

MASTEROPPGAVE

Emnekode:

BE323E

Navn på kandidat:

Per Erik Kalland Hagen og Bjørn Klaussen

Nærpolitireformen: Kommunenes
opplevelse av prosessen

Dato: 25.05.18

Totalt antall sider: 124

Abstract

Public sector reforms have characterized the development of Norwegian society in recent decades. Increasing demands for efficiency and de-bureaucratisation, and political and international conditions have made an impact.

Also, the police have been through reforms, politireform 2000 and nærpolitireformen, which is in process. Nærpolitireformen has taken our interest, and especially how the municipalities have been involved and informed during the reform process.

Based on this, we have formulated the following issues:

1. Will increased information and involvement affect the municipalities to believe that nærpolitireformen has more positive effects?
2. Will the effect of losing its local police office lead to the municipalities having a more negative experience of information and involvement? Will these also be more negative to the effect of nærpolitireformen?

We have used quantitative method in which the entire mayors of the country have participated in a survey conducted by the professional journal Politiforum.

In relation to our findings, we have found support for involvement and information to be relevant to the belief in the effect of the nærpolitireformen. However, there is reason to point out that some needs to be more involved and informed than others, and this is something one must analyze and take into account.

Forord

Det nærmer seg nå slutten for vår MBA ved Nord Universitet, det har vært en interessant reise gjennom ulike fag og som nå ender med en masteroppgave. Det å kombinere studier og arbeid kan være en slitsom øvelse, men når vi nå nærmer oss slutten er det ingen tvil om at man sitter igjen med mye. Både i form av kunnskap, men også i form av nye bekjenskaper som har bidratt til en interessant og morsom studietid.

Arbeidet med masteroppgaven har vært lærerikt, og prosessen fra begynnelse til slutt har inneholdt alt fra pur glede til frustrasjon. At vi til tider har vært forvirret på et høyere nivå, ser vi på som et kvalitetstegn for prosessen og arbeidet med masteroppgaven.

Takk til Politiforum og journalist Torkjell Jonsson Trædal for tilgang på datamateriale, og våre arbeidsgivere Helse-Nord og Nordland politidistrikt som har vært med å legge til rette for at det har vært mulig å fullføre studieløpet.

Vi må også takke vår veileder Lars Kolvereid ved Nord Universitet for verdifulle råd og innspill i prosessen med masteroppgaven.

Vi må selvfølgelig takke våre bedre halvdel for tålmodighet og manglende oppmerksomhet gjennom skriveprosessen.

Til slutt vil vi takke hverandre. Det å skrive sammen med noen kan være utfordrende, men vi har hatt gode diskusjoner og vært enige om både retning og prosess. Masteroppgaven er vårt produkt, og innholdet og eventuelle feil er vårt ansvar.

Stokmarknes 25.05.18

Bjørn Klaussen

Per Erik Hagen

Sammendrag

Denne oppgaven er avslutning på MBA (Master of business and administration). Oppgaven handler om hvordan kommunene involveres igjennom prosessene i forbindelse med nærpolitireformen. Vi har hatt fokus på kommunenes opplevelse, der vi spesielt har hatt fokus på grad av informasjon og involvering. Temaet har vi valgt fordi prosessene der man samhandler med interessenter og andre eksterne aktører interesserer oss.

Reformer innen offentlig sektor har de siste tiårene preget utviklingen av det norske samfunnet, og flere større sektorer er berørt. Økende krav til effektivisering og avbyråkratisering, endrede forutsetninger og endrede politiske og internasjonale forhold er med på å påvirke hvordan offentlig sektor utformes. Også politiet har vært gjennom reformer, i nyere til Politireform 2000 og nærpolitireformen som politiet står i nå. Nettopp nærpolitireformen er den som har fått vår interesse, og spesielt det som omhandler hvordan kommunene har vært involvert og informert i reformprosessen. Det er fra politisk hold stilt store krav til involvering av, og informasjon til kommunene. Vi har med bakgrunn i dette utformet følgende problemstillinger som vil bli besvart:

1. Vil økt informasjon og involvering bidra til at kommunene er mer positiv til effekten av nærpolitireformen?
2. Vil effekten av å miste sitt lokale lensmannskontor bidra til at kommunene har en mer negativ gitt informasjon og opplevd involvering, og mer negativ til effekten av nærpolitireformen?

Vi har i oppgaven brukt kvantitativ metode hvor alle landets ordførere har deltatt i en spørreundersøkelse gjort av fagskriftet Politiform. Svarprosenten på 53% er innenfor det som kreves for at undersøkelsen kan sies å være gyldig. Vi har via SPSS gjennomført korrelasjons- og regresjonsanalyser, og vi har testet fem hypoteser. Det er utarbeidet en egen forskningsmodell som beskriver hypotesene og hvordan disse er testet.

I forhold til våre funn, knyttet opp mot teori og styrende politiske dokumenter, har vi funnet støtte for at involvering og informasjon bidrar til at kommunene er mer positiv til effekten av nærpolitireformen. Det at kommuner i forbindelse med nærpolitireformen vil miste sitt lokale lensmannskontor påvirker involvering og effekt av nærpolitireformen negativt. Det er i samsvar med våre hypoteser og gir mening da disse kommunene i større grad vil være uenig i reformens forslag. I denne sammenheng fikk vi ikke signifikant funn vedrørende informasjon.

Totalt sett ser vi at Justis- og beredskapsdepartementet og politiet har gjort et grundig og godt arbeid for å møte kommunene. Det kan synes som om politiet i enda større grad kunne hatt mer fokus på konsekvensutredning, for i større grad kunne svare på hvilken betydning endringene i nærpoltireformen vil få. Dette for å minske usikkerheten både blant politiets egne ansatte og for de kommunene som blir berørt.

Tabelloversikt

4.1. Svarfordeling fra kommunene knyttet til de ulike politidistriktene	S. 45.
4.2. Frekvensoversikt for spørsmålene i undersøkelsen	S.102.
4.3. KMO and Barlett's Test: Spørsmål 7-16 og 19-23	S. 49.
4.4. Andel varians som forklares av de uttrukne komponentene (PCA)	S. 50.
4.5. Rotert komponentmatrise	S. 51.
4.6. Rotert komponentmatrise – justert	S. 51.
5.1. Deskriptiv statistikk og korrelasjon mellom analyserte variabler	S. 61.
5.2. Lineær regresjonsanalyse «Effekt av nærpolitireformen»	S. 63.
5.3. Lineær regresjonsanalyse «Hvordan miste sitt lokale lensmannskontor påvirker informasjon, involvering og effekt.	S. 66.
5.4. Lineær regresjonsanalyse «Hvordan involvering gjennom politirådet påvirker informasjon, involvering og effekt.	S. 68.
5.5. Lineær regresjonsanalyse «Hvordan dialog med politimesteren påvirker informasjon, involvering og effekt.	S. 69.

Figuroversikt

1.1. Faser i beslutningsprosessen i nærpolitireformen	S. 4.
2.1. Organisering av politi og lensmannsetaten	S. 7.
2.2. Tidslinje for nærpolitireformen	S. 8.
3.1. Kotters endringsmodell i åtte faser	S. 20.
3.2. Medvirkningstrappa	S. 27.
3.3. Ulike faser i motstand mot endring	S. 31.
3.4. Forskningsmodell	S. 42.
4.1. Normalfordeling av «Effekt» blant respondentene	S. 59.
4.2. Normalfordeling av «Informasjon» blant respondentene	S. 59.
4.3. Normalfordeling av «Effekt» blant respondentene	S. 60.
6.1. Forskningsmodell med måleverdier	S. 75.

«Organisasjonsendring er et slags kaos. En mengde forhold endres på samme tid, omfanget av endringer i omgivelsene og den ofte forekommende motstanden fra ulike grupper skaper en mengde av sammenhengende prosesser som er ekstremt vanskelige å forutsi og nesten umulig å styre»

Burke og Litwin

Innholdsfortegnelse

Abstract	i
Forord	ii
Sammendrag	iii
Tabelloversikt	v
Figuroversikt	v
Begrepsoversikt	1
1. Innledning	2
1.1. Tema.....	2
1.2. Problemstilling	3
1.3. Avgrensing	4
1.4. Studiens videre struktur.....	5
2. Hva er nærpolitireformen?	7
2.1. Bakgrunnen for nærpolitireformen.....	7
2.2. Nærpolitireformen	9
2.3. Oppsummering nærpolitireformen	11
3. Teori og empiri	12
3.1. Introduksjon	12
3.2. Teoretisk rammeverk.....	13
3.2.1. Reformprosessen	13
3.2.2. Annen relevant forskning	16
3.2.3. Endringsteoretiske prinsipper.....	19
3.2.4. Involveringsteoretiske prinsipper	26
3.2.5. Endringsmotstand.....	30
3.3. Empiri.....	33
3.3.1. Erfaringar frå endringsprosessar generelt, og involvering av brukarar spesielt.....	33
3.3.2. Making reform happen, lessons from OECD Countries	35
3.4. Hypoteser	38
3.4.1. Vil økt informasjon og involvering bidra til at kommunene er mer positiv til effekten av nærpolitireformen?	38
3.4.2. Vil effekten av å miste sitt lokale lensmannskontor bidra til at kommunene er mer negativ til gitt informasjon og opplevd involvering, og mer negativ til effekten av nærpolitireformen?	41
3.4.3. Forskningsmodell	42
4. Metode	43
4.1. Valg av metode.....	43
4.2. Datainnsamling.....	44
4.2.1. Bortfallsanalyse	44
4.3. Analyseenheten	46
4.4. Forberedelse av data.....	46
4.4.1 Omkoding.....	47
4.4.2. Faktoranalyse	48
4.5. Analysemetoder.....	52
4.5.1. Korrelasjonsanalyse	52
4.5.2. Kjikvadrattest	53
4.5.3. Regresjonsanalyse	53
4.5.4. Cronbachs alfa.....	55
4.6. Reliabilitet – studiens etterprøvbarehet.....	56

4.7. Validitet - studiens gyldighet	56
5. Presentasjon av undersøkelsens resultater	58
5.1. Korrelasjonsanalyse	61
5.2. Regresjonsanalyse	62
5.2.1. Regresjonsanalyse 1	63
5.2.2. Regresjonsanalyse 2	65
5.3. Andre funn.....	68
6. Tolkning av analysen	71
6.1. Hypotese 1	71
6.2. Hypotese 2.....	72
6.3. Hypotese 3, 4 og 5.....	73
6.4. Forklaring av forskningsmodell	75
7. Diskusjon.....	77
7.1. Reformert og nærpoliti	77
7.2. Nærpolitireformens mål og visjon i møte med kommunene	81
7.3. Bidrar økt informasjon og involvering til at kommunene er mer positiv til effekten av politireformen?	86
7.3.1. Informasjon	86
7.3.2. Involvering	88
7.4. Hvordan bidrar det å miste sitt lokale lensmannskontor negativt på prosessene?	89
7.5. Konklusjon	92
7.6. Styrker og svakheter i studien	95
7.7. Videre forskning.....	96
Litteraturliste.....	98
Tabeller	102
Vedlegg	103
Vedlegg 1 - Spørreskjema	103
Vedlegg 2 – Svar på åpent spørsmål	107

Begrepsoversikt

Cronbachs Alfa:	Måler intern konsistens og er det mest benyttet målet på reliabilitet.
DIFI:	Direktoratet for forvaltning og IKT
FAD:	Fornyings- og administrasjonsdepartementet
Faktoranalyse:	En statistisk teknikk for å finne antall dimensjoner som ligger til grunn for en korrelasjonsmatrise.
GDE:	De nye politidistriktene deles inn i geografisk driftsenheter (GDE).
Kjikkvadrat:	Måler grad av avvik mellom en teoretisk modell og observerte data. Benyttes til å beregne mål på statistiske sammenheng i bivariate krysstabeller.
Komparativ studie:	Sammenlikninger av to eller flere studier.
Korrelasjon:	Statistisk sammenheng mellom to variabler.
NPM:	New Public Management
OECD:	Organisation for Economic Co-operation and Development, <i>Organisasjonen for økonomisk samarbeid og utvikling, NO</i>) er en internasjonal organisasjon bestående av 35 medlemsland fra hele verden.
Politirådet:	Et formalisert samarbeid mellom lokalt politi og kommunale myndigheter som ble opprettet i 2006, hvor målet er å bidra til samvirke om kriminalitets-forebygging og trygghet i lokalsamfunnet. I dag har politiet etablert politiråd i nesten alle landets kommuner.
Regresjonsanalyse:	Er basert på at sammenhengen mellom en avhengig variabel Y og et sett uavhengige variabler X, kan framstilles i form av en lineær funksjon.
Respondenter:	De som deltar i spørreundersøkelsen.
Signifikansnivå:	I en statistisk test er signifikansnivået sannsynligheten for å forkaste en sann nullhypotese.
SPSS:	Statistical Package for Social Sciences. Program for gjennom-føring av kvantitative analyser av data.
Standardavvik:	Et mål på spredning for kontinuerlige variabler. Det beregnes som kvadratroten til variansen.
Styringsgrupper:	Styringsgruppa skal utforme mandat for vurderingen av tjenestedsstruktur og godkjenne plan for involvering av lokalsamfunnet. Gruppen skal minimum bestå av representanter for politimesteren og de berørte kommunene.

1. Innledning

Etter terrorangrepene 22. juli 2011 stilte mange spørsmålet om hvorfor noe slik kunne skje i Norge. Hvorfor hadde man ikke oppdaget og forhindret angrepene? Og ikke minst hvor var politiet? Som et resultat av granskningene ble det konkludert at norsk politi ikke var godt nok organisert til å håndtere slike utfordringer. I 2015 fattet Stortinget beslutning om iverksetting av nærpelitireformen. 1. januar 2016 var det etablert 12 nye politidistrikt, og arbeidet med å lage ny organisasjonsstruktur startet. Pr. 01.05.18 er 10 av 12 politidistrikt ferdig med organisasjonsstrukturen, og de to siste politidistriktene skal være i drift i ny struktur fra 01.06.18. Dette arbeidet har blant annet innebåret ny organisering av tjenestestedsstrukturen, og tydelige krav og føringer om involvering av berørte kommuner. Det er innenfor involvering av kommunene vi har fattet interesse, og det er dette som danner grunnlaget for vår masteroppgave.

1.1. Tema

Politiet har en viktig rolle i det norske samfunnet og har et høyt tillitsnivå og stor legitimitet. En måling fra april 2011, før terrorangrepene, viste at hele 77% av befolkningen hadde høy tillitt til politiet og deres arbeid. Tilliten til politiet økte umiddelbart etter terrorangrepet, noe som er uvanlig sammenlignet med liknende hendelser i andre land (Holmen, 2016).

Da offentliggjøringen av 22. juli-kommisjonens rapport måtte spesielt politiet tåle hard kritikk da det ble avdekket grunnleggende og gjennomgående svakheter ved store deler av institusjonen (NOU 2012:14). Tilliten til politiet sank umiddelbart etter offentligjørelsen av rapporten. For å vise at befolkningens reaksjon ble tatt på alvor ble det umiddelbart satt i gang tiltak. Til tross for en allerede pågående prosess om ny politireform i Justis- og beredskapsdepartementet, tok daværende justisminister Faremo initiativ til å følge opp kritikken gjennom nye konkrete tiltak. Dette initiativet førte til nedsettelsen av Politianalyseutvalget høsten 2012 og videre til vedtak av nærpelitireformen 2015.

Intensjonene og kravene til involvering av kommunene, fra politisk hold, er tydelige i forhold til reformarbeidet. Det fremkommer av Prop.61 LS at kommunene er bekymret for endring av lokal struktur. Videre nevnes det at innbyggerne i Norge tradisjonelt har stor tillit til politiet. Denne må tas godt vare på (Prop. 61 LS (2014-2015)). Videre fremkommer det av proposisjonen (s.75) at:

«Trygge lokalsamfunn skapes gjennom bredt samarbeid og lokale forebyggende tiltak. En velfungerende kontaktflate mellom politi og lokalsamfunn er en forutsetning for god forebygging og kriminalitetsbekjempelse. God dialog og informasjonsflyt mellom aktørene sikrer økt kunnskap og forståelse for roller og oppgaver».

Politidirektoratet har lagt opp til et bredt samarbeid og involvering av kommunen i utviklingen av lokale strukturer. Med utgangspunkt i statens kommunikasjonspolitikk, og politiets informasjonspolitikk er det gjort et grundig arbeid med å utarbeide en felles strategi for kommunikasjon i endring for politiet i gjennomføring av nærpolitireformen.

Vi har valgt vårt tema med utgangspunkt i strategi for kommunikasjon i gjennomføring av nærpolitireformen. Kommunene er sentrale aktører og medspillere i endringsprosessen. Derfor ønsker vi i denne studien å se nærmere på prosessene vedrørende kommunikasjon og involvering av kommunene. I den forbindelse vil vi benytte oss av ordførerne som representanter for kommunene, og som respondenter til vår undersøkelse. En viktig grunn for at vi har valgt ordførere og ikke politiets egne ansatte, er fordi ordførerne i mindre grad vil være påvirket av følelsesmessige årsaker knyttet til endringsprosessen. Ordførerne blir indirekte påvirket av endringene knyttet til nærpolitireformen og derfor har vi tro på at disse vil ha en mer rasjonell opplevelse av prosessene knyttet til nærpolitireformen.

1.2. Problemstilling

Politiet er en organisasjon som kjennetegnes med en klar horisontal arbeidsdeling. Det er utstrakt bruk av regler som angir hva politiet skal gjøre i ulike tilfeller til ulike tider. Det vi mener kan være en utfordring for politiet i arbeidet med å samarbeide med kommunene om lokal struktur, kan være opplevelsen av at strukturen er bestemt på forhånd. Politiet skal være tydelig og klar i sitt språk og mandat. Dette kan for noen oppleves som enveiskommunikasjon i større grad enn en dialog og samarbeid. Oppleves prosessene som en «*skinnprosess*»? Nærpolitireformen har vært godt dekket av mediene, og det har allerede vært skrevet flere fagartikler om de ulike prosessene i forbindelse med gjennomføringen.

Det som er interessant for oss å undersøke, er hvordan kommunene i denne prosessen har opplevd involvering og informasjon. I den forbindelse ønsker vi å finne ut om økt involvering og informasjon bidrar til at kommunene er mer positiv til effekten av politireformen. Det kan høres ut som selvfølgeligheter at hvis informasjonen og involveringen er god, så vil også kommunene bli mer positiv til effekten av nærpolitireformen. Mer informasjon og involvering

kan bidra til at man får grundigere kunnskap om reformen og dens innhold. Hvis visjon og mål ikke samsvarer med kommunenes behov, vil dette kunne gi utslag i at man blir mer negativ til effekten av nærpolitireformen.

Det at kommune mister sitt lokale lensmannskontor oppleves av noen som at det blir fritt fram for kriminelle. Andre er bekymret for at politiet blir mindre synlige og at andre polititjenester blir flyttet bort fra kommunen. I denne forbindelse ønsker vi å undersøke om det å miste sitt lokale lensmannskontor påvirker informasjon og involvering negativt. Vi vil også undersøke om disse også er mer negativ til effekten av nærpolitireformen.

Følgende problemstillinger vil bli besvart:

1. Vil økt informasjon og involvering bidra til at kommunene er mer positiv til effekten av nærpolitireformen?
2. Vil effekten av å miste sitt lokale lensmannskontor bidra til at kommunene er mer negativ til gitt informasjon og opplevd involvering, og mer negativ til effekten av nærpolitireformen?

Studiens utgangspunkt vil være at informasjon og involvering er viktige virkemidler for å nå fram med endring. Vi ønsker å finne ut om dette bidrar positivt på effekten av nærpolitireformen. Videre vil vi undersøke om det er signifikante forskjeller i prosessene og effekt av nærpolitireformen for de kommunene der det lokale lensmannskontoret er foreslått nedlagt.

1.3. Avgrensning

Nærpolitireformen er en stor reform i mange faser og som involverer på mange nivåer. (Holmen, 2016) har i sin masteroppgave definert beslutningsprosessen bak nærpolitireformen i flere faser:



Figur 1.1. Faser i beslutningsprosessen i nærpolitireformen

Vi har valgt å ha fokus på vedtaksfasen og de prosesser som har skjedd i samarbeid med politiet og kommunene. Undersøkelsen vil ha hovedfokus på kommunenes opplevelse av prosessene som har ledet fram til politidirektoratets beslutning om en ny organisering av politiets tjenestesteder.

Våre respondenter er et representativt utvalg av landes ordførere som har vært deltakende i disse prosessene, både gjennom lokalt Politiråd og styringsgruppe. Det har vært en rekke møter mellom politi og kommunene i forbindelse med reformprosessene, men vi vil ikke gå inn på gjennomføringen og hyppighetene av møtene. Vi ønsker å gjennomføre en kvantitativ undersøkelse hvor vi har benyttet data for å kjøre statistiske analyser for å se om vi finner signifikante funn som kan forklare våre forskningsspørsmål.

Begrepsavklaringer

Informasjon: mener vi den informasjon kommunene har mottatt i prosessen som har ledet fram til politidirektoratets beslutning om en ny organisering av politiets tjenestesteder. I dette ligger det informasjon om hvilke oppgaver som forblir på det lokale lensmannskontoret. Informasjon kommunene har fått om hvilke planer som foreligger for sentralisering av polititjenester. Informasjon om hvordan politiberedskapen vil bli organisert og hva sentraliseringen av beslutningsmyndigheten i politiet vil si for kommunene.

Involvering: mener vi de prosesser i gjennomføring av nærpolitireformen hvor kommunene har vært direkte involvert gjennom møter og aktiv deltakelse.

Effekt: mener vi i hvilken grad nærpolitireformen vil gi bedre polititjenester i kommunene og i regionen. Om nærpolitireformen gi mer synlig politi i min kommune. Vil politireformen styrke det forebyggende arbeidet og er den nødvendig for å opprettholde gode polititjenester i distriktene.

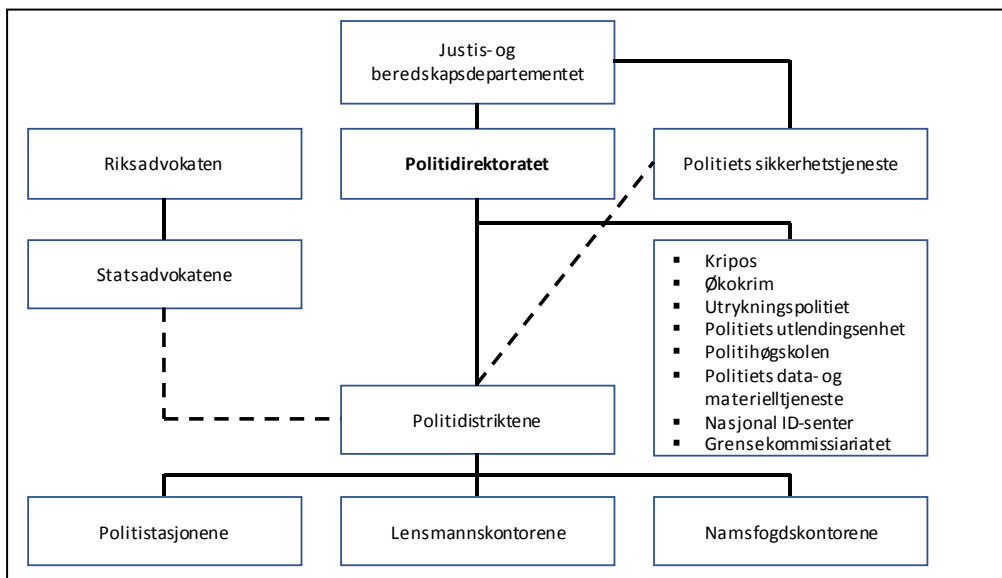
1.4. Studiens videre struktur

Oppgaven vil være organisert i sju kapitler. I kapittel 2 vil vi redegjøre for nærpolitireformen og dens bakgrunn og kort dens innhold. Vi har i dette kapitlet hatt mest fokus på å få fram de prosessene som involverer kommunene. I kapittel 3 vil det redegjøres nærmere for det teoretiske rammeverket studien bygger på. Kapitlet vil ha hovedfokus på endrings- og involveringsteoretiske prinsipper. Kapitlet avsluttet med å presentere en forskningsmodell. Kapittel 4 omhandler metode. Her vil vi beskrive hvordan vi metodisk har gått frem for å samle inn nødvendige data og hvordan vi har bearbeidet disse for å besvare vår spørsmålsstilling. Videre vil vi beskrive hvilke statistiske analyser vi ønsker å bruke for å finne signifikante mål for å sannsynliggjøre våre antakelser. I kapittel 5 vil vi gi en presentasjon av undersøkelsens

resultater. Vi vil forklare funnene våre og beskrive hva de forteller oss. I kapittel 6 vil vi tolke analysene opp mot teori. Vi vil også gi en konklusjon på om vi kan beholde eller forkaste hypotesene. I det siste og syvende kapittel vil vi gjennomføre drøfting med utgangspunkt i teori og våre analyser. Etter å ha oppsummert og konkludert våre hovedfunn vil vi komme med noen betraktninger om styrker og svakheter og videre forskning av dette temaet.

2. Hva er nærpolitireformen?

I dette kapittelet ønsker vi å beskrive bakgrunnen for nærpolitireformen og innholdet i den i korte trekk da den er en svært omfattende reform som både inneholder en strukturreform og en kvalitetsreform. Vi har vist til hvordan organiseringen av politi og lensmannsetaten (figur 2.1) for å lettere kunne forstå kommandolinjene mellom de ulike nivåene og etatene i tidslinja figur 2.2). Videre har vi beskrevet innholdet i oppdragsbrevet som omhandler samarbeid med kommunene. I tillegg har vi beskrevet ulike prosesser som omhandler involvering i de ulike prosessene.



Figur 2.1. Organisering av politi og lensmannsetaten

2.1. Bakgrunnen for nærpolitireformen

22. juli 2011 da 77 mennesker ble drept i to terrorangrep; i regjeringskvartalet i Oslo og på AUFs sommerleir på Utøya. Det ble ved kongelig resolusjon oppnevnt en uavhengig kommisjon (22.juli kommisjonen) som fikk i oppdrag å svare på hvorfor noe slikt kunne skje i Norge og videre evaluere hvilken lærdom vi kunne trekke av hendelsen for å kunne stå best mulig rustet til å møte eventuelle fremtidige angrep (NOU 2012:14). Både politiet og politikere har i etterkant måttet tåle sterk kritikk. Politikerne for ikke å ha gjort nok for å avverge hendelsene, og politiet for håndteringen av hendelsene denne dagen og oppfølgingen av kritikken som fulgte (Christensen, Lægreid, & Rykkja, 2013). På bakgrunn av kritikken ble det i politiet den 18. august 2011 oppnevnt en intern komite som skulle evaluere håndteringene av terrorhendelsene, og som presenterte sin rapport 15. mars 2012. Den 8. november 2012 nedsatte regjeringen et arbeidsutvalg som skulle analysere utfordringene i norsk politi. Den 19. juli 2013

fikk justis- og beredskapsminister Grete Faremo overlevert arbeidsgruppens utredning og forslag; (NOU 2013:9) «Ett politi – rustet til å møte fremtidens utfordringer». I forslaget anbefaler utvalget at det gjennomføres to reformer i norsk politi; en strukturreform og en kvalitetsreform. Forslaget gikk deretter ut på høring til departementer, offentlige instanser, organisasjoner og andre som ønsker å kommentere forslaget. 06. mars 2015 ble forslaget til proposisjon lagt frem for Stortinget og behandlet der, før det gikk videre til Stortingets

NÅR	HVEM	KOMMENTARER / FORKLARINGER
12.08.11 13.08.12	Regjeringen	Ved kongelig resolusjon ble det oppnevnt en uavhengig kommisjon (22. juli-kommisjon) for å gjennomgå og trekke lærdom av terrorangrepet.
18.08.11 15.03.12	Politiet	Intern komite i politiet som skulle evaluere håndtering av terrorhendelsen.
08.11.12	Regjeringen	I etterkant av terrorangrepet 22.07.11 nedsatte regjeringen et utvalg som skulle analysere utfordringene i norsk politi.
19.06.13	Arbeidsutvalget	Politianalysen overlevert til Justis- og beredskapsdepartementet. Denne fikk navnet NOU 2013:9 – Ett politi –rustet til å møte fremtidens utfordringer.
21.06.13 01.10.13	Justis- og beredskapsdepartementet	NOU 2013:9 er sendt til høring med høringsfrist 01.10.13.
06.03.15	Regjeringen	Regjeringen legger frem et forslag til reform av politiet. Forslaget tar for seg polit- og lensmannsetatens struktur, oppgaveportefølje og ansvarsdeling og er samtidig en gj. omgang av ledelse og kultur i politiet. Fikk navnet Prop. 61 LS (2014-2015)
02.06.15	Stortingets justiskomite	Behandlet Regjeringens forslag til reform av politiet i mai 2015. Etter et forlik mellom AP, H, Frp, KF og V la komiteen fram sin innstilling.
10.06.15	Stortinget	Stortinget fattet beslutning om iverksetting av reformen. Prop. 61 LS (2014-2015) – Endringer i politiloven mv. (trygghet i hverdagen – nærpoltireformen)
12.02.16	Direktoratet for forvalt. og IKT (DIFI)	Har av Justis- og beredskapsdepartementet fått i oppdrag å evaluere politireformen. Oppdraget går over 4 år. Statusrapport avlevert 17.02.17
14.03.16	Justis- og beredskapsdepartementet	Har sendt oppdragsbrev for gjennomføring av politireformen til politidirektoratet (POD).
01.06.16	Politidirektoratet (POD)	Oppdraget går ut på å danne styringsgruppe bestående av representanter fra politimesteren og kommunene.
13.10.16 25.11.16	Styringsgruppe	Utarbeide mandat for vurdering av tjenestestedsstruktur og godkjenne plan for involvering av lokalsamfunnene. Høringsfrist 25.11.16.
Våren 2017	Politimester	Legger frem for POD styringsgruppas forslag til lokal tjenestestruktur. Involverte parter har klagefrist til 10.03.17.
Våren 2017	Politidirektoratet (POD)	Legger frem plan for lokal tjenestestruktur.
I løpet av 2017	Justis- og beredskapsdepartementet	Vedtar endelig plan for lokal tjenestestruktur.

Figur 2.2. Tidslinje for gjennomføring av nærpoltireformen

justiskomite i mai 2015. Etter forlik mellom Arbeiderpartiet, Høyre, Fremskrittspartiet, Kristelig Folkeparti og Venstre la komiteen fram sin innstilling 2. juni 2015 (Statsministerens kontor, 2015). Avtalen med regjeringspartiene og Venstre dannet grunnlaget for Stortingsproposisjon (Prop. 61 LS (2014-2015), 2015). Endringer i politiloven mv. (trygghet i hverdagen – nærpoltireformen).

2.2. Nærpolitireformen

Det er viktig å skille mellom reformer og endringer. Med reformer menes aktive og bevisste forsøk fra politiske og administrative aktører på å endre strukturelle eller kulturelle trekk ved organisasjoner, mens endringer er faktisk det som skjer med slike trekk (Christensen, Egeberg, Læg Reid, Roness, & Røvik, 2015). Reformen i offentlig forvaltning tar ofte utgangspunkt i å endre atferd via formelle strukturer og formaliserte, prosedyrer og rutiner (Røvik, 2007).

Nærpolitireformen bygger på en avtale mellom regjeringspartiene (FrP/H) og Venstre om grunnlaget for et fremtidsrettet og robust nærpolti (Statsministerens kontor, 2015). I avtalen heter det at politiet skal bli bedre til å forebygge og bekjempe kriminalitet. Målsettingen med nærpolitireformen er at politiet skal være operativt, synlig og tilgjengelig, mer kapasitet til å forebygge, etterforske og påtale kriminelle handlinger. Målet med nærpolitireformen er «å sikre tilstedeværelse av et kompetent og effektivt lokalt nærpolti der befolkningen bor, og samtidig utvikle robuste fagmiljøer som er rustet til å møte dagens og morgendagens kriminalitetsutfordringer.» (Prop. 61 LS (2014-2015), 2015). Nærpolitireformen har stor nasjonal interesse og har vekket et sterkt engasjement over hele landet. I reformarbeidet er det lagt stor vekt på involvering av kommunene, og det har vært viktig å ha gode prosesser med involvering på lokalt nivå, men også i styringsgrupper på politidistriktsnivå.

Vedtaket i Stortinget innebar en reduksjon i antall politidistrikter fra 27 til 12, og åpnet for sammenslåing av lensmannskontorer. Stortinget vedtok at beslutningsmyndigheten til å fastlegge den lokale strukturen ble lagt til politiet. Stortinget sluttet seg til politianalysens anbefaling om en reduksjon av antall tjenestesteder fra 340 til et minimum på 210. Videre vedtok Stortinget hvordan kommunene skulle delta i arbeidet med tjenestestedstrukturen. Stortinget vedtok også et krav om publikumsservice, forebygging og tilgjengelighet og beredskap. I dette ligger blant annet krav til 45 minutters maksimal reisetid til nærmeste tjenestested for 90 prosent av innbyggerne, og et krav om fleksible åpningstider. Alle kommuner skal også ha minst en fast kontaktperson (politikontakt) ved lensmannskontoret eller politistasjonen (NOU 2013:9). Ansvar for gjennomføringen av reformen er lagt til Politidirektoratet. Reformen har høy politisk oppmerksomhet og derfor har Justis- og beredskapsdepartementet etablert et eget prosjektsekretariat som følger opp reformen. Justis- og beredskapsdepartementet ved statsråden har siden 2016 hatt månedlige styringsmøter med politidirektøren. Samtidig med at nye politidistrikter ble etablert har Politidirektoratet etablert nasjonal ledergruppe for etaten som består av Politidirektoratets ledergruppe, alle politimestrene, sjefene for særorganene og Riksadvokaten. Nasjonal ledergruppe møtes hver

måned og drøfter saker av viktighet, der reformen også har vært et sentralt tema (DIFI, 2017). Politidirektoratet har utarbeidet en masterplan for gjennomføring av reformen som omhandler blant annet rammer, gjennomføring, milepæler og styringsstruktur for reformen. I oppdragsbrev fra Justis- og beredskapsdepartementet til Politidirektoratet ble det blant annet lagt vekt på at i prosessen for utforming av tjenestestedsstruktur skulle denne baseres på politifaglige vurderinger, og samtidig ha lokal forankring. I hvert politidistrikt skulle det opprettes en styringsgruppe som ledes av politiet. Gruppen skulle minimum bestå av representanter for politimesteren og de berørte kommunene (Justis- og beredskapsdepartement, 2016). Samtlige kommuner har fått tilbud om å delta i lokale styringsgrupper. I tråd med anbefalinger fra Kommunenes sentralforbund har noen kommuner valgt å la seg representere gjennom regionrådene, mens i noen distrikter har alle kommunene deltatt (DIFI, 2017). I oppdragsbrevet fra Justis- og beredskapsdepartementet skal styringsgruppa utforme mandat for vurderingen av tjenestestedsstruktur og godkjenne plan for involvering av lokalsamfunnene. Styringsgruppens arbeid skal sikre at kommunenes forventinger og prioriteringer til polititjenestene kommer tydelig frem. Styringsgruppen skal gi politimesteren tilrådning om eventuelle endringer i tjenestestedsstrukturen med utgangspunkt i kommunenes prioriteringer, og den risiko- og sårbarhetsvurdering politidistriktet utarbeider for 2016 (Justis- og beredskapsdepartement, 2016). Politimestrene gir gjennomgående uttrykk for at de opplever at prosessen med kommunene har fungert bra og at de i begrenset grad har fått klager fra kommunene på manglende involvering. Men selv om kommunene har vært fornøyde med selve prosessen, så er de ikke alltid like fornøyde med forslaget til tjenestestedsstruktur som politimestrene har spilt inn til Politidirektoratet (DIFI, 2017). Kommunene har gjennom høringsuttalelser og presseoppslag gitt inntrykk av at nesten ingen ønsker å miste sitt lensmannskontor, og at de er bekymret for at politiet vil miste lokalkunnskap og at beredskapen vil bli svekket.

Lokal tjenestedsstruktur ble besluttet av Politidirektoratet etter tilrådning fra politimesteren. Noen tjenestesteder består, andre legges ned (slås sammen) og noen få opprettes. Det er kommet inn 71 klager. Av disse var 51 innenfor klageordningen. De klagene som ikke tas til følge oversendes Justisdepartementet for endelig avgjørelse. Viser til forskrift om klageordning for kommuner som berøres av nye tjenestestedsstruktur i politi- og lensmannsetaten (Lovdata, 2016).

2.3. Oppsummering nærpolitireformen

Vi har gitt en beskrivelse av nærpolitireformen fra dens bakgrunn i terrorangrepet 22. juli 2011 og til der den står i dag. Det er ikke mulig å gå inn i alle detaljene da nærpolitireformen er en stor reform som både skal omhandle det strukturelle og det kvalitative. Vårt fokus har vært rettet mot den prosessen som berører involvering av kommunene og hvordan denne er planlagt gjennomført. Det fremkommer gjennom dokumentasjon at Justis- og beredskapsdepartementet har gjort et godt arbeid for å legge til rette for godt samarbeid med aktuelle involverte parter. Politidirektoratet har fulgt opp dette igjennom sine mandater og utarbeidelse av strategier i forbindelse med kommunikasjon (Politidirektoratet, 2016a). Lokale styringsgrupper med representanter fra kommunene har bidratt til å utarbeide lokal tjenestestedsstruktur. Hvordan de lokale styringsgruppene har organisert seg, hyppighet på møtene, hvem har deltatt osv., har vi ikke gått inn på da dette i seg selv ville være en omfattende studie.

3. Teori og empiri

3.1. Introduksjon

I dette kapittelet vil vi beskrive det teoretiske grunnlaget for den empiriske delen av studiet. Vi ønsker gjennom det teoretiske rammeverket å beskrive hvordan vi har jobbet oss fram til vår problemstilling og teoretisk ståsted. For oss har det vært naturlig å starte med å drøfte reformer i det offentlige da tematikken i oppgaven har utgangspunkt i nærpolitireformen. Vi har i diskusjonen rundt reformer tatt med oss innspill fra annen forskning og teori knyttet til modernisering av offentlig sektor for å forstå kompleksiteten og utfordringene reformarbeid gir. Basert på involveringsprosessen i nærpolitireformen vil studien være fokusert på endringsteoretiske- og involveringsteoretiske prinsipper. I endringsteori vil vi bruke Kurt Lewins modell videreutviklet av John Kotter. Til hver fase har vi redegjort for hvilke sentrale føringer som ligger til grunn for endringer i gjennomføringen av nærpolitireformen.

I involveringsteori har vi brukt Asle Farnes «*Medvirkningstrapp*» som modell for å beskrive medvirkning. Teorigrunnlaget er i hovedsak forklaringsbasert. Det vil si at vi har tatt utgangspunkt i Fornyings- og administrasjonsdepartementets retningslinjer for kommunikasjonspolitik for Staten. I hvert trinn har vi redegjort for hva Justis- og beredskapsdepartementet og Politidirektoratet har beskrevet i sine oppdragsbrev til politiet. I all endring vil man møte motstand. I noe litteratur påstår man at så mye som 70-90% av all endring mislykkes. Hvor mange endringer som mislykkes på grunn av motstand, skal vi ikke forsøke å diskutere, men vi vil prøve å belyse ulike faser av motstand som kan påvirke grad av tilfredshet med de prosessene som vi vil ha fokus på. Til dette har vi benyttet oss av Coetsee sin modell som viser ulike faser i motstand mot endring.

Direktoratet for forvaltning og IKT (DIFI) har utarbeidet en rapport med utgangspunkt i fire reformer i offentlig sektor med erfaringer fra endringsprosesser generelt, og involvering av brukere spesielt. Denne har vi lagt vekt på da den beskriver konkrete råd i forhold til endringsprosesser. Videre har OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) gjennomført en komparativ studie som omhandler reformarbeid fra OECD land. Dette er en stor analyse hvor målet var å finne ut, og forstå, hindringer for reformer som regjeringene står overfor.

Vi har gjort en kort oppsummering i hvert delkapittel. Til slutt har vi i kapittel 3.4 oppsummert teori og empiri, hvor vi har knyttet dette til aktuelle hypoteser som vi ønsker å teste vitenskapelig.

3.2. Teoretisk rammeverk

3.2.1. Reformprosessen

Reformer i det offentlige tar ofte utgangspunkt i å endre atferd via formelle strukturer og formaliserte prosedyrer og rutiner (Røvik, 2007). Likevel viser forskning av formell struktur og faktisk forskning sjelden samsvarer (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Reformen i det offentlige er basert på politiske avgjørelser som har som mål å effektivisere og iverksette nødvendige endringer til det bedre. Det har de senere år vært gjennomført flere større reformer. Inntrykket av reformer i offentlig sektor er at de er vanskelig å gjennomføre, at de sjelden holder det de lover, at de ofte møter mye motstand, og at det stort sett er lite samsvar mellom intensjoner og faktiske effekter (Pollitt & Bouckaert, 2004).

Jan Moren (2011) har i sin doktorgradsstudie fokusert på to hovedårsaker til at reformer i offentlig sektor ikke gjennomføres raskt og effektivt:

1. Reformen i offentlig sektor er sektorforankret. Det innebærer at de iverksettes innenfor store samfunnssektorer, slik at en rekke institusjoner og et svært høyt antall ansatte blir berørt.
2. Reformen i offentlig sektor skjer innenfor rammen av et representativt demokrati. De involverer derfor forskjellige aktører med ulike interesser, identiteter og oppfatninger av hva som er god politikk. Forberedelser og gjennomføring av reformer preges derfor av en rekke kompromisser, noe som begrenser mulighetene til å anvende reformer som redskap for effektive og formålsorienterte endringer.

Når samfunnet er i endring, endres også det offentliges rolle i samfunnet. Modernisering av offentlig sektor med reformer i offentlig administrasjon og ledelse, får gjerne samlebetegnelsen New Public Management (NPM). Denne fremstår som alternativ til tradisjonell offentlig administrasjon og ledelse (Busch mfl, 2003). Ifølge Olsen (1993) skulle offentlig sektors makt reduseres, og styrings- og organisasjonsformen skulle moderniseres og effektiviseres (Busch m.fl., 2003). Etter hans mening representerer NPM supermarkedsstaten, det vil si en stat som er serviceprodusent og ikke en kontroll av samfunnet.

Undersøkelser har vist at land som har vært gjennom reformer ikke gjør det bedre enn andre. Dette har ført til post-NPM-reformer. Man har ikke erfart en klar økning i effektiviteten og det har videre vært en svekkelse av politisk styring og problemer med kapasitet og samordning. Hovedkritikken har vært at den rene markedsliberalistiske tanken ikke er egnet som utgangspunkt for effektivisering av offentlig sektor. Antagelsen om at konkurranse utløser energi og rasjonalitet, forutsetter at markedet har valgmuligheter og reell konkurranse (Christensen mfl., 2015). Det har vært hevdet at NPM bygger på naive forestillinger om kompleksiteten i offentlig organisasjoners mål og resultat. Styringsformen i den offentlige kontekst (som også er preget av politiske endringer, påvirkninger av fagprofesjoner, tillitsvalgte) er utfordringer som preger offentlig sektor i sterk grad.

Post-NPM reformer har lagt vekt på tiltak som kan styrke felles korpssånd, teambygging, verdibasert ledelse, samarbeid, medvirkning fra berørte parter og tillitsfremmende tiltak. Ønsket er en kulturell endring i offentlige organisasjoner gjennom styrking av offentlig etos, kollegialitet og en felles forståelse av normer og verdier som skal binde sammen offentlige organisasjoner (Christensen mfl., 2015). Dette kommer også frem i nærpolitireformen hvor det er et uttalt mål at man skal endre kultur og ha økt fokus på ledelse og lederskap. Videre viser den til viktighet av involvering av ansatte, og at nye og mer effektive metoder skal bidra til bedre målstyring og bedre resultatoppgjør. I nærpolitireformen har Politidirektøren vært opptatt av begrepet ett politi og det skal bygges en lik organisasjon i hele landet. Videre er funksjoner standardisert og kommet som arbeidspakker til alle politidistriktene, nettopp som et tiltak for å bygge en organisasjon og sørge for likhet.

Moren (2011) påpeker i sin forskning at det er en tung trend at staten fortsatt skal ha en overordnet rolle i styringen av samfunnet, men den skal overlate konkrete oppgaver og iverksetting til underliggende organer eller private aktører. Videre sier han at et mye brukt slagord i statsvitenskapelig forskning er at «staten skal styre uten å ro sjøl». I Moren (2011) fremkommer denne trenden i tre punkter:

- At reformene stadig understrekes ved at det er institusjonene selv som har ansvaret for kvalitet og gjennomføring av reformen.
- At reformene legger mye vekt på overordnede ambisjoner.
- At reformene i stor grad formuleres som veiledende anbefalinger og gode råd.

Til sammen peker disse i retning av at departementet ønsker å styre de underliggende institusjonene på en mer indirekte måte enn tidligere.

Politidirektoratet (POD) har av Justis- og beredskapsdepartementet fått i oppdrag å gjennomføre nærpolitireformen (Justis- og beredskapsdepartement, 2016). Politiet er bygd opp på byråkratiets prinsipper etter Webers idealtypiske byråkratimodell. Mintzberg kaller denne organisasjonsformen for maskinbyråkrati og er karakterisert ved sentralisert beslutningsmyndighet og høy grad av formalisering, fordi man styrer og koordinerer mye av virksomheten gjennom skriftlige regler og prosedyrer (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Vi viser til noen av de sentrale kjennetegnene fra Weber som Jacobsen og Thorsvik trekker frem:

1. En klar horisontal arbeidsdeling og spesialisering (*kompetanseområder*).
2. Utstrakt bruk av regler som angir hva som skal gjøres i ulike tilfeller.
3. Krav til skriftlig saksbehandling som skal gi muligheter for kontroll.

Spørsmålet blir: I hvilken grad vil Politidirektoratet bidra til at nærpolitireformen ikke føyer seg inn i rekken av tunge reformer der man har et inntrykk av at reformen ikke når sine mål, ikke har iverksatt tiltak for å redusere motstand, og unngå å vise til manglende samsvar mellom intensjonen og faktisk effekt?

New Public Management fokuserer på brukermedvirkning der borgerne skal medvirke i tilretteleggelsen av offentlige tjenester, og der borgerne bør ses på som forbrukere som bør ha fritt valg mellom offentlige goder. Kritikken mot New Public Management har vært at den har hatt liten effekt i og med at det har vært en svekkelse av politisk styring og problemer med kapasitet og samordning. Det blir sagt at «staten skal styre uten og ro». Med dette forstår vi at staten / departementet ønsker å overlate ansvaret til underliggende institusjoner for gjennomføringen av reformene, men skal ha kontroll på at den kursen som er satt følges. Post-NPM har lagt vekt på tiltak som kan styrke medvirkning og samarbeid. Hvordan skal politiet med sine byråkratiske prinsipper imøtekomme kravene om økt involvering og samarbeid med kommunene i forbindelse utarbeidelse av lokal tjenestestedsstruktur? Moren (2011) sier at hvis man ikke oppnår de endringer man forespeiler seg, er det fordi man ikke har vært dyktig nok til å iverksette virkemidlene. I forbindelse med Politireform 2000 var politiets ledelse overbevist om at reformideene kan bli omformet til virkelighet, så lenge organiseringen av prosessene var godt forberedt, og ble styrt på en stram måte. I sluttevalueringen til Politireformen 2000 fremkommer det at kommunal sektor forventet større innsats fra politiet i forbindelse med forebyggende arbeid, samt at reformen heller ikke hadde hatt positiv effekt på publikumsorientering (Agenda, 2006). I samme rapport nevnes viktigheten av aktiv samhandling med lokale kommunale myndigheter. Flere politimestere trekker frem potensialet

som ligger i utvidet samarbeid med og engasjement fra kommunale myndigheter og andre lokale aktører. I Sverige gjennomførte politiet en endring av sin organisasjon i 2015. I denne endringsprosessen har politiet lagt stor vekt på å gjennomføre tiltak som gir økt effektivisering, og økt omdømme og tillitt av befolkningen. Den svenske politireformen har ikke hatt fokus på å trekke inn kommunale myndigheter i endringsprosessen, men i større grad på å samarbeide med kommunene i etterkant. I løpet av gjennomføringen av endringsprosessen i politiet gjennomførte de en undersøkelse som viste at tilliten til politiet sank kraftig i løpet av 2016 (Statskontoret, 2017). Sluttevaluering av den svenske omorganiseringen av politiet er ennå ikke gjennomført. Om tilliten til politiet i Sverige hadde en kraftig nedgang på grunn av omorganiseringen, manglende involvering/ informasjon i prosessene, eller om det bare er en tilfeldig nedgang, fremkommer ikke.

Oppsummering reformprosessen

Vi har nå i korte trekk tatt for oss reformer som en demokratisk prosess som styres av staten, men gjennomføres av underliggende institusjoner. Vi har beskrevet reformer med utgangspunkt i New Public Management og Post-NPM som har mer fokus på involvering og samarbeid. Vi har beskrevet politiet som en byråkratisk organisasjon. Videre har vi nevnt kort aktuelle punkter som Politireform 2000 hadde i sin sluttevaluering.

3.2.2. Annen relevant forskning

I 2017 ble det publisert en artikkel i Politiforum (Trædal, 2017) der alle landets ordførere hadde fått tilsendt spørreskjema hvor de skulle evaluere prosessen vedrørende informasjon og involvering i forbindelse med ny tjenestestedsstruktur. Undersøkelsen viser at ordførerne er fornøyde med prosessene selv om de til en viss grad er usikre på om reformen vil gjøre politiet bedre. Resultatet fra denne undersøkelsen gjør oss interessert i å finne mer ut om hvilken effekt involvering vil ha på reformarbeidet. Post-NPM har fokus på at reformer i større grad bør legge vekt på tiltak som kan styrke medvirkning og samarbeid. Ved å ta utgangspunkt i nærpolutireformen ønsker vi å se på hvilke føringer som ligger til grunn for medvirkning og samarbeid med kommunene. Selv om det er ulikheter i gjennomføringen av endringsprosesser gjennom reformer og større bedrifter og foretak, så vil det være grunnlag for å kunne tenke seg at mange av interaksjonene vil forholde seg like. På 80-tallet utførte Cotton og hans kollegaer 68 studier som så på sammenhengen mellom deltagelse i endringsprosesser og ansattes ytelse og tilfredshet. De fant en sammenheng mellom å ha deltatt i beslutninger, ha en følelse av

eierskap over endringsprosessen og uformelle former for deltagelse, og økt ytelse og tilfredshet blant de ansatte (Wagner, 1994). Undersøkelsene viste imidlertid at det var andre former for deltagelse som ikke hadde denne effekten, slik at konklusjonen ble at noen former for deltagelse hadde større effekt enn andre, men at det var en sammenheng. Wagner (1994) gjorde en metaanalyse av undersøkelsene til Cotton, og fant ikke støtte for at deltagelse fører til bedre ytelse og tilfredshet blant de ansatte. Tvert imot konkluderer Wagner med at det å involvere de ansatte i endringsprosessen koster for mye tid og penger. Wagner definerer noen potensielle forklaringer for hvorfor det er forskjell mellom Cottons metaanalyse og forskningsresultatet:

- En pågående metode kan noen ganger undertrykke forventede effekter, og kan i andre tilfeller virke unødvendig i tilfeller med deltakelse, fordi multisøksmetoden ofte tapper søkekildene og har en tendens til å produsere mindre effektmålinger.
- Korrelasjonstester fanger opp perseptuelle forandringer som gir konkrete endringer i meninger og atferd, og at unntak av dem fører til underestimering av deltakelsens virkelige effekter.
- Deltakelsen har i realiteten ikke sterke, generelle virkninger på ytelse eller tilfredshet, men man må erkjenne at forklaringen ikke utelukker muligheten for at deltakelse kan ha effekter på ytelse og tilfredshet under visse gunstige forhold, eller at det kan ha sterke generelle effekter på andre typer utfall.
- Deltakelse kan være definert på ulike måter. I denne undersøkelsen var en smal definisjon på deltakelse brukt, der deltakelse er påvirkning mellom overordnede og underordnede. En bredere definisjon går ut på at de underordnede får større personlig innflytelse. Her omfatter innflytelsen begreper som delegering, konsultasjon og deltakelse. Den bredere definisjonen har i mange tilfeller vist seg å ha store effekter på ytelse og tilfredshet, men at de fordelaktige effektene skaper urealistiske forventninger om hvilke begrensninger det er i deltakelsens evne til påvirkning.

Stensaker mfl (2008) studerte over en 4-års periode tre store omorganiseringer i tre store oljeselskaper i Norge. Hovedfokus i studiet var på det de kaller «sensemaking», hvilket vil si å danne en forståelse for hvorfor endringen er nødvendig. De fant støtte for at deltagelse i planleggingsprosessen gjorde det lettere for de ansatte å forstå meningen med endringen. Problemet er at det å involvere ansatte i en slik form for deltagelse både er tid- og ressurskrevende. Studiet viste videre at de ansatte som ikke deltok i planleggingen hadde problemer med å forstå behovet for endringen, og måten den skulle iverksettes på. Michael

O'Brien (2008) hevder at ved å involvere interessenter i endringsprosesser, øker sannsynligheten for at endringen blir forstått og akseptert.

Direktoratet for forvaltning og IKT (Difi) har gjennomført en studie med gjennomgang av fire reformer i offentlig sektor der det særlig har vært lagt vekt på vurdere hvordan medvirkning fra brukere og deltaking fra ansatte kan være i slike prosesser (DIFI, 2014). Vi vil beskrive dette studiet i et eget kapittel.

Et annet studie vi ønsker å beskrive nærmere er den komparative studien «Making reform happen, lessons from OECD Countries» (OECD, 2010). Dette studiet viser til tre nøkkelpunkter for å lykkes i gjennomføringen av reformer.

I forbindelse med et forskningsprosjekt om nærpolitireformen ble det gjennomført en spørreundersøkelse sendt til alle ledere og ansatte i politiet sommeren 2016. Formålet med prosjektet var å få kunnskap om: politilederes og -ansattes oppfatninger om eget arbeidssted, og politiet mer generelt, ved reformens igangsettingsfase; deres forventninger til reformen; og deres aktiviteter (Renå, Lægreid, Aars, & Glomseth, 2016). Resultatet fra denne viser en utbredt skepsis når det gjelder forventninger til reformen. Størst er skepsisen blant ansatte i politistilling og i politidistriktet, men selv om andel positive er noe større blant ledere må andelen sies å være relativt lav også i denne gruppen. Noen av funnene:

- 13% er enig mot 60% uenig i at nærpolitireformen vil bidra til et mer synlig og tilgjengelig politi.
- 4% er enig mot 84% uenig i at nærpolitireformen vil bidra til mindre sentralisering av politiets ressurser.
- 19% sier seg enig mot 41% uenig i at nærpolitireformen vil bidra til en mer effektiv kriminalitetsbekjempelse.
- 13% enig mot 57% uenig i at nærpolitireformen vil føre til mer samarbeid med kommunale aktører.

I en kvalitativ studieoppgave som omhandler politiansattes involvering i endringsprosessene i nærpolitireformen der det ble intervjuet ni politiansatte og to ledere (Røkke & Østhagen, 2017). Alle de ni politiansatte hadde fått tilbud om å delta i ulike arbeidsgrupper, men de hadde alle takket nei. Noen av tilbakemeldingene hadde vært at de ikke trodde deres bidrag ville hatt noen betydning. Som en del av prosessen i forbindelse med nærpolitireformen hadde alle ansatte gjennomført kartleggingssamtaler med nærmeste leder, samt at de har diskutert endringene

uformelt med sin leder. På denne måten bidro dette til en opplevelse av involvering og medbestemmelse.

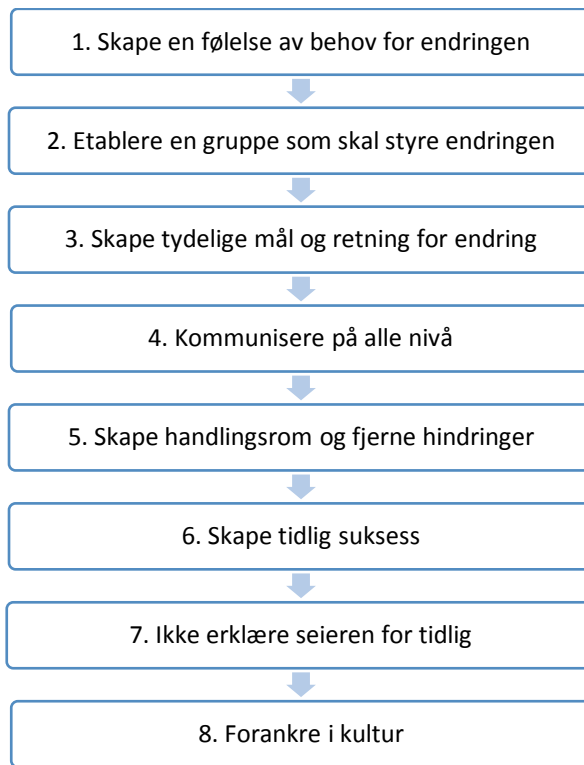
Oppsummering annen relevant forskning

Vi har nå beskrevet annen relevant forskning. I sin artikkel i Politiform viser Trædal, (2017) il at ordførerne er fornøyde med prosessene, men til en viss grad er usikre på om reformen vil gjøre politiet bedre. Wagner (1994) beskriver at det å involvere ansatte i endringsprosessen koster mye tid og penger. Men han utelukker ikke at deltakelse kan ha effekter på ytelse og tilfredshet under gunstige forhold. (Stensaker mfl., 2008) fant i sin studie støtte for at deltakelse i planleggingsprosessen gjorde det lettere for de ansatte og forstå meningen med endring, med påpeker at involvering av ansatte er både tid- og ressurskrevende. Videre presenterte vi funn fra en undersøkelse sendt til alle ledere og ansatte i politiet (Renå mfl., 2016). Til slutt viste vi til en kvalitativ studieoppgave som omhandler politiansattes involvering i endringsprosessen i nærpolitireformen. Resultatet fra denne viser at de ansatte ikke valgt å delta i ulike arbeidsgrupper, men følte hadde allikevel en opplevelse av involvering og medbestemmelse fordi de har gjennomført kartleggingssamtaler med nærmeste leder, samt deltatt i uformelle diskusjoner med sin leder.

3.2.3. Endringsteoretiske prinsipper

Basert på Kurt Lewins sin modell videreutviklet Kotter (2012) en modell som beskriver åtte faser som bør følges for å lykkes med endringsledelse. Fasene følges i en bestemt rekkefølge for å unngå feil i ledelsen av endringen. I beskrivelsene av de ulike trinnene har vi valgt å tilføye nærpolitireformens faser som kan knyttes til de ulike fasene i endringsmodellen.

Kotter viser til følgende åtte faser:



Figur 3.1: Kotters endringsmodell i åtte faser

Trinn 1: Skape en følelse av behov for endringen

I dette trinnet er det viktig å etablere en følelse av behov for endring. Er de fornøyde med dagens situasjon og ikke ser behov for endring, vil ethvert forsøk på endring motarbeides og endringsprosessen vil mislykkes. Prosessen må derfor starte med at det er en erkjennelse at endringer er nødvendig. En forståelse av krisen er et effektivt tiltak for å motivere for endring. Det er lurt å være åpen om hvor organisasjonen befinner seg, og gi overbevisende argumenter om hva som må endres i organisasjonen for å imøtekomme fremtiden. Hvis mange nok begynner å snakke om foreslått endring, kan den prekære situasjonen utvikle og spre seg selv. Kotter mener videre at det er viktig at omtrent 75% av ledelsen oppfatter endring som nødvendig for å hindre at det oppstår store problemer videre i endringsprosessen.

Nærpolitireformen har utgangspunkt i terrorangrepet 22. juli 2011 med påfølgende rapport fra 22. juli-kommisjonen (NOU 2012:14). Dette innebærer at et arbeidsutvalg har analysert norsk politi og funnet ut at dagens organisering ikke er god nok. De fleste har fått med seg situasjonen som utspilte seg på Utøya da beredskapstroppen ikke greide å rykke hurtig nok ut, og de aller fleste er enige i at politiet i 2011 ikke var godt nok organisert til å håndtere kriser av en slik

dimensjon. I tillegg har nærpolitireformen vært et hyppig tema i media. Hva som er nødvendige endringer er ikke alle innforstått med.

Trinn 2: Etablere en gruppe som skal styre endringen

For at folk i organisasjonen skal bli overbevist om at endringen er nødvendig, er det viktig med sterkt lederskap og synlige støtte fra sentrale personer i organisasjonen. Prosessen bør være forankret hos personer og grupper med overordnet beslutningsmyndighet. Denne koalisjonen bør ha tydelig ledelse og oppnå støtte hos nøkkelpersonell i organisasjonen. En slik ledelse bør ikke bare ha hierarkisk toppfundament, uformelle og sterke ledere bør også få innpass og vil være viktige bærere av motivasjon for resten av organisasjonen. Det er viktig å finne effektive endringsledere i hele organisasjonen og det vil være lurt å involvere ansatte fra ulike avdelinger og nivåer i organisasjonen.

Den 19. juni 2013 fikk justis- og beredskapsminister Grete Faremo overlevert arbeidsgruppens utredning og forslag «Ett politi – rustet til å møte fremtidens utfordringer» (NOU 2013:9). Forslaget gikk deretter ut på høring til departementer, offentlige instanser, organisasjoner og andre som ønsker å kommentere forslagene. 06. mars 2015 ble forslaget til proposisjon lagt frem for Stortinget og behandlet der, før det gikk videre til Stortingets justiskomite i mai 2015. En høring vil være en måte å knytte sentrale personer til endringen da disse vil orientere seg om foreslåtte endringstiltak, og komme med konkrete tilbakemeldinger. Etter en høringsfase vil man kunne få et bedre overblikk over hvilke grupper man bør etablere for å styre endringen.

Trinn 3: Skape tydelige mål og retning for endring

Endringsprosesser kjennetegnes ofte ved kaos og forvirring, som både er kostbart og tidkrevende. For at man ikke skal miste målet ut av synet, er det viktig med en klar visjon som effektivt kommuniseres ut til de involverte for å motivere disse til endringen, og trekke kursen de skal følge. Det er viktig å ha et klart og forståelig bilde eller en modell av den ønskede situasjonen. En stimulerende visjon vil kunne fungere som «*ledestjerne*» i endringsprosessen, og kunne skape sterk motivasjon og sterke drivkrefter. Dette ved at en klar visjon kan hjelpe folk til å forstå hvorfor de blir bedt om å tenke og gjøre ting annerledes. Visjonen motiverer og samler folk rundt det nye fremtidsbildet.

Visjonen bør være:

- Planlagt
- Utformet enkelt og forståelig

- Forankret både i organisasjonens forretningside, visjon, verdigrunnlag og økonomiske handlingsplaner.
- Forankret i ledelseskoalisjonen
- Motiverende, med et klart endelig mål som fungerer som en «ledestjerne» i det daglige arbeidet.
- Utformet på bakgrunn av krisefølelsen

Ved å la visjonen gjennomsyre og integreres i daglige utfordringer vil den etter hvert bli en del av organisasjonen og prosessen dit blir lettere.

Stortingets justiskomite understreker at målet med politireformen er å skape et nærpoliti som er operativt, synlig og tilgjengelig, og som har kapasitet og kompetanse til å forebygge, etterforske og påtale kriminelle handlinger, og sikre innbyggernes trygghet. Videre understreker komiteen at lokal forankring, tett kontakt med nærmiljøene og godt samarbeid med kommunale myndigheter er en forutsetning for politiets legitimitet og autoritet (Prop. 61 LS (2014-2015), 2015).

Viktige signaler utad er å vise tilbake til utgangspunktet for nærpolitireformen for å ikke miste målet ut av syne. Ledelsen må være grundig oppdatert på nærpolitireformens visjon og mål, og på en forståelig måte kunne kommunisere budskapet. Ledernes lojalitet til mål og retning for endring er en selvfølge for at endringen skal lykkes.

Trinn 4: Kommunisere på alle nivå

For at endring skal ta form i hele organisasjonen er det vesentlig at visjonen blir tydelig kommunisert og forstått. Det er ikke tilstrekkelig å kalle folk til informasjonsmøter. Ledelsen må være gode rollemodeller for endringen, demonstrere den type atferd som de ønsker fra andre og benytte enhver anledning til å kommunisere endringen.

I Norsk offentlig utredning (NOU 2013:9) «*Et politi – rustet til å møte fremtidens utfordringer*» fremkommer det at selv med klare overordnede rammeforutsetninger for den sentrale ledelsen av politiet, har ikke dette gitt en god strategisk ledelse og styring av etaten. Utvalget har identifisert følgende tiltak for en bedre styring av etaten:

- Tydeligere rolle-, ansvars- og oppgavedeling
- Bedre samsvar mellom ansvar og myndighet
- Styrket strategisk planlegging og styring
- Bedre virksomhetsstyring
- Styrket kunnskapsutvikling og organisatorisk læring

For å få til suksessfull endring legges det mye vekt på lederopplæring og lederutvikling. Lederne har ansvar for endring i holdning og kultur i politiet. NOU 2013:9 tar også for seg de utfordringer det vil være å gjennomføre god ledelse i forbindelse med sammenslåing av ulike politidistrikter da det har oppstått forskjellige kulturer mellom disse. Dette vanskeliggjør erfaringsutveksling og samhandling på tvers ytterligere. Forskjellige kulturer, omfang og utfordringer mellom ulike politidistrikter, særorganer og enheter fører til fravær av en enhetlig ledelse i politiet. Samtidig styres de ulike politidistriktene etter de samme målene og satsingene.

Trinn 5: Skape handlingsrom og fjerne hindringer

Suksessfulle endringsprosesser kjennetegnes ved involvering av et stort antall mennesker. Jo flere som er involvert, desto bedre. Det er viktig å bli kvitt alle store hindringer for at endringen skal kunne implementeres, og for at organisasjonen begynner å handle i tråd med den nye visjonen. Det kan være å endre strukturer, rutiner og systemer som støtter opp om det gamle. Ledelsen må vise vilje til å endre slike forhold for å ikke miste troverdighet. Det er også svært viktig å ha en god administrert prosess for å hjelpe ansatte til å endre sine holdninger og handlinger. Dvs. at ansatte får opplæring, ressurser og støtte for å tilegne seg nye kunnskaper, ferdigheter og holdninger. Gjennom hele endringsprosessen er det viktig at ledelsen og endringskoalisjonen handler strategisk og eliminerer barrierer som oppstår underveis for å føre prosessen i en positiv retning.

Justis- og beredskapsdepartementet har utarbeidet et oppdragsdokument til Politidirektoratet for gjennomføring av nærpolitireformen (Politidirektoratet, 2016a). I dette beskrives overordnede forventninger og rammer. Blant annet viktigheten av å utarbeide en helhetlig interessekartlegging og -analyse med tilhørende kommunikasjonsstrategi og -plan for nærpolitireformen. Politiets felles kommunikasjonsmål i endring skal bidra til utviklingen av et bedre og mer moderne politi. For at politiet skal lykkes med dette, bør politiet jobbe for å nå disse overordnede målene i sin endringskommunikasjon. Politiet har utarbeidet en felles strategi for kommunikasjon i endring (Politidirektoratet, 2017):

- Vise retning og redusere usikkerhet
- Skape realistiske forventninger og bygge tillit
- Motivere til samarbeid og deltakelse

I kommunikasjon med kommunene må lederne i politiet kjenne godt til mål og visjon i nærpolitireformen, samt de strukturelle endringene og hvilken betydning disse kan få for den

enkelte kommune. Dette vil bidra til økt forståelse for mål og visjon, og at motstand og usikkerhet reduseres.

Trinn 6: Skape tidlig suksess

Det er viktig at de ansatte får en tidlig smak av suksess for å gi de ansatte en pekepinn på hvordan en fullstendig gjennomføring av visjonen vil være, og vil bidra til å holde medarbeidernes motivasjon oppe ved å vise til at endringen har nytteverdi. Dette er viktig, da omfattende endringer tar lang tid å gjennomføre, og bidrar til mye kaos og frustrasjon før man har nådd målene. For å holde endringspresset oppe, er det viktig å knytte konsekvenser opp til atferd, dvs. at det får positive konsekvenser å være lojal til det nye, og at det får negative konsekvenser ved å ikke være lojal til det nye.

Reformer tar ofte lang tid, og når man først har innstilt seg på endring ønsker man å få den iverksatt. Slik er det også med nærpolitireformen der de ansatte signaliserer at de begynner å bli utålmodige og vil få avklart hvordan framtiden faktisk blir:

- Hva skjer med mine arbeidsoppgaver?
- Må jeg flytte?
- Hvem skal være min leder?
- Klarer vi å beholde nøkkelkompetanse i interimperioden.

(Hentet fra kommunikasjonsplan for nærpolitireformen og etablering av nye politidistrikt i Troms og Nordland)

Det er i politiet utarbeidet overordnede handlingsplaner med milepæler, og en beskrivelse for hvordan oppnådde mål markeres. For å unngå for mye kaos og frustrasjon er det viktig å gjenta mål, forklare sammenhenger og vise helhet. Videre at man viser åpenhet og forutsigbarhet. Ha realistiske planer og bevise endring. Prioritere medarbeiderne og støtte ledere (Politidirektoratet, 2017).

Trinn 7: Ikke erklære seieren for tidlig

Mange endringsforsøk mislykkes fordi seieren tas på forskudd. Det er viktig å synliggjøre tidlig suksess, men dette er ikke nok. Ledelsen må arbeide med å endre strukturer og prosesser som ikke passer inn med visjonen. Det hele handler om kontinuerlig fremdrift av endringsprosessen ved å analysere forbedringspotensialet. Tidsperspektivet for å få innarbeidet varige endringer kan være minst 5-10 år. Det nye er skjørt og det kan komme tilbakefall. Derfor er det viktig å ikke ta seieren på forskudd, da risikerer man å ta bort noe av endringspresset, og motkrefter og gamle tradisjoner og væremåter kan ta overhånd.

Politiet har lagt opp til transparente prosesser. Det er lagt opp til åpenhet og forutsigbarhet. Gjennom tydelig, rask og mest mulig konkret informasjon om pågående arbeid og videre prosesser, skal politiet øke forutsigbarhet og forståelse for endringsprosessen internt og eksternt. Videre skal det være lav terskel for å stille spørsmål, komme med innspill og gi uttrykk for bekymring. Politiet skal legge til rette for dialog med interessentene, og skal være tydelig på hva de vet, hva de ikke vet, og når de kan forvente svar på det som er uavklart. Dette skal bidra til å redusere usikkerhet blant interessentene i en periode med flere spørsmål enn svar.

Innbyggerne skal få tydelig informasjon om hvordan de skal forholde seg til endringene i politiet til enhver tid. Det skal aldri være tvil om hvor man finner politiet. Samarbeidspartnere holdes oppdatert på utviklingen i reformarbeidet, og hvordan dette eventuelt påvirker samarbeidet (Politidirektoratet, 2017).

Trinn 8: Forankre endringen i organisasjonskulturen

Endringer blir først forankret når den blir en del av organisasjonskulturen. Verdiene som støtter visjonen bør være synlig i den daglige driften. Det er viktig å fremme koblingen mellom endringstiltakene og økt effektivitet av organisasjonen. Hvis ikke dette blir gjort, vil folk forsøke å finne en kobling på egenhånd. Dette vil gi rom for misoppfatning av hele endringsinitiativet. Ledelsen bør benytte enhver anledning til å kommunisere fremdrift og suksesshistorier fra endringsprosessen til organisasjonen.

Politiet skal vise til at de har en tydelig og god plan for å bli bedre, og at de skal ivareta befolkningens trygghet selv om politiet er i endring. Det skaper tillit til politiets endringsarbeid, både internt og eksternt. Endringer er komplekse, langvarige og krevende. Samtidig er både medarbeidere og samfunnet utålmodige etter resultater. Politiet skal skape realistiske forventninger til både fremdrift og gevinster, samtidig løpende vise at det skjer noe. Mål og planer må følges opp av bevis på forbedring. Politiet må fortelle de konkrete suksesshistoriene som viser hvordan politiet blir bedre – endringsbevis i stort og smått både internt og eksternt. Mest mulig enhetlig og koordinert kommunikasjon fra politiet er viktig for å skape trygghet og forutsigbarhet – både ovenfor medarbeidere og samfunnet. Både medarbeidere og innbyggere innenfor de nye distriktenes grenser bør kunne forvente enhetlige og koordinerte budskap fra leder i politidistriktet (Politidirektoratet, 2017).

Oppsummering endringsteoretiske prinsipper

Vi har nå beskrevet Kotters endringsmodell i åtte trinn og knyttet nærpolitireformens prosesser til de ulike trinnene. Nærpolitireformen fyller i stor grad trinnenes intensjoner, og med utgangspunkt i overordnet forutsetninger, ligger det til rette for en god endringsprosess. Kritikken mot Kotters endringsmodell er at den beskriver hva som må gjøres for å oppnå endring, men lite hvordan endringene skal gjøres. Modellen har fokus på de organisatoriske aktivitetene, men mangler en detaljert beskrivelse på hvordan arbeidet med den kognitive psykologiske endringsprosessen. Med andre ord går modellen ikke i detalj på psykologiske faktorer som individers atferd, identiteter, roller og holdninger.

3.2.4. Involveringsteoretiske prinsipper

Vi har valgt å ta utgangspunkt i Justis- og beredskapsdepartementet sitt oppdragsbrev til Politidirektoratet (Justis- og beredskapsdepartement, 2016). Fornyings- og administrasjonsdepartementet (FAD) har utarbeidet retningslinjer for kommunikasjonspolitikk for Staten (Fornyings- og administrasjonsdepartementet, 2009). Formålet med statens kommunikasjonspolitikk er todelt:

1. få budskapet frem til de som trenger den
2. skape dialog mellom innbyggerne og staten

Den statlige kommunikasjonspolitikken har demokrati, åpenhet og medvirkning som grunnleggende verdier. Staten sin kommunikasjon skal være preget av åpenhet, og ha en aktiv dialog med innbyggerne om tjenesteutvikling og politikkutforming. Kommunikasjonspolitikken skal legge til rette for demokratisk deltaking og samfunnsdebatt, og at innbyggerne skal kunne ivareta sine demokratiske retter. Målene for den statlige kommunikasjonspolitikken er at innbyggerne skal:

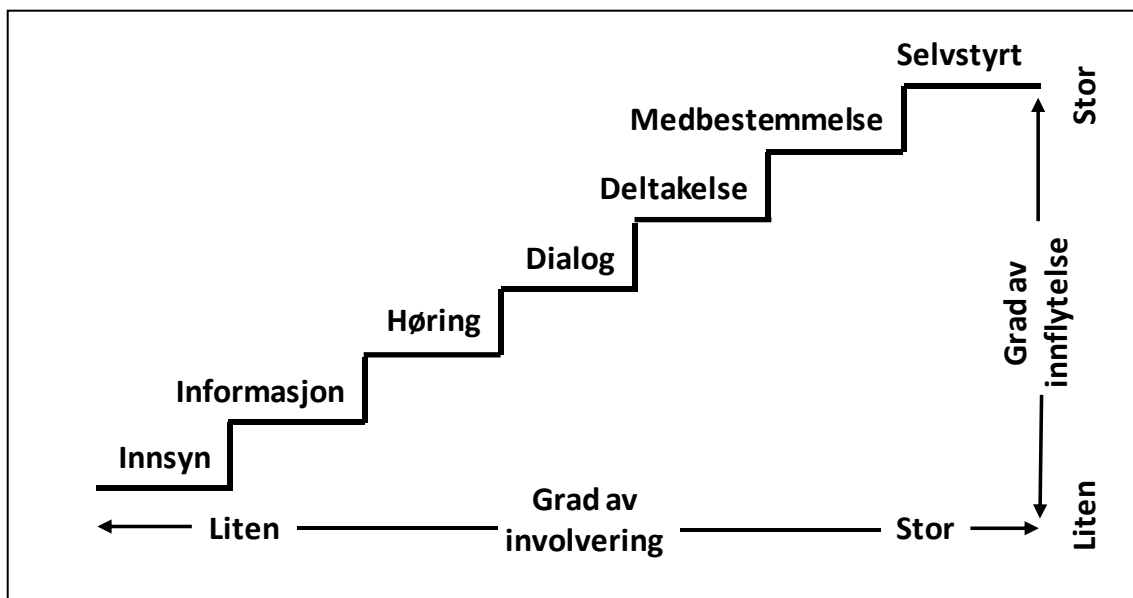
- få korrekt og klar informasjon om sine rettigheter, plikter og muligheter
- ha tilgang til informasjon om statens virksomhet
- inviteres til å delta i utformingen av politikk, ordninger og tjenester.

Videre sier retningslinjene at forutsetningene for å nå disse målene er at staten må:

- ha kunnskap om sine målgruppers behov, forutsetninger og synspunkter
- delta i samfunnsdebatten og understøtte økt demokratisk deltakelse
- bruke et godt og klart språk som kan forstås av alle

- sikre at offentlig informasjon og kommunikasjon er pålitelig og samordnet
- kommunisere og informere målrettet og effektivt slik at målgruppene nås
- utnytte mulighetene som ligger i ny teknologi og nye kanaler effektivt og formålstjenlig
- vise respekt og imøtekommenhet i sin kommunikasjon

Justis- og beredskapsdepartementet har bedt Politidirektoratet utarbeide et plan for strategi kommunikasjon i endring (Politidirektoratet, 2017). For å se dette opp mot prinsippene i retningslinjene utarbeidet av FAD har vi benyttet oss av Asle Farners «Medvirkningstrapp» (Farnes, 2008) som er en egen versjon av Arnsteins stige. Figur 3.2 viser de ulike trinnene innen medvirkning.



Figur 3.2. Medvirkningstrappa

Trinn 1 – Innsyn

FAD (2009) sier at staten skal være åpen, tydelig og tilgjengelig for innbyggerne. Med åpenhetsprinsippet menes at innbyggerne skal møte en åpen og tilgjengelig stat som er lyttende, imøtekommende og viser dem respekt.

Justis- og beredskapsdepartementet har lagt vekt på at prosessen med å utarbeide ny tjenestestedsstruktur skal være transparent, slik at befolkningens deltakelse sikres og tilliten til endringsprosessen ivaretas (Justis- og beredskapsdepartement, 2016). Alt av dokumenter som omhandler prosessen, mandater, retningslinjer osv. ligger tilgjengelig elektronisk og er tilgjengelig for allmennheten.

Trinn 2 – Informasjon

FAD (2009) sier at staten skal sørge for at relevant informasjon når fram til alle berørte. Med «nå alle-prinsippet» menes at staten gjennom sin informasjonsvirksomhet skal inkludere alle berørte innbyggere og grupper i samfunnet. Staten skal tilpasse informasjon og kommunikasjon til de gruppene man skal nå. Videre skal staten aktivt og i tide gi informasjon om rettigheter, plikter og muligheter. Med dette menes at statlige virksomheter til enhver tid skal gjøre aktuell informasjon tilgjengelig, uten at det må fremmes krav om innsyn. Staten skal sørge for at innbyggerne har tilgang til informasjon om den enkelte virksomhets planer og aktiviteter.

Innbyggerne skal vite hva de får og hva et «nærpoliti» vil bety i praksis for deres lokalsamfunn (Justiskomiteen, 2015). Politimesteren har utarbeidet en skriftlig orientering til kommunene om det tjenestetilbudet innbyggerne vil få etter at tjenesteenheter og tjenestesteder er etablert. Kommunikasjonsarbeidet handler om å finne de beste og mest effektive måtene å kommunisere med målgruppene på. Valg av kanaler må vurderes i forhold til lokale behov og muligheter (Politidirektoratet, 2017).

Trinn 3 – Høring

Ved offentlige høringer må alle berørte grupper få anledning til å delta og gis tilstrekkelig tid til å svare (FAD, 2009).

Kommunene har hatt mulighet til å uttale seg om geografiske endringer av driftsenhetenes ansvarsområder, med 6 ukers høringsfrist. Kommunene har også kunne uttale seg om eventuelle endringer i lokaliseringen av driftsenhetene, dersom lokalisering av driftsenhetenes ledelse innebærer en vesentlig omlokalisering av arbeidsplasser (Politidirektoratet, 2016b).

Trinn 4 – Dialog

Statlige virksomheter skal føre et korrekt, godt og klart språk som kan forstås av alle. Statlige myndigheter skal legge til rette for en åpen og opplyst samfunnsdebatt som legger vekt på god dialog med mediene og sikre dem og innbyggeren innsyn i sin virksomhet (FAD, 2009).

Politimesteren skal utarbeide dokument som skal legges skriftlig frem for kommunestyrene dersom kommunene ønsker det. Dokumentet skal være realistisk og tydelig, utformet presist nok til at det er mulig å evaluere sluttresultatet. Alle berørte kommuner skal gis mulighet til å komme med uttalelse om dokumentet. Uttalelsen skal tillegges vekt ved en eventuell klage (Justiskomiteen, 2015).

Politidirektoratet (2016) viser til at for at politiets kommunikasjon skal bidra til utvikling av et bedre og moderne politi, bør kommunikasjonen bidra til at samarbeidspartnere ønsker å være med på arbeidet med å skape en bedre polititjeneste og et tryggere samfunn.

Trinn 5 – Deltakelse

Staten skal ta berørte innbyggere med på råd og involvere dem i politikktutforming, FAD (2009). Videre heter det at staten er avhengig av et godt samspill med innbyggerne for å utvikle offentlig sektor. Det er viktig at ulike gruppers syn kommer fram. Med medvirkning menes at staten skal gi berørte innbyggere mulighet til å fremme sine forslag og synspunkter. For å skape gode arenaer for medvirkning og involvering må statlige virksomheter aktivt dele sin informasjon med andre. De som har gitt innspill, må få tilbakemelding om den endelige beslutningen.

I proposisjon 61 LS (Prop. 61 LS (2014-2015), 2015) legges det stor vekt på nødvendigheten av lokal forankring i endringsprosessen. Justiskomiteens flertall viser til at en god prosess har betydning for kvaliteten på sluttresultatet. Det er derfor viktig at ny, lokal struktur også innebærer lokalt medeierskap (Justiskomiteen, 2015).

Justiskomiteen (2015) sier at de lokale folkevalgte skal sikres medvirkning i de lokale prosessene gjennom at det opprettes styringsgrupper som blant annet skal utforme mandat for arbeidet med endringsprosessen, og godkjenne plan for å involvere lokalsamfunnene.

Trinn 6 – Medbestemmelse

FAD (2009) legger opp til prinsipper som omhandler god kommunikasjon og involvering vedrørende medbestemmelse. De etablerte styringsgruppene, som ledes av politiet, skal minimum bestå av representanter for politimesteren, berørte kommuner og de ansatte i politiet igjennom arbeidstaker-organisasjonene (Politidirektoratet, 2016b). Styringsgruppa skal:

- Utforme mandat for vurdering av tjenesteenheter og tjenestesteder, herunder spørsmål om organisering av arbeidet.
- Godkjenne plan for involvering av lokalsamfunnene og involvering av de tillitsvalgte i prosessen.
- Sikre at kommunenes forventinger og prioriteringer til polititjenestene kommer tydelig frem
- Gi politimesteren råd om effektivisering av politidistriktenes lokale struktur med utgangspunkt i kommunenes prioriteringer og politidistriktets risiko- og sårbarhetsvurdering for 2016.

Trinn 7 - Selvråderett

Dette trinnet er ikke aktuelt da det betyr at kommunene kan bruke all makt der makthavende har gitt fra seg kontrollen, og har ingen innvirkning på planer som skal gjennomføres.

Oppsummering involveringsteoretiske prinsipper

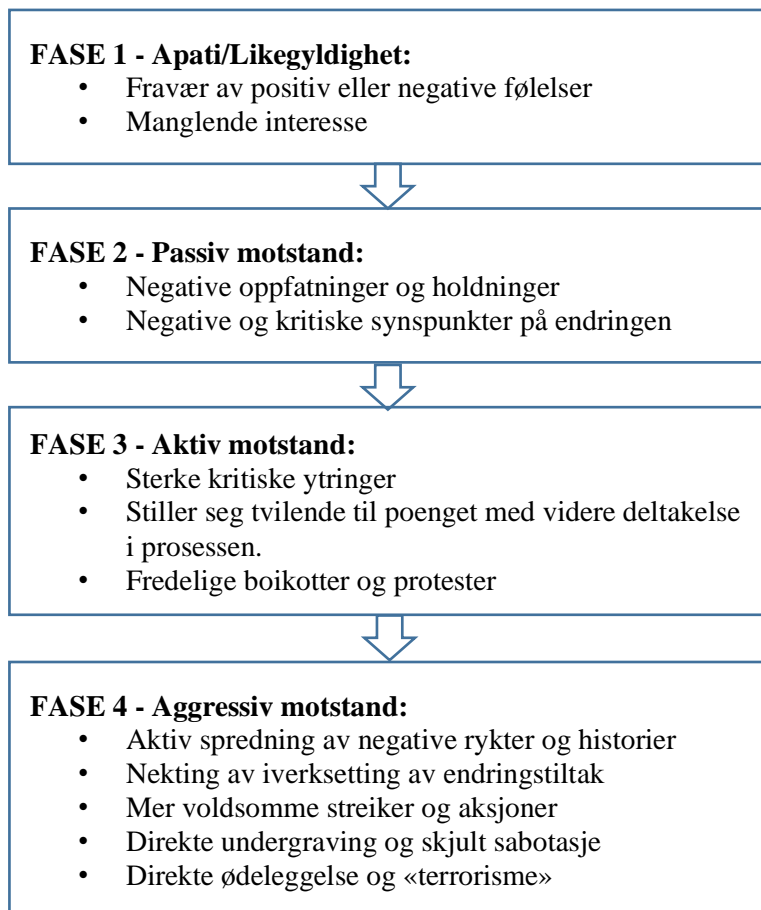
Medvirkningstrappa viser hvordan grad av involvering og innflytelse øker etter hvert som man beveger seg trinnvis oppover. Hvor stor innsatsen fra de som skal lede endringene vil øke for hvert trinn man beveger seg oppover. Dette vil også gjelde for de som blir utsatt for endringer. Ønsker man stor grad av innflytelse, fordrer det til stor grad av involvering. Stor grad av involvering fordrer igjen at man bruker tid og ressurser til å være aktiv og deltakende i de ulike prosessene.

3.2.5. Endringsmotstand

Da vi i vår oppgave har fokus på kommunenes opplevelse av prosessen i gjennomføringen av nærpolitireformen, ønsker vi å se på hvilken endringsmotstand reformen kan møte fra kommunene. I all endring vil man på ett eller annet nivå møte motstand av ulik grad og styrke. Kommunene er i dette tilfellet interessenter og blir berørt av endringer fordi nærpolitireformen foreslår endringer i dagens polititjenestestedsstruktur. Det betyr at noen kommuner vil miste sitt lokale lensmannskontor eller at polititjenester blir sentralisert til andre kontorer.

Beslutningsprosessen i nærpolitireformen følges av den politiske styringskjeden. I korte trekk har vedtaket om nærpolitireformen blitt vedtatt ved at Regjeringen har utarbeidet et endringsforslag som har blitt fremstilt for Stortinget som har gjort endelig vedtak. Regjeringen har fått ansvaret for å iverksette vedtaket, i dette tilfellet i samarbeid med Justis- og beredskapsdepartementet (Mellbye & Kval, 2012). Selv om kommunene i prosessen har hatt mulighet med å komme med høringsuttalelser, vil beslutningen bli tatt uten noen form for direkte påvirkning av endelig vedtak. Jacobsen (2012) viser til Geert Hofstede dimensjon om «Maktavstand». Denne sier noe om i hvor stor grad man aksepterer at noen er mektigere enn en selv, og at en faktisk «lyder kommando» fra dem med mer makt. Jacobsen (2012) refererer til Hofstedes studie som viser til at det skandinaviske folket i liten grad aksepterer bruk av ensidig makt. Med dette som utgangspunkt kan man anta at motstanden fra kommunene vil være stor for de kommunene der det lokale lensmannskontoret er foreslått lagt ned.

Motstand mot endring kan forstås som noe som går gjennom ulike faser, og at intensiteten i motstanden kan øke fra fase til fase (Jacobsen, 2012). Jacobsen viser til Coetsee (1999) som beskriver de ulike fasene, se figur 2.3.



Figur 3.3 Ulike faser i motstand mot endring

Fase 1 representerer en relativ mild, men ofte vanlig form for motstand mot forandring i organisasjoner. Denne formen for motstand ser ut til å være spesielt vanlig når endringsforslag kommer raskt og ganske uventet. Tiltak treneres av ulike grunner. I mange tilfeller vil det være vanskelig å slå klart fast om en endring reelt sett har funnet sted eller ikke. Dette problemet er knyttet til at de som vanligvis setter i gang endringen, ikke er de samme som står for den praktiske iverksettelsen.

Fase 2. Her blir motstanden mer synlig. Spesielt knyttet til at man begynner å ytre kritiske merknader til poenget med endringer, og man begynner å sette spørsmålsteget ved hvor stort behovet er for endring.

Fase 3. Motstanden blir enda mer tydelig, og ytrer seg for eksempel i kraftig kritikk av endringsforsøket, gjerne i fora utenfor organisasjonen, som lokale aviser, TV og radio.

I denne fasen vil man også ofte begynne å knytte allianser med eksterne parter, for eksempel lokale politikere, som har felles interesse i å motsette seg endringen.

Fase 4 inneholder en aktiv motstand der det ikke lenger er nok å understreke og å hevde motstridende synspunkter til dem som forsøker å gjennomføre endring. Her blir det like sentralt å forsøke og å undergrave de argumenter som benyttes for å få gjennom endring.

Ulike ordførere har i prosessen stilt seg kritisk til nærpolitireformen. Flere av disse har uttalt seg i media og er kritisk til ny struktur. I og med at flere lensmannskontorer blir sentralisert og lagt ned i distriktene, har også navnet på reformen blitt stilt spørsmål om. Hvordan kan det hete nærpolitireformen når man sentraliserer tjenestesteder og polititjenester?

Politidirektoratet har utarbeidet en felles strategi for kommunikasjon (Politidirektoratet, 2017), hvor de har kartlagt ulike eksterne kommunikasjonsutfordringer. Det den viser til er:

- **Bekymring og motstand:** Endringer i lokal polititjeneste skaper usikkerhet og motstand en del steder. Få og kritiske stemmer dominerer den offentlige debatten – politiets motiver for å endre vil trekkes i tvil.
- **Avgjørende relasjoner:** God relasjon til kommuner og samarbeidspartnere er avgjørende for å lykkes.
- **Urealistiske forventinger:** Kompleksiteten i endringene er ikke så synlige for omverden. Mange vil forvente store og raske forbedringer i politiets tjenestetilbud. Vi måles raskt mot våre egne langsiktige mål og ambisjoner.
- **Uklarhet i overgangsfaser:** Det er en risiko at innbyggere og samarbeidspartnere i faser av endringsarbeidet opplever det som uklart hvordan de skal forholde seg til nye og gamle politidistrikter.
- **Følelser og fakta:** Endringer i politiet handler i stor grad om følelser. Følelse av tillit – følelse av trygghet. Rent faglige og faktabasert kommunikasjon er ikke nok til å få folk med på endring.
- **Færre kontor** – mer nærpoliti: Virker umiddelbart selvmotsigende. Det føles feil.

For å imøtekomme disse utfordringene har Politidirektoratet utarbeidet følgende felles kommunikasjonsmål for endring:

- Vise retning og redusere usikkerhet.
- Skape realistiske forventinger og bygge tillit.
- Motivere til samarbeid og deltakelse.

Videre fremkommer det at blant annet politiet er avhengig av et godt samarbeid med kommunene for å lykkes med sitt samfunnsoppdrag. Endringer i den lokale organiseringen av politiet skal gjøres i samarbeid med de berørte kommunene.

Oppsummering endringsmotstand

Motstand vil politiet møte i gjennomføring av nærpolitireformen fra kommunene. For politiet vil det være viktig å kartlegge hvilken motstand og utfordringer de vil møte. På denne måten er politiet forberedt, og bidra til å redusere motstand ved å vise retning og redusere usikkerhet. Politiet vil med stor sannsynlighet møte kommuner som er i fase 1 og 2 der likegyldighet og passiv motstand er sentralt. Disse kommunene kan det være utfordrende å nå fram til, da de har resignert og ønsker ikke å bruke energi på en allerede tapt kamp. Politiet har i sin endringsprosess behov for å møte motstand, for det er da de viktige og konstruktive prosessene starter i arbeidet mot å oppfylle visjonene og nå målene med nærpolitireformen.

3.3. Empiri

3.3.1. Erfaringar frå endringsprosessar generelt, og involvering av brukarar spesielt

DIFI fikk i 2013 oppdrag fra FAD å gjennomføre en gjennomgang av erfaringer med utvalgte fornyings- og effektiviseringsprosesser i offentlig sektor, og særlig vurdere hvordan medvirkning fra brukere og deltaking fra ansatte kan være med i slike prosesser (DIFI, 2014). Rapporten bygger på dokumentgjennomgang fra tidligere arbeid gjort i DIFI og Statskonsult, og annen relevant erfarings- og forskningsbasert kunnskap. Denne studien tok for seg fire reformer i offentlig sektor; NAV-reformen, Barnevernreformen, MATS og Perform. De to siste omhandler tilsynssystemet i mattilsynet og nytt saksbehandlingssystem for statens pensjonskasse. Målet med prosjektet var å kartlegge og å drøfte erfaringer med fornyings- og effektivitetsprosessene i offentlig sektor, og skal munne ut i anbefalinger om hvordan disse bør gjennomføres med tanke på involvering og medvirkning.

I denne rapporten pekes det på fem sentrale faktorer som er konkrete råd i forhold til endringsprosesser:

1. ***Grundige analyser i forkant*** – Det vises til at viktige hindringer for god gjennomføring av reformer er manglende analyser av konsekvenser, undervurdering av kompleksiteten i reformen og at en setter av for lite tid og ressurser til gjennomføring. Omstillinger i offentlig sektor er ofte underfinansierte og økonomiske konsekvenser må kartlegges

bedre for å sikre en god gjennomføring. Høy kvalitet på konsekvensanalyser og analyser av forutsetningene, i tillegg til risiko for selve gjennomføringsprosessen, er av avgjørende betydning.

2. ***Klare mål og tydelige avklarte roller mellom politisk og administrativt nivå*** – Det pekes på at utfordringen i å gjennomføre politisk viktige reformer ligger i å få en god arbeidsdeling mellom politisk ledelse og operativ ledelse. Tydelig rolleavklaring og avklaring om forventninger og krav mellom det operasjonelle og det politiske er svært viktig. Dersom det blir for tett politisk oppfølging kan det slå over i detaljstyring av de som har ansvar for implementering og iverksetting av reformen. Dette kan igjen føre til uklare oppfatninger og styringssignaler, uklare ansvarsforhold og dermed svekke gjennomføringsevnen på operativt nivå.
3. ***God ledelse er viktig for å lykkes i fornyingsprosessene*** – Å lede store omstillingsprosesser krever god ledelse på alle nivå, spesielt i toppledelsen. At ledelsen fremstår enhetlig og med et felles budskap, er en avgjørende faktor for å lykkes. En viktig del av ledelse handler om å være pådriver og motivator i tillegg til å skape oppslutning og forståelse for endringene. Dette er med å få medarbeiderne til å forstå og akseptere beslutningene. Åpenhet og god informasjon om prosessene vil bidra til å redusere usikkerhet, skape forståelse og sikre oppslutning om målene. Det er behov for en ordentlig planlegging av informasjonsprosessen og denne er med i gjennomføringsplanen.
4. ***IKT som verktøy for fornying*** – Det vises til at toppledere i større grad bør ta ansvar for å se sammenhengen mellom organisasjonsutvikling og IKT. Digitaliseringsprosjekt må i større grad planlegges som en organisasjonsutviklingsprosess og ikke som et rent IT-prosjekt. I oppstarten bør det etableres konkrete planer, strategier og verktøy for gevinstrealisering.
5. ***Involvere brukere og ansatte tidlig i prosessen*** – Brukere og ansatte har verdifull kompetanse og erfaring som er nyttig i alle fasene av en prosess. Det gir merverdi å trekke dem så tidlig som mulig inn for å utvikle kvalitativt gode og treffsikre tjenester. I tillegg følger det av hovedavtalen (HA) i staten at arbeidstakerne sikres medbestemmelse og at de skal ha reell innflytelse på hvordan arbeidsplassen skal organiseres (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2017). Videre heter det i HA §1 pkt. 2, at «Rettighetene etter hovedavtalen og virksomhetenes tilpasningsavtaler må utøves slik at forvaltningen gjennomfører de politiske myndigheters beslutninger,

samtidig som arbeidstakerne får reell medbestemmelse i forhold som har med arbeidssituasjonen å gjøre».

Teori og erfaring viser at det er noen forutsetninger som må være tilstede for å få reell medvirkning og innflytelse for brukerne:

- Brukermedvirkning må være koblet til de ordinære prosessene som fører til avgjørelser, og disse må være forankret på ledernivå.
- Organisasjonen må ha god forståelse for hva som er formålet med å involvere brukerne, og hvordan dialog med dem kan gi nyttige innspill.
- Organisasjonen må ha et bevisst forhold til hvilke metoder de bruker for å sikre brukermedvirkning.
- Informasjon og kommunikasjon må tilpasses og gjøres forståelig for brukerne.

DIFI rapporten peker videre på at organisasjoner som evner å tilpasse seg omgivelsenes skiftende behov, har mindre behov for større reformer. Videre at de vil være bedre rustet når større reformer skal gjennomføres. Den siste store politireformen før nærpolitireformen, er politireform 2000 (Justis- og politidepartementet, 2001). Den reformen var i større grad en ren strukturendring. 54 politidistrikt ble redusert til 27, og den lokale strukturen i antall tjenestesteder ble i liten grad berørt. Det kan være grunn til å diskutere om den reformen har bidratt til relativt liten motstand med gjennomføringen av nærpolitireformen, og at politiet som organisasjon er bedre rustet internt til å gjennomføre en så stor reform som nærpolitireformen er. Videre har politiet relativt fersk «reformerfaring» selv om det er snart 20 år siden sist. Dette kan også ha betydning for eventuell motstand, både internt og eksternt, i reformløpet.

3.3.2. Making reform happen, lessons from OECD Countries

I forhold til internasjonal forskning om reformer i offentlig sektor, har vi tatt utgangspunkt i den komparative studien «Making reform happen, lessons from OECD Countries» (OECD, 2010). Studien viser til flere punkter som er relevante for utviklingen av offentlig sektor, og som er relevante for vår forskning. Analysen viser blant annet til reformers tre faser, og hva som er nøkkelpunkter i forhold til å lykkes:

1. Planleggingsfasen

Analyser viser at denne fasen ofte er hastverksarbeid og fremstår som lite gjennomtenkt. Selv om man er kjent med at reformer kan møte sterkt motstand, er det brukt for lite tid på få støtte for reformer allerede i denne fasen. Reformen i offentlig sektor er komplekse og det er vanskelig

å ha alle forutsetninger klare når man starter reformarbeidet. Nettopp derfor er det viktig at man har klare mål for reformen og at disse er kjente for de som er involvert eller berørt. Informasjon er et nøkkelord for å få støtte og bygge forståelse for reformer, både internt i organisasjonen, men også hos befolkningen og andre interessenter.

Analysene viser at det er forskjell på hvorvidt reformer møter motstand hos befolkningen eller internt blant tjenestemenn/ ansatte berørt av reformer. Det er i utgangspunktet lite motstand i befolkningen til reformer da formålet er å skape mer effektive og kvalitetsmessig bedre tjenester. Mens det internt vises til at man i stor grad vil opprettholde «status quo» fordi det oppleves som trygt. Reformen kan røkke ved både kultur, strukturer og posisjoner noe som kan oppleves negativt og dermed skape motstand.

Det vises også til en canadisk studie, at i perioder med økonomisk stabilitet har offentlig sektor en tendens til å utvikle seg mot organisatorisk mangfold og delegering. Mens det i krisetider når behovet for tiltak er høy og preget av tidspress, pleier dette å resultere i blant annet økt sentralisering. Selv om dette kommer fra økonomiske studie i et annet land, er det mulig å se samme tendensen i forhold til nærpolitireformen hvor de strukturelle grepene i høy grad er preget av sentralisering.

Videre vises det til at ved å hente ekspertise eller erfaringer fra utlandet, har betydning for å bygge aksept og forståelse for reformer. Best practice og benchmarking fremholdes som mulig verktøy for å dempe reformmotstand. Også i nærpolitireformen har det vært hentet erfaringer fra blant annet den svenske og den danske politireformen. Den offentlige debatten er også en måte og minske motstand. Ved å la interessentene delta i debatten kan det være med å bidra til å skape interesse for, og minske motstanden til reformen. I vår studie ser at det er en klar strategi i involvering av kommunene, men også at fagforeningene er sterk involvert i reformprosessen, og at det i tillegg er lagt opp til aktiv deltakelse og medbestemmelse.

2. Implementeringsfasen – Å overvinne motstand til reformer.

En av de største utfordringene i forhold til implementering av reformer, er å overvinne motstand. Dersom en skal lykkes med reformen og sikre at den er langvarig og stabil, må de berørte ha en følelse av eierskap. Først da vil man kunne endre kulturen og atferd i organisasjonen. Kultur- og atferdsendringer tar tid, og i større reformer i offentlig sektor kreves det en langvarig politisk forpliktelse til reformer og organisasjonsendringer. Hvis ikke vil uklare politiske styringssignaler kunne bidra til passiv reformmotstand i håp om at de politiske forpliktelsene til reformen forsvinner, og reformen reverseres eller avsluttes. Et kjent sitat av Peter Drucker sier at «kultur spiser strategi til frokost». Med det mener han at motstandere av

endring og reformer fortsetter som før, og dermed også virksomheten. Det er derfor av avgjørende betydning å skape eierskap og involvering i reformprosesser.

Større reformer i offentlig sektor er politisk initiert, hvilket krever et sterkt lederskap og gjennomføringsevne. Både i forhold til å få flertall til å iverksette reformarbeidet, men også for å få reformen til å fungere og levere etter intensjonene. Men selv om det kreves et sterkt lederskap er det viktig at det ikke oppfattes som en «ovenfra og nedholdning». Også i forhold til utøvelse av lederskap kommer dette med involvering sterkt inn som et redskap for å motvirke motstand. Her viser OECD til spesielt to faktorer. Opplæring slik at ansatte er i stand til å møte nye krav og arbeidsoppgaver. Ledere bør gis nødvendig lederopplæring da det er en forutsetning at disse har tilstrekkelig forståelse for reformens betydning og hva som forventes av dem som endringsagenter.

3. Opprettholde reformen

Institusjonelle forankringer kan være nødvendige for å sikre at reformer ikke reverseres. I et skiftende politisk landskap kan det være utfordrende og stadig måtte håndtere omkamper og hindringer. Nærpolitireformen er tuftet på bred politisk enighet, med Senterpartiet som den største motstanderen. Et eksempel på omkamp i forhold til nærpolitireformen, er at Stortinget den 05.04.18 voterte over et representantforslag fra senterpartirepresentanter. I dette forslaget ble det blant annet stilt krav om lensmann på alle gjenværende lensmannskontor, samt en forpliktelse om reell styrking av de lensmannskontorene som står igjen etter reformen. Hadde dette forslaget fått flertall, ville politidistriktene måtte reversert deler av reformen, og nærpolitireformen ville trolig fått et annet uttrykk enn det som var utgangspunktet.

Det fremheves derfor av OECD at politisk forpliktelser og institusjonalisering av denne er viktig for å hindre at reformen blir avhengig av styringsperioden til et bestemt parti. OECD hevder at reformforsinkelser kan ha to årsaker: Enten manglende eller dalende politisk interesse for reformen som fører til at gamle kulturer blomstrer opp igjen, eller at det kommer en ny politisk beslutning som følge av ny regjering. For å løse dette kan det opprettes et uavhengig organ som skal sikre at reformen opprettholdes ved å gjennomføre evalueringer og vurdere framdriften i reformen. I forhold til nærpolitireformen har som nevnt DIFI fått oppdraget med å evaluere reformen, dette oppdraget vil gå frem til 2019 og tar for seg ulike tema gjennom reformperioden. Den siste delen av evalueringen vil se på hvorvidt målene er nådd, samt en evaluering av tjenestestedsstrukturen. Dersom evalueringene viser at politiet har nådd målene sine, og oppnådd den ønskede effekten. Vil dette kunne bidra til at reformen opprettholdes og ikke reverseres.

Oppsummering empiri

DIFI's studie av fire reformer i offentlig sektor og OECD's internasjonale komparative studie om reformer i offentlig sektor har mange sammenfallende funn. Vi vil kort oppsummere noen av de viktigste nøkkelpunktene for å få til gode endringsprosesser. Grundige analyser i planleggingsfasen vil kunne bidra til å avdekke viktige hindringer og bevisstgjøring av kompleksiteten. Det å sette av tilstrekkelig med tid og ressurser er viktig i gjennomføringen. Eierskap og kulturendring er en viktig faktor for å overvinne motstand. I denne fasen påpekes det viktigheten av å ha klare mål og tydelige avklarte roller mellom politisk og administrativt nivå. Langvarige politiske forpliktelser til reformen vil minske motstand fordi uklare politiske styringssignaler kan bidra til passiv reformmotstand i håp om at de politiske forpliktelsene til reformen forsvinner og reformen reverseres eller avsluttes. Det er viktig med gode ledere som har tilstrekkelig forståelse for reformens betydning og hva som forventes av dem som endringsagenter. Dette er en nødvendig faktor for å involvere ansatte og interessenter så tidlig som mulig i prosessene da disse har verdifull kompetanse og erfaring som er nyttig i alle fasene av reformarbeidet.

3.4. Hypoteser

I dette kapittelet har vi beskrevet det teoretiske rammeverket og empiri som er relevant for å drøfte studiens problemstilling. I innledningen presenterte vi følgende problemstillinger:

1. Vil økt informasjon og involvering bidra til at kommunene er mer positiv til effekten av nærpolitireformen?
2. Vil effekten av å miste sitt lokale lensmannskontor bidra til at kommunene er mer negativ til gitt informasjon og opplevd involvering, og mer negativ til effekten av nærpolitireformen?

Før vi presenterer ulike hypoteser ønsker vi å knytte de ulike problemstillingene opp mot teori og empiri. Under hvert delkapittel vil vi definere gjeldende hypoteser. Til slutt vil vi presentere en forskningsmodell som forklarer våre hypoteser.

3.4.1. Vil økt informasjon og involvering bidra til at kommunene er mer positiv til effekten av nærpolitireformen?

Reformer i det offentlige er basert på politiske avgjørelser som har som mål å effektivisere og iverksette nødvendige endringer til det bedre. Inntrykket av reformer i offentlig sektor er at de

er vanskelige å gjennomføre og møter mye motstand. Moren (2011) peker på to hovedårsaker til at reformer i offentlig sektor ikke gjennomføres raskt og effektivt. For det første at reformer er sektorforankret. Det innebærer at de iverksettes innenfor store samfunnssektorer slik at en rekke institusjoner og et svært høyt antall ansatte blir berørt. For det andre at reformer skjer innenfor rammen av representativt demokrati. Det innebærer at reformen involverer forskjellige aktører med ulike interesser, identiteter og oppfatninger. I post-NPM reformer er det lagt vekt på tiltak som skal styrke felles korpsånd, teambygging, verdibasert ledelse, samarbeid, medvirkning fra berørte parter og tillitsfremmede tiltak. Moren (2011) sier at det fortsatt er en trend at staten skal ha en overordnet rolle i styringen av samfunnet, men at det er institusjonene selv som har ansvaret for kvalitet og gjennomføring av reformen.

I sluttevalueringen til politireformen 2000 fremkom det at reformen ikke hadde positiv effekt på publikumsorientering (Agenda, 2006, 2006). I samme rapport nevnes viktigheten av aktiv samhandling med lokale kommunale myndigheter. Flere politimestere trekker frem potensialet som ligger i utvidet samarbeid med og engasjement fra kommunale myndigheter og andre lokale aktører. Det kan virke som om at sentrale myndigheter har tatt lærdom av evalueringen etter politireformen 2000 da det i nærpolitireformen legges vekt på viktigheten av et bredt samarbeid og involvering av kommunene i utviklingen av lokale strukturer. Videre er det tatt utgangspunkt i statens kommunikasjonspolitikk, og politiets informasjonspolitikk hvor det er utarbeidet en felles strategi for kommunikasjon i endring for politiet i gjennomføring av nærpolitireformen. Alle fasene i gjennomføringen skal være transparente og all informasjon skal være lett tilgjengelig.

Politiet er bygd opp på byråkratiets prinsipper med en klar horisontal arbeidsdeling. Det er i politiet utstrakt bruk av regler som angir hva som skal gjøres i ulike tilfeller til ulike tider. Det vi mener kan være en utfordring for politiet i arbeidet med å samarbeide med kommunene om lokal struktur, kan være opplevelsen av at strukturen er bestemt på forhånd. Politiet skal være tydelig og klar i sitt språk og mandat. Dette kan for noen oppleves som enveiskommunikasjon i større grad enn en dialog og samarbeid. Oppleves prosessene som en «*skinnprosess*»?

I DIFI's studie (2014) og OECD's internasjonale komparative studie (2010) vil vi fremheve funnene som omhandler viktigheten av å gjennomføre grundige analyser i planleggingsfasen og sette av tilstrekkelig tid og ressurser i gjennomføringsfasen. Dette fører oss videre til Kotter (2012) sin modell som beskriver åtte endringsfaser. I endringsfasene omhandler informasjon om å nå ut til de aktuelle aktørene med aktuell informasjon. Politianalysen (NOU 2013:9, udatert) ga ingen tvil om at det var behov for en organisasjonsendring i politiet. Dette var det

bred enighet i Stortinget og hos folket. Stortingets justiskomite understreket viktigheten av visjonen og målene med nærpolitireformen, og videre viktigheten av godt samarbeid med kommunale myndigheter. Alle som skulle være delaktig i prosessene måtte være grundig oppdatert på visjon og mål, og kunne kommunisere budskapet på en forståelig måte. Kotter (2012) beskriver at suksessfulle endringsprosesser kjennetegnes ved involvering av et stort antall mennesker. Jo flere jo bedre. Wagner (1994) og Stensaker mfl. (2008) påstår at det å involvere ansatte i endringsprosessen koster for mye tid og penger. Wagner fant ikke støtte for at deltagelse fører til bedre ytelse og tilfredshet blant ansatte, men han utelukker ikke at deltagelse under visse gunstige forhold kan ha effekt. Med dette mener han at underordnede får større personlig innflytelse gjennom delegering, konsultasjon og deltakelse i prosessene.

Fornyings- og administrasjonsdepartementet (FAD) har utarbeidet retningslinjer for kommunikasjonspolitikk for Staten (Fornyings- og administrasjonsdepartementet, 2009). Formålet med statens kommunikasjonspolitikk er for det første å få budskapet frem til de som trenger den, og for det andre skape dialog mellom innbyggerne og staten.

Medvirkningstrappa (Farner, 2008) viser hvordan grad av involvering og innflytelse øker etter hvert som man beveger seg trinnvis oppover (se figur 3.2). For hvert trinn man beveger seg oppover, kreves det større innsats av de som deltar.

Informasjon er viktig i endringsprosessen. Skal de som leder endringsprosessen nå fram til ansatte og interessenter må informasjonen være tydelig og klar og nå frem til de aktuelle til rett tid. Hvordan tilkommen informasjonen benyttes vil være avhengig av den som mottar. Det fordrer at den som mottar informasjonen bruker tid til å sette seg inn i gjeldende dokumenter og opplysninger. Vår første hypotese er:

H1: Økt informasjon under prosessen bidrar til at kommunene er mer positiv til effekten av nærpolitireformen.

Involvering fordrer større grad av medvirkning enn informasjon fordi man i større grad er aktivt deltakende i prosessene. Involvering bidrar til økt forståelse for visjon og mål noe som bidrar til at man er mer positiv til effekten av nærpolitireformen. Vår andre hypotese er:

H2: Økt involvering under prosessen bidrar til at kommunene er mer positiv til effekten av nærpolitireformen.

3.4.2. Vil effekten av å miste sitt lokale lensmannskontor bidra til at kommunene er mer negativ til gitt informasjon og opplevd involvering, og mer negativ til effekten av nærpolitireformen?

I all endring vil det være motstand mot at noe forandres. I vårt forskningsspørsmål stiller vi spørsmål om det å miste sitt lokale lensmannskontor vil påvirke gitt informasjon og opplevd involvering negativt. Videre om dette også bidrar til at kommunene er mer negativ til effekten av nærpolitireformen. Utgangspunktet for at vi har stilt dette forskningsspørsmålet er at det er blitt vedtatt at det skal gjøres endring i lokal tjenestestruktur hvor det er framlagt forslag om å redusere antall lokale lensmannskontor. Hvilke kontorer som er foreslått nedlagt fremkommer i forslaget slik at på tidspunktet undersøkelsen vår gjennomføres vet kommunene hvilke lensmannskontoret som er foreslått nedlagt. Dette vil med stor sannsynlighet påvirke resultatet.

Som teoretisk grunnlag har vi benyttet oss av Jacobsens (2012) fasemodell etter Coetsee (1999). Modellen viser ulike faser og tilstander mot endring. Man må ta i betraktning at noen kommuner mister lokalt lensmannskontor, de fleste beholder dagens ordning, mens noen få vil få tildelt lokalt kontor. Det å kjempe mot staten og en endring som allerede er bestemt gjennom lov, kan bidra til avmaktfølelse. Maktavstanden er stor og spørsmålet er hvor mye motstand ønsker kommunene å gi? Med utgangspunkt i teori vil det være interessant å undersøke om det er grunn til å tro at effekten av forslaget til å miste sitt lokale lensmannskontor bidrar negativt på informasjon, involvering og effekten av reformen. For å teste dette presenterer vi ytterligere tre hypoteser:

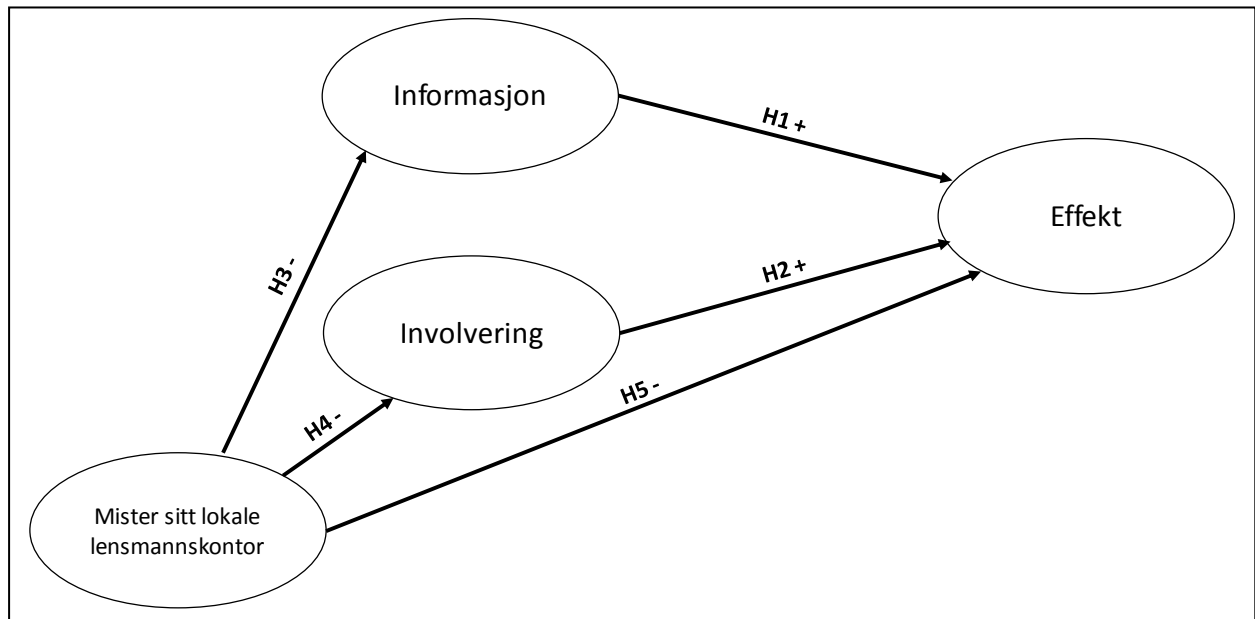
H3: Kommuner der det er foreslått at de mister sitt lokale lensmannskontor er mer misfornøyd med informasjon under endringsprosessen.

H4: Kommuner der det er foreslått at de mister sitt lokale lensmannskontor er mer misfornøyd med involvering under endringsprosessen.

H5: Kommuner der det er foreslått at de mister sitt lokale lensmannskontor er mer negativ til effekten av nærpolitireformen.

3.4.3. Forskningsmodell

Med utgangspunkt i overnevnte hypoteser har vi utarbeidet følgende forskningsmodell som forklarer våre hypoteser.



Figur 3.4 Forskningsmodell

Vi vil gjennomføre to ulike lineære regresjonsanalyser. I den første er «Effekt» den avhengige variabel. Her vil vi bruke resultatet til å teste H1 og H2. Vi har markert linjene mellom avhengig og uavhengige variabler (Informasjon og involvering) med «pluss» fordi vi har en antakelse om at disse vil påvirke «Effekt» positivt.

I den andre testen er «Informasjon», «Involvering» og «Effekt» de avhengige variablene. Her vil vi bruke resultatet til å teste H3, H4 og H5. Vi har markert linjene mellom de avhengige og uavhengig variabel (Mistet sitt lokale lensmannskontor) med «minus» fordi vi har en antakelse om at effekten av uavhengig variabel vil bidra negativt på de avhengige variablene.

4. Metode

Vi ønsker i dette kapittelet å beskrive hvordan vi metodisk har gått frem for å samle inn nødvendige data, og hvordan vi har bearbeidet disse for å besvare vår spørsmålsstilling. Videre vil vi beskrive hvilke statistiske analyser vi vil benytte for å finne signifikante mål til å sannsynliggjøre våre antakelser og bekrefte våre hypoteser. Samfunnsvitenskapelig metode dreier seg om hvordan vi skal gå frem for å få informasjon om den sosiale virkeligheten, og ikke minst hvordan denne informasjonen analyseres. Videre hva den forteller oss om samfunnsmessige forhold og prosesser (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). For å løse oppgaven må man samle inn, analysere og tolke data. Videre skriver (Johannessen mfl., 2011), at metodelæren dreier seg blant annet om hvordan vi kan gå fram for så langt som mulig å undersøke om våre antakelser er i overensstemmelse med virkeligheten eller ikke. Derfor er det viktig å bruke en metode som gjør det mulig å sannsynliggjøre om våre antakelser er riktig eller ikke.

Samfunnsvitenskapelig forskningstradisjon skilles det gjerne mellom kvantitative og kvalitative tilnærminger. Grunnlaget for vår studie er data innhentet gjennom spørreskjema. Derfor har vi valgt en kvantitativ tilnærming for å analysere datamaterialet. Til å gjennomføre statistiske analyser har vi benyttet SPSS.

4.1. Valg av metode

Vi ønsker å gjennomføre en kvantitativ undersøkelse for å teste hypotesene. Vi har valgt å innhente data fra en spørreundersøkelse gjennomført av Politiforum i 2017. En rapport basert på frekvensanalyse ble publisert i tidsskriftet nr. 03/2017 (Trædal, 2017). Etter henvendelse til journalist Torkjell Trædal, har vi fått tilsendt undersøkelsens råmateriale og tillatelse til å bruke dette i vår oppgave. Vi har brukt datamaterialet til å gjøre statistiske beregninger for å få svar på vår spørsmålsstilling. I tillegg har vi innhentet nødvendig dokumentasjon som sier noe om hvilke retningslinjer for gjennomføring departementet og politiet har, og ressurser tilknyttet til prosessen i forbindelse med involvering av kommunene.

Et overordnet forskningsmål er å få svar på vår spørsmålsstilling. Videre vil vi bruke forskningsprosessen og resultatet til å lære mer om de prosesser som oppstår i reformarbeid når det gjelder involvering og endring. Lærdom fra dette kan forhåpentligvis tas ned til egen rolle som ledere i offentlige virksomheter.

4.2. Datainnsamling

Vårt datamateriale er rådata innhentet fra en undersøkelse publisert i Politiforum i 2017. Etter forespørsel fikk vi rådatamaterialet tilsendt fra forfatter Torkjell Trædal. Spørreskjemaet var utarbeidet i Questback og sendt til alle landets 427 ordførere. Det er ukjent om det ble sendt purringer. Rådatamaterialet kom i Excel-format og ble av oss konvertert over til SPSS. Dataene var ikke anonymisert slik at vi har tilgang til å se hvilke svar hver enkelt ordfører har gitt. Dataene inneholder ikke sensitive data som kjønn, alder, inntekt osv. Det vil i vår fremstilling av datamaterialet ikke være mulig å identifisere enkeltkommuner.

4.2.1. Bortfallsanalyse

Det er alltid et mål å få størst mulig svarrespons. Denne undersøkelsen er gjort av andre enn oss selv, og derfor er det vanskelig å følge opp selve prosessen med innsamlingen av data. Denne utfordringen vil det alltid være ved å benytte seg av data innhentet av andre. Utvalget til undersøkelse er universelt da utvalget omfavner alle ordførere i Norge. Med utgangspunkt i dette kan vi gjøre en bortfallsanalyse. Totalt ble spørreskjemaet sendt til 427 kommuner, der 240 kommuner hadde svart. Ved å gjennomføre frekvensanalyser av alle spørsmålene ser vi at 13 av kommunene har svart ufullstendig og vi valgte derfor å fjerne disse fra utvalget. Tabell 4.1 viser at 227 respondenter (53,2%) er med i utvalget. Hva en god svarprosent bør være defineres ulikt, men mer enn 50 prosent er en bra svarrespons (Johannessen mfl., 2011). Tabell 4.1 viser en oversikt over hvor mange kommuner som knyttes til de ulike politidistriktene og hvor mange svar man har fått. Av prosentberegningen ser vi at svarprosenten strekker seg fra 45,5% (Sør-Øst) til 69,0% (Agder). I bare to av distriktene var svarprosenten under 50%. Politidistriktene er fordelt etter ny inndeling, med unntak av Finnmark og Troms. Finnmark skal deles i Øst-Finnmark og polititjenesteenhetene i Vest-Finnmark blir knyttet til Troms. Men i denne oversikten er svarene fra Vest-Finnmark tillagt Finnmark politidistrikt. Oslo er ett politidistrikt og er ikke med i denne besvarelsen. De hadde heller ikke svart på spørreundersøkelsen.

Tabell 4.1. Svarfordeling fra kommunene knyttet til de ulike politidistriktene:

Politidistrikt	Ant.kom	Ant.svar	Svar i %
Agder	29	20	69,0
Finnmark	19	11	57,9
Innlandet	48	22	45,8
Møre og Romsdal	36	20	55,6
Nordland	44	22	50,0
Sør-Vest (Rogaland)	32	20	62,5
Sør-Øst	55	25	45,5
Troms	24	14	58,3
Trøndelag	48	26	54,2
Vest	54	27	50,0
Øst	38	20	52,6
SUM	427	227	53,2

For å teste om det er noen signifikante sammenhenger mellom de kommunene som har svart og de som ikke har svart, har vi gjennomført en kjikvadrattest. Vi har testet om avvikene mellom observerte og forventede frekvenser er så store at det er mindre enn 5 prosent sannsynlig for ikke statistisk sammenheng mellom kommunene. Antall frihetsgrader for tabell 4.1 er 10 ($df=(11-1)(2-1)$). Når $df=10$ vil kritisk verdi med et signifikansnivå på 5% være $\geq 18,31$ for å forkaste H_0 (Ringdal, 2013). I vår analyse fikk vi et kjikvadrat på 7,99 noe som er lavere enn kritisk verdi, og vi kan ikke forkaste H_0 . Det vil si at det er ingen signifikant sammenheng i fordelingen mellom kommunene.

Spørreskjemaet ble sendt pr e-post til kommunens felles mail-adresse. Dvs. at det er stor sannsynlighet for at det er en sekretær eller et servicetorg som videreformidler innkommen post til rette vedkommende, i dette tilfellet kommunens ordfører. Om noen av disse e-mailene har blitt silt bort vites ikke. En annen faktor som kan påvirke svarprosenten er at ordførerne sannsynligvis får tilsendt en stor mengde mail, og sikkert en rekke mail hvor de blir invitert til å delta i ulike spørreundersøkelser. En ordfører har mange oppgaver som skal gjøres, slik at det kan tenkes at det er lett å prioritere vekk oppgaver som ikke direkte berører ordførerembetet.

I undersøkelse gjort av DIFI (2017) der representanter fra kommuneadministrasjon og politisk ledelse er blitt intervjuet, fremkommer det at kommunene er reformtrette etter arbeid med kommunereform, regionreform og en rekke statlige reformer som berører det regionale og lokale nivået.

En svarprosent på 53,2% er bra (Johannessen mfl., 2011). Det kan tenkes at denne er blitt såpass høy fordi nærpoltireformen har vært i fokus, samtidig som kommunene har vært delaktig i

prosessen i form av representant i politirådet og styringsgruppa. Videre at politiet har møtt kommunene for informasjon og involvering i prosessene. Til slutt påvirker strukturendringene i politiet kommunene på mange områder der kommunene har hatt mulig til å komme med høringsuttalelser og klagerett på foreslåtte vedtak.

4.3. Analyseenheten

Analyseenheten i oppgaven er kommunene. Som informant i hver kommune har vi valgt ordførerne fordi disse har vært delaktig i prosessene knyttet til nærpolitireformen. Ordførerne har vært deltakende i styringsgruppene og i politirådet. Videre har ordførerne vært delaktig i å uttale seg om politiets forslag til lokal tjenestestruktur med mulighet for å klage. En annen viktig grunn for at vi har brukt ordførerne som våre informanter er fordi undersøkelsesperioden er innenfor valgperioden for kommune- og fylkestingsvalget (2015-2019). På denne måten sikrer vi oss at de aller fleste ordførerne har vært delaktig i prosessene etter at Prop. 61 LS ble vedtatt 10.06.2015. Innledningsvis beskrev vi hvorfor vi har valgt landets ordførere som respondenter til vår undersøkelse. Vi har begrunnet det med at vi har en tanke om at ordførere i mindre grad vil være følelsesmessig påvirket av endringsprosessen fordi disse er indirekte påvirket av endringene knyttet til nærpolitireformen. Men en annen, men kanskje viktigere grunn, er at vi ønsker å ha mest fokus påDI hvordan interessenter opplever prosessene i endringsarbeidet.

I oppgaven vil vi variere med å bruke kommunene og ordførere som begrep, men der vi skriver ordførere les: «kommunene». I noen settinger er det lettere å beskrive og forklare når vi bruker ordførere som begrep.

4.4. Forberedelse av data

Vi har fått tilsendt rådata i excel som vi har konvertert over til SPSS. Alle dataene ble i forbindelse med konverteringen definert som stringvariabel (tekst). For at vi skal gjøre dataene forskbare har vi omkodet alle variablene til tallvariabler og definere nye variabler. I spørsmål 24 var det mulighet til å skrive inn fritekst der spørsmålet var «Dersom du ønsker det, kan du skrive en kommentar om hvordan du som ordfører har opplevd politireformen så langt, og prosessen for å endre organiseringen av politiets tjenestesteder». Tilbakemeldingene på dette er presentert i vedlegg 2.

4.4.1 Omkodning

Dikotome variabler er variabler med kun to kategorier. Vi har valgt å behandle disse som nominalnivå variabler. Disse bør alltid kodes slik at verdiene blir 1 og 0 (Johannessen mfl., 2011).

Spørsmål 3 og 5 er blitt definert med følgende verdier:

«Ja» = 1

«Nei» = 0

Annet = missing

Spørsmål 4 har to kategorier som er definert med følgende verdier:

«Mister sitt kontor» = 1

«Ellers» = 0

Her er det ikke definert «missing» da disse blir definert under «Mister ikke sitt kontor»

Spørsmålene 17_1, 17_2, 17_3, 17_4, 17_5 og 17_6 har også kun to kategorier som er definert med følgende verdier:

«Kryss» = 1

«Ikke kryss» = 0

Her er det ikke definert «missing» da disse blir definert under «Ikke kryss».

Ordinalnivå variabler er gjensidig utelukkende, men det kan være mulig å snakke om en slags rangering (Eikemo & Clausen, 2012). Her er det brukt «Likert-skalaer» der respondentene angir hvor enige eller uenige de er i en påstand. I vårt datamateriale er det 5 kategorier som vi har gitt følgende verdier:

«Helt uenig» = 1

«Delvis uenig» = 2

«Vet ikke/verken eller» = 3

«Delvis enig» = 4

«Helt enig» = 5

Annet = missing

Følgende spørsmål har blitt omkodet til ordinalnivå variabler: 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 19, 20, 21, 22 og 23.

Når omkodningen er gjort har fått nye variabler som kan brukes til statistiske analyser. Vi har kjørt ut frekvensanalyser på alle spørsmålene for å se om respondentene har vært flinke til å

svare. Tabell 4.2 viser at respondentene stort sett har svart på alle spørsmålene. På spørsmål 5 har 81 svart. Dette skyldes at i spørsmål 4 står det at man skal hoppe til spørsmål 6 hvis man har krysset av «nei» til at lensmannskontoret eller politistasjonen med ansvar for din kommune er besluttet nedlagt. Det vil si at av de 227 kommunene som har svart er det 81 kommuner som er rammet av nedleggelse. Spørsmål 24 er et åpent spørsmål der respondentene kunne skrive inn kommentarer om hvordan de har opplevd politireformen så langt, og prosessen for å endre organiseringen av politiets tjenestesteder. Disse tilbakemeldingene har vi tatt med i vedlegg 2. Noen av tilbakemeldingene ønsker vi å trekke inn i drøftingen av oppgaven.

4.4.2. Faktoranalyse

Når man som forsker har kommet fram til et gitt sett av indikatorer, basert på forutgående teori og empiri, som man ønsker skal inngå i målingen av begrepet, er det hensiktsmessig å undersøke hvor gode de utvalgte indikatorene er (Eikemo & Clausen, 2012). Faktoranalysen undersøker hvor mange faktorer som finnes i blant et sett av observerte variabler og i hvilken grad disse observerte variablene er relatert til en felles underliggende faktor (Kahn, 2006). Dersom variablene i datasettet er tilnærmet ukorrelerte vil vi måtte bruke like mange faktorer som variabler, og det vil ikke være hensiktsmessig å bruke faktoranalyse.

For å finne ut om vi kan kjøre en faktoranalyse har vi gjort en KMO and Barlett's Test. KMO-testen regner ut en KMO-verdi både for hver enkelt variabel og for alle variablene samlet. Den samlede verdien bør være over 0,5 for å bruke faktoranalyse. Får man en KMO-verdi $< 0,5$ må man regne ut KMO for hver enkelt variabel, fjerne variabelen med laves KMO-verdi, og gjennomføre faktoranalysen på nytt. Dette gjentar man til KMO er $> 0,5$. Barlett's Test sier noe om hvor godt egna datasettet er for å gjennomføre faktoranalysen. Barlett-testen tester en nullhypotese om at korrelasjonsmatrisen er en identitetsmatrise. Dvs. en matrise der korrelasjonene mellom alle variablene = 0. I et slikt tilfelle vil en ikke kunne gjennomføre en faktoranalyse. Målet er å forkaste H_0 .

Variablene som benyttes i faktoranalysen bør være målt på intervallnivå, men ordinalnivå variabler kan også benyttes i analysen (Kim & Mueller, 2004). Våre data som skal inngå i faktoranalysen har ordinal målenivå. Det som kjennetegner verdiene på ordinalvariabler er at de, i tillegg til å være gjensidig utelukkende, har en logisk rangering. De kan ordnes i en bestemt rekkefølge (Johannessen mfl., 2011). De variablene vi ønsker å benytte i vår faktoranalyse er på ordinalnivå samt at de har en logisk rangering fra 1. «Helt uenig» til 5. «Helt enig». (Comrey

& Lee, 2016) har satt opp følgende anbefalinger for utvalgsstørrelse i forbindelse med faktoranalyse:

50 – 100 respondenter – dårlig faktorløsning

200 – 300 respondenter - grei faktorløsning

300 – 500 respondenter – gir god faktorløsning

Over 1000 respondenter – gir svært god faktorløsning

Vi har 227 respondenter og vil derfor med utgangspunkt i denne anbefalingen få en grei faktorløsning.

Tabell 4.3. KMO and Barlett's Test: spørsmål 7-16 og 19-23

Kaiser-Meyer-Okin Measure of Sampling Adequacy		,938
Barlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1575,64
	df	36
	Sig.	0,000

Tabell 4.3 viser at KMO-verdien er på 0,938. Dette gir oss en indikasjon på at vårt utvalg er stort nok til å vise mønster av korrelasjon, og dermed kan trekke ut faktorer. Barlett's Test gir en $P < 0,001$ som tilsier at vi kan kaste 0-hypotesen. Det vil si at korrelasjonen ikke er lik identitetsmatrisen.

Vi har nå beskrevet at vårt tallmateriale har riktig målenivå (ordinal). Antall respondenter gir en grei faktorløsning. KMO-verdien er $< 0,5$ og Barlett's Test er signifikant. Med utgangspunkt i disse funnene gir det oss et godt grunnlag for å gjennomføre en faktoranalyse. For å finne ut om våre variabler er relatert til en felles underliggende faktor har vi benyttet oss av en komponentanalyse (PCA) med Promax-rotasjon.

Tabell 4.4. Andel varians som forklares av de uttrukne komponentene

Comp	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	9,084	60,563	60,563	9,084	60,563	60,563	4,238	28,255	28,255
2	1,337	8,916	69,479	1,337	8,916	69,479	4,064	27,092	55,347
3	1,245	8,299	77,778	1,245	8,299	77,778	3,365	22,431	77,778
4	,555	3,698	81,477						
5	,521	3,472	84,948						
6	,355	2,365	87,314						
7	,303	2,020	89,333						
8	,289	1,924	91,258						
9	,261	1,740	92,997						
10	,221	1,473	94,470						
11	,206	1,373	95,843						
12	,192	1,280	97,122						
13	,170	1,130	98,253						
14	,142	,944	99,197						
15	,120	,803	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

PCA (Principal Component Analysis) er ikke en faktoranalyse i ordets rette forstand. Ulikheten ligger i andel varians som forklares (Eikemo & Clausen, 2012). Formålet med en prinsipal komponent analyse er å finne fram til lineære kombinasjoner som henter inn så mye informasjon som mulig fra de målte variablene (MacCallum, Widaman, Zhang, & Hong, 1999). PCA tar altså utgangspunkt i all variasjon til en observert variabel, mens en faktoranalyse tar utgangspunkt i korrelasjonene mellom de observerte variablene.

For å trekke ut faktorene har vi valgt Kaisers kriterium. Kaisers kriterium sier at faktorer med egenverdi større eller lik 1 beholdes. For å se hvilke variabler som lader til hvilke faktorer kan man benytte seg av en promax-rotasjon. Tabell 4.4 viser andel varians som forklares av de uttrukne komponentene, og at vi har 3 faktorer som har egenverdi større eller lik 1. Neste steg er å se hvilke variabler som lader til hvilke faktorer. Da vi på dette tidspunktet ikke hadde definert avhengige og uavhengige variabler valgte vi å gjøre en PCA med promax-rotasjon.

Promax-rotasjon er en oblique rotasjons-teknikk hvor man har en antakelse om at de underliggende prosessene man undersøker er korrelerte (Eikemo og Clausen, 2012). En rotert komponentmatrise viser hvordan variablene lader i forhold til hverandre. Et vanlig cutoff-kriterium er at variabler som lader over 0,30 på flere enn en komponent, utelukkes fra videre analyser. Et annet kriterium er at det må være 3 eller flere variabler laddet på en faktor for å kunne trekke ut en variabel.

Tabell 4.5 viser en rotert komponentmatrise. Denne viser hvordan variablene lader i forhold til hverandre. I vår tabell viser den at spørsmål 11 «Politimesteren i mitt politidistrikt har involvert politirådet i prosessen», lader på både faktor 2 og 3. Derfor velger vi å fjerne spørsmål 11 for å kjøre en ny komponentanalyse. Tabell 4.6 viser hvilke variabler som lader på de ulike faktorene. Et annet kriterium er at det må være 3 eller flere variabler laddet på en faktor for å kunne trekke ut en variabel.

Rekoding av variablene

Med utgangspunkt i komponentanalysen kan man redusere antall variabler for å lettere å gjøre en analyse. Komponentanalysen viser hvilke spørsmål som fordeler seg på lineære kombinasjoner (faktorer). Ved å gjøre en analyse av hvor faktor kan man finne en

fellesnevner for disse spørsmålene som man igjen kan gjøre en indeksering av. Re-kodingen gjøres i SPSS ved at det beregnes en gjennomsnittsverdi av tilhørende variabler til en ny

Tabell 4.5. Rotert komponentmatrise

	Component		
	1	2	3
No21OMK	,936		
No20OMK	,902		
No23OMK	,891		
No19OMK	,889		
No22OMK	,864		
No10OMK		,986	
No9OMK		,917	
No12OMK		,917	
No8OMK		,715	
No7OMK		,673	
No11OMK		,493	,323
No14OMK			,990
No13OMK			,879
No15OMK			,831
No16OMK			,654

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.
a. Rotation converged in 5 iterations.

Tabell 4.6. Rotert komponentmatrise - justert

	Component		
	1	2	3
No21OMK	,946		
No20OMK	,902		
No23OMK	,885		
No19OMK	,881		
No22OMK	,880		
No10OMK		,975	
No12OMK		,913	
No9OMK		,912	
No8OMK		,711	
No7OMK		,676	
No14OMK			,986
No13OMK			,878
No15OMK			,837
No16OMK			,652

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.
a. Rotation converged in 5 iterations.

variabel. Med utgangspunkt i komponentanalysen kan vi redusert antall variabler fra 15 til 14, hvor spørsmål 11 ble fjernet da det laddet høyt på flere faktorer. Videre viser komponentanalysen at spørsmålene fordeler seg på 3 lineære kombinasjoner (faktorer). Ved å gjøre en analyse av hver faktor i tabell 6 har vi sett om det fremkommer en fellesnevner for disse spørsmålene. Vi har kommet frem til følgende indeksering:

- **Faktor 1.** Spørsmålene 19-23 laddet høyest. Disse spørsmålene omhandler tenkt effekt av nærpolitireformen. Nytt variabelnavn «Effekt».
- **Faktor 2.** Spørsmålene 7-10 og 12 laddet høyest. Disse spørsmålene omhandler involvering av kommunene. Nytt variabelnavn «Involvering».
- **Faktor 3.** Spørsmålene 13-16 laddet høyest. Disse spørsmålene omhandler informasjon til kommunene. Nytt variabelnavn «Informasjon».

Re-kodingen gjøres i SPSS ved at det beregnes en gjennomsnittsverdi av tilhørende variabler til de tre nye variablene.

4.5. Analysemetoder

Analysen har vi gjort ved hjelp av SPSS 24 for Windows. Målet med analysen er å sikre oss at datagrunnlaget er godt nok til å gjennomføre statistiske beregninger. Vi har tidligere i kapittelet beskrevet at vi har gjennomført frekvensanalyser av alle spørsmålene for å kontrollere hvorvidt respondentene har vært flinke til å svare på alle spørsmålene. Videre vil vi redegjøre for korrelasjonsanalyse, kji-kvadrattest, faktoranalyse, regresjonsanalyse, reliabilitet og validitet. Da vi mener vi har et greit antall utvalg respondenter (227), har vi i testene valgt å legge oss på et signifikantnivå på 5%.

4.5.1. Korrelasjonsanalyse

I korrelasjonstester ønsker vi å se på grad av samvariasjon mellom to variabler. For oss er det viktig å kjøre korrelasjonsanalyse for å forsikre oss om at variablene ikke bryter med forutsetningene i regresjonen. Ved sterkt korrelerte uavhengige variabler er det problematisk å inkludere begge i samme modell da dette gir dårlig estimerte regresjonskoeffisienter. Vi vil benytte Pearsons korrelasjonskoeffisient. Pearsons r vil variere mellom 0 og 1 dersom det er snakk om en positiv korrelasjon, og mellom 0 og -1 dersom vi har å gjøre med en negativ korrelasjon (Eikemo og Claussen, 2012). Hvis korrelasjonen er 1 / -1 er det fullstendig positiv

/negativ samvariasjon. (Johannessen mfl., 2011) viser til følgende tommelfingerregel av Cohen og Holliday (1982) vedrørende styrken på korrelasjon:

- 0,00 – 0,19 veldig svak
- 0,20 – 0,39 svak
- 0,40 – 0,69 moderat
- 0,70 – 0,89 høy
- 0,90 – 1,00 meget høy

4.5.2. Kjikkvadrattest

Dette er en korrelasjonsanalyse hvor man ønsker å få et mål på sammenhengene mellom variablene ved å sammenlikne den faktiske fordelingen med den vi ville fått om det hadde foreligget statistisk uavhengighet (Hellevik, 1994, 1994). Testobservatoren er kjikkvadrat (χ^2) og ved å regne ut tabellens frihetsgrader (df), finner man kritisk verdi med utgangspunkt i det signifikansnivået man har valgt. Frihetsgrader tar hensyn til at χ^2 blir større jo flere ruter tabellen har (Ringdal, 2013). Kjikkvadratet måler graden av avvik mellom den faktiske fordelingen og den statistisk uavhengige. Jo større avviket er jo større vil kritisk verdi være, og muligheten for signifikant sammenheng som medfører at man kan forkaste en eventuell nullhypotese.

4.5.3. Regresjonsanalyse

Regresjonsanalyse er en analyseteknikk for å undersøke hvordan gjennomsnittsverdien på en avhengig variabel varierer med en eller flere uavhengige variabler. Dette gjøres ved å definere de ulike verdiene på en eller flere uavhengige variabler (Johannessen mfl., 2011). Det er også en teknikk som gjør det mulig å kontrollere for forstyrrende variabler som kan skape spuriøse sammenhenger (Johannessen mfl., 2011). En spuriøs sammenheng er en *ikke-kausal* sammenheng mellom to variabler som skyldes påvirkning fra samme bakenforliggende variabel og gir en tilsynelatende effekt (Hellevik, 1994).

Vi er interessert i den samlede effekten flere uavhengige variabler har på en avhengig variabel. Til dette beregner vi den multiple korrelasjonskoeffisienten (R^2) for å få et mer fullstendig bilde av årsaksvariabler som bidrar til variasjon på den avhengige variabelen. En annen grunn er at vi vil kontrollere for bakenforliggende variabler som kan skape spuriøs sammenheng mellom den avhengige variabelen og en uavhengig variabel. R^2 vil uttrykke hvor mye av variansen i den avhengige og den uavhengige variabelen. R^2 viser hvor stor reduksjon i spredningen vi oppnår ved å forutsi verdi på den avhengige variabelen ved hjelp av regresjonslikning som

inneholder alle de uavhengige variablene (Hellevik, 1994). Den multiple korrelasjonskoeffisienten (R^2) er et tall mellom 0 og 1. R^2 viser hvor mye av spredningen (variansen) eller variasjonen i den avhengige variabelen som skyldes variasjon i den uavhengige variabelen. Hvis R^2 er lik 0, forklarer ikke den uavhengige variabelen noe av variasjonen i den avhengige variabelen. Hvis R^2 er lik 1, forklarer den uavhengige variabelen all variasjon i den avhengige variabelen, og det er ingen spredning rundt regresjonslinjen.

Regresjonskoeffisienten er det andre målet i analysen som gir oss en forklaring på hvor sterk sammenhengen er mellom de uavhengige og den avhengige variabelen. Regresjonskoeffisienten viser hvor mye den avhengige variabelen i gjennomsnitt endres dersom den uavhengige variabelen øker med en verdienhet (Johannessen mfl., 2011). Her skiller man mellom standardisert og ustandardisert regresjonskoeffisient. Ustandardisert regresjonskoeffisient er B, og viser gjennomsnittlig endring i avhengig variabel når verdien til den uavhengige variabelen som står foran koeffisienten, øker med en enhet. Beta er den standardiserte koeffisienten og varierer fra -1 til 1. Desto større Beta-verdi, desto sterkere er effekten (Eikemo & Clausen, 2012). Vi vil bruke beta til å sammenligne styrken på effektene av ulike uavhengige variabler med hverandre. Dersom en av dummyvariablene er signifikant, så vil hele dummysettet ha signifikant effekt (Eikemo & Clausen, 2012). Dette kan man få bekreftet ved hjelp av F-testen. Ved å kjøre en variansanalyse basert på regresjonsanalysen vil man i ANOVA-tabellen få resultatene av F-testen for hver modell enkeltvis. Vi vil benytte oss av to ulike måter for å sjekke om de uavhengige variablene påvirker effektvariabelen. Den ene er om beta-verdien for uavhengig variabel er signifikant og om endring i F-verdien til uavhengig variabel gir signifikant endring i R^2 .

Målet med denne er å se i hvilken grad de uavhengige variablene påvirker den avhengige variabelen. Ved å legge til de uavhengige variablene til kontrollvariablene vil vi se om vi får en økning eller nedgang i forklart varians (R^2). Hvis vi får en prosentvis økning av variansen i den avhengige variabelen ved hjelp av den uavhengige variabelen er påvirkningen positiv. Jo høyere R^2 , jo bedre er modellen.

Til vår regresjonsanalyse 1 har vi definert følgende variabler:

- Avhengig variabel: Effekt
- Uavhengige variabler: Involvering og Informasjon
- Kontrollvariabler:
 - Partitilhørighet har vi omkodet til sosialistisk og borgerlig. Vi har lagt til sosialistisk.

- Politidistrikt. Der har vi trukket ut politidistrikt med færre enn 20 respondenter samt Agder. (Se tabell 1).
- Spørsmål 3 (Har lensmannskontor i dag) og 4 (Er besluttet nedlagt).
- Spørsmål 17_1 - 17_6. (På hvilken måte vært involvert i prosessen).

Til vår regresjonsanalyse 2 har vi definert følgende variabler:

- Avhengig variabler: Informasjon, Involvering og Effekt
- Uavhengig variabel: Sp.mål 4 «Mister sitt lokale lensmannskontor»
- Kontrollvariabler:
 - Partitilhørighet har vi omkodet til sosialistisk og borgerlig. Vi har lagt til sosialistisk.
 - Politidistrikt. Der har vi trukket ut politidistrikt med færre enn 20 respondenter samt Agder. (Se tabell 1).
 - Spørsmål 3 (Har lensmannskontor i dag).
 - Spørsmål 17_1 - 17_6. (På hvilken måte vært involvert i prosessen).

4.5.4. Cronbachs alfa

Cronbachs alfa er et reliabilitetsmål på intern konsistens, dvs. hvor nært et sett av variabler er knyttet sammen til hverandre som gruppe. Siden alle variablene skal måle et felles begrep bør de korrelere med hverandre. Hvis variabler som er benyttet til å måle et latent begrep faktisk måler ulike sider ved det samme begrepet, så kan man si at målingen av begrepet har høy intern konsistens. Høy intern konsistens er et mål på reliabilitet, og er en forutsetning for en troverdig operasjonalisering av teoretiske begreper (Eikemo & Clausen, 2012). Er det liten eller ingen konsistens i skårene går alphaverdien mot 0, og er det god konsistens går den mot 1. Høy korrelasjon indikerer god reliabilitet, og alphaverdien viser nøyaktigheten av de svarene vi får i undersøkelsen. Cronbachs alfa = 0.7 er nedre grense for tilfredsstillende intern konsistens. Når alfa blir så høy, blir korrelasjonene med andre variabler i liten grad krympet av målefeil (Eikemo & Clausen, 2012).

Vi har kjørt Cronbachs alfa for hver av de tre indekseringene. Vi fikk høye Cronbachs alfa på alle tre statistikkene der den laveste var på .896 (Informasjon). For å se om vi kunne øke alfaen, gjorde vi flere tester der vi slettet items, noe som resulterte i lavere Alfa. Vi valgte å beholde indekseringen da sammensetningen hadde høy intern konsistens og derav høy reliabilitet.

4.6. Reliabilitet – studiens etterprøvbarehet

Reliabilitet handler om nøyaktighet og pålitelighet. God reliabilitet vurderes ut fra i hvilken grad en ville fått samme resultat hvis man hadde gjentatt studien med like prosedyrer, forutsetninger og metoder (Halvorsen, 1999). Det er et krav om etterprøvbarehet, derfor har vi basert vår oppgave på å være tydelig på alle valg underveis i studien, og åpen om innhentet informasjon for å styrke studiens reliabilitet. Vi har kjørt tester som bekrefter at vårt datamateriale kan benyttes for å utføre de aktuelle analysene, og at vårt utvalg er stort nok. Vi har benyttet oss av Cronbachs alfa som reliabilitetsmål for intern konsistens.

Det er en svakhet i studien at vi ikke har formulert spørsmålene selv ved å benytte oss av data innhentet fra spørreundersøkelse gjort av tidsskriftet «Politiforum». Informantene var alle ordførerne i Norge slik at utvalget var universelt. De å benytte seg av data innhentet fra andre kan være et problem hvis man bruker informasjon som er brukt til et annet formål. Hansen (2015) viser til de mest relevante vurderingskriteriene for å vurdere om innhentet data kan benyttes:

- Motivet eller formålet for innsamlingen av det aktuelle materialet?
- Hvem har samlet inn dataene og hvem var oppdragsgiver?
- Aktualitet: tidspunkt og problemstillingens relevans i forhold til våre problemstillinger?
- Datainnsamlingsmetode – relevans
- Utvalg: målgrupper, utvalgsstørrelse, utvalgsmetode.

Vårt formål stemmer i svært stor grad til det samme som dataene ble samlet inn til. Tidspunktet og problemstillingens relevans er i forhold til våre problemstillinger. Som tidligere nevnt så er utvalget universelt og vår målgruppe er også ordførerne i kommunene. Med utgangspunkt i disse punktene vil vi konkludere med at innhentete data er relevant for vår studie.

4.7. Validitet - studiens gyldighet

Validitet er grad av samsvar mellom den teoretiske definisjonen av den latente egenskapen og den operasjonelle definisjonen av den manifeste egenskapen som skal måles (Hellevik, 1994). Dette kan vi sikre gjennom å utarbeide gode teoretiske og operasjonelle definisjoner, samt sikre at vi samler inn data av høy kvalitet. Det å skulle spørre respondentene etter deres subjektive opplevelse av involvering på vegne av sin egen kommune, kan føre til at respondenten tilpasser sitt svar. Videre krever det at den enkelte respondent selv har deltatt i dette arbeidet eller ha

blitt godt informert om prosessen. Dette kan være en svakhet i oppgaven som kan påvirke validiteten.

Kvaliteten på vår undersøkelse er avhengig av i hvor stor grad våre spørsmål gir oss svar på det vi ønsker å få svar på i forhold til vår spørsmålsstilling (Johannessen mfl., 2011). Ved feil formulering eller utydelige spørsmål kan svarene mistolkes, og grunnlaget for undersøkelsen miste grad av reliabilitet. En lav svarprosent representerer et potensielt problem hvis man skal generalisere resultatene fra utvalget til populasjonen. Vårt utvalg har en svarprosent på 53,2% noe som Johannessen m.fl. (2011) defineres som en bra svarrespons.

5. Presentasjon av undersøkelsens resultater

I dette kapittelet vil vi presentere funn i analysen. Analysemetodene er beskrevet i metodekapittelet. For å gjøre observerte variabler lettere forskbare har vi benyttet oss av faktoranalyse for å undersøke hvor mange av de observerte variablene som er relatert til en felles underliggende faktor. Med utgangspunkt i Comrey & Lee (2016) anbefalinger for utvalgsstørrelse i forbindelse med en faktoranalyse har vi en grei faktorløsning (200-300 respondenter). For å finne ut om vi kunne kjøre en faktoranalyse gjorde vi en KMO and Barlett's Test. Tabell 4.3 viser at KMO-verdien er på 0,938. Dette gir oss en indikasjon på at vårt utvalg er stort nok til å vise mønster av korrelasjon, og dermed kan trekke ut faktorer. Barlett's test gir en $p < 0,001$ som tilsier at vi kan kaste 0-hypotesen.

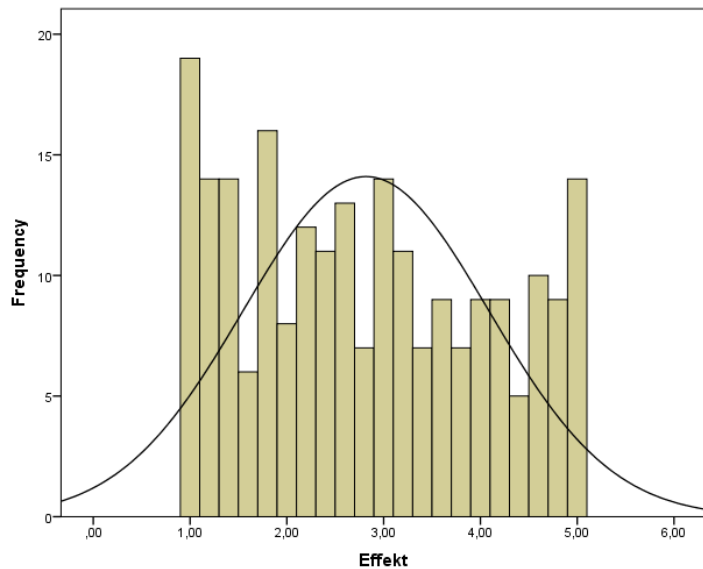
Vi benyttet oss av principal component analyse for å finne lineære kombinasjoner mellom variablene. For å trekke ut faktorer valgte vi Kaisers kriterium. Tabell 4.4 viser andel varians som forklares av de uttrukne komponentene, og at vi har 3 faktorer som støtter Kaisers kriterium. For å se hvilke variabler som lader til hvilke faktorer benytter vi oss av promax-rotasjon. Tabell 4.5 viser at spørsmål 11 lader på både faktor 2 og 3. Derfor valgte vi å fjerne spørsmål 11 for så å kjøre en ny komponentanalyse. Tabell 4.6 viser hvilke variabler som lader på de ulike faktorene.

Faktoranalysen viser at vi har 3 lineære kombinasjoner der vi gjør en indeksering. Etter omkodingen har vi tre variabler som omhandler «Effekt», «Involvering» og «Informasjon». Effekt blir definert som avhengig variabel, mens involvering og informasjon er uavhengige variabler. Før vi presenterer analysene ønsker vi å presentere funnene av de indekserte og omkodede variablene. Tabell 5.1. viser gjennomsnitt og standardavvik av variablene som er brukt i korrelasjonsanalysen. Standardavviket er et spredningsmål som viser avvik fra gjennomsnittet. Jo større standardavviket, jo større er spredningen rundt gjennomsnittet. I vår tabell vil det ikke være hensiktsmessig å måle standardavvik med unntak av variablene «Effekt», «Involvering» og «Informasjon», da de andre er dikotome variabler og består av bare to verdier (0 og 1).

Effekt

Variabelen «Effekt» gir oss en antydning om i hvilken grad ordførerne mener at nærpolitireformen vil påvirke de fremtidige tjenester og bistand politiet skal gi. I spørreundersøkelsen fremkom dette i spørsmålene 19 – 23 (se tabell 4.2). 227 ordførere hadde

svart og svaralternativene var fra 1 (helt uenig) til 5 (helt enig). Gjennomsnittet på besvarelsene for alle fem spørsmålene samlet var på 2,82 der nøytral er 3,0 (se tabell 5.1). Det vil si at ordførerne gjennomsnittlig er uenig i at nærpolitireformen vil gi bedre tjenester, men svaret er tett på nøytral. Medianen er 2,60 noe som forteller oss at normalfordelingskurven er svak høyreskjev. Av kurven



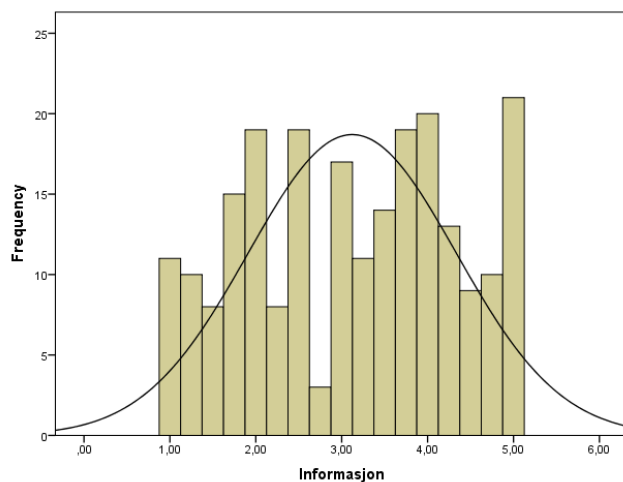
Figur 4.1. Normalfordeling av «Effekt» blant respondentene

(4.1) ser vi at mange av besvarelsene er i ytterkant og er høyere enn normalfordelingen. Dette bidrar til at vi får et standardavvik på 1,27 noe som sier at besvarelsene fra respondentene har stor spredning (figur 4.1). Ut fra vår undersøkelse har «Effekt» en Cronbach's Alfa på .947 noe som indikerer høy intern konsistens og derav høy reliabilitet.

Informasjon

Variablene «Informasjon» gir oss en antydning om i hvilken grad ordførerne sier seg uenig/enig i at de har mottatt tilstrekkelig med informasjon i prosessen frem til organiseringen av ny tjenestestedsstruktur. I spørreundersøkelsen var det fire spørsmål som ble knyttet til informasjon. Spørsmålene 13 – 16 (se tabell 4.2). 227 ordførere hadde svart og svaralternativene var fra 1 (helt uenig) til 5 (helt enig).

Snittet på besvarelsene for alle fire spørsmålene samlet var på 3,12 der nøytral er 3,0 (se tabell 5.1). Det vil si at ordførerne i gjennomsnitt er enig i at de har mottatt tilfredsstillende informasjon, men svaret er tett på nøytral. Medianen er 3,25 noe som tilsier at normalfordelingskurven er svak venstreskjev. Av kurven (figur 4.2) ser vi



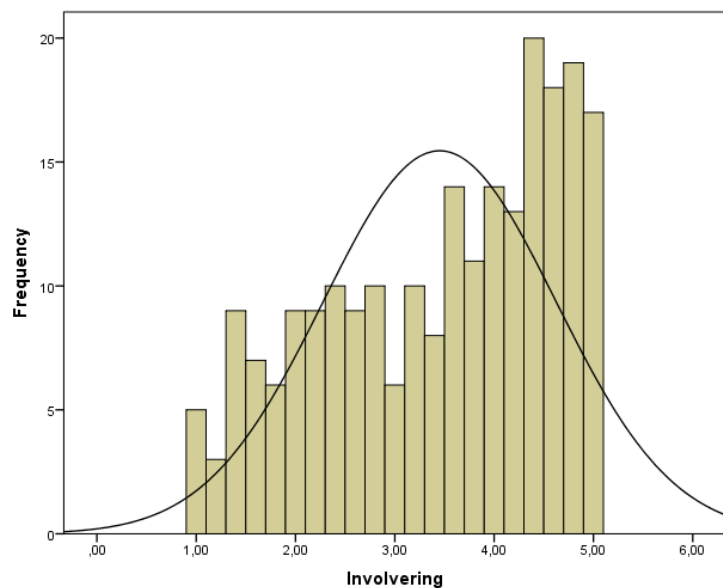
Figur 4.2. Normalfordeling av «Informasjon» blant respondentene

at flere av scorene er høyere enn normalfordelingen. Dette bidrar til at vi får et standardavvik på 1,21, noe som sier at

besvarelsene fra respondentene har stor spredning (figur 4.2). Ut fra vår undersøkelse har «Informasjon» en Cronbach's Alpha på .896 noe som indikerer høy intern konsistens og derav høy reliabilitet.

Involvering

Variabelen «Involvering» gir oss en antydning om i hvilken grad ordførerne sier seg uenig/enig i at det har blitt involvert i prosessen frem til organiseringen av ny tjenestestedsstruktur. I spørreundersøkelsen vi benyttet var det fem spørsmål som vi knyttet til involvering. Spørsmålene 7-10 og 12 (se tabell 4.2). 227 ordførere hadde svart og svaralternativene var fra 1 (helt uenig) til 5 (helt enig). Snittet på besvarelsene for alle fem spørsmålene samlet var på 3,45 der nøytral er 3,0 (se tabell 5.1). Medianen er på 3,6 noe som tilsier at normalfordelingskurven er svak venstreskjev og at 50% av ordførerne har ett gjennomsnittscore på over 3,6 i snitt. Det vil si at ordførerne i gjennomsnitt er enig i at det har blitt involvert i prosessen. Av kurven (figur 4.3.) ser vi at flere av svarene (positive) er høyere enn normalfordelingen. Dette bidrar til at standardavviket på 1,18 er noe lavere enn for «Effekt» og «Informasjon», men også her har besvarelsen stor spredning (figur 4.3). Ut fra vår undersøkelse har «Involvering»



Figur 4.3. Normalfordeling av "Involvering" blant respondentene

en Cronbach's Alpa på .925 noe som indikerer høy intern konsistens og derav høy reliabilitet.

5.1. Korrelasjonsanalyse

Tabell 5.1. Deskriptiv statistikk og korrelasjon mellom analyserte variabler (n=227)

	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1. Effekt	2,82	1,27	1,00																			
2. Involvering	3,45	1,18	,70	1,00																		
3. Informasjon	3,12	1,21	,64	,63	1,00																	
4. No17_IREK	,51	,50	,38	,50	,43	1,00																
5. No17_2REK	,67	,47	,21	,29	,22	,28	1,00															
6. No17_3REK	,25	,44	,33	,46	,23	,35	,28	1,00														
7. No17_4REK	,88	,32	,00	,06	,04	,16	,21	,18	1,00													
8. No17_5REK	,37	,48	,36	,35	,36	,29	,10	,22	-,03	1,00												
9. No17_6REK	,44	,50	-,02	-,09	-,11	-,07	-,13	,02	-,06	-,05	1,00											
10. Øst	,09	,29	,05	-,05	,04	,12	,05	,00	,07	,08	-,09	1,00										
11. Innlandet	,10	,30	-,07	-,06	-,04	,00	-,06	,02	,07	-,13	,04	-,10	1,00									
12. Sør_Øst	,11	,32	-,04	-,09	-,11	-,02	,07	-,04	,04	-,01	,09	-,11	-,12	1,00								
13. Rogaland	,09	,29	,02	,01	,13	,03	,09	,04	,07	-,05	,01	-,10	-,10	-,11	1,00							
14. Vest	,12	,32	,01	-,04	-,03	-,05	,00	-,02	-,03	,05	-,03	-,11	-,12	-,13	-,11	1,00						
15. Møre og R	,09	,29	,04	,11	-,01	,09	,09	,04	-,08	-,05	,10	-,10	-,10	-,11	-,10	-,11	1,00					
16. Trøndelag	,11	,32	-,14	-,16	-,13	-,12	,08	-,02	,00	-,14	-,01	-,11	-,12	-,13	-,11	-,13	-,11	1,00				
17. Nordland	,09	,29	,04	,11	-,03	-,09	-,21	-,02	-,16	,09	,04	-,10	-,11	-,12	-,10	-,12	-,10	-,12	1,00			
18. Sosialistisk	,69	,46	-,42	-,32	-,36	-,22	-,12	-,10	,02	-,27	,04	-,13	,12	,02	,04	-,20	,01	,21	-,01	1,00		
19. No3Omk	,75	,43	-,07	-,02	-,03	,05	,05	,10	,17	-,06	,10	-,11	-,06	,04	,11	,05	-,01	,01	,02	,02	1,00	
20. No4Omk	,36	,48	-,29	-,40	-,17	-,15	-,08	-,22	,05	-,14	,01	,03	,10	-,06	,03	,04	-,04	,08	-,09	-,10	,24	1,00

Note: Korrelasjon $\geq .13$ er signifikant ved $p \leq .05$ (two-tailed)

Tabell 5.1 viser oss hvordan variablene samvarierer parvis. Vi ser av tabellen variabelen «effekt» korrelerer høyest med variablene «involvering» og «informasjon». Korrelasjonen for disse er moderat. Kontrollvariablene korrelerer moderat og lavere. Det vil si at ingen av variablene bryter med forutsetningene i regresjonen. Korrelasjoner $\geq .13$ er signifikant ved $p \leq .05$. I tabell 5.1 ser vi at de uavhengige variablene «involvering» og «informasjon» er signifikante i samvariasjon med avhengig variabel «effekt». Tabellen viser også andre signifikante samvariasjoner som kan være aktuelt å se nærmere på.

5.2. Regresjonsanalyse

Vi har gjennomført regresjonsanalyser for å se om det er sammenheng mellom den avhengige variabelen og hva respondentene har svart i undersøkelsen. Ved å gjennomføre lineære regresjonsanalyser vil vi kunne undersøke hvordan gjennomsnittsverdien på en avhengig variabel varierer med flere uavhengige variabler. Vi vil også kontrollere om noen variabler er forstyrrende slik at det skaper spuriøse sammenhenger. Tallverdiene i variablene «Effekt», «Involvering» og «Informasjon» er gjennomsnittet av indekseringen. Vi har i tillegg gjennomført tilsvarende regresjonsanalyse av factorscores for å se om dette hadde betydning for resultatene. Tabeller for disse vil vi ikke presentere i oppgaven, men resultatet viste at beta-verdien og R^2 ble litt lavere i alle modellene uten at dette hadde betydning for nivået på signifikansen.

I våre regresjonsanalyser vil vi se etter den standardiserte koeffisienten (beta). Verdien varierer mellom -1 til 1. Desto større beta-verdi, desto sterkere er effekten. På denne måten kan vi sammenligne styrken på effektene av de ulike uavhengige variablene med hverandre. Beta-verdiene blir merket med stjerner for å indikere hvilket signifikansnivå verdien har. Vi vil også se etter R^2 justert og R^2 endret. R^2 justert viser hvor mye variansene i den avhengige variabelen som kan forklares i prosent ved hjelp av de uavhengige variablene. R^2 endret viser den prosentvise endringen ved å legge til en uavhengig variabel. Ved å teste de ulike modellene med hverandre gjennom en F-test ser vi etter endring i F-verdien. Det forteller oss om den tillagte variabelen gir en økt forklart variasjon på avhengig variabel, og om endringen er signifikant.

Vi blir å gjennomføre to ulike regresjonsanalyser. Den første analysen vil vi bruke til å teste hypotese 1 og 2. Den andre analysen vil vi bruke til å teste hypotese 3, 4 og 5.

VIF-indikatorene

VIF-indikatoren er under 1,6 på alle kontrollvariablene. De uavhengige variablene har følgende VIF-verdi; Informasjon (2,037) og Involvering (2,713). VIF-verdien gir en indeks som måler hvor mye variansen til en estimert regresjonskoeffisient er økt på grunn av kollinearitet. En VIF-verdi bør helst ikke være over 10 på grunn av faren for kollinearitet mellom variablene.

5.2.1. Regresjonsanalyse 1

Tabell 5.2. Effekt av nærpolitireformen (n=224). Viser standardisert koeffisient (beta)

	Modell 1	Modell 2	Modell 3	Modell 4
Kontrollvariabler				
Sp.mål 3	-,032	-,043	-,034	-,041
Sp.mål 4	-,159**	-,010	-,128*	-,030
Sp.mål 17_1	,181**	,012	,051	-,024
Sp.mål 17_2	,079	,002	,034	-,006
Sp.mål 17_3	,152*	,012	,144**	0,44
Sp.mål 17_4	-,033	-,032	-,037	-,035
Sp.mål 17_5	,155*	,078	,052	0,35
Sp.mål 17_6	,015	,054	,046	,063
Øst	-,037	,057	,014	,063
Innlandet	-,007	,015	,010	,020
Sør-Øst	-,045	,033	,033	,061
Rogaland	,010	,040	-,021	,013
Vest	-,045	,017	,019	,040
Møre og Romsdal	-,008	-,022	,034	,007
Trøndelag	-,041	,026	,011	,040
Nordland	,019	-,034	,040	-,007
Sosialistisk	-,302***	-,200***	-,187***	-,156**
Uavhengige variabler				
Involvering		,618***		,455***
Informasjon			,486***	,301***
Oppsummering				
R Square Adjusted	,323	,516	,482	,562
R Square Change	,374	,181	,149	,225
F	7,254	14,222	12,505	16,084
F Change	7,254	83,373	64,043	57,391
Sig F Change	,000	,000	,000	,000

Note: * indicates p≤ .05; ** indicates p≤ .01; *** indicates p≤ .001(two-tailed)

Målet med denne regresjonsanalysen er å se i hvilken grad de uavhengige variablene, «Informasjon» og «Involvering», påvirker den avhengige variabelen «Effekt». Hver test omtales som modeller. «Effekt» er den avhengige variabelen og testes opp mot følgende variabler i de ulike modellene (1-4):

1. Effekt + (kontrollvariabler)
2. Effekt + (involvering + kontrollvariabler)
3. Effekt + (informasjon + kontrollvariabler)
4. Effekt + (involvering + informasjon + kontrollvariabler)

Lineær regresjon: modell 1 og modell 2

Ved å legge til «Involvering» ser man ut fra tabell 5.2 at vi har fått en økning i «Justert R^2 ». 51,6% av forklart variasjon forklares ved hjelp av de uavhengige variablene (involvering + kontrollvariablene) når avhengig variabel «Effekt» holdes konstant. Ved å legge til uavhengig variabel «Involvering» viser « R^2 Endret» en økning på 18,1%. F-testen viser en positiv økning i F-verdien, noe som forteller oss at den tillagte variabelen gir en økt forklart variasjon på avhengig variabel, og at modell 2 er bedre enn modell 1. Vi ser at modell 2 er signifikant ($p \leq .001$) og har god forklaringskraft.

Betaverdien for «Involvering» er .618, noe som tilsier moderat positiv styrke på betakoeffisienten og er signifikant ($p \leq .001$). Videre ser vi at forklaringskraften på de betaverdiene som er signifikante i modell 1 avtar når «Involvering» inkluderes i modell 2. I modell 2 er det av kontrollvariablene bare «Sosialistisk partitilhørighet» som er signifikant, og har en negativ svak styrke på betakoeffisienten.

Lineær regresjon: modell 1 og modell 3

Ved å legge til «Informasjon» ser man ut fra tabell 5.2 at vi har fått en økning i «Justert R^2 ». 48,2% av forklart variasjon forklares ved hjelp av de uavhengige variablene (Informasjon + kontrollvariablene) når den avhengige variabel «Effekt» holdes konstant. Ved å legge til uavhengig variabel «Informasjon» viser « R^2 Endret» en prosentvis økning på 14,9%. F-testen viser en positiv økning i F-verdien, noe som forteller oss at den tillagte variabelen gir en økt forklart variasjon på avhengig variabel og at modell 2 er bedre enn modell 1. Vi ser at modell 2 er signifikant ($p \leq .001$) og har god forklaringskraft.

Betaverdien for «Informasjon» er .486, noe som tilsier moderat positiv styrke på betakoeffisienten og er signifikant ($p \leq .001$). Videre ser vi at forklaringskraften på de betaverdiene som er signifikante i modell 1 avtar når «Involvering» inkluderes i modell 3. Av kontrollvariablene i modell 3 er følgende signifikant: «Sosialistisk partitilhørighet», spørsmål 4 «Er lensmannskontoret eller politistasjonen med ansvar for din kommune besluttet nedlagt» og spørsmål 17-3 «Vi har fått gjennomslag for våre synspunkter». Alle disse har en negativ veldig svak styrke på betakoeffisienten.

Lineær regresjon: modell 1 og modell 4

I modell 4 har vi lagt til både «Involvering» og «Informasjon». Ut fra tabell 5.2 ser vi at vi får en økning i «Justert R^2 » og at 56,2% av forklart variasjon forklares ved hjelp av de uavhengige variablene (involvering, informasjon + kontrollvariablene) når avhengig variabel «Effekt» holdes konstant. « R^2 Endret» viser en prosentvis økning på 22,5%. F-test viser en positiv økning i F-verdien, noe som forteller oss at de tillagte variablene samlet gir en økt forklart variasjon på avhengig variabel, og at modell 4 er bedre enn modell 1. Vi ser at modell 4 er signifikant ($p \leq .001$) og har god forklaringskraft.

Betaverdien for «Involvering» og «Informasjon» er .455 og .301. Verdien for «Involvering» tilsier moderat positiv styrke på betakoeffisienten, mens «Informasjon» tilsier positiv svak styrke på betakoeffisienten. $P \leq .001$ og er signifikant. Videre ser vi at forklaringskraften på de betaverdiene som er signifikante i modell 1 avtar både «Involvering» og «Informasjon» inkluderes i modell 4. I modell 4 er det «Sosialistisk partitilhørighet» som er signifikant, og har en negativ veldig svak styrke på korrelasjonen.

5.2.2. Regresjonsanalyse 2

Målet med denne regresjonsanalysen er å se i hvilken grad den uavhengige variabelen (spørsmål 4 «mister sitt lokale lensmannskontor») påvirker de avhengige variabelen «Informasjon», «Involvering» og «Effekt». Hver test omtales som modeller og vi har gjennomfører følgende tester:

1. Informasjon + (kontrollvariabler)
2. Informasjon + (mistet sitt lokale lensmannskontor + kontrollvariabler)
3. Involvering + (kontrollvariabler)
4. Involvering + (mistet sitt lokale lensmannskontor + kontrollvariabler)

5. Effekt + (kontrollvariabler)

6. Effekt + (mistet sitt lokale lensmannskontor + kontrollvariabler)

	Informasjon		Involvering		Effekt	
	Modell 1	Modell 2	Modell 3	Modell 4	Modell 5	Modell 6
Kontrollvariabler						
Sp.mål 3	-,030	-,014	-,053	,011	-,075	-,032
Sp.mål 17_1	,279***	,274***	,298***	,280***	,194***	,181**
Sp.mål 17_2	,092	,089	,138*	,128*	,086	,079
Sp.mål 17_3	,037	,024	,277***	,227***	,186**	,152*
Sp.mål 17_4	-,022	-,020	-,019	-,011	-,038	-,033
Sp.mål 17_5	,194**	,193**	,121*	,117*	,155*	,155*
Sp.mål 17_6	-,045	-,047	-,053	-,057	,018	,015
Øst	-,110	-,104	-,174**	-,152**	-,052	-,037
Innlandet	-,047	-,039	-,066	-,036	-,028	-,007
Sør-Øst	-,158*	-,160*	-,118*	-,126*	-,040	-,045
Rogaland	,062	,065	-,057	-,048	,004	,010
Vest	-,138*	-,135*	-,113	-,099	-,056	-,045
Møre og Romsdal	-,092	-,091	,017	,021	-,011	-,008
Trøndelag	-,092	-,087	-,123*	-,104	-,056	-,041
Nordland	-,065	-,069	,090	,075	,028	,019
Sosialistisk	-,245***	-,242***	-,180***	-,171***	-,308***	-,302***
Uavhengig variabel						
Mistet sitt kontor		-,062		-,240***		-,159**
Oppsummering						
R Square Adjusted	,306	,306	,438	,487	,303	,323
R Square Change	,355	,003	,478	,048	,353	,021
F Change	7,222	1,042	11,996	21,239	7,070	6,939
Sig F Change	,000	,308	,000	,000	,000	,009

Note: * indicates $p \leq .05$; ** indicates $p \leq .01$; *** indicates $p \leq .001$ (two-tailed)

Tabell 5.3. Hvordan «mistet sitt lokale lensmannskontor» påvirker de avhengige variablene ($n=226$) Viser standardisert koeffisient (Beta)

Lineær regresjon modell 1 og modell 2 (Informasjon)

Ved å legge til «Mistet sitt lokale lensmannskontor» ser man ut fra tabell 5.3 at vi har fått en økning i «Justert R^2 ». 30,6% av forklart variasjon forklares ved hjelp av de uavhengige variablene når avhengig variabel «Informasjon» holdes konstant. « R^2 Endret» har en økning på 0,3%. F-testen viser negativ endring i F-verdien, noe som forteller oss at den tillagte variabelen bidrar til å forklaringskraften avtar. Det vil si at modell 1 er bedre enn modell 2. Modell 2 er ikke signifikant.

Betaverdien for «Mistet sitt lokale lensmannskontor» er -.062. Verdien tilsier veldig svak negativ styrke på betakoeffisienten og at den ikke er signifikant. Videre ser vi at forklaringskraften på de betaverdiene som er signifikante i modell 1 avtar i veldig liten grad når «Mistet sitt lokale lensmannskontor» inkluderes i modell 2. I modell 2 er det spørsmål 17_1 «Vi har vært løpende informert om beslutninger og drøftinger», politidistriktene Sør-Øst og Vest og «Sosialistisk partitilhørighet» som er signifikant.

Lineær regresjon modell 3 og modell 4 (Involvering)

Ved å legge til «Mistet sitt lokale lensmannskontor» ser man ut fra tabell 5.3 at vi får en økning i «Justert R²». 48,7% av forklart variasjon forklares ved hjelp av de uavhengige variablene når avhengig variabel «Involvering» holdes konstant. «R² Endret» har en økning på 4,8%. F-testen viser positiv endring i F-verdien, noe som forteller oss at den tillagte variabelen bidrar til å forklaringskraften øker. Det vil si at modell 4 er bedre enn modell 3. Modell 2 er signifikant ($p \leq .001$) og har god forklaringskraft.

Betaverdien for «Mistet sitt lokale lensmannskontor» er -.240. Verdien tilsier svak negativ styrke på betakoeffisienten og er signifikant ($p \leq .001$). Videre ser vi at forklaringskraften på de betaverdiene som er signifikante i modell 3 avtar når «Mistet sitt lokale lensmannskontor» inkluderes i modell 4. I modell 4 er det spørsmål 17_1 «Vi har vært løpende informert om beslutninger og drøftinger», 17_2 «Vi har hatt dialog med politimesteren», 17_3 «Vi har fått gjennomslag for våre synspunkter» 17_5 «Vi har vært involvert i politirådet», «Politidistrikt Øst», «Politidistrikt Sør-Øst» og «Sosialistisk partitilhørighet» som er signifikant. Spørsmålene 17_1, 17_2, 17_3 og 17_5 har svak/veldig svak positiv koeffisient, mens resterende har en veldig svak negativ styrke på betakoeffisient.

Lineær regresjon modell 5 og modell 6 (Effekt)

Ved å legge til «Mistet sitt lokale lensmannskontor» ser man ut fra tabell 5.3 at vi får en økning i «Justert R²». 32,3% av forklart variasjon forklares ved hjelp av de uavhengige variablene når avhengig variabel «Effekt» holdes konstant. «R² Endret» har en økning på 2,1%. F-testen viser en svak negativ endring i F-verdien, noe som forteller oss at den tillagte variabelen bidrar til å forklaringskraften avtar. Modell 6 er signifikant ($p \leq .01$) Det vil si at modell 6 er bedre enn modell 5.

Betaverdien for «Mistet sitt lokale lensmannskontor» er -.159. Verdien tilsier veldig svak negativ styrke på betakoeffisienten og er signifikant ($p \leq .01$). Videre ser vi at forklaringskraften på de betaverdiene som er signifikante i modell 5 avtar i liten grad når «Mistet sitt lokale

lensmannskontor» inkluderes. I modell 6 er det spørsmål 17_1 «Vi har vært løpende informert om beslutninger og drøftinger», 17_3 «Vi har fått gjennomslag for våre synspunkter», 17_5 «Vi har vært involvert i politirådet» og «Sosialistisk partitilhørighet» som er signifikant.

5.3. Andre funn

Vi vil presentere andre funn som vi ønsker å ta med inn i oppgaven, men som vi ikke har knyttet direkte til forskningsmodellen. Vi har gjennomført to regresjonsanalyser. Den første analysen for å finne om det er signifikant sammenheng mellom spørsmål 17-5 «Vi har vært involvert gjennom politirådet» og «Informasjon», «Involvering» og «Effekt» (Tabell 5.4). Den andre analysen for å finne om det er signifikant sammenheng mellom spørsmål 17-2 «Vi har hatt dialog med politimesteren» og «Informasjon», «Involvering» og «Effekt» (Tabell 5.5).

Tabell 5.4. Hvordan «involvering gjennom politirådet» påvirker de avhengige variablene (n=226) Viser standardisert koeffisient (Beta)

	Informasjon		Involvering		Effekt	
	Modell 1	Modell 2	Modell 3	Modell 4	Modell 5	Modell 6
Kontrollvariabler						
Sp.mål 3	,012	,021	,078	,086	,006	,016
Sp.mål 4	-,137	-,113	-,367***	-,345***	-,250***	-,230***
Øst	-,076	-,073	-,116	-,114	-,017	-,014
Innlandet	-,064	-,024	-,039	-,002	-,017	,019
Sør-Øst	-,184*	-,165*	-,154*	-,136*	-,062	-,045
Rogaland	,059	,083	-,038	-,016	,012	,033
Vest	-,170*	-,156*	-,139*	-,126	-,073	-,058
Møre og Romsdal	-,088	-,060	,038	,064	,005	,030
Trøndelag	-,121	-,084	-,120	-,086	-,056	-,025
Nordland	-,115	-,118	,010	,008	-,010	-,008
Sosialistisk	-,356***	-,294***	-,293***	-,237***	-,397***	-,343***
Uavhengig variabel						
Involvert gj.politirådet		,277***		,251***		,243***
Oppsummering						
R Square Adjusted	,164	,232	,251	,306	,211	,263
R Square Change	,205	,068	,288	,056	,250	,052
F Change	5,033	19,928	7,888	18,086	6,421	15,873
Sig F Change	,000	,000	,000	,000	,000	,000

Note: * indicates $p \leq .05$; ** indicates $p \leq .01$; *** indicates $p \leq .001$ (two-tailed)

«Vi har vært involvert gjennom politirådet»

37% av ordførerne sier at deres kommune har vært involvert gjennom politirådet (se tabell 4.2). Av tabell 5.4 ser vi at alle de avhengige variablene har en positiv betakoeffisient og er signifikant. Ved å legge til «Vi har vært involvert gjennom politirådet» ser man en økning i

«Justert R²» for alle de avhengige variablene. «R² Endret» har en prosentvis økning i alle modellene. F-testen viser positiv endring i F-verdiene, noe som forteller oss at den tillagte variabelen bidrar til at forklaringskraften øker. Modellene 2, 4 og 6 er alle signifikant og har god forklaringskraft. «Informasjon» har høyest forklaringskraft, mens «Effekt» har lavest.

Ved å kjøre en krysstabell for variablene «Vi har vært involvert gjennom politirådet» og «Mister sitt lokale lensmannskontor», får vi en score på at 42,5% av de som beholder sitt kontor og som har vært involvert gjennom politirådet. For de som mister sitt lokale kontor og som har vært involvert gjennom politirådet får vi en score på 28,4%. Kjikvadrattesten er signifikant ($p \leq .05$). Dette forteller oss at funnet om at det er færre ordførere av de som vil miste sitt lokale lensmannskontor som har vært involvert gjennom politirådet er signifikant. Dette kan tyde på at politiet ikke har involvert ordførerne gjennom politirådet i de mindre kommunene i like stor grad som de større.

Tabell 5.5. Hvordan «dialog med politimesteren» påvirker de avhengige variablene (n=226)
Viser standardisert koeffisient (Beta)

	Informasjon		Involvering		Effekt	
	Modell 1	Modell 2	Modell 3	Modell 4	Modell 5	Modell 6
Kontrollvariabler						
Sp.mål 3	,012	-,002	,078	,057	,006	-,005
Sp.mål 4	-,137*	-,117	-,367***	-,337***	-,250***	-,230***
Øst	-,076	-,092	-,116	-,141*	-,017	-,032
Innlandet	-,064	-,070	-,039	-,047	-,017	-,022
Sør-Øst	-,184*	-,204**	-,154*	-,183**	-,062	-,081
Rogaland	,059	,035	-,038	-,072	,012	-,010
Vest	-,170*	-,176*	-,139*	-,147*	-,073	-,077
Møre og Romsdal	-,088	-,111	,038	,005	,005	-,016
Trøndelag	-,121	-,150*	-,120	-,162*	-,056	-,085
Nordland	-,115	-,087	,010	,052	-,010	,014
Sosialistisk	-,356***	-,330***	-,293***	-,254***	-,397***	-,374***
Uavhengig variabel						
Dialog med politimesteren		,184**		,271***		,167**
Oppsummering						
R Square Adjusted	,164	,192	,251	,317	,211	,234
R Square Change	,205	,030	,288	,065	,250	,025
F Change	5,033	8,416	7,888	21,603	6,421	7,259
Sig F Change	,000	,004	,000	,000	,000	,008

Note: * indicates $p \leq .05$; ** indicates $p \leq .01$; *** indicates $p \leq .001$ (two-tailed)

«Vi har hatt dialog med politimesteren»

67% av ordførerne sier at deres kommune har vært i dialog med politimesteren (se tabell 4.2). Av tabell 5.5 ser vi at alle de avhengige variablene har en positiv betakoeffisient og er

signifikant. Ved å legge til «Vi har hatt dialog med politimesteren» ser man en økning i «Justert R^2 » for alle de avhengige variablene. « R^2 Endret» har en prosentvis økning i alle modellene. F-testen viser positiv endring i F-verdiene, noe som forteller oss at den tillagte variabelen bidrar til at forklaringskraften øker. Modellene 2, 4 og 6 er alle signifikant og har god forklaringskraft. «Involvering» har høyest forklaringskraft, mens «Effekt» har lavest. De ordførerne som representerer kommuner som har vært involvert gjennom politirådet og har hatt dialog med politimesteren er mer fornøyd med gitt informasjon og involvering i prosessen. Disse har også mer tro på effekten av nærpoltireformen. Ved å kjøre en krysstabell for variablene «Vi har hatt dialog med politimesteren» og «Mister sitt lokale lensmannskontor» får vi en score på at 33,2% av de som beholder sitt kontor og som har vært i dialog med politimesteren. For de som mister sitt lokale kontor og som har vært i dialog med politimesteren får vi en score på 12,3%. Kjikvadrattesten er signifikant ($p \leq .001$). Dette forteller oss at funnet om at det er færre ordførere av de som vil miste sitt lokale lensmannskontor som har vært i dialog med politimesteren er signifikant. Også her kan man antyde at politimesteren ikke har hatt dialog med ordførerne i de mindre kommunene i like stor grad som de større.

Når vi her konkluderer med at det er de mindre kommunene som mister sitt lokale lensmannskontor så er det begrunnet i departementets forslag til ny politidistriktsinndeling der det legges vekt på at lensmannskontorene blir mer robuste og at små politidistrikter ikke er hensiktsmessig organisert med tanke på fremtidige utfordringer (Prop. 61 LS (2014-2015), 2015).

6. Tolkning av analysen

I dette kapittelet vil vi forklare studiens hypoteser opp mot teori og våre funn. Vi har i analysen benyttet oss av korrelasjonsanalyse og regresjonsanalyse. Svarene fra analysene gir oss en antydning av styrken på resultatet sett opp mot hypotesene, og om de er i samsvar med teori og empiri.

6.1. Hypotese 1

H1: Økt informasjon under prosessen bidrar til at kommunene er mer positiv til effekten av nærpolitireformen.

Tilstrekkelig med informasjon er viktig i alt endringsarbeid. I teori knyttet til endringsarbeid fremkommer viktigheten av informasjon i alle trinnene i endringsprosessen. Nærpolitireformens gjennomføring er tuftet på retningslinjer som viser mål for den statlige kommunikasjonspolitikken (Fornyings- og administrasjonsdepartementet, 2009). Stikkord er korrekt og klar informasjon, og at informasjonen er tilgjengelig for alle. For å teste hypotesen har vi benyttet oss av variablene «Effekt» (avhengig variabel) og «Informasjon» (uavhengig variabel). Disse viser en positiv moderat korrelasjon på 0.64 (se tabell 5.1). For å undersøke hvordan gjennomsnittsverdien på «Effekt» varierer i forhold til «Informasjon» har vi gjennomført en regresjonsanalyse. Regresjonsanalysen viser at variablene har en positiv betakoeffisient på 0.49 (se tabell 5.2), og er signifikant ved $p < .001$. Videre viser analysen at vi har fått en økning i «Justert R^2 » på 14,9%. F-testen er signifikant og viser en økning i F-verdien, noe som forteller oss at den tillagte variabelen gir en økt forklart variasjon på avhengig variabel.

Konklusjon: Testen viser at det er positiv samvariasjon mellom informasjon og effekt av nærpolitireformen. «Informasjon» gir en økt forklart variasjon på «Effekt». Vi kan med dette si at vårt resultat som forventet støtter hypotesen og H_{10} kan forkastes.

Resultatet om at økt informasjon bidrar til at kommunene er mer positiv til effekten av nærpolitireformen er i samsvar med hva teori og empiri beskriver. Standardavviket for begge variablene har stor spredning og en moderat høy korrelasjon på 0.64. Dette viser at det er stor samvariasjon mellom kommunene som er misfornøyd med mottatt informasjon og negativ til effekten av nærpolitireformen. Motsatt er det stor samvariasjon mellom kommunene som er fornøyd med mottatt informasjon og positiv til effekten av nærpolitireformen. Som tidligere nevnt så har det å motta informasjon liten grad av involvering. Vi antar at kommunene har fått

tilnærmedesvis tilgang til samme informasjon. Det fordrer at den som mottar informasjon bruker tid til å sette seg inn i, og forstå innholdet. Videre at kommunens representanter deltar på informasjonsmøter vedrørende nærpolitireformen. Det å motta informasjon og tolke den er subjektivt. Det er stor sannsynlighet for at to personer som mottar identisk informasjon på samme måte, vil de ha ulik forståelse for både innholdet og kvaliteten av den. Derfor må vi presisere at når det gjelder informasjon er det ikke snakk om mengde informasjon, men i hvor stor grad kommunens representant, som i vårt tilfelle er ordførerne, har en positiv eller negativ tolkning av informasjonens innhold og kvalitet.

Vår konklusjon: Desto større grad kommunene er enig i å ha mottatt informasjon om nærpolitireformens visjoner og mål, desto større grad vil kommunene innta en forståelse for at nærpolitireformen vil bidra til bedre polititjenester.

6.2. Hypotese 2

H2: Økt involvering under prosessen bidrar til at kommunene er mer positiv til effekten av nærpolitireformen

I teorien beskrives medvirkning som en nødvendighet for å sikre at det blir gjennomført gode prosesser slik at flest mulige får uttalt seg og kommet med sine innspill. Det er mange grunner til å involvere ulike interessenter for å sikre at prosessen har en faglig bredde. Noen påstår at involvering vil minske motstanden mot endring. Andre igjen mener at for stor grad av involvering er ressurskrevende og vil sinke endringsprosessen. I mandatet fra Justis- og beredskapsdepartementet (2016) er det laget tydelige føringer for involvering av kommunene i hele prosessen. For å teste hypotesen har vi benyttet oss av variablene «Effekt» (avhengig variabel) og «Involvering» uavhengig variabel. Disse viser en positiv høy korrelasjon på 0.70 (se tabell 5.1). For å undersøke hvordan gjennomsnittsverdien på «Effekt» varierer i forhold til «Involvering» har vi gjennomført en regresjonsanalyse. Regresjonsanalysen viser at variablene har en betakoeffisient på 0.62 (se tabell 5.2), og er signifikant ved $p < .001$. Videre viser analysen at vi har fått en økning i «Justert R^2 » på 18,1%. F-testen er signifikant og viser en økning i F-verdien, noe som forteller oss at den tillagte variabelen gir en økt forklart variasjon på avhengig variabel.

Konklusjon: Testen viser at det er positiv samvariasjon mellom «Involvering» og «Effekt» av nærpolitireformen. «Involvering» gir en økt forklart variasjon på «Effekt». Vi kan med dette si at vårt resultat som forventet støtter hypotesen og H_2 kan forkastes.

Økt involvering bidrar til at kommunene er mer positiv til effekten av politireformen. Styrken på sammenhengen her er enda sterkere enn for informasjon. Teorien bekrefter at involvering har større grad av innflytelse enn informasjon. Standardavviket for begge variablene har stor spredning og en korrelasjon på 0.70. Dette viser at det er stor samvariasjon mellom kommunene som er misfornøyd med grad av involvering og negativ til effekten av nærpolitireformen. Motsatt er det stor samvariasjon mellom kommunene som er fornøyd med grad av involvering og positiv til effekten av nærpolitireformen. Involvering fordrer at man i større grad er i dialog og deltakende i de ulike prosessene. Som ved informasjon så er grad av involvering også subjektivt. Kommunene har vært involvert på ulike måter. I noen regioner har alle ordførerne vært deltakende i styringsgruppa, mens i andre har representant (ordfører) fra regionrådet deltatt. Noen ordførere har vært involvert gjennom politirådet. Andre har vært i dialog med politimesteren i sitt politidistrikt. Funn fra tester av involvering gjennom politirådet og dialog med politimesteren gir ytterligere bekræftelse på at økt involvering bidrar til at kommunene er mer positiv til effekten av nærpolitireformen.

Vår konklusjon: Desto større grad kommunene er enig i grad av involvering under prosessene, desto større grad vil kommunene innta en forståelse for at nærpolitireformen vil bidra til bedre polititjenester.

6.3. Hypotese 3, 4 og 5

I teori om endringsmotstand viser vi til ulike faser av motstand mot endring. I den grad kommunene yter motstand vil vi drøfte senere. Siden forslaget om hvilke kommuner der lensmannskontor er foreslått nedlagt er kjent, vil man kunne anta at effekten av å miste sitt lokale lensmannskontor bidrar negativt på de ulike prosessene.

H3: Effekten av å miste sitt lokale lensmannskontor bidrar negativt på informasjon.

Tabell 5.1 viser at korrelasjonen mellom variablene er negativ på $-.17$ og signifikant. Regresjonsanalysen (tabell 5.3) viser at «Mistet sitt kontor» har en negativ betakoeffisient på $-.062$, og er ikke signifikant. Videre viser analysen at vi har fått en økning i «Justert R^2 » på $0,3\%$. F-testen er ikke signifikant og viser en nedgang i F-verdien, noe som forteller oss at den tillagte variabelen gir en nedgang i forklart variasjon på avhengig variabel.

Konklusjon: Testen viser at det er en svak negativ samvariasjon mellom «Miste sitt lokale lensmannskontor» og «Informasjon». «Mistet sitt lokale lensmannskontor» gir ikke en økt forklart variasjon på «Informasjon». Vi kan med dette si at vårt resultat ikke støtter hypotesen

og H_{30} kan ikke forkastes. Informasjon er viktig, men ut fra teori krever informasjon liten grad av involvering og har liten grad av innflytelse (figur 3.2). Det kan tyde på at det å miste sitt lokale lensmannskontor ikke påvirker kommunenes opplevelse av gitt informasjon i signifikant grad.

Vår konklusjon: Å miste lokalt lensmannskontor bidrar ikke tilstrekkelig på informasjon til at det gir signifikant effekt.

H4: Effekten av å miste sitt lokale lensmannskontor bidrar negativt på involvering.

Tabell 5.1 viser at korrelasjonen mellom variablene er negativ på $-.40$ og er signifikant. Regresjonsanalysen (tabell 5.3) viser at «Mistet sitt kontor» har en negativ betakoeffisient på $-.240$, og er signifikant ved $p < 0.01$. Videre viser analysen at vi har fått en økning i «Justert R^2 » på $4,8\%$. F-testen er signifikant og viser en økning i F-verdien, noe som forteller oss at den tillagte variabelen gir økning i forklart variasjon på avhengig variabel.

Konklusjon: Testen viser at det er negativ samvariasjon mellom «Mistet sitt lokale lensmannskontor» og «Involvering». «Mistet sitt lokale lensmannskontor» gir økt forklart variasjon på «Involvering». Vi kan med dette si at vårt resultat som forventet støtter hypotesen og H_{40} kan forkastes. Involvering krever høy grad av involvering og gir stor grad av innflytelse (figur 3.2). Det å miste sitt lokale lensmannskontor vil bidra til at kommunene i større vil føle seg ekskludert fra de prosessene hvor avgjørelser tas. De har en opplevelse av at de ikke blir hørt eller tatt på alvor. Det er med stor sannsynlighet disse kommunene som har en opplevelse av «skinnprosesser» og at prosessen er styrt ovenfra og ned.

Vår konklusjon: Effekten av å miste lokalt lensmannskontor bidrar til at kommunene har en mer negativ opplevelse av involvering i prosessene.

H5: Effekten av å miste sitt lokalt lensmannskontor bidrar negativt på effekten av nærpolitireformen.

Tabell 5.1 viser at korrelasjonen mellom variablene er negativ på $-.29$ og er signifikant. Regresjonsanalysen (tabell 5.3) viser at «Mistet sitt kontor» har en negativ betakoeffisient på $-.159$, og er signifikant ved $p < 0.1$. Videre viser analysen at vi har fått en økning i «Justert R^2 » på $2,1\%$. F-testen er signifikant, men viser en svak nedgang i F-verdien, noe som forteller oss at den tillagte variabelen gir en nedgang i forklart variasjon på avhengig variabel.

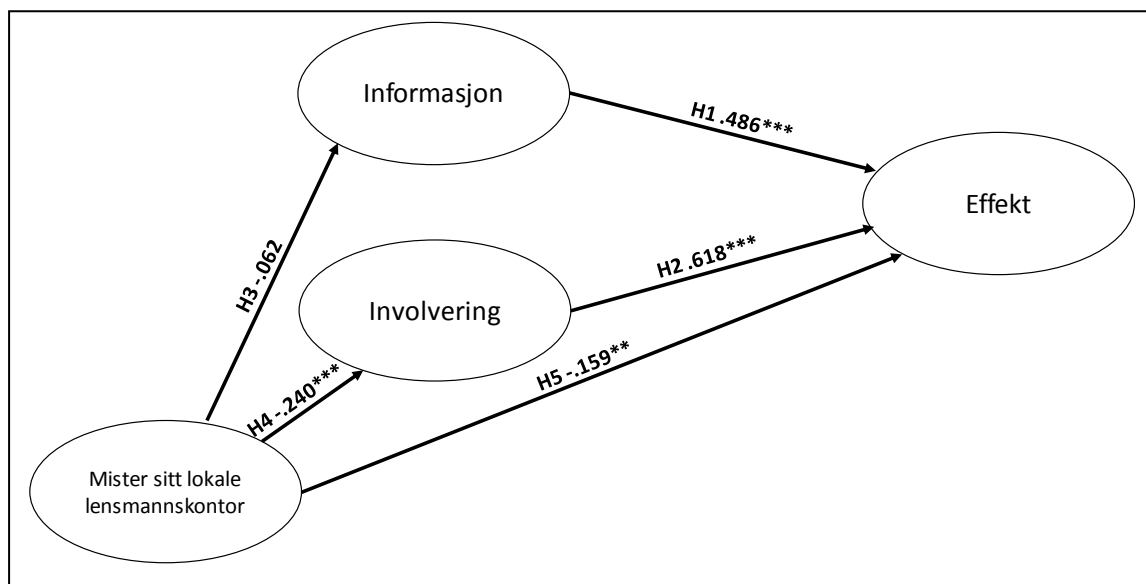
Konklusjon: Testen viser at det er negativ samvariasjon mellom «Mistet sitt lokale lensmannskontor» og «Effekt». «Mistet sitt lokale lensmannskontor» gir nedgang i forklart variasjon på «Effekt». Vi kan med dette si at vårt resultat som forventet støtter hypotesen og

H5₀ kan forkastes. Som tidligere nevnt så viste kommunene på tidspunktet denne undersøkelsen ble gjennomført, om hvilke kontorer som var foreslått nedlagt. At kommunene er uenige i forslaget vil bidra til motstand og usikkerhet. Dette vil også påvirke troen på nærpolitireformens effekt.

Vår konklusjon: Effekten av å miste lokalt lensmannskontor bidrar til at kommunene er mer negativ til effekten av nærpolitireformen.

6.4. Forklaring av forskningsmodell

Vi ønsker her å beskrive studiens forskningsmodell for ytterligere å presisere sammenhenger og ulikheter i de ulike funnene. Her ønsker vi å gi en forklaring på sammenhenger mellom de uavhengige variablene og den avhengige variabelen. Regresjonsanalysene og resultatene fra disse viser standardisert koeffisient (Beta) og varierer fra -1 til 1 (figur 6.1).



Figur 6.1 Forskningsmodell med måleverdier

I den første regresjonsanalysen har vi ved testing av H1 og H2 fått støtte i våre antakelser, og begge nullhypotesene kan forkastes. Som resultatet viser er samvariasjonen høyest med «*Involvering*» noe som tyder på at grad av involvering i prosessen gir høyest tro på effekten av reformen (se tabell 5.2). Kotter (2012) viser til i sin modell viktigheten med å kommunisere på alle nivå, skape tydelige mål og retninger for endring. Det å motta informasjon kan i noen tilfelle oppleves som en passiv handling og styrt ovenfra og ned. I de involveringsteoretiske prinsipper viser vi til Farners «Medvirkningstrapp» (Farner, 2008). Denne viser at grad av innflytelse er større ved dialog, deltakelse og medbestemmelse enn ved informasjon. Dette kan være en forklaring på at «*Involvering*» i større grad samvarierer med «*Effekt*», enn med «*Informasjon*».

I den andre regresjonsanalysen har vi testet H3, H4 og H5. Vi har fått støtte for våre antakelser i H4 og H5 og nullhypotesene kan forkastes. I H3 har vi ikke fått støtte for våre antakelser og nullhypotesen kan ikke forkastes. Som resultatene viser så er det størst negativ samvariasjon mellom «Mistet sitt lensmannskontor» og Involvering» noe som tyder på at effekten av å miste sitt lokale lensmannskontor påvirker involvering mest negativt.

I teorien som omhandler endringsmotstand viser vi til Geert Hofstede dimensjon om «Maktavstand» (Jacobsen, 2012), der man aksepterer at noen er mektigere enn en selv. Vi har tidligere i oppgaven antydnet at nærpolitireformen er en «Skinnporsess» som er styrt ovenfra og ned, hvor føringene er bestemt på forhånd. De er ikke så utenkelig at de kommunene som mister sitt lensmannskontor føler at dette er en tapt kamp og derfor ikke har lagt så mye energi i å ta til seg nødvendig informasjon og vært aktivt deltakende i de ulike prosessene.

7. Diskusjon

Vi starter diskusjonen med å beskrive reformers kompleksitet og utfordringer i korte trekk sett opp mot nærpolitireformens intensjoner og mål. Viktigheten av å forstå nærpolitireformens kompleksitet sett opp mot dens mål og visjoner, er nødvendig for å danne seg et bilde av og forståelse for hvor liten del reformen vår oppgave vil ha fokus på. Videre vil vi ha fokus på den delen av nærpolitireformen som beskriver gjennomføringen, der det er fokus på viktigheten av å involvere kommunale myndigheter. I del to vil vi mer inngående drøfte nærpolitireformens mål og visjon for samarbeid og involvering av kommunene. Her vil vi vise til, og diskutere de mest sentrale områdene av reformen. I del tre og fire vil vi presentere resultatene fra funnene og drøfte disse. I del fem vil vi gi en konklusjon på våre funn. Til slutt vil vi gi noen tanker om styrker og svakheter og videre forskning.

7.1. Reforme og nærpoliti

Reformer tar som nevnt tidligere utgangspunkt i å endre atferd ved, og å endre formelle strukturer og formaliserte prosedyrer og rutiner (Røvik, 2007). Generelt kan man si at målet med endringene er og sikre kostnadseffektiv drift, og bedre tjenester og kvalitet. Reforme finner man over alt i offentlig sektor, og man kan trygt hevde at hele befolkningen har vært berørt av reforme i en eller annen grad. Enten det gjelder skolereform, NAV-reform, sykehusreform eller politireform. Noen merker reformene godt, enten som ansatt i sektoren eller som bruker av tjenestene.

En diskusjon om hvorvidt reforme er nødvendige eller ikke, er en umulig oppgave, og for så vidt heller ikke relevant for vår oppgave. Man kan alltid diskutere omfanget og de ulike endringene innenfor offentlig sektor. Men reforme og endringer, både i offentlig og privat sektor, fremstår i større eller mindre grad som nødvendige. Det skjer stadig utvikling i samfunnet og verden for øvrig, og dette er noe man må forholde seg til. Hvis man tar utgangspunkt i utviklingen som har vært, for eksempel innenfor IKT, fremstår det som utenkelig at ikke samfunnet skal følge etter og utvikle seg i takt med den. I tillegg endres samfunnet i takt med trender, ideer og påvirkning fra det internasjonale samfunnet, og økonomiske svingninger og konjunkturer har innflytelse også på oss. Dette er noen få forhold i en kompleks verden som har betydning for hele samfunnsutviklingen, herunder reforme i

offentlig sektor. Kort oppsummert kan en si at reformer og organisasjonsendringer er noe vi må forholde oss til, og som også vil prege oss i større eller mindre grad i fremtiden.

Vår oppgave har tatt for seg nærpolitireformen, og spesielt den delen av reformen som omhandler informasjon og involvering av kommunene for å sikre lokal forankring i utarbeidelsen av tjenestestedsstruktur. Moren (2011) peker på to hovedårsaker til at reformer i offentlig sektor ikke gjennomføres raskt. For det første at reformene er sektorforankret hvilket betyr at de iverksettes innenfor store samfunnssektorer som berører flere institusjoner, og at det berører et høyt antall ansatte. Og for det andre at reformene skjer innenfor et representativt demokrati som involverer forskjellige aktører med ulike interesser og oppfatninger av hva som er god politikk. Dette medfører at forberedelsene og gjennomføringen av reformene preges av kompromisser hvilket begrenser mulighetene og handlingsrommet til å bruke reformene til å sikre effektive og formålsoverrettede endringer. Reformen i offentlig sektor handler også om at de er vanskelige å gjennomføre, at de sjelden holder det de lover, at de ofte møter mye motstand, og at det stort sett er lite samsvar mellom intensjoner og faktisk effekt (Pollitt & Bouckaert, 2004).

I forhold til Morens påstand om at reformer ikke gjennomføres raskt og effektivt sies det ikke noe om hva er raskt og effektivt? I alle reformer vil noen hevde at det går for sakte frem, mens andre mener det går alt for raskt. Dette ser vi også i nærpolitireformen hvor undersøkelser understøtter nettopp dette. Reformen oppfattes og treffer folk ulikt, både i innhold, tidsbruk og reformens faser. Å finne det optimale gjennomføringstempo er vanskelig. Men teori, erfaringer og evalueringer kan gi et godt grunnlag for planlegging og gjennomføring. Dette kan oppleves som krevende da politiet befinner seg i en transformasjonsperiode. Fimreite (2013) viser til erfaringer fra NAV-reformen at det ofte viser seg at det å skulle levere og endre seg samtidig er svært utfordrende. Moren peker videre på at reformer er sektorforankret og berører et stort antall ansatte som en av grunnene til at de ikke gjennomføres raskt og effektivt. I forhold til tall fra Regjeringen var det pr 30.11.17 i overkant av 17.000 årsverk i norsk politi, dette tallet omhandler alle stillingskoder (politi og sivile) og både innenfor politidistrikt og særorgan (POD, UP, KRIPOS, Sysselmannen på Svalbard mv.) I forhold til dette tallet ser man at det er svært mange ansatte som potensielt er berørt av nærpolitireformen. Men hva ligger i «berørt av»? Nærpolitireformen har til grunn både å endre strukturen, men også å endre arbeidsmetodikk. Videre er kompetanseløft, kulturendring mv sentrale aspekter ved reformen. I forhold til antallet ansatte er det egentlig svært få som blir berørt av de strukturelle endringene. Av alle ansatte er det ifølge politidirektøren en plass mellom 350 og 500 ansatte som må skifte

arbeidssted, og noen få av disse mister jobben eller får sluttpakke. Det som berøres mest internt er ansatte som får nye stillinger, ny organisasjonstilhørighet og andre arbeidsoppgaver. Likevel er det de strukturelle endringene som får mest oppmerksomhet. Det er kanskje åpenbart at de grepene som direkte berører ansatte, eller det at kommuner mister sitt lensmannskontor, er det som får mest oppmerksomhet. Media er også en stor og viktig aktør for hvordan reformer fremstilles, og har stor innflytelse på hva som blir «sannheten» om reformene. Da er det kanskje slik at de som klager høyest er de som får en stemme i den offentlige debatten, mens de som er fornøyde og ser verdien og de mulige effektene av reformene ikke kommer like sterkt frem.

Den politiske diskusjonen er også med å begrense at reformer ikke gjennomføres raskt og effektivt. En mindretallsregjering som Norge har, er avhengig av at det oppnås politisk enighet for å få flertall for reformer. I forhold til nærpolitireformen er den tuftet på et bredt politisk grunnlag, og hvilke kompromisser som er inngått er ikke kjent. Det er grunn til å tro at dersom Høyre og Fremskrittspartiet hadde hatt flertall på Stortinget, ville trolig nærpolitireformen gått lengre i å slå sammen lensmannskontor og politistasjoner. På den måten kan man også si at et bredt politisk samarbeid også er positivt i forhold til å begrense sentralisering så lenge vi har en borgerlig (mindretalls-)regjering. Men samtidig en hemske som Moren påpeker. Også OECD peker på faktorer som kan forsinke reformer, manglende politisk interesse for reformen eller nye politiske beslutninger som tilsidesetter det som er besluttet gjennomført. Vi har tidligere nevnt i forhold til nærpolitireformen at Senterpartiet kom med forslag i Stortinget som ville reversert deler av reformen. Forslaget gikk i korte trekk ut på at gjenværende lensmannskontor skulle styrkes og det skulle være lensmann ved hvert kontor. Dette forslaget kom etter at ny struktur var drøftet lokalt, samt at personalløpet i reformen var ferdig for de fleste. Et gjennomslag her ville medført et tilbakesteg i reformarbeidet, og bidratt til mer usikkerhet. Ikke bare blant ansatte men også i forhold til kommunene om hva det faktisk ville bety for dem.

OECD (2010) viser til en canadisk studie, at i perioder med økonomisk stabilitet har offentlig sektor en tendens til å utvikle seg mot organisatorisk mangfold og delegering. Mens det i krisetider når behovet for tiltak er høyt og preget av tidspress, pleier dette å resultere i blant annet økt sentralisering. Selv om politiet allerede startet en sentraliseringstrend gjennom politireformen 2000, kan man si seg enig i den canadiske studien. Dette begrunner vi med Regjeringens behov for å iverksette snarlige tiltak etter terrorangrepene 22. juli for å vise handlingskraft og på den måten gjenskape det gode tillitsnivået politiet har til det norske samfunnet.

DIFI rapporten som kom i 2014 hvor fire reformer i offentlig sektor ble evaluert, pekte på fem sentrale faktorer for å lykkes med endringsprosesser (DIFI, 2014). I forhold til nærpolitireformen ble det etter 22.07.11 gjort flere analyser av norsk politi. Det ble fremsatt mye kritikk som gikk på flere områder, blant annet organisering og ledelse. Disse analysene er en del av grunnlaget for forliket i Stortinget om nærpolitireformen. Selv om dette er grundige analyser, er det analyser av en nå-situasjon, og ikke analyser av hvilken effekt en eventuell reform vil ha. Så spørsmålet i forhold til DIFI's sitt råd om grundige analyser i forkant er om nærpolitireformen i for stor grad har basert seg på analyse av nå-situasjonen, og ikke analyse av mulig effekt og mulige konsekvenser av de endringene som iverksettes gjennom reformen.

DIFI peker også på klare mål og tydelig avklarte roller mellom politisk og administrativt nivå, dette for å hindre at politisk oppfølging av reformene slår over i politisk detaljstyring. Nærpolitireformen gjennomføres operasjonelt av POD og politidistriktene, etter klare forventninger og krav fra Justisdepartementet, basert på Stortingets vedtak om Prop. 61 LS (2014–2015). Dette utgjør rammeverket for reformen, og er det POD og distriktene må forholde seg til. Nærpolitireformen bygger på et bredt politisk flertall, bredden kan tyde på at det har vært kompromisser underveis for å få landet en avtale, hvilket i seg selv må kunne sies å være vanlig. Disse kompromissene, om det gjelder antall tjenestesteder eller prioriteringer, kan oppfattes som politisk detaljstyring. For eksempel at man i forhold til nærpolitireformen har satt en begrensning i forhold til hvor mange tjenestesteder man maksimalt kan fjerne. Det er en begrensning som ikke er forankret i faglige vurderinger, men som begrenser gjennomføringsevnen på operativt nivå som DIFI påpeker. Samtidig er det ikke et ønske, og trolig ikke ideelt, fra politisk hold å gi alt ansvaret over på det operasjonelle uten å legge noen klare forventninger og rammefaktorer til grunn. Dette påpeker også Moren når han viser til at «staten skal styre uten og ro selv». Sett opp mot nærpolitireformen og vår besvarelse, er DIFI's råd om å involvere brukere og ansatte tidlig i prosessen et sentralt punkt. DIFI peker på at både brukere og ansatte har spesiell kompetanse og erfaring som er nyttig å dra med seg i prosessen. Vår studie som også bygger på blant annet Stortingsprop. 61 -LS, oppdragsbrevet fra Justisdepartementet til POD og den statlige kommunikasjonspolitikken, viser at det er en klar forventning og også et krav om lokal forankring. I tillegg følger det av hovedavtalen i staten at arbeidstakerne sikres medbestemmelse og at de skal ha en reell innflytelse på hvordan arbeidsplassen skal organiseres (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2017).

Medbestemmelse og partsarbeid er noe som står sterkt i Norge, og er lovfestet for å sikre arbeidstakernes rettigheter. Det er følgelig tilfelle også i nærpolitireformen. Fagforeningene

sitter i sentrale forhandlinger og drøftinger med arbeidsgiver, både på nasjonalt- og politidistriktsnivå. Nå praktiseres trolig medbestemmelse ulikt i de forskjellige distriktene, og hovedavtalen tolkes trolig ulikt alt etter hvilken «side» man er på. Hvordan medbestemmelse oppleves ivaretatt, spriker nok også både på nasjonalt og på politidistriktsnivå. I forhold til nærpolitireformen oppleves det ulikt både internt blant ansatte, men også hvordan og i hvilken grad prosessen har vært lokalt forankret i kommunene. Det kan oppsummeres kort med at intensjonene og forventningen til lokal medbestemmelse og involvering er ivaretatt gjennom de føringene som er gitt, men det kan stilles spørsmål med om det er like godt ivaretatt i de ulike kommunene og politidistriktene.

Opprettelse av styringsgrupper bestående av politimester, berørte kommuner og tillitsvalgte, er et av grepene for å sikre involvering og medbestemmelse. De skal blant annet godkjenne plan for involvering av lokalsamfunnene og tillitsvalgte, og sikre at kommunenes forventninger og prioriteringer til polititjenesten kommer tydelig frem. OECD peker på at en av de største utfordringene med implementering av reformer er å overvinne reformer. OECD viser til at de berørte må føle eierskap til reformen, og først da kan man endre kultur og atferd. Dette har betydning også for de eksternt berørte, i vårt tilfelle kommunene.

Hvorfor er det da slik at flere av respondentene har en opplevelse av det stikk motsatte? Det kan være mange grunner til det, alt etter hvordan ting blir kommunisert til hvordan forslag fra kommunene blir mottatt. Blir forventninger og forslag ikke tatt til følge, og heller ikke gjenstand for en god debatt, vil trolig opplevelsen av at dette er en skinnprosess bli styrket.

7.2. Nærpolitireformens mål og visjon i møte med kommunene

I alt endringsarbeid foreligger det et mål eller en tanke om at man skal endre noe til det bedre. «Dagens situasjon er ikke tilfredsstillende og dekker ikke driftens behov»! Det finnes en rekke modeller og retningslinjer for hvordan man kan, og bør gjennomføre en endringsprosess for at den skal bli så vellykket som mulig. I litteraturen er det mange eksempler på at endringsprosesser mislykkes i større eller mindre grad. Noen påstår at dette gjelder for så mange som 70-90% av reformene. Hvor konstruktiv og effektiv endringen har vært vet man først i ettertid når prosessen evalueres. Man kan få inntrykk av jo større og mer omfattende endringsprosessene er, desto større er sjansen for å mislykkes. Nærpolitireformen må anses å være en større omfattende endringsprosess som er sektorforankret, der mange ulike aktører og interessegrupper involveres i ulik grad. Beslutningen om endring ligger ofte på et høyt politisk nivå som videre blir kanalisert nedover i systemene.

Nærpolitireformen har som kjent bakgrunn i terrorangrepet 22.07.11. Etter de påfølgende rapportene ble det godt kjent at politiet ikke var organisert godt nok og hadde mange utfordringer. Det er vel få i dette land som er uenige i at politiet med dette utgangspunktet, måtte omorganiseres. Når man i tillegg står ovenfor økt terrortrusler fra omverden, var dette et lett budskap å selge ut til både politikere og befolkningen generelt. Utfordringen er størst når endringen skal gjennomføres, og mange aktører skal involveres og ytre sin mening. Når 27 politidistrikt skal bli til 12, og antall tjenestesteder skal reduseres fra 340 til et minimum på 220, har man full forståelse for at dette kan skape følelser både hos polititjenestemenn og de kommunene som blir berørte.

Stortinget har vært tydelig overfor Justis- og beredskapsdepartementet at de lokalt folkevalgte skal involveres. Politidirektoratet har mottatt oppdragsbrev for gjennomføring av politireformen fra Justis- og beredskapsdepartementet (2016a). I oppdragsbrevet står det at Politidirektoratet skal utarbeide en helhetlig interessentkartlegging og -analyse med tilhørende kommunikasjonsstrategi og plan for nærpolitireformen. Det presiseres også at det skal beskrives hvilket budskap som skal kommuniseres til hvilke målgrupper, og gjennom hvilke kanaler og arenaer. Tidlig i reformprosessen har det både fra Justis- og beredskapsdepartementet og Regjeringen blitt lagt stor vekt på viktigheten av god informasjon og involvering av kommunene. Med utgangspunkt i oppdragsbrevet har Politidirektoratet utarbeidet en felles strategi for kommunikasjon i politiet (Politidirektoratet, 2017). Denne har tatt utgangspunkt i statens kommunikasjonspolitikk (Fornyings- og administrasjonsdepartementet, 2009). I strategiplanen for politiet viser den til eksterne kommunikasjonsutfordringer og hvilke mål som skal bidra til bedre politiets kommunikasjonsstrategier. Denne legger blant annet vekt på god kommunikasjon med kommunene og at endringer i lokal organisering skal gjøres i samarbeid med de berørte kommunene.

For å nå frem med informasjon til aktuelle aktører og interessenter har strategiplanen for politiet definert både eksterne og interne kanaler. De eksterne kanalene består av politiets egen hjemmeside, bruk av sosiale medier, etablere nye møteplasser og bruk av mediene. Informasjonen skal være tilgjengelig og forståelig for dem som skal lese den, og prosessene skal være ærlige og transparente. Politiet har utarbeidet en godt gjennomtenkt plan for å få til god kommunikasjon og samhandling med kommunene. Planen har tydelige mål og retning for endring, der det er viktig å ikke miste målet ut av synet. Politiet har i denne prosessen utarbeidet konkrete handlingsplaner som beskriver prosessen steg for steg med tidsfrister som skal

overholdes. Visjonene er forankret i ledelsen og rapporteringen av fremdrift og måloppnåelse går trinnvis oppover i organisasjonen. Politidirektoratet som har fått i oppdrag for gjennomføring av nærpolitireformen, skal rapportere i fastsatte intervaller til Justis- og beredskapsdepartementet. Det kan virke som at alle gode forutsetninger for å få til en god og ryddig prosess i forbindelse med nærpolitireformen er tilstede. En av utfordringen er om det er satt av nok tid og ressurser til å gjennomføre planene etter gjeldende mål om framdrift.

Det har vært gjennomført flere møter mellom politi og kommunene, deriblant i kommunestyremøter, i regionrådene og i andre sammenhenger. Kommunene har vært delaktig i styringsgruppene som ble vedtatt skulle opprettes i hvert politidistrikt i forbindelse med prosessen for utforming av tjenestestedsstrukturen. I noen distrikt valgte noen kommuner å la seg representere gjennom leder (ordfører) i regionrådet, mens i andre deltok alle kommunene. Det har også vært møte mellom politi og kommunene i andre sammenhenger som ikke direkte har med nærpolitireformen å gjøre. Dette gjelder blant annet politirådet. Hvor mange møter og treffpunkter politiet har deltatt i med de ulike kommunene og rådene vedrørende nærpolitireformen vites ikke. Heller ikke hva som konkret har blitt informert og tatt opp i disse, og hvordan nærpolitireformens mål og visjoner har blitt presentert. Hvordan kommunikasjon og involvering oppleves er subjektivt. I det åpne spørsmålet var det flere kommuner som hadde en opplevelse av at dette var en «skinnprosess», og at mye var bestemt på forhånd. Møtene ble gjennomført for syns skyld var det noen som sa. Noen av kommunene som hadde deltatt i styringsgruppa hadde en opplevelse av «skinnprosess». Andre som deltok i styringsgruppa sa at de ikke hadde noen innflytelse på prosessen. Andre kommuner sier at de har fått minimalt med informasjon. En kommune sier at de inviterte politimesteren til kommunestyremøte uten de fikk tilbakemelding på invitasjonen. Noen føler at de ikke har fått tydelig og godt nok svar på hvilke konsekvenser nærpolitireformen vil få for deres kommune. På den andre siden var det flere som ga tilbakemelding på at prosessene har vært veldig gode, og de hadde følt seg både sett og hørt. En ordfører sier at dette er den reformen hvor det har vært bredest dialog med kommunene. Det er også noen kommuner som kommer med mer nøytrale tilbakemeldinger. En ordfører skriver «lensmannskontoret ble lagt ned i 2012, så vår kommune har hatt en politireform noen år allerede». En annen ordfører sier at reformen ikke får noen store konsekvenser for sin kommune. Generelt fremkommer det i tilbakemeldingene fra kommunene at de er enige i at det er behov for nærpolitireformen, men de er usikker på hvordan denne vil endre dagens situasjon, og hva de eventuelt sitter igjen med av tjenester. De små kommunene

bekymrer seg for avstand og uttrykningstid, mangel på synlig politi osv. Alt dette er forståelig, og det er vanskelig å forestille seg at det finnes svar på alle eventualitetene.

Det meste av teori og empiri peker på at økt informasjon og involvering påvirker resultatet positivt. I den komparative studien til OECD, viser denne viktigheten av implementeringsfasen for å skape eierskap og involvering i reformprosessen. DIFI-rapporten fra 2014 peker på viktigheten av å ha klare mål og tydelige avklarte roller og forventninger. I politiets felles strategi for kommunikasjon i endring, presiserer denne viktigheten av å gjenta mål og forklare sammenhenger (Politidirektoratet, 2017). Ved å gjenta målene og på nytt forklare sammenhenger, vil dette bidra til å skape en god og helhetlig forståelse for hvorfor endring er nødvendig, og hva som er de overordnede målene med nærpolitireformen. I politiets kommunikasjonsstrategi bes det om at det snakkes til både hodet og hjertet, fordi i endringstider er følelser like viktige som fakta. Kotter (2012) sier at suksessfulle endringsprosesser kjennetegnes ved involvering av et stort antall mennesker. Jo, flere som er involvert, desto bedre.

Wagner (1994) konkluderer i sin meta-analyse at det er liten sammenheng mellom deltakelse og tilfredshet. Videre konkluderer Wagner med at det å involvere de ansatte i endringsprosessen koster for mye tid og penger. Wagner fremstiller spesielt en forklaring på at hans metaanalyse ikke støtter Cotton, det er at man må være tydelig på hvilken definisjon man bruker på deltakelse og på hvilket nivå man samhandler i. Stensaker m.fl. (2008) gir støtte i Wagner «kost-nytte» påstand. Videre fant disse i sin studie støtte for at deltagelse i planleggingsprosessen gjorde det lettere for de ansatte å forstå meningen med endringen, og at de som ikke deltok i planleggingen hadde problemer med å forstå behovet for endringen.

Vi er ikke helt enig med Wagner og Stensaker mfl. i at deltakelse i endringsprosessene ikke vil gi økt tilfredshet og at det koster for mye. Det er mye mulig at de fordelaktige effektene av deltakelse skaper urealistiske forventninger til deltakernes evne til påvirkning, men her vil det være mange faktorer som spiller inn. Hvilke demokratiske prosesser er man vant til fra før? Er det en kultur for endringsarbeid og involvering? Utfordringen i endringsarbeid er ofte å få ansatte og interessenter til å delta. Røkke & Østhagen (2017) intervjuet ni politiansatte der alle hadde fått tilbud om å delta i ulike arbeidsgrupper, men takket nei. Noen av tilbakemeldingene var at de ikke trodde deres bidrag ville hatt noen betydning. Vi har ikke noe vitenskapelig begrunnelse for å si at det er vanskelig å rekruttere ansatte til slike arbeidsgrupper på frivillig basis. Med utgangspunkt i våre egne erfaringer stemmer det i stor grad. Ansvarsfraskrivelse er et kjent fenomen i arbeidslivet. De kommunene som deltar i endringsprosessen i forbindelse

med nærpolitireformen er representert av ordførerne. Som kommunens representant har de ikke noe valg, de må stille. Det er grunn til å tro at flere av ordførerne hadde valgt bort deltakelse i for eksempel styringsgruppa, hvis de hadde hatt mulighet til det, nettopp fordi de ikke tror deres bidrag vil ha noen betydning. Eller kanskje vil nærpolitireformen ikke ha noen større konsekvenser for deres kommune. En større kommune eller by vil i mindre grad bli vesentlig berørt av endringene nærpolitireformen omfatter. På en annen side kan man anta at de ordførerne som har svart undersøkelsen har interesse av reformprosessen og derfor ønsker å bidra med sine synspunkter.

Endringsarbeid kan noen ganger skape paranoide forestillinger om det foreligger skjulte agendaer osv. Her mener vi at Justis- og beredskapsdepartementet og Politidirektoratet har gjort et godt arbeid for at informasjon skal være lett tilgjengelig og transparent, nettopp for å unngå mistenkeliggjøring. Men det vil alltid være noen som opplever prosessene som skinnprosesser og for syns skyld. Styringsgruppa har vært en viktig aktør i prosessen. I vår undersøkelse vet vi ikke hvilke av kommunene som har vært representert i styringsgruppa. Men med utgangspunkt i teori kan man anta at kommuner som har deltatt i styringsgruppa har mer fått mer informasjon og i større grad vært involvert i prosessen, og har en opplevelse av økt grad av innflytelse. Viser til figur 3.2. medvirkningstrappa (Farner, 2008).

Noen av kommuner har gitt tilbakemelding på at de synes at det var for korte frister til å gi tilbakemelding, og at mange av prosessene har gått for fort. Andre kommunene sier at prosessene tar for lang tid. Vi skal ikke gå inn i noen diskusjon om «kost-nytte-prinsippet», men det vil alltid i store endringsprosesser være et mål å nå ut til flest mulig med mål og visjon. Dette for å skape forståelse og aksept for foreslått endring. Det er også et mål å få reformen satt i verk innenfor rimelig tid. Hvis en reform tar for lang tid, kan det være en risiko at de involverte mister fokus og forståelse for mål og visjon. Vi vil tro at de kommunene som blir «lite» berørt av endringsprosessen synes den tar for lang tid. De kommunene som blir «mye» berørt vil mest sannsynlig ha behov for å diskutere og legge fram sine argumenter i et håp om å få endret forslagene til sin fordel. Disse vil nok synes at prosessene har gått for fort.

I Kotters trinn seks presiseres viktigheten av tidlig suksess. Dette for å bidra til å holde de involvertes motivasjon oppe. Politiet har utarbeidet overordnede handlingsplaner med tidsfrister og milepæler. I denne fremkommer det også plan for å nå ut med informasjon til alle involverte når en milepæl er nådd. Det kan kanskje virke provoserende at en milepæl er økt sentralisering ved at lensmannskontoret i en kommune er lagt ned. Men når noe er bestemt og vedtatt, kan det i noen tilfeller være greit å få satt tiltaket i verk så hurtig som mulig. Da viser man

handlingskraft og beslutsomhet, og de som blir berørt innfører seg raskere med aktuell situasjon.

7.3. Bidrar økt informasjon og involvering til at kommunene er mer positiv til effekten av politireformen?

7.3.1. Informasjon

Som tidligere beskrevet vet man ikke effekten av nærpolitireformen før den blir evaluert en tid etterpå. Men i forkant av endringen er man avhengig av å kunne dokumentere behovet for endring. Visjonen må forankres i organisasjonen og hos andre sentrale aktører. Det må kommuniseres på alle nivå, og det er viktig å skape realistiske forventninger og bygge tillit. I 2016 ble det gjennomført en undersøkelse av politiansatte og ledes vurdering av dagens situasjon og forventninger til reformen (Renå mfl., 2016). Resultatet fra denne viser en utbredt skepsis når det gjelder forventninger til reformen. At politiet selv er skeptisk til nærpolitireformen, og har liten tiltro til effekten av den, er negative signaler utad. Trædal (2017) påstår med utgangspunkt i sin undersøkelse at ordførere er mer positive til nærpolitireformen enn politifolk. Denne diskusjonen vil vi ikke gå inn i, men med utgangspunkt i vår undersøkelse har ordførerne samlet sett negativ tro på effekten av nærpolitireformen. Vi vet ikke i hvor stor grad politiet, i sitt møte med kommunene, har gitt uttrykk for sin skepsis til reformen. Lojalitetsprinsippet henger høyt i politiet, så man kan anta at politiet i stor grad vil forholde seg til vedtatte planer og gitte instruksjoner. Men både resultatet fra de politiansattes undersøkelse og ulike medieoppslag kan ha påvirket ordførernes mening om effekten av nærpolitireformen.

Et mål for Justis- og beredskapsdepartementet er at alle faser i reformprosessen skal være åpne og transparente. Det har vært lagt opp til at alle skal ha mulighet til å innhente informasjon som angår de ulike prosessene og at den skal være lett tilgjengelig. Videre har Politidirektoratet utarbeidet en felles strategi for kommunikasjon i endring. Denne påpeker blant annet at en utfordring er urealistiske forventninger og uklarheter i hva som skal skje videre. Derfor er det viktig at de som møter kommunene viser retning, skape realistiske forventninger for å redusere usikkerhet og bygge tillit. Et annet viktig punkt i denne er at politiet gjennom kommunikasjon motiverer til samarbeid og deltakelse (Politidirektoratet, 2017). Politiet har gjennom politirådene informert om prosessene, samt at de har invitert seg inn i regionrådene og kommunestyremøtene.

Tilbakemelding fra noen kommuner var at de gjennom informasjonen som ble gitt hadde vanskeligheter med å skjønne hvordan nærpolitireformen skal fungere i praksis. Det var få kommuner som opplevde at politiet ikke kunne gi gode svar på hva hensikten med reformen er, eller forklare andre uklårheter i gjennomføringen. Derimot var det flere som ga tilbakemelding på at de opplevde informasjonen som god. Det å forstå informasjon er individuelt og vil være påvirket av hvilken interesse og agenda den enkelte har for å involvere seg i saken. Dette vil også påvirke evnen til å tolke innholdet i budskapet. Som ledere for hver vår virksomhet så opplever vi å bli neddyngnet av informasjon som i større og mindre grad angår oss. Viktigheten av innholdet vet man ofte ikke før etter at man har lest det. Som vi beskrev i analysen så vil tilgang til informasjon, og det å ta seg tid til å sette seg inn i denne, bidra til opplevd kvalitet på gitt informasjon. Med utgangspunkt i de retningslinjer og planer som er utarbeidet i forbindelse med gjennomføringen av nærpolitireformen vil vi si at forutsetningene er lagt godt til rette for informasjonsflyt til alle parter.

I vår første hypotese påsto vi at «Økt informasjon under prosessen bidrar til at kommunene er mer positiv til effekten av nærpolitireformen». Våre funn bekrefter hypotesen og viser positiv moderat høy samvariasjon mellom informasjon og effekt av nærpolitireformen. Det vil si at det er stor grad av sammenheng mellom de kommunene som er fornøyd med mottatt informasjon og positiv til effekten av nærpolitireformen. Regresjonsanalysen viser at forklart variasjon på «Effekt» er signifikant. Funnet fra vår undersøkelse er en god indikasjon på informasjon er viktig i endringsprosessen. Det som er enda viktigere er motivasjon og evne til å ta til seg mottatt informasjon. Her vil det være et spørsmål om både interesse og agenda. Ordførere er kommunens representant i denne undersøkelsen, ergo vil mye av motivasjonen være basert på dennes interesse i saken og hvordan nærpolitireformen vil påvirke polititjenestene i sin kommune. Vi har tidligere sagt noe om at flere kommuner blir minimalt berørt av de strukturelle endringene i nærpolitireformen. For ordførerne i disse kommunene vil vår påstand være at det kan være vanskelig å engasjere seg i prosessen, og vil innta en mer likegyldig holdning til om de er enig eller uenig til mottatt informasjon. Likeså om effekten av nærpolitireformen. Ordførerne er kommunens representant og det skal godt gjøres å si seg uenig i foreslåtte endringer hvis dette ikke gir noen konsekvenser for polititjenestene i sin kommune. Ordførere i kommuner der det blir større strukturelle endringer i polititjenestene er programforpliktet til å være uenig i effekten nærpolitireformen vil gi, og derfor vil de ha en opplevelse av at de ikke har fått tilstrekkelig med informasjon om hvilke konsekvenser endringene vil gi.

7.3.2. Involvering

I likhet med informasjon skal det i gjennomføringen av nærpolitireformen legges vekt på involvering av kommunene. Dette er grunnlag for vår andre hypotese hvor vi påstår at «Økt involvering under prosessen bidrar til at kommunene er mer positiv til effekten av nærpolitireformen». I tillegg til at kommunene har hatt representanter i styringsgruppa har også kommunene vært deltakende i prosesser i politirådet. Viktigheten av medvirkning og dialog begrunnes som en forutsetning for å få kunnskap om sine målgruppers behov, forutsetninger og synspunkter. Det å møte kommunene til dialog og samarbeid er en måte i vise respekt og imøtekommenhet på. Tilbakemeldingen fra kommunene er i all hovedsak positiv i måten politiet har møtt dem på og hvordan de har opptrådt. Noen kommuner opplevde lite involvering i prosessene og hadde en opplevelse av «Skinnporsess». Måten dette oppleves på kan være avhengig av hvilke forventninger kommunene hadde i forkant av prosessene, og i hvilken grad de ble involvert. I Farnes «medvirkningstrapp» (figur 3.2) viser denne at jo større grad av involvering, desto høyere grad av innflytelse har man. Hvis kommunen i forkant har en formening om høy grad av innflytelse i form av medbestemmelse, vil opplevelsen av involvering når denne i hovedsak faller på dialog og deltakelse, oppleves negativt. Vi tenker at det vil være individuelt hvilke forventninger kommunene går inn prosessene med. Det kan også tenkes at styringsgruppas mandatet var uklart. Skulle styringsgruppa være et rådgivende eller bestemmende organ? Fra en kommune var tilbakemeldingen at styringsgruppa ikke hadde noe reell innflytelse, men mer en arena for informasjon. Da vi ikke hadde noen konkrete tall for hvilken effekt deltakelse i styringsgruppa hadde på prosessene, valgte vi å gjennomføre tester vedrørende «deltakelse i politirådet» og «i dialog med politimesteren». I prosessen vedrørende nærpolitireformen har 37% av kommunene vært involvert gjennom politirådet (tabell 5.1). I vår analyse finner vi at det er en signifikant sammenheng mellom å ha vært deltagende i politirådet og økt informasjon og opplevd involvering (tabell 5.4). Det er signifikant sammenheng å påstå at kommuner som har vært involvert gjennom politirådet er mer positiv til effekten av nærpolitireformen. Videre har 67% av kommunene vært i dialog med politimesteren i prosessen i forbindelse med nærpolitireformen (tabell 5.1). Her finner vi også at det er signifikant sammenheng mellom med økt informasjon, opplevd involvering og positiv effekten av nærpolitireformen (tabell 5.5). Dette sier oss at det å være aktiv deltakende i prosessene bidrar til at kommunene får økt forståelse for reformens innhold, og dermed mer positiv til effekten av den. Vi vil anta at en eventuell tilbakemelding på deltakelse i styringsgruppa ville ha gitt

tilsvarende resultater som for de ordførerne som har deltatt i politirådet og vært i dialog med politimesteren.

Funnene fra vår undersøkelse bekrefter hypotesen og viser til positiv høy samvariasjon mellom involvering og effekt av nærpolitireformen. Det vil si at det er stor grad av sammenheng mellom de kommunene som har en enige i grad av involvering og effekten av nærpolitireformen. Regresjonsanalysen viser at forklart variasjon på «Effekt» er signifikant. Funnene fra vår undersøkelse viser at involvering bidrar i større grad positivt på effekten av nærpolitireformen enn informasjon. Dette er i samsvar med teori og empiri. Resultatene fra deltakelse i politirådet og dialog med politimesteren forsterker påstanden om viktigheten av involvering. Det er flere måter å være deltakende på. I studieoppgaven til (Røkke & Østhagen, 2017) fremkom det at selv om respondentene, som besto av politiansatte, ikke hadde deltatt i noen arbeidsgrupper fordi de mente at deres bidrag ikke ville gjøre noen forskjeller, følte de allikevel en opplevelse av involvering og medbestemmelse fordi de hadde deltatt i kartleggingsamtaler med sin leder, og at det hadde vært mulighet for å diskutere endringene i politireformen uformelt. Det å legge til rette for arenaer med mulighet for dialog og samtaler er viktig for å skape en forståelse og engasjement i de ulike prosessene. Hvordan involvering oppleves er individuelt og de ulike kommunene vil bli påvirket av hvordan endringene i nærpolitireformen vil påvirke deres kommune. Kommunene har vært involvert på ulike måter og dermed vil dette oppleves ulikt. Vi tror at jo flere arenaer man får diskutert nærpolitireformen, både i formelle og uformelle møter, jo større vil opplevelsen av involvering være. Som vi beskrev i forrige kapittel om «Informasjon», vil også kommunene ved «Involvering» være påvirket av hvilken grad av motivasjon de går inn i prosessene med.

7.4. Hvordan bidrar det å miste sitt lokale lensmannskontor negativt på prosessene?

I forbindelse med nærpolitireformen vil det bli foretatt flere endringer av dagens struktur og polititjenester. I følge (Prop. 61 LS (2014-2015), 2015) vil det bli foretatt en del sentralisering av tjenester ved å slå sammen små tjenestesteder for å gjøre det mulig å:

- Redusere andelen av politibemanning som er bundet opp til kontorets åpningstid.
- Etablere større og mer robuste fagmiljøer og tjenestesteder lokalt.
- Redusere administrative kostnader knyttet til drift av tjenestesteder, inkludert administrativt ansatte og eiendomskostnader.

Med disse endringene vil blant annet lokale lensmannskontorer bli redusert fra 340 til et minimum på 210. Det vil si at mange kommuner vil miste sitt lokale eller tilhørende lensmannskontor. Mange kommuner er negativ og skeptisk til konsekvensene av sentraliseringen. Noen sier at nedleggelse vil gjøre det mer utrygt å bo i distriktene og at det vil bli fritt fram for de lovløse. Andre er redde for at politiet vil bli fraværende og vanskelig å få tak i når man trenger dem. I politiets egen vurdering får kommunene støtte i sine bekymringer (Renå mfl., 2016). Flere kommuner er derimot positive til effekten nærpolitireformen vil gi. En ordfører sier at tryggheten ligger ikke i bygningen, men hvor synlig de er, og at politiet kommer når vi virkelig trenger dem. Videre sier den samme ordføreren at det gjør lite at kontoret forsvinner da de fleste hendelser skjer utenom kontortid.

Det er mange gode poenger og det kan virke som om politiet er mer skeptisk til nærpolitireformen enn kommunene. Dette skal man ha forståelse for da reformen i større grad vil påvirke politiets virke og arbeidshverdag. Spørsmålet er hvilken motstand kommunene har ytt i forbindelse med endringene? Hofstedes studie (Jacobsen, 2012) viser til at det skandinaviske folket i liten grad aksepterer bruk av ensidig makt. Men hvilke virkemidler har kommunene for å vise at de uenige i de foreslåtte endringene i politiet? Kommunene har hatt mulighet til å komme med høringsuttalelse i forbindelse med endring av politiets lokale organisering. Andre virkemidler som vi ser har vært flittig brukt er å gå ut i media for å ytre sine bekymringer om ny lokal struktur og nærpolitireformen generelt. Hvis vi har tatt utgangspunkt i Coetsee sin fasemodell vedrørende motstand mot endring (Jacobsen, 2012) som viser fire faser. Vi vil tro at kommunene dekker de tre første fasene i mer eller mindre grad. Da kommunene har liten grad av medbestemmelse i endringsprosessen vil avmaktsfølelsen være fremtredende. Fase fire «Aggressiv motstand» vil i denne sammenhengen bli for voldsomt og lite hensiktsmessig.

Politiet har utarbeidet en felles strategi for kommunikasjon hvor de har kartlagt eksterne kommunikasjonsutfordringer. Man kan anta at dette kan ha bidratt til å redusere motstand mot endring. Med utgangspunkt i teori og empiri så vet vi at økt informasjon og involvering vil øke forståelsen for endringsprosessene og minske motstand. Vår undersøkelse har vist at økt informasjon og involvering bidrar mer positiv på effekten av nærpolitireformen. Da er det nærliggende å tro at dette også vil minske motstanden. En viktig ting man må ta i den videre betraktning, er at på tidspunktet undersøkelsen ble gjennomført var forslaget om hvilke lensmannskontorer som var foreslått avviklet kjent.

Vi har framsatt tre hypoteser som omhandler at effekten av å miste sitt lokale lensmannskontor bidrar negativt på informasjon, involvering og effekten av nærpolitireformen. Av respondentene svarte 81 (35,7%) at lensmannskontoret med ansvar for sin kommune er besluttet nedlagt. Selv om vi fikk en negativ signifikant korrelasjon mellom «Miste sitt lokale lensmannskontor» og «Informasjon» (se tabell 5.1), så viste resultatene fra regresjonsanalyse at forklart variasjon på avhengig variabel ikke var signifikant (se tabell 5.3). Informasjon er viktig, men ut fra teori krever informasjon liten grad av involvering og har liten grad av innflytelse (se figur 3.2). Med dette som utgangspunkt antar vi at å miste sitt lokale lensmannskontor bidrar ikke tilstrekkelig på informasjon til at det gir signifikant effekt.

Analyseresultatene for «Involvering» og «Effekt» var begge signifikante (se tabell 5.3). Testene viser at effekten av å miste sitt lokale lensmannskontor påvirker involvering mest negativt. Med utgangspunkt i motstandsmodellen til Coetsee (1999) vil man kunne anta de kommunene som vet at «slaget er tapt» i hovedsak vil være i fase 1 og 2 (se figur 3.3). Disse har kanskje mistet interessen og er likegyldig til prosessene. De vil bruke mindre energi på å engasjere seg da de vet de ikke vil nå fram med sine synspunkter, og dermed inntatt en «Avmaktsfølelse». Kommuner som har kontorer der fremdeles er usikkerhet om vil bli nedlagt, vil naturlig nok i større grad jobbe for å få beholde sitt lokale lensmannskontor. Motstand er viktig i alle nivåer i prosessene selv om motstand kan føre til at prosessene forsinkes og at samarbeidet blir preget av dette. Vi som ledere er ofte ikke «glad» i motstand, og spesielt ikke motstand som kommer overraskende på oss og som vi ikke kan svare på. Men på en annen side er vi heller ikke begeistret for passive og likegyldige ansatte som ikke engasjerer seg. Det er etter vår mening bedre å møte motstand tidlig i prosessen for å bevisstgjøres om eventuelle feilvurderinger gjort i planleggingsfasen, enn å måtte rydde opp i etterkant. Det er ingen som kan forutsi alle eventualiteter og teorien beskriver viktigheten av å ha med ansatte og interessenter fordi disse sitter med mye grunnleggende kunnskap ned på detaljnivå. Kritikken mot Kotters endringsmodell var nettopp manglende beskrivelse av individens atferd, identiteter, roller og holdninger. Derfor skal man i endringsprosessene prise seg lykkelig over de som engasjerer seg og som stiller kritiske spørsmål til hva man holder på med.

Endring i offentlig sektor er ikke bare snakke om effektivisering. For kommuner som mister sitt lokale lensmannskontor vil konsekvensen være bortfall av viktige statlige arbeidsplasser. Distriktene har fra før få statlige arbeidsplasser per innbygger i forhold til sentrale områder (NOU 2011:3). Statlige arbeidsplasser er med på å gjøre lokalsamfunn attraktive for bosetting og økonomisk vekst, og når slike arbeidsplasser forsvinner kan det ha stor betydning. For små

kommuner er dette viktige arbeidsplasser, da mange av de som jobber i politiet bor i nærheten av sin arbeidsplass. Ved sentralisering vil det over tid føre til en endring hvor de ansatte i politiet velger å bosette seg. Det å ha politi bosatt i distriktet vil ha en innvirkning på beredskapen, da disse kan rykke ut på kort tid i akutte krisesituasjoner.

7.5. Konklusjon

Reformer og organisasjonsendringer er noe vi i fremtiden må forholde oss til i større eller mindre grad. Det offentlige stilles ovenfor nyere og strengere krav til kvalitet og produktivitet, noe som igjen fører til at endringsarbeid blir mer omfattende og mer komplekst. Reformen som er sektorforankret berører et stort antall aktører med ulike interesser og oppfatninger av hva som er god politikk, og vil bli preget av kompromisser, hvilket begrenser mulighetene og handlingsrommet til å bruke reformene til å sikre effektive og formålsorienterte endringer. Reformen møter ofte mye motstand fordi det stort sett er lite samsvar mellom intensjoner og faktisk effekt, noe som nettopp kan skyldes omfanget og kompleksiteten.

Nærpolitireformen har i stor grad tatt utgangspunkt i en «nå-situasjon» og i mindre grad hvilken effekt og mulige konsekvenser av de endringer som iverksettes. Dette er ikke i henhold til anbefalinger fra DIFI (2014), noe som kan skyldes politiske kompromisser for å få landet avtalen og et resultat av politisk detaljstyring. Et eksempel på et slik kompromiss er at antall lensmannskontorer skal reduseres, men til et minimum på 210.

Nærpolitireformen oppleves som utfordrende da politiet befinner seg i en transformasjonsperiode. De skal levere og endre sin tjeneste samtidig uten at dette går utover kvaliteten. Videre har de strukturelle endringene fått mest oppmerksomhet fordi denne er mest synlig og mest konkret for ansatte og folk flest, og man ser konsekvensene av den umiddelbart når tiltaket iverksettes. Media har hatt stor innflytelse på å framstille hva «sannheten» er rundt de strukturelle endringene igjennom ulike medieoppslag. Det fleste kommunene enige i at det er behov for endring i politiet, men mange er usikre på om nærpolitireformen vil forbedre dagens situasjon. Politiet har utarbeidet strategiplan med tydelige mål og retning for kommunikasjon og samarbeid for bedre å være rustet til å møte utfordringer, og kunne gi gode og ærlige svar. Det kan virke som om politiet bare delvis har lyktes med sin strategi da gjennomsnittsbesvarelsen fra våre analyser ligger rundt nøytral for «Informasjon», «Involvement» og «Effekt». Videre beskriver våre analyser at de kommunene som er enig i å ha

mottatt informasjon og enig i å ha vært involvert i prosessene, er mer positiv til effekten av nærpolitireformen. Vi har drøftet ulike årsaker til dette, og har kommet frem til følgende svar:

- Involvering bidrar i større grad enn informasjon til mer positiv effekt av nærpolitireformen. Dialog og medbestemmelse har høy grad av involvering og delaktighet, men det fordrer interesse og engasjement fra deltakerne.
- Få endringskonsekvenser i forbindelse med nærpolitireformen bidrar til at kommunene er mer positiv til effekten fordi behovet for omorganisering er velkjent.
- Jo flere arenaer og møteplasser kommunene er i dialog med politiet, jo mer positiv vil de være til både mottatt informasjon og involvering, samt effekten av nærpolitireformen. Effekten av uformelle møter må aldri undervurderes da dette er arenaer med få forpliktelser til deltakerne, og de vil være friere til å ytre sine meninger.

Vi framsatte tre ulike hypoteser om at effekten av å miste sitt lokale lensmannskontor vil bidra negativt på prosessene i nærpolitireformen. Vi fikk medhold i hypotesene som omhandlet involvering og effekt, mens ingen signifikante funn for informasjon. Da undersøkelsen ble gjennomført viste ordførerne hvilke lensmannskontorer som var foreslått nedlagt. Vi påstår at dette har bidratt til at deres engasjement har blitt påvirket av motstand og resignasjon. «Man kjemper ikke mot staten!». Vi ser av resultatene at det å miste sitt lokale lensmannskontor bidrar mer negativt på involvering enn på effekt. De som etter reformen vil stå uten et lokalt lensmannskontor vil i mindre grad føle seg hørt og tatt på alvor, noe som gjør at de har en mer negativ opplevelse av involvering. Effekt av nærpolitireformen er et usikkerhetsmoment. Man vet hva man har, men ikke hvordan det blir! Dette vil i større grad virke negativt på de som mister sitt lokale lensmannskontor enn de som beholder dagens ordening. At vi ikke fikk noen signifikante funn på informasjon kan best forklares med at informasjon er passiv kunnskap og oppleves tilnærmet likt for begge gruppene. For mye motstand kan føre til at prosessene forsinkes og at samarbeidet blir preget av dette. På en annen side bør motstand i større grad sees som en ressurs og en nødvendighet. Motstand viser engasjement og er viktig i endringsarbeidet fordi det kan bidra til bevisstgjøring av eventuelle feilvurderinger gjort i planleggingsfasen.

Det å legge ned et lensmannskontor påvirker både de som jobber der og tryggheten til kommunene. Hvem synes ikke at det føles tryggere å ha en politibetjent som nabo? Det å miste sitt lokale lensmannskontor handler om mer enn å miste tilstedeværende politi. Det handler også om offentlige arbeidsplasser i kommunene. Man vet at over tid vil de ansatte ved politikontoret bosette seg der polititjenestestedet er, og ikke i bygda 50 km unna. For en

kommune er synergieffektene av dette tapte inntekter og økt utflytting fordi politibetjenter også har familie som flytter med.

Justis- og beredskapsdepartementet har gjort et nøye og godt forarbeid i reformprosessen. Det er utarbeidet retningslinjer for hvordan politiet skal gå frem steg for steg. Hva som skal informeres og hvem som skal involveres. Mulig at gjennomsnittscore rundt nøytralt er bra i denne sammenheng tatt i betraktning at politireformen ikke påvirker arbeidshverdagen til ordførerne vesentlig. Av testresultatene ser vi at kommuner som mister sitt lokale lensmannskontor i langt mindre grad har vært involvert i gjennom politirådet og vært i dialog med politimesteren. Nå handler nærpolitireformen ikke bare om hvor plassering av tjenestesteder, men dette er de mest konkrete og inngripende tiltakene som angår kommunene. Kanskje burde politiet i større grad sørget for å vie disse kommunene større oppmerksomhet? Men det kan også tenkes at politiet ikke ser noe poeng i det da disse uansett vil bli misfornøyd med å miste sitt lokale polititjenestested og verdifulle arbeidsplasser, og heller valgt å ha mer fokus på de kommunene de skal ha mest med å gjøre etter at reformen er iverksatt. Selv har vi ikke stor tro på en slik kynisme, men at det er lettere å nå ut til kommunene som er verter for de største polititjenestestedene.

Til slutt vil det være et spørsmål om målet med reformprosessene er at alle skal være fornøyde og overbevises om at nærpolitireformens fortreffelighet? Svaret kan ikke være annet enn nei. Hvis alle landets ordførere skal være fornøyd med prosessene og effekten den vil gi, vil den endelige reformen aldri bli iverksatt. Det viktigste er å vise at alle blir tatt på alvor, og at alle får tilgang til samme informasjon og mulighet til å involvere seg i de prosessene som skal gjennomføres. I slike prosesser må man vise forståelse for at noen er mindre fornøyd enn andre, og har gode og relevante bekymringer for hvordan polititjenestene blir for akkurat deres kommune. Politiet har en viktig oppgave å signalisere at reformarbeid er utfordrende og at det vil oppstå vanskelige og uheldige situasjoner som fortløpende må analyseres og korrigeres.

Våre analyser viser viktigheten av å gi riktig og god informasjon, legge til rette for involvering i de prosessene som i dette tilfelle gjelder for kommunene. Totalt sett ser vi at Justis- og beredskapsdepartementet og politiet har gjort et grundig og godt arbeid for å møte kommunene. Mulig politiet i enda større grad kunne hatt mer fokus på konsekvensutredning for i større grad kunne svare på hvilken betydning endringene i nærpolitireformen vil få.

7.6. Styrker og svakheter i studien

Her vil vi presentere styrker og svakheter med vår studie. Styrken er at vi har ekskludert alle respondenter som har svart ufullstendig. Vi har en god svarprosent som defineres som bra (Johannessen mfl., 2011). En styrke er at vi har kjørt ulike tester som har gitt oss svar på at vårt tallmateriale er godt nok til å gjennomføre ønskede analyser. Resultatene har gitt oss signifikante svar på analysene som gjør oss i stand til svare på forskningsspørsmålene og teste hypotesene.

Det at respondentene svarer på vegne av kommunen og at de kun indirekte blir berørt av reformen, kan påvirke validiteten både positivt og negativt. Positivt fordi ordførerne i mindre grad er emosjonelt berørt av foreslåtte endringer. Negativt fordi ordførerne kan tilpasse sitt svar da de svarer på vegne av sin egen kommune.

En svakhet er at vi selv ikke har utarbeidet spørreskjemaet og i den sammenheng kunne ha stilt flere spørsmål som hadde gitt svar mer rettet mot våre spørsmålsstillinger. I ettertid ser vi at spørsmålene som var stilt i stor grad samsvarte med det vi ønsket å få svar på, med unntak om deltakelse i styringsgruppene. Vi tror ikke dette ville ha gitt oss så mange flere svar, og vi tror at svaret i stor grad ville samsvart med resultatet vi fikk vedrørende deltakelse i politirådet og dialog med politimesteren.

I all forskning er det en utfordring om funnene er generaliserbare i forhold til det vi måler. Studiens teoretiske perspektiver har vist seg å kunne forklare viktige prosesser i nærpolitireformen. I vår studie kan vi i liten grad trekke slutninger med utgangspunkt i lignende studier da de endringsprosesser det forskes på i stor grad gjelder hvordan dette arbeidet påvirkes internt og i liten grad eksternt. Det at vår studie er en kvantitativ studie med en strukturert tilnærming gjør at fokuset i større grad blir på årsakssammenhenger. Innledningsvis har vi nevnt at vi har valgt ordførere i kommunene som respondenter og ikke politiets egne ansatte. Dette fordi ordførerne i mindre grad vil være påvirket av følelsesmessige årsaker knyttet til endringsprosessen. Med dette utgangspunktet har vi valgt bort egenskapene ved en kvalitativ forskning. Dette kan være en svakhet med oppgaven vår da vi gjennom intervju i større grad kunne innhentet hvilke erfaringer ordførerne har hatt gjennom prosessene. Vi kunne innhentet ordførernes subjektive mening av kvaliteten på involveringen og gjennomføringen av prosessen. En kvalitativ undersøkelse ville i vår oppgave kommet som et supplement og ikke som en erstatning.

7.7. Videre forskning

Vi har i denne masteroppgaven funnet at det er sammenheng mellom involvering og informasjon, og hvordan dette i ulik grad bidrar til økt positivitet hos kommunene med tanke på effekten av nærpolitireformen. Ingen oppsiktsvekkende funn i seg selv, men i forhold til den kvantitative undersøkelsen som er gjennomført, og påfølgende analyser og drøftinger, har vi fått bekreftelse på fire av fem hypoteser.

I forhold til videre forskning når det gjelder nærpolitireformen, vil en effektstudie av reformen være naturlig i forhold til vår studie. Har kommunenes bekymring når det gjelder politiets lokale tilstedeværelse, økt synlighet, forvitring av lokalkunnskap mv. vært bortkastet? Undersøkelsen viser at det er her bekymringene til kommunene ligger, slik at en nøye evaluering av reformen er viktig. Og like viktig som å finne ut hva som eventuelt ikke har gått bra, er det å finne hva som har vært de positive delene med reformen. Som nevnt DIFI i gang med evaluering av Nærpolitireformen, som også skal måle effekten og hvorvidt politiet har nådd målene i forhold til kvalitet og struktur. Denne evalueringen skal være ferdig i 2019, og blir interessant i forhold til vår masteroppgave.

En ny undersøkelse med kommunene basert på våre funn om fem år ville også vært interessant, også for å se hvilken opplevelse kommunene har hatt i perioden etter at reformen er over og driften har normalisert seg.

Videre vil det være interessant å se på hvordan kommunene opplever tempoet i reformprosessen. Vi har vært så vidt innom det i vår besvarelse, men en grundigere forskning rundt reformtempo vil være interessant, også med tanke på fremtidige reformer. DIFI sier noe om det i sine råd for gjennomføring av reformer, men en grundigere forskning på dette området vil være til hjelp ved reformer i fremtiden. I tillegg vil kvaliteten på informasjon og involvering, også sett i sammenheng med tempoet, være gjenstand for ytterligere forskning. Hvordan sikrer man at alle, så langt det er mulig, får samme kvalitet både på informasjon og at alle blir like mye involvert? Som vi tidligere har beskrevet er det ulik grad av involvering og informasjon. Fra veldig bra til veldig dårlig, og opplevelse av skinnprosess. Hva er det som gjør at dette oppleves så vidt ulikt?

I våre analyser fremkom det signifikante korrelasjoner knyttet til politisk tilhørighet. Reformen i offentlig sektor bærer ofte preg av at det er motstridende interesser mellom nasjonalt og lokalt nivå, så hvordan kan man minske avstanden og sikre bedre lokal forankring når kommunene

blir berørt av endringer? Politisk forankring er også viktig i forhold til stabilitet slik at man eliminerer risikoen for at allerede oppstartet reformprosess reverseres.

Å gjennomføre en fenomenologisk studie kunne vært aktuelt for å studere hvordan involverte aktører oppfatter konkrete situasjoner i forbindelse med prosessen. I vår oppgave kunne det vært aktuelt og studert interaksjonene i styringsgruppene.

Litteraturliste

- Agenda. (2006, november 23). Sluttevaluering Politireform 2000. Hentet 21. april 2018, fra <https://evalueringsportalen.no/evaluering/sluttevaluering-politireform-2000/Politireform%202000%20-%20hovedrapport2006endeligversjon.pdf/@@inline>
- Busch, T., Johnsen, E., & Vanebo, J. O. (2003). *Endringsledelse i det offentlige*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Christensen, T., Egeberg, M., Læg Reid, P., Roness, P. G., & Røvik, K. A. (2015). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Christensen, T., Læg Reid, P., & Rykkja, L. H. (2013). After a Terrorist Attack: Challenges for Political and Administrative Leadership in Norway. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 21(3), 167–177. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12019>
- Comrey, A. L., & Lee, H. B. (2016). *A First Course in Factor Analysis*. (Bd. 2). Psychology Press.
- DIFI. (2014). Difi rapport 2014:1 Erfaringar frå endringsprosessar generelt, og involvering av brukarar og tilsette spesielt [Difi]. Hentet 10. februar 2018, fra https://www.difi.no/sites/difino/files/difi-rapport-2014-1-erfaringar-fraa-endringsprosessar-generelt-og-involvering-av-brukarar-og-tilsette-spesielt_0.pdf
- DIFI. (2017, februar 17). Difi rapport 2017:2 Evaluering av nærpolitireformen. Statusrapport 2016. Hentet 3. mars 2018, fra https://www.difi.no/sites/difino/files/evaluering_av_naerpolitireformen._statusrapport_2016._difi_rapport_2017_2.pdf
- Eikemo, T. A., & Clausen, T. H. (2012). *Kvantitativ analyse med SPSS: en praktisk innføring i kvantitative analyseteknikker*. Trondheim: Tapir akademisk forl.
- Farner, A. (2008). *Verksted som verktøy - å planlegge og lede workshops*. Oslo: Kommuneforlaget.
- Fimreite, A. L. (2013). Endring og ledelse i offentlig sektor. *Stat & styring*, 23(02), 5–6.
- Fornyings- og administrasjonsdepartementet. (2009, oktober 16). Statens kommunikasjonspolitikk. Hentet 9. mars 2018, fra https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/fad/vedlegg/informasjonspolitikk/statens_komm_pol_web.pdf
- Halvorsen, K. (1999). *Forskningsmetode for helse- og sosialfag: en innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. oppl). Oslo: Cappelen Akademisk Forl.
- Hansen, T. (2015, mars 19). Sekundærdata. Hentet 8. april 2018, fra <http://www.analysen.no/latest-news/item/sekundaerdata>
- Hellevik, O. (1994). *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap* (5. utg., 4. oppl). Oslo: Universitetsforl.

- Holmen, V. T. (2016). *Nærpolitireformen-en analyse av beslutningsprosessen* (Master's Thesis). Oslo.
- Jacobsen, D. I. (2012). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforl.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomiske-administrative fag* (Bd. 3). Oslo: Abstrakt forlag.
- Justis- og beredskapsdepartement. (2016, mars 14). Oppdragsbrev - del 3 tjenestestedsstrukturen. Hentet 10. februar 2018, fra <https://www.politilederen.no/dokumenter/POD/Oppdragsbrev%20-%20del%203%20tjenestestedsstrukturen%2014.03.2016.pdf>
- Justis- og politidepartementet. (2001, januar 12). Politireform 2000 Et tryggere samfunn. Hentet 6. april 2018, fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/26c40d034d6540a0bc49ccdf3c4512f0/no/pdfa/stm200020010022000dddpdfa.pdf>
- Justiskomiteen. (2015, juni 2). Innstilling til Stortinget 306. Hentet 3. mars 2018, fra <https://www.stortinget.no/globalassets/pdf/innstillinger/stortinget/2014-2015/inns-201415-306.pdf>
- Kahn, J. H. (2006). Factor Analysis in Counseling Psychology Research, Training, and Practice: Principles, Advances, and Applications. *The Counseling Psychologist*, 34(5), 684–718. <https://doi.org/10.1177/0011000006286347>
- Kim, J.-O., & Mueller, C. W. (2004). *Factor analysis: statistical methods and practical issues* (Nachdr.). Newbury Park, Calif.: Sage Publ.
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2017, januar 6). Hovedavtalen i Staten. Hentet 1. mai 2018, fra https://www.regjeringen.no/contentassets/1d80f80f0ba24db3ad018c75052e81eb/no/pdfs/h-2387_hovedavtalen-i-staten.pdf
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Boston, Mass: Harvard Business Review Press.
- Lovdata. (2016, juni 22). Forskrift om klageordning for kommuner som berøres av ny tjenestestedsstruktur i politi- og lensmannsetaten - Lovdata. Hentet 10. februar 2018, fra <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2016-06-22-815>
- MacCallum, R. C., Widaman, K. F., Zhang, S., & Hong, S. (1999). Sample size in factor analysis. *Psychological Methods*, 4(1), 84–99. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.4.1.84>
- Mellbye, A. J., & Kval, K.-E. (Red.). (2012). *Politikk og makt: programfaget Politikk og menneskerettigheter* (Bokmål, 3. utg). Oslo: Cappelen Damm.
- Moren, J. (2011). *Om reformer: en studie av Kvalitetsreformen, Politireform 2000 og Kunnskapsløftet*. Fakulteten för ekonomi, kommunikation och IT, Arbetsvetenskap, Karlstads universitet, Karlstad.
- NOU 2011:3 (Red.). (udatert). *Kompetansearbeidsplasser - drivkraft for vekst i hele landet*. Oslo: Departementenes Servicesenter, Informasjonsforvaltning.

- NOU 2012:14. (udatert). *Rapport fra 22. juli-kommisjonen*. Oslo: Departementenes Servicesenter.
- NOU 2013:9. (udatert). *Ett politi - rustet til å møte fremtidens utfordringer*. Oslo: Departementenes servicesenter.
- O'Brien, M. J. (2008). 5 approaches to leading successful organizational change. *Healthcare Financial Management; Westchester*, 62(9), 138, 140.
- OECD (Red.). (2010). *Making reform happen: lessons from OECD countries*. Paris. Hentet fra https://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oeed/economics/making-reform-happen_9789264086296-en#page295
- Politidirektoratet. (2016a, februar 16). Oppdragsdokument Nærpolitireformen. Hentet 3. mars 2018, fra [https://www.politilederen.no/dokumenter/POD/Oppdragsdokument%20Naerpolitireformen_v%201%20\(L\)\(262569\).pdf](https://www.politilederen.no/dokumenter/POD/Oppdragsdokument%20Naerpolitireformen_v%201%20(L)(262569).pdf)
- Politidirektoratet. (2016b, juni 1). Oppdrag om effektivisering av politidistriktenes lokale struktur. Hentet 10. februar 2018, fra <https://www.politiet.no/globalassets/05-om-oss/02-narpolitireformen/oppdrag-om-effektivisering-av-politidistriktenes-lokale-struktur.pdf>
- Politidirektoratet. (2017). Nærpolitireformen - politiets felles strategi for kommunikasjon i endring.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2004). *Public management reform: a comparative analysis* (2nd ed). Oxford ; New York: Oxford University Press.
- Prop. 61 LS (2014-2015). (2015). Endring i politiloven mv. (trygghet i hverdagen - politireformen). Hentet 10. februar 2018, fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/0f5847ca5bae4b2996b6441423e5ea09/no/pdfs/prp201420150061000dddpdfs.pdf>
- Renå, H., Lægreid, P., Aars, J., & Glomseth, R. (2016). Nærpolitireformen. Politiansatte og leders vurdering av dagens situasjon og forventinger til reformen. *Institutt for administrasjon og organisasjonsvitenskap*, 66.
- Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold: samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Røkke, M., & Østhagen, M. D. (2017). *Reformer, involvering og motstand. En studie av ansattes involveringsgrad i utviklingen av endringsprosessen som følge av n\arpolitireformen* (B.S. thesis). Høgskolen i Oslo og Akershus, Oslo.
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner: Ideer som former det 21. århundredets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Statskontoret. (2017). Ombildningen till en sammanhållen polismyndighet. Delrapport 2 – om den nya organisationens genomslag, 120.
- Statsministerens kontor. (2015, februar 17). Avtale mellom regjeringspartiene og Venstre om grunnlaget for fremtidsrettet, robust nærpolti. Hentet 10. februar 2018, fra

https://www.regjeringen.no/contentassets/c41e176a6d564304b01eaf09a79f8758/avtale_politirreform.pdf

Stensaker, I., Falkenberg, J., & Grønhaug, K. (2008). Implementation Activities and Organizational Sensemaking. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(2), 162–185. <https://doi.org/10.1177/0021886307313794>

Trædal, T. (2017, mars 23). Ordførere er mer positive enn politifolk. Hentet 10. februar 2018, fra <https://www.politiforum.no/artikler/ordforere-er-mer-positive-enn-politifolk/387693>

Wagner, J. A. (1994). Participation's effects on performance and satisfaction: A reconsideration of research evidence. *Academy of Management. The Academy of Management Review; Briarcliff Manor*, 19(2), 312.

Tabeller

Tabell 4.2. Frekvenstabell for spørsmålene i undersøkelsen

	Spørsmål	Values	Valid	Mean
3	<i>Er det lensmannskontor eller politistasjon i din kommune i dag?</i>	0 - 1	227	,75
4	<i>Er lensmannskontoret eller politistasjonen med ansvar for din kommune besluttet nedlagt?</i>	0 - 1	227	,36
5	<i>Har dere klaget eller vil dere klage på beslutningen om å legge ned lensmannskontoret/ politistasjonen?</i>	0 - 1	81	,53
7	<i>Prosesen har vært åpen og transparent!</i>	1 - 5	227	3,49
8	<i>Prosesen har vært ryddig og redelig!</i>	1 - 5	227	3,52
9	<i>Min kommune har blitt hørt i prosessen!</i>	1 - 5	227	3,50
10	<i>Politimesteren i mitt politidistrikt har tatt våre innspill på alvor!</i>	1 - 5	227	3,69
11	<i>Politimesteren i mitt politidistrikt har involvert politirådet i prosessen!</i>	1 - 5	227	3,21
12	<i>Min kommune har hatt en reell innflytelse på den endelige beslutningen!</i>	1 - 5	227	3,05
13	<i>Min kommune har fått informasjon om hvilke oppgaver som forblir på ditt lokale lensmannskontor/ politistasjon!</i>	1 - 5	227	3,17
14	<i>Min kommune har fått informasjon om hvilke planer som foreligger for sentralisering av politimessige og sivile gjøremål, passproduksjon og andre sivile forvaltningsoppgaver!</i>	1 - 5	227	3,15
15	<i>Min kommune har fått informasjon om hvordan politiberedskapen vil være organisert etter at reformen er gjennomført!</i>	1 - 5	227	3,26
16	<i>Min kommune har fått informasjon om hva sentraliseringen av beslutningsmyndigheten i politiet vil ha å si for min kommune!</i>	1 - 5	227	2,91
17_1	<i>Vi har vært løpende informert om beslutninger og drøftinger!</i>	0 - 1	227	,51
17_2	<i>Vi har hatt dialog med politimesteren!</i>	0 - 1	227	,67
17_3	<i>Vi har fått gjennomslag for våre synspunkter!</i>	0 - 1	227	,25
17_4	<i>Vi har levert hørings svar!</i>	0 - 1	227	,88
17_5	<i>Vi har vært involvert gjennom politirådet!</i>	0 - 1	227	,37
17_6	<i>Vi har vært involvert på annet vis!</i>	0 - 1	227	,44
19	<i>Politireformen vil gi bedre polititjenester i min kommune!</i>	1 - 5	224	2,83
20	<i>Politireformen vil gi bedre polititjenester i min region!</i>	1 - 5	224	2,99
21	<i>Politireformen vil gi mer synlig politi i min kommune!</i>	1 - 5	224	2,73
22	<i>Politireformen vil styrke det forebyggende arbeidet i min kommune!</i>	1 - 5	224	2,88
23	<i>Politireformen er nødvendig for å opprettholde god polititjeneste i distriktene!</i>	1 - 5	224	2,66

Vedlegg

Vedlegg 1 - Spørreskjema

1. Hvilket parti representerer du? (Oppgi kun ett svar)

Arbeiderpartiet	Fremskrittspartiet	Høyre	Kristelig Folkeparti	Senterpartiet	Sosialistisk Venstreparti	Venstre	Andre partier/lister
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. I hvilket politidistrikt ligger kommunen din? (Oppgi kun ett svar)

Oslo	Øst	Innlandet	Sør-Øst	Agder	Sør-Vest	Vest	Møre og Romsdal	Trøndelag	Nordland	Troms	Finnmark
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Er det lensmannskontor eller politistasjon i din kommune i dag? (Oppgi kun ett svar)

Ja

Nei

4. Er lensmannskontoret eller politistasjonen med ansvar for din kommune besluttet nedlagt? (Oppgi kun ett svar)

Ja

Nei - Gå til 6

5. Har dere klaget eller vil dere klage på beslutningen om å legge ned lensmannskontoret/politistasjonen? (Oppgi kun ett svar)

Ja

Nei

6. Prosessen fram mot beslutningen

Du vil nå få spørsmål om hvordan du som ordfører har opplevd prosessen som har ledet fram til Politidirektoratets beslutning om en ny organisering av politiets tjenestesteder. Kryss av for hvor enig eller uenig du er i disse påstandene:

7. Prosessen har vært åpen og transparent (Oppgi kun ett svar)

Helt uenig	Delvis uenig	Vet ikke/verken eller	Delvis enig	Helt enig
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Prosessen har vært ryddig og redelig (Oppgi kun ett svar)

Helt uenig	Delvis uenig	Vet ikke/verken eller	Delvis enig	Helt enig
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Min kommune har blitt hørt i prosessen (Oppgi kun ett svar)

Helt uenig	Delvis uenig	Vet ikke/verken eller	Delvis enig	Helt enig
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Politimesteren i mitt politidistrikt har tatt våre innspill på alvor (Oppgi kun ett svar)

Helt uenig	Delvis uenig	Vet ikke/verken eller	Delvis enig	Helt enig
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Politimesteren i mitt politidistrikt har involvert politirådet i prosessen (Oppgi kun ett svar)

Helt uenig	Delvis uenig	Vet ikke/verken eller	Delvis enig	Helt enig
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Min kommune har hatt en reell innflytelse på den endelige beslutningen (Oppgi kun ett svar)

Helt uenig	Delvis uenig	Vet ikke/verken eller	Delvis enig	Helt enig
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. Min kommune har fått informasjon om hvilke oppgaver som forblir på ditt lokale lensmannskontor/politistasjon. (Oppgi kun ett svar)

Helt uenig	Delvis uenig	Vet ikke/verken eller	Delvis enig	Helt enig
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Min kommune har fått informasjon om hvilke planer som foreligger for sentralisering av politimessige og sivile gjøremål, passproduksjon og andre sivile forvaltningsoppgaver.

(Oppgi kun ett svar)

Helt uenig	Delvis uenig	Vet ikke/verken eller	Delvis enig	Helt enig
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. Min kommune har fått informasjon om hvordan politiberedskaperen vil være organisert etter at reformen er gjennomført. (Oppgi kun ett svar)

Helt uenig	Delvis uenig	Vet ikke/verken eller	Delvis enig	Helt enig
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. Min kommune har fått informasjon om hva sentraliseringen av beslutningsmyndigheten i politiet vil ha å si for min kommune. (Oppgi kun ett svar)

Helt uenig	Delvis uenig	Vet ikke/verken eller	Delvis enig	Helt enig
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. På hvilken måte har din kommune vært involvert i prosessen? Velg ett eller flere alternativer

(Oppgi gjerne flere svar)

- Vi har vært løpende informert om beslutninger og drøftinger
- Vi har hatt dialog med politimesteren
- Vi har fått gjennomslag for våre synspunkter
- Vi har levert hørings svar
- Vi har vært involvert gjennom politirådet
- Vi har vært involvert på annet vis

18. Du vil nå få spørsmål om politireformen. Kryss av for hvor enig eller uenig du er i disse påstandene:

19. Politireformen vil gi bedre polititjeneste i min kommune. (Oppgi kun ett svar)

Helt uenig	Delvis uenig	Vet ikke/verken eller	Delvis enig	Helt enig
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

20. Politireformen vil gi bedre polititjeneste i min region. (Oppgi kun ett svar)

Helt uenig	Delvis uenig	Vet ikke/verken eller	Delvis enig	Helt enig
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

21. Politireformen vil gi mer synlig politi i min kommune. (Oppgi kun ett svar)

Helt uenig	Delvis uenig	Vet ikke/verken eller	Delvis enig	Helt enig
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

22. Politireformen vil styrke det forebyggende arbeidet i min kommune. (Oppgi kun ett svar)

Helt uenig	Delvis uenig	Vet ikke/verken eller	Delvis enig	Helt enig
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

23. Politireformen er nødvendig for å opprettholde god polititjeneste i distriktene. (Oppgi kun ett svar)

Helt uenig	Delvis uenig	Vet ikke/verken eller	Delvis enig	Helt enig
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

24. Dersom du ønsker det, kan du skrive en kommentar om hvordan du som ordfører har opplevd politireformen så langt, og prosessen for å endre organiseringen av politiets tjenestesteder.

25. Tusen takk for at du deltok i undersøkelsen!

Hilsen redaksjonen i Politiforum.

Vedlegg 2 – Svar på åpent spørsmål

24. Dersom du ønsker det, kan du skrive en kommentar om hvordan du som ordfører har opplevd politireformen så langt, og prosessen for å endre organiseringen av politiets tjenesteder.	
1	Svært lite lokal involvering i saken. Virker forutbestemt, og høringsgruppa har hatt liten innflytelse på hva som har blitt resultatet
2	Ble trukket aktivt inn i prosessen gjennom deltakelse I referansegruppe og møter med alle ordførerne I regionen. Politimesteren kom også til regionrådene, kommunestyrer som ønsket besøk og I møter med ordfører I enkeltkommunene. Alt I alt en ryddig og transparent prosess. Faglig burde vi besluttet færre tjenestesteder I M&R, men siden Stortinget hadde lagt føringer på minimum antall, ble antallet økt noe I sluttfasen.
3	Vanskelig å skjønne hvordan nærpolti skal fungere. Jeg skjønner samlokalisering, men lensmannskontorene må bli bedre bemannet og få bedre utstyr før man kan oppnå at nærpolti blir en realitet.
4	Politimesteren i har ført en skinnprosess. 13 av 14 ledere flyttes inn til . Lokalisering av politiadministrasjonssted var det ingen interesse for å diskutere/en gang høre argumentene om lokalisering av noe annet sted enn . At dette blir i toppetasjen på det største tjenestestedet i storbyen vil ha stor negativ effekt for kvaliteten i distriktet. Når politireformen har lyktes helt lokalt så skyldes det at vi har en lensmann som samtidig med nedleggelsen av kontor i nabokommunene har vært svært bevisst på å ta ned administrative/organisatoriske årsverk parallelt med dette for umiddelbart å hente ut operativ effekt. Dette skjer ikke hverken regionalt eller nasjonalt: byråkrati og ledelse eser ut.
5	Kommunen har blitt involvert og flere møter med gode orienteringer er gitt. Evnen til å møte med ny kriminalitet er styrket med ny organisering- og med alle hjelpemidler i bilen og mer på veiene effektiviseres tjenesten slik jeg ser det. Møte med politiet både i politiråd og SLT fungerer godt, ikke minst også på det forbyggende området
6	Politireformen løser ikke utfordringen med store avstander og store geografiske områder som blir uten fast lokal politi/lensmann. Lokalkunnskap og tilstedeværelse vil ikke bli ivaretatt. lokal forebyggende virksomhet basert på tilstedeværelse og observasjon i lokalmiljøet vil ikke bli ivaretatt. Avgjørende lokalkunnskap ved akutte krisesituasjoner vil ikke være tilgjengelig, noe som kan medføre alvorlige feilvurderinger.
7	Prossessen i Agder har vore OK - føresetnadane for reformen er vi fullstendig usamde i.
8	Den såkalte Nærpolitireformen er en sentraliseringsreform som er helt ødeleggende for bygdenorge. Det vil heretter bli utrygge forhold i bygdenorge.Vi vil heretter ikke se politi.Politiets nærvær når vi trenger det, har vært dårlig til nå.Med reformen blir politiet fraværende.Andre nødetater må rydde opp for politiet.
9	At nokon hadde bestemt seg og at prosessen var ein skinnprosess
10	Svært god prosess. Lyttande, inkluderande, god informasjon. Usikkert korleis vakt og beredskap utanom kontortid vil bli organisert når reforma trer i kraft. Alle detaljar er ikkje på plass -dette skapar noko usikkerheit lokalt.
11	Ut fra et samisk ståsted, der det samiske språket er anerkjent som et likeverdig språk og i gitte kommuner også er et lovfestet likestilt forvaltningsspråk med norsk, så er ikke kommunens synspunkter blitt ivaretatt. Grunnleggende språkferdigheter er grunnleggende for all kommunikasjon i ethvert samfunn. I kommuner der 90-95% av befolkningen er samisktalende sier det seg selv at kommunens krav om språkkunnskaper må tas på alvor, både hos det ordinære politiet og hos reinpolitiet. En fortsettelse av dagens situasjon går

	utover politiets samfunnsoppdrag og er en trussel for rettssikkerheten til samiske innbyggere.
12	I min kommune er ingenting forandret ifm. reformen. Vi har mer synlig politi nå enn vi hadde da vi hadde eget lensmannskontor.
13	Lang tid til forberedelse - svært korte tidsfrister i forbindelse med organiseringen i nye politidistrikter. Uoversiktlig prosess så lenge ikke alle områder skulle behandles samtidig, vanskelig å få oversikt. Mye fokus på de operative politioppgavene, lite fokus på inndelingen i funksjoner. Beredskapen og sikkerheten og hvem som skal ivareta politiet sine oppgaver i lokalsamfunnet når ikke politiet er der, bekymrer. Sivilrettslige oppgavene er nedprioritert
14	Reformen bidrar ikke til mer operativt politi ute i kommunene. De ubesatte stillingene fylles ikke opp. Det foreslås sentralisering av lensmannskontor uten at det kompenseres med mer nærværende politi - altså har hensikten med reformen ikke blitt fulgt opp
15	Lensmannskontoret som representerte vår kommune ble nedlagt i 2012. Det har medført at vi i vår kommune har hatt en politireform noen år tilbake. Av den grunn føler vi i vår kommune at vi ikke har vært de som er mest involvert i reformen.
16	Jeg har forståelse for at en sentralisering av en del politioppgaver er nødvendig, men jeg forstår også at andre har en annen oppfatning av situasjonen. Prosessen har vært gjennomført på en ryddig måte, og vi har hatt flere anledninger til å gi uttrykk for vår mening.
17	Prosessen har vært oversiktlig og ryddig nok. Men måloppnåelse er ikke realistisk hvis det ikke tilføres ressurser til å gi distriktene nok patruljer. Det er derfor kommunisert urealistiske mål.
18	Fortsatt veldig uklart hvordan politireformen vil oppleves i praksis ute i kommunen. Virker som det fortsatt er endel usikkerhet også innad i politiet. Vi har fått opprettholde lensmannskontoret, men det vil kunne bli veldig ribbet for funksjoner. Frykter at det blir et lensmannskontor mer i navnet enn i gavnet.
19	Vi er redd for at vår kommune (2200 innb.) vil falle utenfor de oppsatte kravene til responstid, noe som vi allerede nå ser tendenser til. Enkelte hendelser blir ikke respondert på, og blir ikke omtalt i politilogg. Dette skaper frustrasjon og utrygghet. Dette ligger til grunn for vår klage.
20	Det er oppmuntrende at DIFI har sagt fra at navnet "nærpolitireformen" er misvisende. Dette er en sentraliserende reform. Konsekvensene er dårlig utredet og alternativene dårlig kommunisert.
21	Kommunikasjonen har opplevdes enveis. Vi har deltatt på de to felles møter som var satt opp, invitert politimesteren til møte i kommunen for å gjøre lokalkunnskap kjent samt levert høringssvar og klage, men har ikke fått noen tilbakemeldinger, forklaringer eller svar. Ser kun av foreslått struktur at vårt lensmannskontor skal legges ned.
22	Viktig å lytte til politiet og sikre tryggheten deres.
23	Prosessen i politidistriktet har vore grei. God informasjon til leiinga i kommunen, politiråd og kommunestyret. Om innhaldet i reforma er god for distriktet er likevel usikkert.
24	Det er brudd med prosesskravene satt for reformen, dermed svarer ikke reformen på åpenbare lokale behov eller ulikheter mellom lokalsamfunnene. Enhver annen organisasjon som hadde beveget seg så langt unna beslutningsgrunnlaget for endringen ville måtte rykke tilbake til start.
25	Korte tidsfrister har vært gjennomgående og vanskeliggjør den demokratiske prosessen.
26	Det er IKKE tatt hensyn til de geografiske forhold i vårt distrikt når det gjelder plassering av fremtidige kontor.

27	Lensmannskontoret i min kommune blir lagt ned. Det er sagt at politikontakt skal erstatte tenestene som kontoret gjør i dag. Det er derimot ikke kommet noen informasjon om kva omfang det vil vera tilgjengeleg politikontakt. Dette burde vere klart samtidig som organiseringa av tenestestadane vart lagt fram. Kritisk og redd for at kommunen får eit langt dårlegare tilbod
28	Proessen har gått raskt og med delvis involvering etter info i regionråd og forespørsel fra vårt politiråd.
29	Denne prosessen oppleves som en "skinnprosess". Vi har levert høringer, vært engasjert, men ikke blitt hørt eller fått forståelse på våre argumenter. Politimesteren hadde bestemt seg er vårt inntrykk.
30	Vi kunne vært mer involvert. Men hvis det blir som de lover med en egen politikontakt i alle kommuner, som skal være tilstede hver uke, vil det bli bedre enn det vi hadde før. Vi har måttet reise flere mil til polititjenestestedet før også, så det blir ingen forskjell for oss, men jeg ser at det mange andre steder i landet blir dårligere tilbud enn de har hatt, og forstår deres frustrasjon. Dette er et ledd i all sentralisering som foregår med den regjeringen vi har nå som ikke er bra.
31	Grei og åpen prosess. Vårt lensmannskontor har kun vært åpent en dag pr. uke i lengre tid. Løsning med politikontakt blir en grei videreføring av tjenesten. Vi er uenige i at GDE vår region er forslått lokalisert til _____ - minimum 2 timers kjøretid fra _____. Ønsker GDE lagt til _____.
32	Det er vanskelig som politiker å overprøve/ ha meninger om politiets egne anbefalinger som f.eks fremtidig struktur. Jeg er bekymret for tap av lokalkunnskap når lensmannskontoret stenges. Den tette dialogen vi som kommune har hatt med lensmannskontoret tror jeg ikke vi får med den nye reformen. Vi vet heller ikke hva vi får som erstatning. Politikontakt, hvor ofte, hvordan? Forebygging? Delmål i reformen: vi skal få et bedre nærpoliti enn det vi har. Det tviler jeg sterkt på at vi får. Så har politiet en STOR pedagogisk øvelse: Hvordan forklarer man innbyggerne dette? Et bedre Nærpoliti når man legger ned det Nærpolitiet vi har! Ressursene vil gå til de større stedene, det følger ikke mer penger med reformen. Politiet MÅ levere på forebygging/ politikontakt og det vi har blitt lovet, Hvis ikke er denne reformen er stort MAGEPLASK og det handler til slutt om tilliten til Politietaten.
33	Dette er fremtidsrettet. Det viktigste er synlig politi og at politiet kommer kjapt når vi virkelig trenger dem. Tryggheten ligger ikke i bygningen!!! Og derfor gjør det lite at kontoret forsvinner. De fleste hendelser skjer utenom kontortid, på kveld/natt og i høytider. Da er uansett kontoret stengt. Nå vil vi også friggi tid til forebyggende arbeid. Det er utrolig viktig.
34	Kan ikke huske en reform med så bred dialog med kommunene.

35	<p>Det har vore mykje fram og tilbake i . Det verkar som det er personar med godt kontaktnett som har påverka politimeistaren, i staden for politifaglege innspel. I høyringsgruppa sitt utkast frå oktober 2016 blei det foreslått to lensmannskontor i . Det var kontor i som skulle dekke kommunar. I politimeistarens fyrste framlegg i desember 2016 blei det gjort ei endring ved at skulle få eige lensmannskontor i kommunesenteret . skulle framleis vere kontor for og kommunar. I sin endelege innstilling frå 14. desember har politimeistaren gått inn for at og skal ha lensmannskontor både i og . Avstanden mellom desse to kontora er ca. 16 kilometer og har ei køyretid på ca. 18 minutt. Alle referanser til tid og kilometer i brevet er i samsvar med Google Map. På grunnlag av politimeistarens endelege innstilling, synest vi det er uråd å sjå den «raude tråden» i argumentasjonen for lokalisering i . Det som fyrst skulle vere eit lensmannskontor i med ansvar for 3 kommunar har blitt til 3 lensmannskontor, eit i kva kommune. Desse tre kommunane har om lag 6 900 innbyggjarar og eit areal på ca. 2330 km². Lensmannskontoret i skal dekke , og på tilsaman ca. 5300 km² og 7 300 innbyggjarar. Avstanden mellom kommunesenteret i og kommunesenteret i er ca 65 kilometer på svingete veg og tek om lag 1 time og 12 minutt. Avstanden frå sentrum til kommunesenteret kommune er 46 kilometer og tek 51 minutt å køyre. Avstanden mellom og gjer det mogleg å dagpendle, medan avstanden frå til er for lang for dagpendling. I dag er det eit godt samarbeid mellom og på mange område. Elevane i går i stor grad på vidaregåande skule på . Det er elles mange som pendlar frå til , til verksemdar som og (ca. 40 tilsette). Det køyrast ein del felles politipatruljer mellom og . Ein nyttar då ein uniformert politibil som høyrer til lensmannskontor. Når deg gjeld førebyggjande arbeid, særleg retta mot ungdom over 16 år og unge vaksne har det i mange år vore eit nært samarbeid mellom og . Kommunane ynskjer såleis eit lensmannskontor lokalisert anten i sentrum eller på kommune.</p>
36	<p>Proessen bærer feil navn. Dette er en sentraliseringsprosess av (det som var) nærpolitiet - ikke en reform for å få mer politi ut i distriktene.</p>
37	<p>For de kommuner som har fått gjennomslag for å beholde sitt kontor/tjenestested- og kanskje blitt styrket på den lokale plass, vil ha en annen tilnærming enn oss som har fått vårt tjenestested foreslått nedlagt. Vi har på langt nær blitt overbevist om at våre innbyggere vil få større trygghet med den foreslåtte endringen, og protesterer derfor høylytt på dette.</p>
38	<p>Min kommune har ikke hatt eget lensmannskontor, men felles med nabokommunen i syd. Det skal gjennomføres en kommunesammenslåing fra 2020 med nabokommunen i nord. I den nye kommunen blir det en styrking av dagens lensmannskontor. Jeg har på bakgrunn av det et håp om at innbyggerne i vår nåværende kommune kommer bedre ut med denne løsningen.</p>
39	<p>Samisk språk og tjenesten til den samiske brukeren i skyggen av den store reformen. Ikke vært en selvfølge at den samiske brukeren og skal bli ivaretatt i reformen, rettssikkerhet for den samiske brukeren må derfor flagges høyt i evalueringen i prosessen og også etter at endelig beslutning er tatt.</p>
40	<p>I og med at min kommune ser ut til å få beholde lennsmannskontoret så føler vi at våre innspill er blitt tatt på alvor, og vi har hatt en god dialog med politimesteren. Har samtidig stor forståelse for de kommunene som nå ser ut til å miste sine kontor, og som får veldig store avstander til sitt lennsmannskontor. Det er vanskelig å se at dette skaper mer synlig politi i distriktene generelt.</p>

41	Proessen så langt har gått på overordnet lederstruktur. Konsekvensene av dette er vanskelige å se nå. Et eksempel på dette er operasjonssentralene og felles etterforskningsenheter. Disse skal bemannes opp. I min region har vi Hammerfest politistasjon som tidligere hadde ansvaret for operasjonssentralen for gamle politidistrikt. Dette organisatorisk i samdrift med politistasjons øvrige avdelinger. Alle ressursene tilknyttet den er nå overført til operasjonssentraln i politidistrikt, i . Ressursmessig er derfor nå svært svekket
42	Godt fornøgd med reformprosess og involveringa i . Fleire årsverk til politiet i vårt P distrikt er sær s vikt (1,29 pr 1000 er bunnplass og vedtak om fleire årsverk er basis for mine svar. Politikontakt rolla er sær viktig for vår kommune som har hatt eit godt samarbeid med vår lensmann som no flyttast ut av kommunen.
43	God prosess, god involvering. Mangler noe på oppgaver til politikontakten.
44	I vår region har de ansatte på lensmannskontorene vært pådrivere for prosessen og har vært flinke til å informere kommunestyrene om sine mål og ønsker. Dette har gitt oss politikere trygghet ift at dette har vært riktig vei å gå i vårt distrikt. Som regionrådsleder har jeg vært med i ressursgruppa og fått mulighet til å gi våre innspill, som har blitt lyttet til og samtidig fått god informasjon om reformprosessene tilbake. Vi er nå utålmodige etter å få på plass lokaliseringen ift bygg, slik at tjenestene snarest mulig kan bli samlokalisert og komme igang på en god måte.
45	Jeg opplever at det er flere prosesser som går samtidig og at det er mange ukjente variabler. Ivaretagelsen av sivile områder er ikke kjent. Våre lokale tjenestemenn er synlige 24/7 ved å være en del av lokalmiljøet.
46	Jeg synes politireformen har vært godt håndtert for min kommune og min regions vedkommende. Det har vært god informasjon underveis og prosjektleder har vært ute i kommunen og orientert. Det har også vært avholdt møter med politimesteren med informasjon. Godt jobbet!
47	Dette skulle vært gjort for lenge siden
48	Har for så vidt følt at prosessen i vår kommune har vært god, og at våre synspunkt ble tatt inn i tjenestegruppens innstilling. Men da den endelige beslutningen kom, ble ikke innstillingen fulgt. Nabokommunen fikk beholde sitt eget lensmannskontor, og totalt sett betyr det flere politifolk som blir bundet opp til å holde kontoret åpent, og færre til å delta i vaktberedskapen for våre to kommuner.
49	På tross av høringer og et bredt rigget prosess oppleves det som en nokså sentralstyrt prosess.
50	Informasjonen har vore bra, men me er langt frå sikker på om tenestene me får vert så bra som dei har vore. Me ser stadig vekk at andre instansar (Ambulanse / Brannvern må utføra politioppgåver ved utrykningar).
51	En nødvendig endring for større fagmiljø og robuste kontorer en før.
52	Presiserer at politimesteren i vår tidligere politiregion (før redformen) var veldig involverende og lyttende. Ny politimester i større og nytt politidistrikt har ikke fulgt opp tilsvarende. Derfor ble det vanskelig å besvare disse spørsmålene.
53	Det at politireformen kommer samtidig som kommunereformen har medført betydelig og helt unødvendig kaos. Min nye kommune fra 2020 vil da bli delt i to politidistrikt. Politimesteren er blitt utfordret på denne problemstillingen flere ganger, og svarer at dette vil bli justert etter at Stortinget endelig har vedtatt kommunereformen og hvordan kartet ser ut. Reformhysteriet fra regjeringen medfører betydelig ekstraarbeid, en betydelig del av dette burde vært unngått med bedre styring.

54	Den har vært krevende og tildels langvarig, og den har vært tildels konflikfylt kommunene imellom- hvem får beholde og hvem mister sitt kontor osv. Forøvrig savnes en større vilje til å prioritere distrikt med store avstandsulemper, bl.a. slik at dekningsgrad i form av antall tjenetemann pr innbygger burde vært fordelt bedre i favør nevnte distrikt. F.eks ville 2 tjenetemann på 1.000 innbygger i vår region med 10.000 innbyggere gitt mulighet for døgkontinuerlig lokal bemanning (som krever 18 tjenetstemenn/-kvinner), i dag har vårt kontor bare 10
55	Det er utvilsomt en sentraliserende reform, som føyer seg inn i rekken.
56	Det fremkommer i vår klage hva vi mener om prosessen til direktoratet og politidistriktet. Jeg kan personlig legge til at jeg har opplevd politiforbundet og dets medlemmer som både feige og unnlattende i prosessen. Støtte til innsigelse på form, innhold og prosess har fremkommet på lønnskammerset men ikke i offentligheten. Det antydes en grad av frykktkultur i etaten. Man burde kanskje følge dette opp litt selvransakende om man er i feil etat om man som politi viker i frykt av kjeft?
57	Proessen rundt politireformen har vært åpen og transparent. Vi spilte inn endringer som ikke ble hørt, men det er sannsynligvis gode argumenter for det. Det hersker nok usikkerhet om det vil gi bedre polititjenester, og gjenstår å se. Foreløpig mener vi det ser bra ut hos oss.
58	1. Å kalle denne reforma for nærpolitireform er nytale.2. Prosessen har nok vore forvirrende for mange. 2.a. samansetjing av styringsgruppa 2.b. Var det ei styringsgruppe som vart sett saman? Eg meiner nei. Styringsgruppa skulle få sjå politimeistarens innstilling før han sendte den. Det viser med all mogleg tydelgheit at det ikkje var ei styringsgruppe, men eit konsultasjonsorgan.3. Grunngevinga for å plassera politikontoret der politidir. er mildt sagt underleg. M.a vert det argumentert med eksisterande leigeavtale for kontoret. Reisetida er feil.
59	I vårt område blei det gjennomført ei strukturendring før reforma slik at vi har sams lensmannskontor for eit område på 20.000 innb. Reforma vil gi mindre endringar. Vi er meir avhengig av kva ressursar som blir tilført (eller fjerna) enn av strukturutfordringar.
60	God prosess og involvering i oppstartfasen, etter hvert har usikkerhet og manglende avklaringer gjort at tilliten til prosess og reell medvirkning er redusert.
61	Kaotisk, der heller ikke politiet selv kan gi gode svar på hvorfor reformen er satt i gang og hva som er hensikten. Nær sagt ikke tilstedeværende faglig grunnlagsmateriale, og en ny reform for reformens skyld.
62	Politirefoma for kommunen vår sin del vil sei ein får nærare samspel med politikontakt lokalisert på rådhuset. Politikontakt på rådhuset, i staden for eit lennsmannskontor som har vore delvis ubemanna i mange år. Det vil bli betre når det gjeld både forebygging, etterforskning og sikkerhet. Næraste politistasjon/lennsmannskontor vil fortsatt ver geografisk eining. Det er allereie meir synleg politi i kommunen vår, og politidistriktet er tilført fleire midlar/ stillingar.
63	Vi opplever en politimester som opptrer vennlig og imøtekommende, men som på alle vis signaliserer at det er politiet som bestemmer. Oppgaven er å styrke patruljerings - og utryknings siden av politiets arbeid. Spørsmål om alle andre resterende politioppgaver ser dessverre ikke ut til å ha fokus.
64	Den er en sentraliseringsreform i tråd med alle andre reformer under sittende regjering. I vår kommune vil knappe 5% av befolkningen få under 45 minutter til nærmeste tjenestested og det blir like langt og delvis dobbelt så langt for politiet å nå våre innbyggere. Dette kommer til å gi grobunn for kriminalitet. Å ha en lensmann i kommunen er med å trygge innbyggerne og har en preventiv virkning som de fleste ikke tenker over. Hvem skal ha oppgaven å melde fra til politiet om mistenkelig adferd også

	når kommunene slås sammen og det ikke er noen igjen ute i distriktene som ivaretar eller som kan være kontaktpersoner.
65	Å få flere operative politiresurser ut i gatene er det viktigste grepet som kan gjøres for å bedre sivil trygghet og beredskap. Fokus på operative oppgaver må være sentralt og politiet må være ute blant folk. Reformen oppleves ofte som utfordrende fordi man ikke alltid ser hva de munner ut i. Ved å være løsningsorientert vil det gå seg til og tjenesten bli bedre.
66	Vi er samde i at vårt lensmannskontor kan leggjast ned dersom lensmannskontor vert ein GDE og distriktet får behalda dei tjenestepersonane som distriktet har i dag, men dette er ikkje klarlagt enno.
67	Politiet fikk en kort frist på seg til å involvere kommunene i prosessen slik Stortinget hadde krevd. Dette må ha blitt oppfattet som frustrerende. Er usikker på konsekvensene ved ny organisering
68	Vi har fått grei orientering om tjenestested og lokalt politiarbeid, og er tilfreds med løsningen her lokalt. Men, vi er ikke blitt gitt anledning til å uttale oss om GDE, som vil få budsjettansvar og ellers stor råderett over vårt lokale tjenestested. Dersom GDE blir lokalisert langt unna oss, eller ellers styrer vårt politiarbeid, så kan vi komme i en situasjon hvor vi ikke blir invitert til å uttale oss i det som virkelig betyr noe. "Nyordningen" GDE er totalt underkommunisert, noe vi er kritiske til.
69	Jeg ser behovet for en struktur- og kvalitetsreform i politiet, men mener likevel virkningene av sentraliseringsforslagene i NOU 2013:9 er for svakt utredet. Nærpolitireformen må evne å styrke det lokale politiet gjennom bedre bemanning. Synlig politi er viktig for tillit, forebygging, tilgjengelighet, beredskap og responstid. Derfor må man forutsette at reformen frigir ressurser, som også brukes til å styrke lokalt politi. Det er uheldig at Politidirektoratet får fullmakt til å justere politistasjonsdistriktene. Det har - som ventet - betydd at folkevalgte mister innflytelse over strukturen i distriktene. Regjeringen bør fortsatt ha avgjørelsesmyndighet over lokal politistruktur, og berørte kommuners synspunkter må tillegges betydelig vekt.
70	For lite info om ressurser og om det reelt vil bli mere synlig politi i gatene og mer ressurser til forebyggende virksomhet. I dag har vi store perioder uten aktiv vakt, men hvilende/ passiv hjemmebakt.
71	Fra mitt ståsted har dette tatt altfor lang tid. Det som nå er foreslått som løsning for vårt område ble foreslått av politiet allerede tilbake i 2008/ 2009, men p.g.a arbeidet politireformen ble dette stilt i bero. Vi har opplevd at det har tatt 4 - 7 timer før politi kommer til åsted i vårt område slik det er i dag. Det har vært utfordrende bemanningssituasjoner med ubesatte stillinger. Etter min mening vil vi nå få en bedre og sikrere beredskap, samt at det etter all sannsynlighet vil være enklere å rekruttere ved nytilsetninger. Værst av alt....har fått referert om forhold hvor det skal ha være respondert fra vakthavende.....om dette hadde skjedd i byen ville vi rykket ut, men når det er så langt å rykke ut (3-4 timer).....må dere bare håndtere situasjonen etter beste evne.....Slik kan vi ikke ha det i Norge i 2017.....Ved den foreslåtte organisering, kan jeg ikke se for meg at vi får slike situasjoner, samt langt kortere responstid.
72	Jeg er veldig godt fornøyd med den åpenhet som ble vist i prosessen både fra prosjektleder og politimesteren ved at så mange kommuner fikk lov å delta i styringsgruppemøtene. Vi hadde en utrolig god dialog og opplevde å bli hørt.
73	Veldig bra!
74	Mulig at prosessen har hvert bra for "noen", men føler at kommunene bare ble en høringspart til noe som var bestemt på forhånd.

75	<p>Det har hele tiden vært et tidspress for å bli ferdig innen gitte frister. Dette har etter min mening gått ut over kvalitet og involvering. Helt fra starten av prosessen ble det tegnet et kart som et utgangspunkt for arbeidsgruppen. Dette kartet ble brukt som en mal, og det var ikke mulig å komme inn med argumenter for endringer uten at de glatt ble avvist, med begrunnelse i et forhåndslagt kart. Dette skapte et veldig skjevt utgangspunkt, hvor fokuset gikk fra kvalitet til kvantitet. Det ble skapt et kunstig inntrykk over at alt skulle bli så bra etter reformen, med det i mente at dagens situasjon ikke var bra. En konklusjon som slett ikke mange av oss var enige i. Sentralisering stod i fokus hos politimesteren, og jo større enheter jo bedre. Alt som har fungert bra frem til i dag, ble undergravd og begrunnet i besparelser. Mitt klare inntrykk var at dette skulle være en sparereform, men man benyttet ordet nærpolitireform for å tekke kritikerne, og det høres politisk veldig korrekt ut. Det reformerne glemte var at prosessen skulle bygge på de 10 grunnleggende prinsipper for norsk politi, og det er her reformen felles av seg selv. Prosessen har rett og slett vært for dårlig, og når vi leser at 80 % av de spurte politiansatte nærmest slakter reformarbeidet, er det i seg selv en attest på hvor dårlig og lite involverende prosessen har vært.</p>
76	<p>Medvirkning i reformprosessen for kommunene på _____ har skjedd via tre representanter fra regionrådet jeg representerer i den såkalte utvidede styringsgruppen. Som daværende regionrådsleder har jeg vært med i denne, som talsperson for til sammen 11 kommuner. Min ærlige opplevelse er at prosessen ikke gav rom for særlig reell innflytelse på de strukturendringer som ble bestemt. Dette illustreres ved at det var en egen politiintern arbeidsgruppe som foreslo strukturendring for politimesteren, og ikke den "utvidede styringsgruppen" som jeg deltok i. Arbeidet i styringsgruppen fremstod litt enkelt sagt som en arena hvor politiet/ politimesteren brukte mye tid på å formidle reformens fortreffelighet.</p>
77	<p>Jeg representerte tre kommuner i politimesterens styringsgruppe. Jeg opplevde ikke arbeidet i denne organisasjonen som en reell styringsgruppe, men mer som en arena hvor jeg ble informert om politiets reformarbeid/som en referansegruppe. Det ble for liten tid til å komme med innspill og til diskusjoner. Det var først på siste møte jeg fikk forståelse av at sivile oppgaver var foreslått sentralisert til tjenesteenheter og at utstedelse av pass vil sentraliseres. Videre er det fortsatt uklart om lensmannskontoret som skal dekke de tre kommunene jeg representerer skal ha egen lensmann. Det er uheldig for omdømmet av reformen. Videre etterlyste jeg innholdet i hva politikontaktene utgjør. Det er for meg fortsatt uklart hvor mange dager i uken en politikontakt vil være tilstede i våre tre kommuner, det samme gjelder navn på denne personen. For at nærpolitireformen skal bli vellykket må antall tjenestesteder som utsteder pass ikke reduseres. Videre bør de tjenestestedene/lensmannskontorene som er foreslått videreført i hovedsak ledes av en lensmann med personal-, resultat- og budsjettansvar.</p>
78	<p>Prosessen har vore ryddig og reell. Politimesteren har vore lydhør for innspel men samtidig klar og tydeleg på kva mål og forventningar han har til prosessen. Etter mi meining kunne ein med fordel slått saman fleire lensmannsdistrikt og likevel oppretthaldt dei vedtekne tenestestadane.</p>
79	<p>Vårt tidl politidistrikt er blitt splittet i tre mindre enheter, slik at oppgaver blir sentralisert ut av vårt distrikt - sentralisert. Vi ønsket primært å beholde vårt politidistrikt som er nokså likt vårt sykehusdistrikt, og som var tislvarende likt høyskoleregionen.</p>
80	<p>Ledelsen i Innlandet har lagt ned et godt stykke arbeid. Problemet deres og vårt er at det er for lite ressurser tilgjengelig.</p>
81	<p>Jeg har opplevd prosessen som svært dårlig. Korte høringssvar, Skinnprosess. Frykter en dårligere beredskap og tilbud vdr. sivile forvaltningsoppgaver. Går PM forslag til ny</p>

	turnus for polititjenestemennene igjennom blir det ennå mindre polititjenester i uka, det bekymrer også veldig.
82	Det har vært positivt at Politimesteren har vært tydelig på at polititjenestene i distriktene ikke er gode nok i dag og skal styrkes i reformen.
83	God prosess der vi har blitt informert og lytta til av politimesteren.
84	Det oppleves som om relokalisering og sentralisering er målet, uten at innholdet i og kvaliteten på tjenesten er tilstrekkelig evaluert. I distrikt med krevende geografi er tidsbruk ikke hensyntatt. Det kan også virke som om tjenestemenn skal pålegges flere oppgaver samtidig for å oppfylle målene til reformen, noe som vil være praktisk umulig.
85	Involvering av politikere/ordførere/regionrådsrepresentanter i styringsgruppe-arbeidet har gitt inntrykk av å være mer en skinn-prosess enn en reell medinnflytelsesprosess. "Min" representant har opplevd det mer å sitte som et "gissel" enn å ha noen faktisk mulighet til å påvirke. Hele prosessen har vært styrt ovenfra, og det inntrykket en satt med i starten er nå bekreftet: Det er mange ansatte i politiet som er bekymra for hvilke konsekvenser reformen vil få for muligheten til å drive forebyggende arbeid, og hvor operativ og rast til stede en faktisk vil klare å være i pressa situasjoner. Det som i disse dager oppleves ennå mer tilfeldig og litt "uryddig" er prosessen med å peke ut steder som skal ha utstedelse av pass. Det gis i alle fall inntrykk av at noen ordførere som står på og driver utstrakt lobbyvirksomhet lykkes med det, mens andre som kanskje har avventet denne bestemmelsen på annet grunnlag opplever å bli satt til side og få redusert sitt kontors innhold i vesentlig grad ved å bli fratatt pass-tjenesten. I det hele tatt er dette med sentralisering av passutstedelsen veldig beklagelig, og argumentene for det vanskelig å forstå. Ja, jeg forstår at det krever kompetanse å sile evt falske id-papirer, men i mindre kommuner er veldig mange av innbyggerne kjente (om ikke akkurat "gamle kjenninger av politiet" :) personer for de som betjener "pass-kiosken". Problematiseringen av id-forfalskning er etter min oppfatning veldig overdramatisert. Følgen av å sentralisere passutstedelse blir jo at nær sagt samtlige blir ukjente, og vil det ikke da ta lenger tid pr pass enn hva det gjør i dag?
86	Prosesen rundt den geografiske inndelingen har vært ryddig og transparent. Problemet er at vi ikke vet hvilke tjenester og ressurser som skal inn i lokalene og derfor ikke vet hva kommunen sitter igjen med av politiresurser etter at reformen er gjennomført. Bekymringen er at dette blir så lite at tjenestestedet blir nedlagt i neste omgang fordi det ikke er et "levedyktig" alternativ.
87	Politimesterens evne til å ta innover seg at vi bil beholde nærhet til passutsteding og ha en lokal arrest, er dårlig. Det burde de ha vært positive til fra første stund og ikke svart unnvikende og uklart.