man skal benytte PSV. Fraværet av en godt forankret modell kan ha bidratt til at implementeringen av PSV nasjonalt har blitt skadelidende. Det ser ikke ut til å ha vært noen tydelige føringer som anerkjenner eller løfter frem gode eksempler. Flere av respondenten beskriver at man etter nærpolitireformen opplever at mål- og resultatstyringen går tilbake tilbake til tiden man var før PSV, som beskrives som rene kvalitative prosesser i word og excel. I 2017 ble det lansert en nasjonal 12-punktsstrategi som kan gi inntrykk av at man ikke gir retning, dvs prioriterer i tilstrekkelig grad (Politidirektoratet, 2018c).

I en slik situasjon kan det være fornuftig å trekke frem målsettingsteorien SMART som en modell for å forsterke og forenkle prosessene rundt det man egentlig ønsker å oppnå med mål-

og resultatstyringen. Tilstrekkelig oppmerksomhet og engasjement rundt sammenhengen med målene (styringsindikatorene) politiet har, resultatene de får, de effektvurderte tiltakene som skal operasjonaliseres (og evalueres) og personellet og pengene man har til disposisjon. I veilederen til DFØ beskrives målsettingsteorien overflatisk som SMARTE-kriterier svært kort to steder. Men den kommer ikke med noen veiledning utover dette. Det som kan bidra til at målsettingsteorien SMART oppleves som fornuftig er at den bygger på en retorikk som gir en helhetlig formidling av et budskap. Nettopp ved å følge begrepene i akronymet når man fyller ut informasjon i styringsverktøyet, oppnår man å uttrykke seg skriftlig om hva man forventer av politiet som organisasjon (Ogbeiwi, 2017, s. 335).

Noe av den medvirkende suksessen som vinningssatsingen i Oslo politidistrikt ser ut til å ha vært handler den i stor grad om at den fulgte målsettingsteorien SMART, uten å være klar over dette. Respondentene har heller ikke nevnt denne tilnærmingen som en mulighet til en fornuftig og forenkende modell som skal forsøke å sikre helhetlig og inkluderende mål- og resultatstyring. Dette fører frem til oppgavens problemstilling og andre funn:

- *Målsettingsteorien SMART har vært benyttet uten at dette har vært en, formelt sett, veiledende modell for virksomhetsstyringen i Oslo politidistrikt.*

4.2 Reliabel og valid styringsinformasjon

I offentlig sektor handler noe av mål- og resultatstyringen både om forbedringsarbeid og om åpenhet og tilsyn. Hvis verktøyene som benyttes oppleves å gi feilaktig styringsinformasjon av de som produserer resultatene eller at lederne møter motstand i sitt forbedringsarbeid så kan dette redusere tilliten mellom partene. En måte unngå tap av tillit mellom partene på kan være å bli enige om hvordan styringsinformasjonen skal brukes, hvem som skal bruke den og når den skal brukes (Johnsen, 2007, s. 119). Politiet har voldsomme mengder med data som stammer fra anmeldelsesstatikken i Politiets analyse- og ledelsesverktøy (PAL for STRASAK). Dette kan være en kilde til hele tiden å sørge for permanente prosesser for å bli kunnskapsstyrte og drive forbedringsarbeid.

Politietaten har etter 22. juli vært gransket av en rekke utvalg, der det har blitt offentliggjort en rekke dokumenter som mer eller mindre "radbrekker" etaten, for eksempel 22.juli-rapporten (NOU 2012:14, 2012) og politianalysen (NOU 2013:9, 2013). Innbyggere og

politikere kan stå i fare for å bli mett av å høre om etatens utfordringer, særlig at politiet mangler personell til forskjellige oppgaver.

Det bør bekymre flere at målbildet fra 2016, etter at nye organisasjon ble satt i kraft med nærpolitireformen, oppleves som lite relevant av flere respondenter. Det har vært endret hvert år etter 2015, og fra 2018 har politiet et målbilde som ikke forholder seg til kriminalitetsutviklingen på de sentrale styringsindikatorene. Det kan bety at politidistriktene ikke lengre blir bedt om å rapportere på kriminalitetsutvikling og effektvurderte tiltak til politidirektoratet når man snakker eksplisitt om de sentrale styringsindikatorer, slik noen av respondentene hevder. Det ser ikke ut til at dette er viet oppmerksomhet i den offentlige debatten. Disponeringsskrivene som viser dette ligger offentlig tilgjengelig på www.politiet.no fra 2016 og frem til i dag. Igjennom e-journal utleverte Politidirektoratet disponeringsskrivene for 2011 til 2015, etter først å ha avslått forespørselen. Da dette ble påklaget ble de utlevert etter kort tid. Det ville sannsynligvis vært en fordel om flest mulige disponeringsskriv var tilgjengelig via www.politiet.no, på samme måte som tildelingsbrev og statsbudsjett er det via Stortinget sine nettsider, fordi dette sikrer en åpenhet som kan inngi tillit (Johnsen, 2007, s. 119).

Respondentene trekker også frem at de mener at Politidirektoratet bør lære seg å benytte sitt eget styringsverktøy i mye større grad. Politidirektoratet har vært igjennom en stor omorganisering siden 2015 og det har blitt ansatt veldig mange nye som ikke kjenner historikken i fra PSV og tidligere bruk. Som en av respondentene hevder, så har dette bidratt til at man har fått et politisk målbilde som politikulturen ikke forholder seg til. Det ville sannsynligvis ha vært av stor betydning at Politidirektoratet selv laget sin egen virksomhetsplan i PSV i det samme målbildet som politidistriktene. Slik kan man få synliggjort at vi har samme mål, men forskjellige oppgaver og roller. Dette kunne bidratt til en felles forståelse for hva som er prioritert og man ville skapt en forutsigbarhet som svekkes når målbildet endres årlig. Den "støyen" som oppstår i kommunikasjonen mellom distrikt og direktorat kan overskygge eller forvrengte styringssignaler (Arnulf, 2017, s. 289).

Noe av utfordringen til politidirektoratet kan være at konsulenter i pod har fått beslutningsmyndighet uten å forstå virksomhetens egenart fordi de ikke har hatt kjennskap til kulturen og hva politiet faktisk har ansvaret for å levere av tjenester. Dette kan ha bidratt til de som kjenner omorganiseringen på kroppen opplever å være retningsløse i forhold til det som forventes av dem. Kompleksiteten i egenarten blir ikke enklere av Stig O. Johannessen sin beskrivelse av å reformere politiet: "*ambisjonen om å reformere en organisasjon av politiets*

omfang, betydning og rolle er dermed det samme som en ambisjon om å reformerer store deler av det komplekse, uoversiktlige og dynamiske sammenvevde nettet av relasjonsaktivitet som vi kaller samfunnet" (S. O. Johannessen, 2018, s. 143).

Forebygging gjennom måling av resultater blir også trukket frem som et sentralt moment av en respondent. Det har nå blitt et sentralt krav at *forebygging skal være en primærstrategi* i alt politiet foretar seg (Politidirektoratet, 2018b). Måling av registrert kriminalitet kan være et av disse momentene. Da kan det være uheldig at man utelater registrert kriminalitet som en styringsindikator fra 2018. Hvis forebygging av barne- og ungdomskriminalitet skal være en del av forebyggingen, istedenfor å være det mest sentrale av forebygging (Gundhus, 2014, s. 186), så bør man vurdere å anerkjenne at økning eller nedgang i registrert kriminalitet er en indikator som kan si noe om politiet lykkes med sin forebyggende innsats. Hvis man ikke legger til grunn at det man styrer etter av resultater skal være bygd på pålitelige kilder som inneholder valid informasjon, så fyller man ikke de forpliktelsene som Stortinget forventer og tar for gitt at politiet skal oppfylle. Det handler om grunnleggende tillit til at politiet skal styres etter etterrettelig informasjon, at man skal forsikre demokratisk valgte politikere at de styringsindikatorene man velger å styre etter sikrer læring, er kunnskapsstyrte og relevante (Johnsen, 2007, s. 119). Automatiserte resultatindikatorer, som PSV gir mulighet til, kan bidra til dette.

PSV kan være et bærekraftig verktøy for å sikre at politiet oppfyller sitt samfunnsoppdrag. Peter Drucker la stor vekt på kunden i målstyring som for politiet sin del vil handle om å vektlegge innbyggernes behov (Johnsen, 2007, s. 135). PSV dekker noen av innbyggernes behov og er en del av den kompassnålen enhver organisasjon er avhengig av for å sikre at man har motiverte medarbeidere som blir underlagt en styring som gir mening. Begrepet "mening" er avhengig av perspektivet til en levende person (Arnulf, 2017, s. 292). Det betyr ikke at autonomien til de politiansatte skal bort, men det betyr at det man velger å styre virksomheten etter, skal være så grunnleggende viktig å kontrollere at det faktisk er dette man må gjøre først, før man gjør noe annet. Det er ikke slik at disse prosessene er krystallklare og skrevet i stein. De må erfares sammen, de må beskrives, man må involvere og dele. Dette tar tid, krever utholdenhet og skaper frustrasjon, men det gir sannsynligvis de beste resultatene over tid. Et begrep som "stammespråk" kan være verdt å løfte frem mer bevisst, fordi *"ledere og medarbeidere har en tendens til å bruke språket forskjellig, med små, men viktige nyansforskjeller som kan spille en stor rolle i praksis"* (Arnulf, 2017, s. 300). Informasjonen i PSV trenger ikke bety det samme for alle ansatte. Strategiske spørsmål kan blant annet gi

mer mening for en leder enn en medarbeider. Stammespråket kan være vanskelig å forstå for utenforstående og dette kan være noe som utfordrer en organisasjon når man trekker inn konsulenter. En utfordring er blant annet at faguttrykk sjelden gir mening for andre enn fagfolkene (Arnulf, op.cit). Dette leder frem til oppgavens tredje hovedfunn

- *Styringsverktøyet kan synes å være dekkende for å ivareta det som økonomireglementet i staten omhandler som virksomhetens egenart.*

4.3 Forenkler og effektiviserer

Når det gjelder å finne en sammenheng mellom flytting av ressurser og måloppnåelse kan de utvalgte månedskommentarene som er belyst i oppgaven gi en indikasjon på dette og dermed understøtte underproblemstilling og oppgavens fjerde funn

- *Det ble avdekket en kvantitativ sammenheng mellom flytting av ressurser (personell), resultater og kvalitative månedskommentater i verktøyet fire ganger i perioden 2012 til 2014.*

Ved søk i åpne kilder finner man at boliginnbrudd var ressursatt med 30 ansatte i 2010 (Riksrevisjonen, 2012, s. 46) og det ble i forbindelse med intervju av respondenter opplyst at det samme var status i perioden som oppgaven har analysert. Lommetyverigruppa hadde 21 ansatte i 2014 (Inderhaug, 2014) og ransgruppa var oppe i 18 ansatte i 2014 (Letvik, 2014). Hvis man tar utgangspunkt i politidirektoratet sin oversikt over bemanningsutviklingen i politidistriktene i perioden 2013 – 2016 ser man at Oslo politidistrikt hadde 2 625 ansatte i slutten av 2014 (Politidirektoratet, 2017). Dette innebærer at antallet ansatte på de dedikerte innsatsene mot vinningskriminalitet totalt utgjorde 69 stykker. Andelsmessig utgjorde da denne innsatsen 2,7 % av antall ansatte i Oslopolitiet ($69 / 2625 = 2,7 \%$). Riksrevisjonen (Riksrevisjonen, 2012, s. 59) oppsummerer i 2012 med:

Undersøkelsen viser at politidistrikter med en gjennomgående høy oppklaringsprosent over tid ofte har arbeidet på bestemte måter i bekjempelsen av vinningskriminalitet. Disse har blant annet organisert arbeidet med bekjempelse av vinningsforbrytelser ved å opprette egne dedikerte grupper eller enheter for å bekjempe mobil vinningskriminalitet. Dette ser ut til å ha vært en vellykket strategi som andre politidistrikter kan lære av.

PSV har dokumentert resultatene av denne innsatsen i form av resultater på styringsindikatorer og effektive tiltak gjennom løpende tilbakemelding (evaluering) knyttet til månedskommentarene.

Politianalysen (NOU 2013:9, 2013, s. 148) konkluderer med at PSV ikke benyttes til "*en systematisk prosess for å følge opp og sammenligne resultater på tvers, eller gripe inn der det er behov for å ta opp manglende måloppnåelse*". Det kommer an på øynene som ser. Denne oppgavens gjennomgang har dokumentert at den bruken av PSV som Oslo politidistrikt gjennomførte i arbeidet med boliginnbrudd, lommetyverier og ran kan benyttes til å motbevise politianalysens korte konklusjon. Men det er ikke rart at analysen kom frem til dette, fordi gyldigheten ikke strekker seg utover til andre distrikter sin praksis. Et annet moment som er verdt å trekke frem er at alle de fem politistasjonene i Oslo hadde egne målinger og tiltak rettet inn mot både lommetyverier, boliginnbrudd og ran. Slik fikk man sannsynligvis etablert et trykk som en av respondentene beskriver i forbindelse med økningen av ran i slutten av 2013.

Oslo politidistrikt kan ha dokumentert at PSV fungerer i henhold til den ambisjonen som ble beskrevet i Stortingsmelding 42 (St.meld. nr. 42 (2004-2005), 2004) med fokus på to sentral behov, nemlig at man har gitt etaten et verktøy som beviselig forenkler og effektiviserer den interne kommunikasjonen. Dette som nevnt bidra til å legge til rette for en dobbelkretslæring (Argyris & Quirk, 1990) som bidrar til et politiet er kunnskapsstyrte.

Når man snakker om forenkling og effektivitet må man trekke inn effektive tiltak som skal operasjonaliseres. Erfaringen fra mål- og resultatstyring, i begynnelsen av implementeringen i Oslo politidistrikt, var gjerne at når det kom til hva man skulle gjøre, selve tiltakene, så ble det gjerne trukket frem en mengde tiltak – i beste mening. Det var ikke før Oslo politidistrikt kom til 2014 at tiltaket *straksetterforskning* ble løftet frem som et fast tiltak for alle politistasjonene og man begynte å lete etter *universelle tiltak* som alle burde operasjonalisere. Straksetterforskning ble i forbindelse med overgangen til nærpolitireformen erstattet av begrepet *Politiarbeid på stedet*.

I den avsluttende delen av drøftingen som er knyttet til forenkling og effektivisering, er det hensiktsmessig å dele erfaringen fra tre universelle tiltak som har blitt svært fremtredende fra 2015 i Oslo politidistrikt: *politiarbeid på stedet, fra sak til person og resultatoppfølging*. Årsaken til at man gikk over til å fremheve tre tiltak man betraktet som universelle, var erfaringene som viste at tiltakene ble for mange til at det var mulig å se på fellesnevnerne som i

sum kunne bidra til å avdekke kausale virkninger.

Politiarbeid på stedet

Mange ledere blir sitert på at "de ansatte er den viktigste ressursen i politiet". Dette tiltaket er ment å belyse at de operative skal identifisere seg med hvor viktig det er at de gjør en best mulig jobb ute i gata for å belyse "saken" best mulig, før "saken" leveres til etterforsker og påtalejurist. Jobben som gjøres ute, skal bidra til at de som arbeider inne, raskere skal finne ut hvilke saker de skal jobbe med. Tiltaket skal øke kvaliteten. Slik sett kan man si at tiltaket hadde hatt en mer presis benevnelse med å bli kalt *politipatruljens etterforskningsarbeid på stedet* og bevissikringens tidspress har betegnende nok vært kalt *Den gylne timen* (Myhrer, 2018, s. 317, 323). Hele hensikten med politiarbeid på stedet er økt kvalitet med fire formål: Få ned antallet straffesaksrestanser, korte ned saksbehandlingstiden, øke oppklaringsprosenten og få flere synlige patruljer ut i gata. Politiet trenger mer kunnskap for å se disse effektene fra tiltaket, fordi politiet fortsatt har store utfordringer (i 2019) med blant annet straffesaksrestanser og utvalgte saksbehandlingstider (voldtekt, vold og ungdomssaker). Det har vært et stort fokus på å telle antallet lydavhør, tilbakemeldingsmøter m.m i ny organisasjonsstruktur, der økningen av disse kan ha vært tolket som en suksess i seg selv. Dette kan bidra til målforskyvning og er sammenlignbart med innføringen av DNA-reformen i 2008. Den gangen begynte man å telle antallet DNA-prøveopptak og presenterte økningen av disse som en suksess, da man fant at det ikke førte til flere oppklarte saker og nedgang i registrert kriminalitet, slik justisministeren hadde lovet (Dahl & Lomell, 2009). Om politiarbeid på stedet blir en suksess er avhengig av ressurser, men det er medfører i alle fall at flere saker blir gjenstand for etterforskning (Myhrer, 2018, s. 325).

Fra sak til person

Det er personer (unike individer) som begår kriminalitet. Ut i fra dette prinsippet mente Oslo politidistrikt at man skal ta utgangspunkt i å avgrense saker ved å fokusere på det som betaler seg i form av straff. Denne tilnærmingen kan knyttes til bruker- og samfunnseffekter i resultatkjeden (4. og 5. ledd). Hele poenget er at man gjennom å bevisstgjøres prosessen med å avgrense antallet saker som er nødvendig å straffeforfølge, så har man samtidig en samfunnsøkonomisk betraktning og erkjennelse av at politiet har begrensede ressurser som skal benyttes til samfunnets beste. Samtidig er det et tungt element av å være ærlige med innbyggerne våre – politiet kan ikke etterforske og oppklare alle saker. Denne tilliten handler i stor grad:

"om at vi tror på og har positive forventninger til at virksomheten, dens ledere og dens andre medarbeidere gjør det de sier at de skal gjøre, at de følger opp og gjennomfører det de lover, og at de behandler deg med verdighet og respekt" (Einarsen, 2017, s. 260).

Tiltaket kan ikke betraktes som en regel, men som en prosess for å bevisstgjøre at vi ikke kan *"ta alle for alt, alltid"*. Man bør våge å prioritere det som betaler seg. Og man må våge å være ærlige på det. Dette samsvarer godt med Holgersson (2014) sin forskning og hans forslag om å endre målstyringen som ble trukket frem i kapittel 1.5.

Resultatoppfølging

Det man fokuserer på har en tendens til å forsterke seg. Det er liten tvil om at fokuset fra ledere har mye å si. Her kommer Riksrevisjonens (2012) bemerkning om kritiske suksessfaktorer inn som relevant, siden ett av deres kritiske suksessfaktorer som ble trukket frem gjaldt "Forankring i ledelsen og målrettet arbeid". Resultatoppfølging i denne sammenheng handler om hvordan lederen og medarbeidere benytter styringsverktøyet PSV til å være kunnskapsstyrte slik at de *styrker kontroll og læring, reliabel og valid styringsinformasjon* og til slutt *forenkler og effektiviserer*. Dette handler også om å se på motivasjon i politiorganisasjonen som en prosess, ikke som en enhet (Nerstad & Kuvaas, 2017, s. 111).

4.4 Avslutning

Denne masteravhandlingen har studert implementeringen av politiets styringsverktøy, PSV, i Oslo politidistrikt. Verktøyet er blant annet benyttet i forbindelse med forebygging og bekjempelse av tre typer vinningskriminalitet: boliginnbrudd, lommetyverier og ran.

Felles for de tre typene vinningskriminalitet var at de hadde en sterk økning i registrerte anmeldelser før Oslo politidistrikt etablerte dedikerte ressurser for å redusere antallet lovbrudd. Antallet ble redusert relativt kort tid etter etableringene, etter hvert som de ble opprettet i perioden 2009 til 2013.

Resultater og data som er analysert og drøftet er fra perioden 2012 til og med 2014.

Analysene gir følgende fire hovedfunn:

1. Det ligger sannsynligvis et uutnyttet gevinstpotensial i trepartssamarbeidet når det gjelder bruken av styringsverktøyet, PSV.
2. Målsettingsteorien SMART har vært benyttet uten at dette har vært en, formelt sett, veiledende modell for virksomhetsstyringen i Oslo politidistrikt.
3. Styringsverktøyet kan synes å være dekkende for å ivareta det som økonomireglementet i staten omhandler som *virksomhetens egenart*.
4. Det ble avdekket en kvantitativ sammenheng mellom flytting av ressurser (personell), resultater og kvalitative månedskommentarer i verktøyet fire ganger i perioden 2012 til 2014.

Det må sies å være et paradoks at de tre etablerte satsingene mot vinningskriminalitet (boliginnbrudd, lommetyverier og ran) som er omhandlet i denne oppgaven, ikke offisielt eksisterer i den nye strukturen som ble etablert 1. mai 2017. I stedet har disse blitt underlagt en helt annen struktur i forbindelse med reformen (Trædal, 2017).

Det er også interessant at Lommetyverigruppa som ble invitert ned til München for å jobbe operativt av tysk politi i 2015 (Trædal, 2015), og som kom til semifinalen i Herman Goldstein Awards med sitt bidrag, i dag er blitt et glemt kapittel i Oslo-politiet sin suksess-historie.

I rapporten *Nærpolitireformen og politiets relasjon til publikum* (Wathne, et al., 2019, s. 15) er dette omhandlet som en standardisering ved at man legger ned "temagrupper" som boliginnbrudd, lommetyveri og ran. Rapporten viser at dette, for noen, har medført mindre fleksible organisasjoner, også når det gjelder arbeidsprosesser, fordi det er innført hierarkiske styringslinjer mellom spesialistfunksjonene der spesialistene ikke skal jobbe i team som boliginnbrudd, lommetyveri og ran, men i egne avdelinger.

Til tross for dette, så har resultatene holdt seg stabilt lave for både boliginnbrudd, lommetyverier og ran i Oslo (Oslo politidistrikt, 2018b). Disse kriminalitetstypene har vært målt kontinuerlig som lokale indikatorer i ny struktur. Man har ikke noe belegg for å hevde at politiet vil miste kontrollen på denne typen registrert kriminalitet uten PSV og de dedikerte satsingene.

Oslo politidistrikt la ned den etablerte gjengsatsingen i 2011, etter å ha vært operative siden 2006, utløst av skytingen i det offentlige rom på Aker brygge i Oslo (Stubberud & Jensen,

2011). Seks år senere, høsten 2017 fikk Oslo politidistrikt igjen utfordringer med kriminelle gjengstrukturer i det som er definert som Oslo Sør. Dette medførte at man fikk overført betydelige summer til å bekjempe gjengene samme år direkte over statsbudsjettet (Prop. 1 S (2017-2018), 2017, s. 38, 107). Det er en mulighet for at Oslo kan oppleve det samme når det gjelder en økning i den registrerte vinningskriminaliteten.

Respondentenes opplevelse av at PSV ikke benyttes i særlig grad i ny organisasjon, kan indikere at politiet står i fare for å reprodusere analoge prosesser som går på tvers av det politirollemeldingen ville at PSV skulle gi av læring i 2004. Disse prosessene kan være utløst av et krysspresse. Krysspresse mellom forventninger fra politikere, den offentlige debatten belyst av mediene, administrasjon, byråkratisk ledelse fra pod og egne medarbeidere (Hesthave, 2016, s. 181) vil alltid være en del av den virkeligheten politiet må forholde oss til. Men mål- og resultatstyringen vil kunne dempe dette krysspresse hvis politiet kan bruke det til å oppnå tillit (Johnsen, 2012, s. 56).

Implementering av modeller blir blant annet utfordret av strukturelle og organisatoriske barrierer i politiet. Disse barrierene kan bli svært synlige hvis man ikke får implementert modellene bredt ute i politiorganisasjonen, slik at de ansatte opplever å være en aktiv deltaker for å operasjonalisere tiltakene man mener har effekt i et styringsverktøy. Hvis de ansatte i politiet opplever at de kun blir informasjonskilder eller kunder til analytiske produkter, så kan det raskt føre til at alt fortsetter som før. Det at PSV oppleves å ha mistet såpass mye betydning hos respondentene, etter at politiet gikk over i ny struktur i mai 2017, kan tyde på at det er en risiko for at organisasjonen har en overflatisk forståelse for hva det vil si å være kunnskapsstyrt. Dette kan igjen bety at bruken av PSV kan oppleves som kunnskapsstyrt i seg selv fordi man har verktøyet, uavhengig av hvordan det brukes (Hesthave, 2016, s. 187-188). I denne sammenheng kan også Hulnick (Hulnick, 2006) sine betraktninger rundt det at politiet egentlig jobber i parallelle prosesser, men får det til å fremstå som sirkulære være relevant å trekke frem. Kritikken fra amerikansk politiforskning, kort oppsummert som: *Changing everything so that everything can remain the same*, kan også være enklere å forstå med dette bakteppet (Weisburd, et al., 2006, s. 284).

Med bakgrunn i tidligere viste modeller må en spørre hvor SMART politiet egentlig arbeider. Implementering av teori til praksis krever en forståelse av modeller som SMART og PSV. For å få til dette må brukerne vise både pragmatisme og tålmodighet. Pragmatismen er nødvendig, fordi nytten av mål- og resultatstyring kan være vanskeligere å dokumentere enn ulempene. Så selv om styringen ofte kan være nyttig, er det ikke alltid fornuftig å innføre eller bruke mer

av det. Analyser har vist at langsiktighet og tålmodighet er viktig for å få gjennomført styringsmodeller og for å studere hvor vellykket en implementering har vært. Dette må også sees i et realpolitisk perspektiv (Johnsen, 2007, s. 337, 341). Å benytte et styringsverktøy handler både om evne og vilje. Respondentintervjuene kan tyde på at det er viljen det handler om etter at nærpolitireformen ble påbegynt.

Skriveteknisk og metodisk er det er mange måter å gjennomføre en oppgave som denne masteravhandlingen. Retrospektivt vil en kunne si at en i oppgaven og SWOT-analysen kunne ha intervjuet flere ansatte fra en videre gruppe respondenter, som Politidirektoratet og fagforeninger. Når det er sagt, viser undersøkelsen stor konsensus blant informantene rundt en rekke temaer som opplæring, brukeropplevelse og innhold. Disse resultatene sammenfaller også med pågående analyser og internrapporter, som ser på «Politiet som organisasjon».

Dette gjelder særlig det som er presentert som det første funnet i oppgaven, nemlig det uutnyttet potensiale i trepartssamarbeidet. Hvis noe skal satses på fremover i bruken av styringsverktøyet PSV, så kan dette være noe politietaten har mest å hente på, både på lang og kort sikt, fordi partene er avhengige av hverandre for å lykkes.

Det er et håp om at denne masteravhandlingen kan være et bidrag inn i debattene om organisering, analyse-, styring- og ledelsesverktøy i politiet.

Mange av mine foredrag om PSV er avsluttet slik:

Hva styringsverktøyet vårt heter, eller hvordan det blir bygd opp på nytt i tiden fremover får fremtiden vise. Men akkurat nå, hva er alternativet til å bruke PSV i politiet hvis det er mål- og resultatstyring vi skal ha som overordnet styringsprinsipp?

Antall ord oppgaven består av: **25 876**

Sammendrag, forord, innholdsfortegnelse, tabelloversikt, litteraturliste og vedlegg er ikke medregnet i dette tallet.

Oppgavens omfang: 30 studiepoeng

Litteraturliste

- Argyris, C. & Quirk, K. M. J. (1990). *Bryt forsvarsrutinene. Hvordan lette organisasjonslæring* (K. M. J. Quirk, Overs.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Arnulf, J. K. (2017). Kommunikasjon og informasjonsprosesser. I A. Skogstad (red.), *Organisasjon og ledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Bang, H. (2017). Organisasjonskultur. I S. Einarsen, Ø. L. Martinsen & A. Skogstad (red.), *Organisasjon og ledelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- BDO. (2017). Justis- og beredskapsdepartementet. Virksomhetsanalyse av Politi- og lensmannsetaten. Oslo, 1. mai 2017. doi: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/virksomhetsanalyse-av-politi--og-lensmannsetaten/id2553185/>
- Benan, R. A. & Kjenn, B. L. (2013). Kunnskapsstyrt politi : strategiske analyser i praksis: Politihøgskolen.
- Bjørgero, T. (2015). *Forebygging av kriminalitet*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bjørklund, R. (2017). Hvordan vi opplever, tenker og føler på jobb. I A. Skogstad (red.), *Organisasjon og ledelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Bramness, J. G. (2015). *Hva snakker jeg om når jeg snakker om forskning*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bratberg, Ø. (2014). *Tekstanalyse for samfunnsvitere*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Bukve, O. (2016). *Forstå, forklare, forandre. Om design av samfunnsvitenskaplege forskningsprosjekt*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bøhn, E. D. (2018). Individ Lastet, fra <https://snl.no/individ>
- Clark, V. L. P. & Creswell, J. W. (2008). *The Mixed Methods Reader*. USA.
- Dahl, J. Y. & Lomell, H. M. (2009). Tallenes tale: Bruk av statistikk i den kriminalpolitiske offentligheten. *Sosiologi i dag*, 3, 69-93. doi: <https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/174588/tallenes%20tale.pdf?sequence=1>
- Diderichsen, A. (2016). Om etterretningstjenesters legitimitet. I K. V. Rønn (red.), *Efterretningsstudier*. København: Samfundslitteratur.
- Direktoratet for økonomistyring (tidl. Senter for statlig økonomistyring). (2010). *Resultatmåling. Mål- og resultatstyring i staten*. Oslo: Lastet ned fra <https://dfo.no/filer/Fagområder/MRS/Mal-og-resultatstyring-i-staten.pdf>.
- Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 70, 35-36.

- Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper Business.
- Einarsen, S. (2017). *Mellommenneskelig atferd og samspill på arbeidsplassen*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Einarsen, S. & Pedersen, H. (2017). Juridiske rammer for atferd og samhandling i arbeidslivet. I A. Skogstad (red.), *Organisasjon og ledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Ellefsen, B. (2018). Tidenes politireform? I V. L. Sørli & P. Larsson (red.), *Politireformer. Idealer, realiteter, retorikk og praksis*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Fasting, A. K. H., Ordemann, S., Unneland, P. D., Haugeland, I. K. F., Hafstad, M. & Fjermedal, B. N. (2019). Politiets Styringsverktøy. En kartlegging av opplevelser rundt virksomhetsstyringen i politiet (Intern prosjektrapport). Oslo: Politihøgskolen.
- Fekjær, S. B. (2013). *Hvordan bli en lykkelig masterstudent: Masteroppgavehåndbok*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Fekjær, S. B. (2015). *Hvordan forstå statistikk? Politi og kriminalitet*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Finansdepartementet. (2003). *Reglement for økonomistyring i staten Bestemmelser om økonomistyring i staten (med endringer fra 2015)*. Departementenes servicesenter
Lastet ned fra
https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/fin/vedlegg/okstyring/reglement_for_ekonomistyring_i_staten.pdf.
- Granér, R. & Kronkvist, O. (2014). Kontroll av og i politiorganisasjonen. I P. Larsson, H. Gundhus & R. Granér (red.), *Innføring i politivitenskap*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Grønmo, S. (2016). *Samfunnsvitenskapelige metoder* (2. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Gundhus, H. (2014). Forebyggende politiarbeid - i spennet mellom kriminalitetskontroll og trygghet. I P. Larsson, H. Gundhus & R. Granér (red.), *Innføring i politivitenskap*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Gundhus, H., Larsson, P., Sørli, V. L., Talberg, N. & Wathne, C. T. (2018). Nærpolitiidealet under press *Nærpolitireformer. Idealer, realiteter, retorikk og praksis*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Henriksen, K. B. (2014). Politiet som en lærende organisasjon: En studie av betydningen av evaluering for etterforskningsarbeidet i norsk politi. Oslo: Universitetet i Oslo.
- Hesthave, N. K. (2016). Det forudsigende politi? Udfordringer og muligheder. I K. V. Rønn (red.), *Efterretningsstudier* (s. 161-195). København: Samfundslitteratur.

- Hindle, T. (2008a). *Guide to Management Ideas and Gurus*. London: The Economist.
- Hindle, T. (2008b). SWOT analysis *Guide to Management Ideas and Gurus*. London: The Economist.
- Holgersson, S. (2014). *Polisen bakom kulisserna*: GML Print on Demand AB.
- Hulnick, A. S. (2006). What's wrong with the Intelligence cycle *Intelligence and national security* (s. 959-979).
- Inderhaug, E. (2013). PF med resolusjon mot målstyring. *Politiforum*. doi: <https://www.politiforum.no/artikler/pf-med-resolusjon-mot-malstyring/385686>
- Inderhaug, E. (2014). Her tar de lommetyv nummer 163 og 164. *Politiforum* Lastet, fra <https://www.politiforum.no/artikler/her-tar-de-lommetyv-nummer-163-og-164/385850>
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Johannessen, S. O. (2013). *Politikultur - identitet, makt og forandring i politiet*. Trondheim: Akademika forlag.
- Johannessen, S. O. (2018). Antireform som politisk og autoritær vending i staten. I P. Larsson (red.), *Politireformer. Idelaer, realiteter, retorikk og praksis*. Oslo: Cappelen damm akademisk.
- Johnsen, Å. (2007). *Resultatstyring i offentlig sektor*. Oslo: Fagbokforlaget.
- Johnsen, Å. (2012). Er målstyring i staten målstyring? . *Ute av kontroll? (Difi)*, 2012:14.
- Johnsen, Å. (2014). *En strategisk offentlig sektor*. Oslo: Fagbokforlaget.
- Justis - og Beredskapsdepartementet. (2005). *St.prp. nr. 1 (2005-2006)*. Oslo: Lastet ned fra https://www.regjeringen.no/contentassets/31b664b843414e4d92680ea2a8ca45e7/no/pdfs/stp200520060001_jdddpdfs.pdf.
- Justis - og Beredskapsdepartementet. (2006). *St.prp. nr. 1 (2006-2007)*. Oslo: Lastet ned fra https://www.regjeringen.no/contentassets/12a5678bbf134d7e80138378e9bee065/no/pdfs/stp200620070001_jdddpdfs.pdf.
- Justisdepartementet politiavdelingen. (1998). *Mål- og resultatstyring. Lokal styringsdialog i politi- og lensmannsetaten (G-0251 B)*. Oslo.
- Justiskomiteen. (2002). *Budsjett-innst. S. nr. 4 (2002-2003). Innstilling fra justiskomiteen om bevilgninger på statsbudsjettet for 2003 vedkommende rammeområde 5, Justis- og politidepartementet*.
- Kerr, S. & LePelly, D. (2013). Stretch Goals. Risks, Possibilities, and Best Practices. I E. A. Locke & G. P. Latham (red.), *New Developments in Goal Setting and Task Performance* (s. 21-31). New York: Routledge.

- Kompetansesenter for kriminalitetsforebygging. (2017). Kriminalstatistikk, mørketall og analyser Lastet, fra <http://kriminalitetsforebygging.no/veiviser-til-kriminalitetsforebygging/analyse/kriminalitet/>
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Lawlor, K. B. & Hornyak, M. J. (2012). Smart Goals: How the application of Smart Goals can contribute to achievement og student learning outcomes. *Developments in Business Simulation and Experimental Learning*, 39, 259-261. doi: <https://absel-ojs-ttu.tdl.org/absel/index.php/absel/article/view/90/86>
- Letvik, T. (2014). Ranstrenden snudd i Oslo, *Dagsavisen*. Lastet ned fra <https://www.dagsavisen.no/innenriks/ranstrenden-snudd-i-oslo-1.283253>
- Liker, J. K. (2004). *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. New York: McGraw-Hill.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (2013). Goal Setting Theory, 1990. I E. A. Locke & G. P. Latham (red.), *New Developments in Goal Setting and Task Performance*. New York: Routledge.
- Lomell, H. M. (2014). Polisier virksomhet utenfor politiet. I P. Larsson, H. I. Gundhus & R. Granér (red.), *Innføring i politivitenskap* (s. 255-272). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Lomell, H. M. (2018). Fra «Arbeidsmengde» til «Resultat»: Oslo-politiets egen presentasjon av kriminalstatistikk 1950-2008. *Nordisk Tidsskrift for Kriminalvidenskap* 2/2018, 21.
- Manger, T. (2017). Læring. I A. Skogstad (red.), *Organisasjon og ledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Matre, P. J., Dahl, K., Jensen, R. & Nordahl, H. M. (2013). Working with Goals in Therapy. I E. A. L. Locke, Gary P. (red.), *New Developments in Goal Setting and Task Performance* (s. 474-494). New York: Routledge.
- McWalter, F. (2019). Kaizen Lastet, fra <https://en.wikipedia.org/wiki/Kaizen>
- Mitchell, M. & Casey, J. (2007). *Police Leadership and Management*. Sydney: The Federation Press.
- Moderniseringsdepartementet. (2005). *Styring og styringsreformer i offentlig virksomhet*. Oslo: Lastet ned fra https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/kilde/mod/rap/2005/0013/ddd/pdfv/260370-styring_og_styringsreformer_i_offentlig_virksomhet.pdf.

- Morrison, M. (2010). History of SMART Objektives Lastet, fra <https://rapidbi.com/history-of-smart-objectives/>
- Myhrer, T.-G. (2018). Politiarbeid på stedet - styrker og svakheter. *Tidsskrift for strafferett, Årgang 18, nr. 4*, 316-326.
- Nerstad, C. G. L. & Kuvaas, B. (2017). Motivasjon og prestasjon. I A. Skogstad (red.), *Organisasjon og ledelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Nes, A. (2017). Utsagn Lastet, fra <https://snl.no/utsagn>
- Njaastad, M. L. (2017). Mål- og resultatstyring av politiet. En studie av Justis- og beredskapsdepartementet sin mål- og resultatstyring av Politidirektoratet i perioden 2014-2016. Bergen: Uni Research.
- NOU 2012:14. (2012). Rapport fra 22. juli-kommisjonen Lastet ned fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/bb3dc76229c64735b4f6eb4dbfcdbfe8/no/pdfs/nou201220120014000dddpdfs.pdf>
- NOU 2013:9. (2013). *Ett politi - rustet til på møte fremtidens utfordringer*. Oslo: Departementenes servicesenter.
- Ogbeiwi, O. (2017). Why written objectives need to be really SMART. *British Journal of Health Care Management*, 23(7), 324-336.
- Olaussen, L. P. (2004). Oppklaringsprosenten - en indikator på hva? *Lov og Rett nr 7-8 2004 s 440*.
- Oslo politidistrikt. (2018a). Kriminalstatistikk 2017. Oppsummering av anmeldelser i Oslo, Asker og Bærum Lastet, fra <https://www.politiet.no/globalassets/04-aktuelt-tall-og-fakta/strasak/2017/strasak-2017-oslo.pdf>
- Oslo politidistrikt. (2018b). Trender i kriminalitet 2018-2021. Digitale og glokale utfordringer Lastet, fra <https://www.politiet.no/globalassets/04-aktuelt-tall-og-fakta/kriminalitetsutvikling/trendrapport-oslo-2018---2021.pdf>
- Ot.prp. nr. 7 (1999-2000). (1999). *Om lov om endringer i politiloven (den sentrale politiledelsen)*. Lastet ned fra https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/otprp-nr-7-1999-2000-/id160195/sec2?q=m%c3%a5l-%20og%20resultat#match_0.
- Poland, B. D. (1995). Transcription Quality as an Aspect of Rigor in Qualitative Research. *Qualitative Inquiry*, 290-310. doi: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/107780049500100302?journalCode=qix>
[a](#)

- Politidirektoratet. (2006). *Politirapporten 2006. Årsrapport for politidirektoratet*. Oslo:
Lastet ned fra http://www.nsd.uib.no/polsys/data/filer/aarsmeldinger/AN_2006_13655.pdf.
- Politidirektoratet. (2009). *Politiets strategi 2010-2015 (ikke lenger tilgjengelig på nett i 2018)*. Oslo.
- Politidirektoratet. (2011). *Ressursanalyse 2011. Utgifter og bemanning i politi og lensmannsetaten.*: Lastet ned fra <https://www.politiet.no/globalassets/04-aktuelt-tall-og-fakta/bemanning-ressurser-og-dekningsgrad/ressursanalyser/ressursanalyse-2011.pdf>.
- Politidirektoratet. (2016). *Disponeringsskriv til underliggende enheter for 2016* Lastet ned fra <https://www.politiet.no/globalassets/05-om-oss/03-strategier-og-planer/disponeringsskriv-2016.pdf>.
- Politidirektoratet. (2017). *Lønnede årsverk i politiet 2013-2016* Lastet, fra <https://www.stortinget.no/globalassets/pdf/dokumentserien/2016-2017/dok15-201617-1081-vedlegg.pdf>
- Politidirektoratet. (2018a). *Disponeringsskriv for politi- og lensmannsetaten 2018*. Lastet ned fra <https://www.pf.no/assets/docs/Disponeringsskriv-for-politi-og-lensmannsetaten-2018.pdf>.
- Politidirektoratet. (2018b). *Kriminalitetsforebygging som politiets primærstrategi 2018 – 2020*. Lastet ned fra <https://www.politiet.no/globalassets/05-om-oss/03-strategier-og-planer/kriminalitetsforebygging-politiets-primarstrategi.pdf>.
- Politidirektoratet. (2018c). *Politiet mot 2025 (strategiske mål for perioden 2017–2020)*
Lastet, fra <https://www.politiet.no/globalassets/05-om-oss/03-strategier-og-planer/politiet-mot-2025---politiets-virksomhetsstrategi.pdf>
- Prop. 1 S (2017-2018). (2017). *For budsjettåret 2018*. Oslo: Lastet ned fra https://www.regjeringen.no/contentassets/33bd00c0fdc94bdeb08ae38f09010c2d/no/pdfs/prp201720180001_jdddpdfs.pdf.
- Prop. 61 LS (2014-2015). (2014). *Endringer i politiloven mv. (trygghet i hverdagen – nærpolitireformen)*. Oslo: Lastet ned fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-61-s-2014-2015/id2398784/sec8>.
- Rachlew, A. (2010). Å forske på sine egne: Metodiske og etiske utfordringer knyttet til forskning på egen profesjon. *Arbeidsmetoder og metodearbeid i politiet: Forskningskonferansen 2010*, 127-149. doi:

https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/175078/arbeidsmetoder_metode_arbeid.pdf?sequenc

- Ratcliffe, J. H. (2016). *Intelligence-led policing (second edition)*. New York: Routledge.
- Reiner, R. (2010). *The Politics og the Police*. United Kingdom: Oxford.
- Riksadvokaten. (2007). Mål og prioriteringer for straffesaksbehandlingen i politiet - 2007. Lastet ned fra <http://www.riksadvokaten.no/filestore/Dokumenter/2007/Rundskrivnr1for2007-Mlogprioriteringerforstraffesaksbehandlingenipolitiet2007.pdf>
- Riksadvokaten. (2012). *Mål og prioriteringer for straffesaksbehandlingen i 2012*. Lastet ned fra <https://www.riksadvokaten.no/document/riksadvokatens-mal-og-prioriteringer-for-2012/>.
- Riksrevisjonen. (2012). *Riksrevisjonens undersøkelse av politiets arbeid med vinningskriminalitet. Dokument 3:6 (2011-2012)*. Lastet ned fra https://evalueringsportalen.no/evaluering/riksrevisjonens-undersokelse-av-politiets-arbeid-med-vinningskriminalitet/Dokumentbase_3_6_2011_2012.pdf/@@inline.
- Rolfsen, M. & Einarsen, S. (2017). Grupper og samarbeid. I A. Skogstad (red.), *Organisasjon og ledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Rønn, K. V. (2013). Mistanke: Hypoteser og forklaringer i opdagelsesarbeidet. I C. Hald & K. V. Rønn (red.), *Om at opdage: Metodiske refleksjoner over politiets undersøgelsespraksis* (s. 255-297). Fredriksberg: Samfundslitteratur.
- Shelton, A. (2011). Framing the Oxymoron: A New Paradigm for Intelligence Ethics. *Intelligence avn Natioanl Security*, 23-45. doi: 10.1080/02684527.2011.556358
- Siebert, R. J. & Levack, W. M. M. (2015). *Rehabilitation Goal setting. Theory, Practice and Evidence.*: CRC Press. Taylor & Francis Group.
- Silverman, E. B. (2006). Compstat's innovation. I D. Weisburd & A. A. Braga (red.), *Police innovation: Contrasting perspectives*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Skogstad, A. (2017a). God og dårlig ledelse. I A. Skogstad (red.), *Organisasjon og ledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Skogstad, A. (2017b). Hva er en organisasjon? Grunnleggende strukturer og organisasjonstyper. I A. Skogstad (red.), *Organisasjon og ledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Smith, J. A. (2015). *Qualitative psychology. A practical guide to research methods (3 rd edition)*: SAGE.

- SSB. (2009). Folkemengde etter alder, kjønn, sivilstand og statsborgerskap.
<https://www.ssb.no/a/kortnavn/folkemengde/arkiv/tab-2009-02-19-05.html>
- St.meld. nr. 42 (2004-2005). (2004). *Polititets rolle og oppgaver*. Oslo: Det kongelige justis og politidepartement Lastet ned fra
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-42-2004-2005-/id199239/>.
- Stubberud, R. & Jensen, E. (2011). Alt starter og avsluttes med et håndtrykk: Dialog med gjengstrukturer, erfaringer, resultater og råd. Lastet ned fra
https://www.politi.no/vedlegg/lokale_vedlegg/oslo/Vedlegg_1548.pdf
- Sverdrup, S. (2014). *Evaluering: Tilnærminger, modeller og eksempler*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Thoresen, D. A. & Kvithyld, M. (2015). Styringsverktøyet som endret politikulturen. *Stat & Styring*(1), 14-17.
- Tjora, A. (2013). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Trædal, T. J. (2015). Norsk politi jaktet lommetyver under Champions League-finalen Lastet, fra <https://www.politiforum.no/artikler/norsk-politi-jaktet-lommetyver-under-champions-league-finalen/386494>
- Trædal, T. J. (2017). Suksessgrupper i Oslo legges ned Lastet, fra
<https://www.politiforum.no/artikler/suksessgrupper-i-oslo-legges-ned/387664>
- Wathne, C. T. (2018). *Målstyring i politiet. I teori og praksis*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Wathne, C. T., Talberg, N. & Gundhus, H. (2019). Nærpolitireformen og politiets relasjon til publikum. *Arbeidsforskningsinstituttets rapportserie, 01-2019*. doi:
https://fagarkivet.oslomet.no/en/item/asset/dspace:13312/r2019_01_Naerpolitireformen.pdf
- Weisburd, D. & Braga, A. A. (2006). Hot spots policing as a model for police innovation. I D. Weisburd & A. A. Braga (red.), *Police innovation: Contrasting Perspectives*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Weisburd, D., Mastrofski, S. D., Willis, J. J. & Greenspan, R. (2006). Changing everything so that everything can remain the same: Compstat and American policing *Police innovation*. Cambridge: Cambridge University Press.

APPENDIKS

APPENDIKS A: Godkjenning fra NSD

15.7.2019

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

NSD sin vurdering

Prosjektittel

Politiets organisering (endringsmelding)

Referansenummer

985458

Registrert

30.06.2019 av Trond Myklebust - Trond.Myklebust@phs.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Politiets høgskolen

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Trond Myklebust, trond.myklebust@phs.no, tlf: 93033392

Type prosjekt

Forskerprosjekt

Prosjektperiode

15.09.2017 - 01.09.2025

Status

15.07.2019 - Vurdert

Vurdering (1)

15.07.2019 - Vurdert

985458 er ett tillegg til prosjekt 55279. Det er vår vurdering at også behandlingen av personopplysninger i prosjektet i denne delen av prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet 15.07.2019 med vedlegg, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan fortsette.

MELD VESSENTIELLE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 01.09.2025.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

<https://meldeskjema.nsd.no/vurdering/5d18c623-fb71-4783-8fa7-61472d55e2e9>

1/2

15.7.2019

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1 f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp underveis (hvert annet år) og ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet/ pågår i tråd med den behandlingen som er dokumentert.

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Kajsa Amundsen
Tlf. Personvernjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

APPENDIKS B: Søknad om tillatelse til forskning

Marius Kvithyld
Skogveien 18 A
1406 Ski
Mailadresse: marius.kvithyld@gmail.com
mobiltlf. 975 77 267

Oslo, 20. september 2018

Politimesteren i Oslo

BISTAND TIL FORSKNING

Undertegnede arbeider som seniorrådgiver ved stab for virksomhetsstyring i Oslo politidistrikt, og arbeider til daglig med styringsverktøyet PSV. Jeg begynte i 2015 på en masterstudie ved PHS – master i politivitenskap.

Siden jeg har god kjennskap til og interesse for PSV, har jeg i min masteravhandling valgt å se nærmere på PSV, og ønsker å undersøke nærmere hvordan resultater og flytting av ressurser påvirket måloppnåelsen i politiets virksomhetsstyring.

Masteravhandlingen ble påbegynt sommeren 2018, og skal være ferdig i løpet av vårsemesteret 2019. Min veileder er politiinspektør /PhD Trond Myklebust ved forskningsavdelingen på Politihøgskolen.

I forbindelse med masteravhandlingen ved Politihøgskolen ber jeg med dette om tillatelse til å hente ut anonymiserte data fra PSV, og gjennomføre inntil 6 intervjuer med ansatte i Oslo politidistrikt.

Jeg har behov for tilgang til aidentifiserte data fra Oslo politidistrikt for vinningslovbrudd i PSV i perioden 2010 til 2016. Disse dataene er allerede publisert flere ganger, senest i statistikk for anmeldelser i 2017. I forbindelse med intervjuene vil det være naturlig å intervju personell med sentrale funksjoner innen forebygging og bekjempelse av vinningskriminalitet og deres bruk av PSV i nevnte tidsperiode. Tidsforbruk per intervju vil være på rundt 2 timer. Det vil ikke bli etterspurt taushetsbelagt informasjon hverken på person-, metode- eller systemnivå.

Innsamlede data vil anonymiseres, behandles og lagres i tråd med til enhver tid gjeldende regelverk etter godkjenning fra personvernombudet ved Norsk senter for forskningsdata AS/Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD). Det spesifiseres at data som samles inn vil bli oppbevart på lukket nettverk uten tilgang for andre enn meg og min veileder.

Med hilsen

Marius Kvithyld

APPENDIKS C: Tillatelse fra politimesteren i Oslo

anmodning om forskningsbistand - sak 201811498

Runa Bunæs <runa.bunes@politiet.no>

tor. 20. sep.
2018, 13:42

til meg

Det vises til din anmodning om tilgang til anonymiserte data fra PSV, samt gjennomføre intervjuer med inntil seks intervjuer med ansatte til bruk i din masteroppgave ved PHS, jf brev av 20. september 2018. Oppgaven har som formål å se nærmere på PSV, for å undersøke hvordan resultater og flytting av ressurser påvirket måloppnåelsen i politiets virksomhetsstyring.

Det er ikke nærmere angitt hvilke ansatte som skal intervjues, mens tidsbruken skal ikke overstige 12 timer totalt.

Oslo politidistrikt legger til grunn at det ikke skal fremkomme eller behandles taushetsbelagt informasjon, hverken personopplysninger eller informasjon om politiets organisasjon, jf politiregisterloven § 23. Hensett til dette samtykkes det til innsyn og bruk av data fra PSV, samt gjennomføring av intervjuer. Det understrekes at intervjuer må skje på frivillig basis, og må avklares med stedlig leder for best mulig tilpasning til den løpende tjenesten.

Med vennlig hilsen

Runa Bunæs

politiinspektør

Oslo politidistrikt

Stab for virksomhetsstyring

Juridisk seksjon

Telefon: 22 66 96 93 / 950 60 950

E-post: <mailto:runa.bunes@politiet.no>

www.politi.no

APPENDIKS D1: Informasjonsmail til respondentene

Hei

Du mottar denne e-posten med bakgrunn i din rolle som leder, aktiv bruker, samt bidragsyter til utviklingen av Politiets Styringsverktøy – PSV i perioden 2009-2014.

Bakgrunn

Politidirektoratet har gitt Politihøgskolen (PHS) midler til å gjennomføre et prosjekt med sikte på å undersøke organiseringen av politiets arbeid i Norge.

Prosjektet er et samarbeid mellom Politihøgskolens forskningsavdeling og faggruppen for arbeids- og organisasjonspsykologi ved Psykologisk institutt, Universitetet i Oslo (UiO). Prosjektgruppen består av forskere og studenter fra begge institusjoner og ledes av politiinspektør Trond Myklebust (PHS) samt professor Roald Bjørklund og førsteamanuensis Cato Bjørkli (UiO).

I forskningsprosjektet har vi utviklet et spørreskjema som kan brukes til å forstå politiets perspektiver og måte å tenke på når de skal inn i større endringsprosesser (som nye politiregioner/-distrikt).

Dette spørreskjemaet sendes til alle ansatte i politidistriktene og undersøkelsen vil bli gjennomført i ett politidistrikt om gangen, til samtlige i dagens 12 politidistrikt er forespurt om å delta i undersøkelsen.

Fra kommentarene i undersøkelsen ser vi viktigheten av introduksjonen og bruken av PSV som metode og verktøy. Dette er det skrevet lite om og vi er derfor nødt til å skaffe oss mer kunnskap om hvordan PSV kan virke inn på de svarene vi får i vår kartlegging. Vi ønsker derfor å intervju et utvalg med sentrale ledere – som alle har benyttet eller benytter PSV i sitt daglige politiarbeid. Det er for dette intervjuet vi nå kontakter deg.

Organisering og gjennomføring

Som sitt avsluttende masteroppgave vil Kvithyld se nærmere på bruken av PSV som metode. Undertegnede vil være Kvithyld sin veileder på masteravhandlingen.

Mer konkret vil Kvithyld analysere Oslo politidistrikt sin bruk av PSV i sin særskilte satsing mot tre kriminalitetstyper: boliginnbrudd, lommetyverier og ran. Disse ble etablert på forskjellige tidspunkt i perioden 2009 til 2014. Studien ønsker blant annet å undersøke nærmere om det er noen sammenheng mellom flytting av ressurser og resultatoppgjør.

Marius Kvithyld vil i løpet av MÅNED kontakte deg med forespørsel om du kan stille til intervju. Fra tidligere erfaringer, vil denne type intervju ta om lag en og en halv time. Prosjektet og intervjuene oppfyller de forskningsetiske krav som settes til innhenting, lagring og gjengivelse av denne type data. Oslo politidistrikt samtykket til prosjektet og at ansatte uttaler seg om sine erfaringer med PSV som verktøy.

Det er frivillig å være med. Hver deltaker må samtykke i å delta. Du kan når som helst trekke deg, uten å måtte begrunne dette nærmere. Ditt bidrag vil da bli fjernet fra datamaterialet.

Intervjuene vil være strukturert etter en såkalt SWOT-tilnærming og består av følgende tema/hovedspørsmål:

1. Hva er «Politiets Styringsverktøy – PSV»
2. Beskriv hvordan du ser utviklingen av PSV fra oppstarten i 2009 til og med 2014.
3. Fortell om hva du ser som styrken ved PSV som metode/verktøy.
4. Fortell om det som du ser som svakheten ved PSV som metode/verktøy.
5. Fortell om det du i dag ser som muligheter i bruk av PSV som metode/verktøy.
6. Fortell om det du i dag ser som truslene i bruk av PSV som metode/verktøy.

Intervjuene vil bli tatt opp på lyd. Lengden på intervjuet vil variere ut i fra hvor mye informasjon du har. Som tidligere nevnt vil erfaringsmessig hvert intervju ta mellom en og en og en halv time.

Lydopptak av samtalelagres i henhold til de samme strenge kriterier som til helserelaterte undersøkelser og således lagres på en egen server ved UiO, hvor kun intervjueren og prosjektledelsen vil ha adgang til dataene. Intervjuene vil bli transkribert og opplysningene anonymisert.

Intervjuene vil bli oppbevart en periode etter at prosjektrapporten er skrevet, for etterprøvbarehet – men ikke senere enn 1.9.2025. Lydopptakene vil da slettes.

Alle opplysninger vil bli behandlet konfidensielt, og intervjuene vil bli avidentifisert slik at ingen enkeltpersoner eller konkrete hendelser vil kunne gjenkjennes i prosjektets skrevne sluttprodukt (masteravhandling/artikler).

For å sikre at ditt bidrag blir tilstrekkelig avidentifisert i Kvithyld sin masteravhandling, vil du som bidragsyter få mulighet til å lese igjennom avhandlingen før den ferdigstilles. På denne måten vil du kunne gå gjennom de sitater og situasjoner det er referert til fra intervjuet med deg. Skulle du mene at sitater, meninger eller situasjoner ikke er korrekt gjengitt, forstått eller tolket, vil du kunne påpeke dette slik at forfatteren kan rette opp dette før avhandlingen ferdigstilles.

Deltakelsen er som sagt frivillig og vi spør om ditt samtykke til deltakelsen i begynnelsen av intervjuet.

Så langt det lar seg gjøre, har du i henhold til personvernregelverket rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,

- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hvis du har spørsmål til dine personvernrettigheter, kan følgende kontaktes:

- Trond Myklebust, politiinspektør/PhD. Forskningsavdelingen, Politihøgskolen, trond.myklebust@phs.no, mobil 930 333 92.
- Personvernombud Politihøgskolen: Avdelingsleder, Haavard Reksten, Forskningsavdelingen, Politihøgskolen, Haavard.Reksten@phs.no
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personvernombudet@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Vi håper du har lyst og mulighet til å delta i denne undersøkelsen.

Eventuelle spørsmål eller kommentarer til prosjektet bes rettet direkte til undertegnede (e-mail: trond.myklebust@phs.no , tlf direkte 23 19 98 55 eller mobil 930 333 92.

Med vennlig hilsen

Trond Myklebust
Politiinspektør / PhD
Prosjektansvarlig
Forskningsavdelingen
Politihøgskolen

APPENDIKS D2: Oppfølgingsmail sendt til respondentene 19. juli 2019

Hei

I forbindelse med at det ble gitt formell godkjenning av min masteroppgave fra NSD, Norsk senter for forskningsdata AS, ble det fremmet et eksplisitt krav som du må gjøres kjent med skriftlig. For å sikre at ditt bidrag blir tilstrekkelig avidentifisert i min masteravhandling, vil du som bidragsyter få mulighet til å lese igjennom avhandlingen før den ferdigstilles. På denne måten vil du kunne gå gjennom de sitater og situasjoner det er referert til fra intervjuet med deg. Skulle du mene at sitater, meninger eller situasjoner ikke er korrekt gjengitt, forstått eller tolket, vil du kunne påpeke dette slik at jeg kan rette opp dette før avhandlingen ferdigstilles. Hvis du ønsker gjennomlesning vil dette foregå på Politihøgskolen i Oslo i uke 32. Fristen for å fremme krav om gjennomlesning settes til fredag 2. august 2019.

Mvh

Marius Kvithyld

masterstudent

Politihøgskolen i Oslo

APPENDIKS E: Kodebok

Data fra PSV

Generelle regler:

De kvantitative resultatene som viser den registrerte kriminaliteten og de kvalitative beskrivelsene av styringsindikatorer, sannsynlighetsvurderinger og tiltak er utlevert som rådata fra Oslo politidistrikt i excel etter tillatelse fra Oslo politidistrikt.

Spesielle regler:

1. De kvantitative resultatene som er benyttet i linjediagram er omregnet til prosentandeler for å bli mulig å sammenligne med hverandre. Appendiks H viser antall og andeler totalt for de to årene som er presentert.
2. De kvalitative beskrivelsene (indikatorer, sannsynlighetsvurderinger, tiltak og evalueringer) som inneholder initialer fra ansatte eller fullt navn er utelatt fra siteringen.

Analyse av kvalitative data

Beskrivelsene av indikatorer, sannsynlighetsvurderinger, tiltak og evalueringer er gjennomgått for året 2014 og analysert i henhold til målsettingsteorien SMART. Akronymets oppbygning er gjennomgått i kapittel 1.2. Det er tidligere ikke utarbeidet en omforent, komplett mal og veiledning som bidrar til å sikre skriftlige, objektive beskrivelser i tråd med målsettingsteorien SMART (Ogbeiwi, 2017, s. 335).

Ved å analysere de nevnte beskrivelsene er det foretatt en subjektiv vurdering av beskrivelser på følgende premisser:

Spesifikk

- Hva ønsker man å måle?
- Hva er kilden til resultatet (statistikkgrupper)?
- Skal resultatet være lavest eller høyest mulig?
- Hvordan kan politiets egen innsats påvirke resultatet?
- Er kilden til resultatet manuell eller automatisert?

- Hvilket strategisk mål understøtter indikatoren?
- Hvilke føringer er skrevet fra overordnet myndighet?
- Hva sier forskning om det vi ønsker å måle?
- Hva går tiltaket du ønsker å operasjonalisere ut på?

Målbart, herunder:

- Er resultatuttrekket automatisert
- Er kilden til resultatet reliabel og valid?
- Er resultatuttrekker mulig å telle seg frem til eller er det for personavhengig?
- Er det overkommelig å komme frem til et resultat jevnlig (daglig/månedlig)?

A – attainable og agreeable (oppnåelig og enighet på norsk)

- Hva er resultatet i et historisk perspektiv?
- Er det gjennomførbart å måle resultatet over tid?
- Er tiltakene som skal operasjonaliseres gjennomførbare?
- Hvor sannsynlig er det at vi vil oppnå resultatkravet som stilles, på kort eller lang sikt?
- Er fagforeningene enige?

R – Realistisk

- Har vi vært i nærheten av dette resultatet tidligere?
- Har vi den rette kompetansen, det riktige utstyret, tilstrekkelig med personell og budsjett til å jobbe kunnskapsstyrt med indikatoren og tiltakene?
- Har vi erfaring med dette tiltaket fra tidligere?

T – tidfestet

- Hvor lenge skal indikatoren være i drift?
- Hvor lenge skal tiltaket pågå?
- Har vi kapasitet og utholdenhet til å holde på over tid?
- Har vi tilstrekkelig med budsjett til å betale for dette?

Med bakgrunn i disse spørsmålene er det laget en tabell for både indikatorer og tiltak som er besvart så beskrivende og kort som mulig i tabellene i kapittel 3.1.

Transkribering

Generelle regler:

Transkriberingen skal være så konsekvent og gjengitt så godt som mulig i den delen som ikke gjøres tilgjengelig for allmenheten.

Spesielle regler:

1. Uavhengig av dialekt så skal det benyttes bokmålsform.
2. Morfemer og andre språklyder som f.eks "eh" og "mhm" skal utelates.
3. Navn på ansatte og seksjoner som kan bidra til at siteringen kan medfører identifisering er utelatt fra sitater i oppgaven.
4. Det brukes ikke tegnsetting for å vise lengre pauser eller følelsesmessige uttrykk.
5. Tidspunkter (antall minutter) i transkriberingen skal skrives ned underveis for å gjøre det enklere å finne raskt frem i lydopptakene i ettertid.

Sitering i oppgaven:

1. Bruk av navn og lokasjoner som identifiserer enkeltpersoner eller kan identifisere respondenten er utelatt.
2. Det er kun respondenten som blir sitert i oppgaven.

Analyse av intervjuer

Det er benyttet fire analysenivåer i modellen IGLO. Akronymet består av følgende nivåer med definisjon:

1. Individ – "Individ er en person eller en annen enhet som ikke kan deles uten å miste sin egenart..." (Bøhn, 2018).
2. Gruppe – "To eller flere personer som har interaksjon, altså sosial kontakt med hverandre, deler noen mål, interesser og normer og har en viss felles identitet" (Rolfsen & Einarsen, 2017).
3. Ledelse – "Ledelse består av et individs evne og ferdigheter til å påvirke, motiverer og gjøre andre i stand til å bidra til effektivitet og suksess i de organisasjonene som de er medlemmer i" (Skogstad, 2017a).
4. Organisasjon – "En sosial enhet av mennesker, som har ett eller flere felles mål som de over tid forsøker å realisere gjennom en bevisst koordinering av innsats og aktiviteter" (Skogstad, 2017b).

Knytte prosessbeskrivelser (utsagn) til analysenivå for IGLO

En prosessbeskrivelse eller utsagn kan defineres som "et meningsfullt språklig uttrykk som alltid har en sannhetsverdi, enten sann eller falsk" (Nes, 2017). Ved å gjennomgå den transkriberte SWOT-analysen er prosessbeskrivelsene knyttet til de analysenivåene man opplever at de hører innunder bygd på definisjonene over. Et utsagn kan knyttes til flere nivåer og det vil alltid være preget av en subjektiv tolkning for den som gjennomfører analysen.

Interrater-reliabilitet

- Type 1: Utelatelsesfeil av ord. "Omission"
- Type 2: Feil gjengivelse av ord. "Comission"
- Type 3: Ord i gal rekkefølge

De tre typene interrater-reliabilitet kan påvirkes av dagsformen til den som transformerer og liten kunnskap om fagområdet (Poland, 1995). Tabellen i appendiks F er produsert 26. mai, ca 5 uker etter at transkriberingen fant sted. Totalt er 30 minutter gjennomgått en interrater-reliabilitet. I intervju nr. 1 er det 10. til 20. minutt analysert, i intervju nr. 4 det 20. til 30.

minutt, i intervju 5 det 30. til 40. minutt. Andel feil er summen av type 1 til 3 dividert på utvalgt transkriberte ord. Ingen av ordene som manglet endret på meningsinnholdet, etter min vurdering. Det var som oftest fyllord som manglet, som f.eks: *så, da, synes jeg, kanskje*. Det at transkriberingen har minst avvik i intervju nr. 1 kan handle om at oppmerksomhet er best i begynnelsen når man transkriberer et intervjuet. Med det gjennomgatte tidsspennet fra det 10. til det 40. minutt av intervjuet er det gjennomført en kontroll som medfører at reliabiliteten er god nok. Det ideelle hadde vært at gjennomlyttingen ble gjennomført av noen andre, men det har ikke vært mulig å fremskaffe noen frivillige til å gjøre det. Fremgangsmåten har vært at man ved å ha en utskrift av transkriberingen foran seg har lyttet til opptaket underveis og stanset for å gjøre notater ved avvik.

APPENDIKS F: Tabeller fra Swot-analysen

Tabell 3 SMART-modellen benyttet til å analysere beskrivelse av styringsindikatorene på de tre utvalgte kriminalitetstypene i 2014

Bokstav i akronymet SMART	Type vinningskriminalitet		
	Boliginnbrudd	Lommetyveri	Ran
Spesifikk	Delvis	Delvis	Delvis
Målbart	Ja - automatisert	Ja - automatisert	Ja - automatisert
Achievable (Oppnåelig)	Vurdert til middels	Vurdert til middels	Vurdert til middels
Realistisk	Ja - måloppnåelse	Ja - måloppnåelse	Ja - måloppnåelse
Tidfestet	Ja - årlig	Ja - årlig	Ja - årlig

Merknad: Tabellen gir en oversikt over hvordan SMART-modellen er benyttet til å beskrive styringsindikatoren basert på beskrivelser i virksomhetsplanen

Tabell 4 SMART-modellen benyttet til å analysere beskrivelse av tiltak knyttet til styringsindikator i 2014

Bokstav i akronymet SMART	Type vinningskriminalitet		
	Boliginnbrudd	Lommetyveri	Ran
Spesifikk	Delvis	Delvis	Delvis
Målbart	Kvalitativ vurdering med månedskommentar og evaluering	Kvalitativ vurdering med månedskommentar og evaluering	Kvalitativ vurdering med månedskommentar og evaluering
Achievable (Oppnåelig)	Effekt vurdert til middels	Effekt vurdert til middels	Effekt vurdert til middels
Realistisk	Ja -operasjonalisert	Ja -operasjonalisert	Ja -operasjonalisert
Tidfestet	Ja - årlig	Ja - årlig	Ja - årlig

Merknad: Tabellen gir en oversikt over hvordan SMART-modellen er benyttet til å beskrive tiltak, månedskommentarer og evalueringer basert på beskrivelser i virksomhetsplanen

Tabell 5 Hva er politiets styringsverktøy -PSV?

IGLO-nivå	Prosessbeskrivelse knyttet til nivå	Antall prosessbeskrivelser totalt per nivå
Individ	Månedskommentarer	5
	Målene er tydelige	
	Kunnskapsbasert, målrettet og resultatorientert	
	Sammenligne resultater over år	
Gruppe	Forståelse hos de som skal operasjonalisere tiltak	5
	Virksomhetsplan	
	Resultatoppnåelse	
	Resultatene er tydelige	
Ledelse	Bevissthet	6
	Kunnskapsbasert, målrettet og resultatorientert	
	Leses av hierarkiet	
	Ledelse av ressurser og resultater	
	Bedre enhetlig og strategisk styring	
	Kontroll og oversikt over det prioriterte	
Organisasjon	Ressursstyring	4
	Politimesterens styringsverktøy	
	Plattform for å formidle mål	
	Virksomhetsstyringsverktøy	
	Forebygge og bekjempe kriminalitet	
	Columbi egg for styring	

Merknad: Tabellen gir en oversikt over antallet prosessbeskrivelser som er nevnt basert på respondentenes transkriberte intervjuer

Tabell 6 Hvordan ser du på utviklingen av PSV fra oppstarten i 2009 til og med 2014?

IGLO-nivå	Prosessbeskrivelser knyttet til nivå	Antall prosessbeskrivelser totalt per nivå
Individ	Oversiktlig og naturlig for mange Åpent for alle Brukte det aktivt hver måned Analytikere, jurister og ledere begynte å skrive etter hvert Fikk et eierforhold Forholde seg til fakta Brukte det til motivasjon Interessert i tall når man jobber målretta	8
Gruppe	Systemutvikling gjorde det lettere å se hvordan driften fungerte Oversiktlig og naturlig for mange Åpent for alle Brukte det til motivasjon Det kommer direkte fra oss Det var flere som skrev inn i verktøyet Fikk et eierforhold En arena for å mene noe Forholde seg til fakta Tallene ble etter hvert ikke så viktig fordi man begynte å diskutere fenomenet Mye promoteringsarbeid Muligheter for å diskutere kriminalitet og metode Analytikere, jurister og ledere begynte å skrive etter hvert Se på mål og beskrive tiltak	14
Ledelse	Var tungvint i starten Enkelt tilgjengelig Åpent for alle Følge med ressursbruken Mye promoteringsarbeid Styre ressursbruken Muligheter for å diskutere kriminalitet og metode Forholde seg til fakta Fikk et eierforhold Analytikere, jurister og ledere begynte å skrive etter hvert	10
Organisasjon	Forankring på toppen Rød tråd Virksomhetsplaner ble ikke ettergått før 2009 Vesentlig for utviklingen at det kom fra toppen Virksomhetsplanen ble levende Muligheter for å diskutere kriminalitet og metode Pod har ikke fått med seg utviklingen Åpent for alle	8

Merknad: Tabellen gir en oversikt over antallet prosessbeskrivelser som er nevnt basert på respondentenes transkriberte intervjuer

Tabell 7 Fortell om hva du ser som styrken ved PSV som metode/verktøy

IGLO-nivå	Prosessbeskrivelser knyttet til nivå	Antall prosessbeskrivelser totalt per nivå
Individ	Bevisshet rundt prioritering Plattform for å kommunisere oppover og sidelengs Forplikter å skrive inn tiltak De som skal gjøre jobben må en relasjon til mål og krav Tydelig og lett for ansatte å bruke Motivasjon	6
Gruppe	Målene blir delt opp og formidlet Plattform for å kommunisere oppover og sidelengs Forplikter å skrive inn tiltak Dynamisk virksomhetsplan Hekte bakrunnsrapporter til tiltak Alle bruker det PSV-kontakter på hver driftsenhet som ivaretok opplæring Brukte det til ressursflytting i roligere perioder Informasjonsdeling førte til økt trykk mot kriminelle Så på resultatet når man slo ut en kriminell gruppering Motivasjon Konkurranse internt om å ha gode resultater Evaluerer av tiltak Forkaster tiltak som ikke fungerer Tall som ferskvare Sammenligner resultater fra måned til måned, år til år Det er ikke valgfag Effektvurdering av tiltak Månedskommentarer	19
Ledelse	Plattform for å kommunisere oppover og sidelengs Transparent Bestemt fra politimesteren sin side Måler resultatene objektivt Styrke økonomien Kan se raskt hvem man må prate med Oversiktlig, gir resultatene veldig enkelt og beskrevet Se hva du får ut av tildelte ressurser Informasjonen kommer fra en oppdatert kilde Kan får grafer vedlig enkelt Alle resultatene på ett sted	11
Organisasjon	Felles plattform Transparent Bra verktøy i forhold til media som er opptatt av tall Rød tråd fra statsbudsjett til disponeringsskriv	4

Merknad: Tabellen gir en oversikt over antallet prosessbeskrivelser som er nevnt basert på respondentenes transkriberte intervjuer

Tabell 8 Fortell om hva du ser som svakheten ved PSV som metode/verktøy

IGLO-nivå	Prosessbeskrivelser knyttet til nivå	Antall prosessbeskrivelser totalt per nivå
Individ	Svak forankring og eierskap	1
Gruppe	PSV ble for lite brukt i forhold til tiltakene som ble foreslått Det blir mer fokus på tall enn tiltak Ikke godt nok implementert Det som måles blir prioritert, det andre blir nedprioritert Manglende eieforhold, at man kan velge det bort Det blir for avansert	6
Ledelse	Bruke det som fanden leser bibelen At man ikke er objektiv og ærlig når man tolker resultater Glemmer tiltak som gruppenivået foreslår for å bli bedre Svak forankring og eierskap Det som måles blir prioritert, det andre blir nedprioritert Man blir dratt mot det som gir umiddelbar effekt Mangler tålmodighet til mer langsiktige tiltak som får effekt over tid	7
Organisasjon	Det har blitt mer politikk en samfunnsoppdrag Pod bruker det mindre Forandringer som gjør at man ikke kan sammenligne resultater Målbildet endres årlig Målbildet måler for lite av politiets produksjon ifbm. reformen Ikke systemet det er noe galt med, men måten det brukes på Pod har ikke samme forståelse som tidligere	7

Merknad: Tabellen gir en oversikt over antallet prosessbeskrivelser som er nevnt basert på respondentenes transkriberte intervjuer

Tabell 9 Fortell om hva du ser som mulighetene ved PSV som metode/verktøy

IGLO-nivå	Prosessbeskrivelser knyttet til nivå	Antall prosessbeskrivelser totalt per nivå
Individ	Bedre opplæring	4
	Mulighet til å hente informasjon på overordnet saksnivå	
	Motta styring som gir mening	
	Motivasjon	
Gruppe	Oversikt over egne og andres resultater	7
	Tiltakene man operasjonaliserer	
	Ledergruppene må bruke det aktivt	
	Alle som sitter med kunnskap fra forskjellige fagfelt rapporterer	
	Kan brukes på paroler for dagens tjeneste	
	Konkurranse internt	
Mulighet til å hente informasjon på overordnet saksnivå		
Ledelse	Oversikt over egne og andres resultater	6
	Man får informasjon fra de som sitter nærmest	
	Mulighet til å hente informasjon på overordnet saksnivå	
	Gi styring mening	
	Morsomt	
Stille krav til leder på overordnet nivå for å få ressurser		
Organisasjon	Få et godt datagrunnlag etter ny straffelov	4
	Bedre opplæring	
	Bra verktøy i forhold til media som er opptatt av tall	
	Pod er i ferd med å få mer kunnskap	

Merknad: Tabellen gir en oversikt over antallet prosessbeskrivelser som er nevnt basert på respondentenes transkriberte intervjuer

Tabell 10 Fortell om hva du ser som truslene ved PSV som metode/verktøy

IGLO-nivå	Prosessbeskrivelse av nivåenes involvering	Antall prosessbeskrivelser totalt per nivå
Individ	Skjule sannheten	2
	Rapportering og tiltak må gjøres av de som sitter nærmest kilden	
Gruppe	Skjule sannheten	5
	Rapportering og tiltak må gjøres av de som sitter nærmest kilden	
	Alle må bruke det som skal bruke det, eller så funker det ikke	
	Lar være å bruke det	
Ledelse	Det blir vagt	4
	Kan misbrukes hvis man legger inn gal informasjon	
	Et system som skal "please noen"	
	Det er irrelevant for de på lavere ledernivåer	
Organisasjon	Man lærer ikke av hva man gjorde før	6
	Befolkningen får misvisende informasjon om utvikling	
	At man går tilbake til word og excel som verktøy	
	Bytter målbilde	
	Stor usikkerhet rundt PSV etter omorganisering	
	Man har et verktøy man velger og ikke bruke	
	Pod sin mangelende forståelse eller vilje til bruk	

Merknad: Tabellen gir en oversikt over antallet prosessbeskrivelser som er nevnt basert på respondentenes transkriberte intervjuer

Tabell 11 Interrater-reliabilitet

Intervju nr.	Antall transkriberte ord totalt	Utvalgt transkriberte ord	Type 1	Type 2	Type 3	Andel feil
1	6 321	1 128	11	3	1	1,3 %
4	4 528	1 401	27	5	2	2,4 %
5	4 792	1 040	20	4	1	2,4 %
SUM	15 641	3 569	58	12	4	2,0 %

Merknad: Type 1: Utelatesfeil av ord, Type 2: Feil gjengivelse av ord, Type 3: Ord i gal rekkefølge. I intervju nr. 1 er det 10. til 20. minutt analysert, i intervju nr. 4 det 20. til 30. minutt, i intervju 5 det 30. til 40. minutt. Andel feil er summen av type 1 til 3 dividert på utvalgt transkriberte ord.

APPENDIKS G: Statistikkgrupper

Statistikkgruppene i PAL strasak som ble benyttet i resultatmålingene i PSV for boliginnbrudd, lommetyverier og ran.

Statistikkgrupper for boliginnbrudd

2201 Grovt tyveri fra villa

2202 Grovt tyveri fra leilighet

Statistikkgruppene som ble benyttet i resultatmålingen

Statistikkgrupper for lommetyveri

2233 Grovt tyveri fra person på offentlig sted

Statistikkgruppene som ble benyttet i resultatmålingen

Statistikkgrupper for ran

2501 Utpressing (§ 266)

2502 Ran (§ 267)

2503 Ran, grovt (§ 268)

2504 Ran fra beruset person

2505 Bankran (§ 268,2)

2506 Postran (§ 268,2)

2507 Ran av verditransport (§ 268,2)

2508 Drosjeran

2509 Ran fra forretning/kiosk (§ 267)

2510 Grovt ran fra forretning/kiosk (§ 268)

2599 Ran/utpressing, diverse

Statistikkgruppene som ble benyttet i resultatmålingen

APPENDIKS H: Antall og andeler brukt i linjediagram kapittel 3.2

Måned	2012 antall	2012 andel	2013 antall	2013 andel
Januar	102	12,13 %	37	6,06 %
Februar	64	7,61 %	21	3,44 %
Mars	55	6,54 %	32	5,24 %
April	54	6,42 %	65	10,64 %
Mai	56	6,66 %	49	8,02 %
Juni	55	6,54 %	41	6,71 %
Juli	95	11,30 %	47	7,69 %
August	69	8,20 %	48	7,86 %
September	71	8,44 %	46	7,53 %
Oktober	98	11,65 %	60	9,82 %
November	77	9,16 %	102	16,69 %
Desember	45	5,35 %	63	10,31 %
n=total	841	100,00 %	611	100,00 %

Tabellen viser antallet registrerte boliginnbrudd og andel boliginnbrudd i 2012 og 2013 fordelt på måned i Oslo politidistrikt

Måned	2012 antall	2012 andel	2013 antall	2013 andel
Januar	1 396	7,84 %	1 180	8,05 %
Februar	1 423	7,99 %	1 189	8,11 %
Mars	1 814	10,18 %	1 087	7,42 %
April	1 270	7,13 %	1 233	8,41 %
Mai	1 493	8,38 %	1 362	9,29 %
Juni	1 952	10,96 %	1 477	10,08 %
Juli	1 586	8,90 %	1 123	7,66 %
August	1 146	6,43 %	1 378	9,40 %
September	1 495	8,39 %	1 286	8,77 %
Oktober	1 373	7,71 %	1 415	9,65 %
November	1 586	8,90 %	1 050	7,16 %
Desember	1 280	7,19 %	876	5,98 %
n=total	17 814	100,00 %	14 656	100,00 %

Tabellen viser antallet registrerte lommetyverier og andel lommetyverier i 2012 og 2013 fordelt på måned i Oslo politidistrikt

Måned	2012 antall	2012 andel	2013 antall	2013 andel
Januar	92	10,53 %	47	4,71 %
Februar	61	6,98 %	67	6,72 %
Mars	88	10,07 %	69	6,92 %
April	93	10,64 %	93	9,33 %
Mai	76	8,70 %	85	8,53 %
Juni	81	9,27 %	96	9,63 %
Juli	68	7,78 %	76	7,62 %
August	76	8,70 %	92	9,23 %
September	55	6,29 %	101	10,13 %
Oktober	76	8,70 %	115	11,53 %
November	59	6,75 %	90	9,03 %
Desember	49	5,61 %	66	5,61 %
n=total	874	100,00 %	997	100,00 %

Tabellen viser antallet registrerte ran og andel ran i 2012 og 2013 fordelt på måned i Oslo politidistrikt