

Rykkja, L.H., Fimreite, A.L., Lango, P. & Læg Reid, P. (2012). 22. juli kommisjonen. Organisering, styring og ansvar [The 22. July Commission. Organization, steering and accountability]. *Nordiske Organisasjonsstudier*, 14(4): 49-58.

22. juli-kommisjonen. Organisering, styring og ansvar¹

ANNE LISE FIMREITE, PETER LANGO, PER LÆGREID OG LISE H. RYKKJA

INNLEIING

22. juli 2011 vart Norge ramma av to sjokkerande terroristangrep. Ei bilbombe øydela fleire sentrale regjeringsbygningar i Oslo og 8 personar vart drepne i angrepet. Nokre få timar seinare vart 69 politisk aktive ungdomar frå Arbeiderpartiet si ungdomsorganisasjon massakrert på ein leir på Utøya – like nordvest for Oslo. Dei fleste av dei 69 offera var mellom 15 og 18 år. Terroristen vart arrestert på Utøya same kvelden og vedgjekk straks ugjerningane. Rettsaka vist at han var ein ‘einsam ulv’ som opererte åleine utan å vera tilknytt nokon organisasjon. 24. august 2012 vart han dømt til 21 års forvaring.

Regjeringa oppnemnde 12. august 2011 ein kommisjon for å gjennomgå og trekkje lærdom frå handteringa av terrorangrepa. Leiaren av kommisjonen var Alexandra Bech Gjørsv,

¹ Delar av denne artikkelen er tidlegare trykt i *Dagens Næringsliv* 20.8 2012, 23.8 2012 og i *Bergens Tidende* 23.8 2012.

ein jurist tilknytt advokatfirmaet Hjort og tidlegare direktør i Hydro og Statoil². Kommisjonen leverte *Rapport fra 22. juli-kommisjonen* 13. august 2012 (NOU 2012: 14).

I denne artikkelen vil vi kommentere det organisasjonssynet som 22. juli-kommisjonen (også kalla Gjørsv-kommisjonen) synest å leggje til grunn. Vi vil og sjå på korleis den vurderer mål- og resultatstyring som ein relevant styringsteknikk, og kva syn på ansvar som kjem til uttrykk i kommisjonens arbeid og i den etterfølgjande debatten.

UKLART ORGANISASJONSSYN

22. juli-kommisjonen avdekka grove manglar innan beredskaps- og samfunnstryggleik i Norge. Diagnosen var: Sviktande evne til å erkjenne risiko, manglande iverksettingskraft, bruk av planapparat, evne til samordning og samhandling, kommunikasjonssvikt og manglande evne og vilje blant leiarane til å klargjere ansvar. Medisinen som vart anbefalt var kulturendring meir enn endring i organisering. Vi stiller oss bak denne diagnosen, men stiller spørsmål ved medisinen som blir tilrådd. Kulturendring og større erkjenning av risiko er nødvendig, men endring i organisering er og viktig.

² Dei andre medlemene var Ragnar Line Auglend, tidlegare politimeister, dommar og rektor ved politihøgskolen, Karin Straume, fylkeslege i Finnmark; Einar Skaarseth Enger, tidlegare konsernsjef i NSB og direktør i Tine; Laila Bokhari, statsvitar og forskar med bakgrunn frå NUPI; Linda Motrøen Paulsen, avdelingsleder ved videregående skole og visepresident i Norges Røde Kors; Torgeir Hagen, generalløytnant og tidlegare sjef for Etterretningstenesta; Guri Hjeltnes, journalist og historikar, professor i journalistikk; Hanne Bech Hansen, tidlegare politidirektør i København, statsadvokat og politimester i Politiets Etterretningsteneste; Stefan Gerkman, politioverinspektør i Finlands innanriksdepartement.

Diagnosen 22. juli-kommisjonen stiller er velkjend også frå andre kriser og katastrofar, og er mellom anna godt dokumentert i boka *Organisering, samfunnsikkerhet og krisehåndtering* (Fimreite, Lango, Læg Reid og Rykkja 2011). Manglande samordning, ansvarspulverisering og fragmentering innan samfunnstryggleik er og stadfesta av ei rekkje utgreiingar og stortingsmeldingar etter tusenårsskiftet. Dette heng saman med at dette politikkområdet går på tvers av etablerte organisasjonar, departementsområde og forvaltningsnivå. Det norske styringsverket med sterke fagdepartement er lite eigna til å handtere slike oppgåver. Som 22. juli-kommisjonen slår fast: *‘fordi Justisdepartementets samordningsansvar går på tvers av de klare ansvarslinjer som er etablert gjennom det konstitusjonelle ansvar, har Justisdepartementet følt at de må opptre med en viss forsiktighet for å unngå uryddige ansvarsforhold, og ikke etablere mål og ambisjoner som ikke kan følges opp i praksis’* (s. 78). Det same forholdet er synleg ved omtalen av sikringa av regjeringkvartalet. Både Fornyings- og administrasjonsdepartementet, Statsministerens kontor, Justisdepartementet og Oslo kommune var involverte utan at ein klarte å gjennomføre tiltak (s. 443).

Dette illustrerer ei grunnleggjande utfordring i norsk sentraladministrasjon, nemleg vanskane med å etablere sterke samordningsorgan for å handtere dei store og vanskelege saksområda som går på tvers av sterke fagdepartement og forvaltningsnivå. Forvaltningspolitikken i Norge har først og fremst konsentrert seg om styring og kontroll innafor ulike departementsområde, og har hatt mindre å tilby når det gjeld det meir presserande problemet knytta til horisontal samordning på tvers av sektorar. Utan å ta munnen for full kan vi slå fast at reformatorane her har vore svært nølande.

Mot denne bakgrunnen er det nokså overraskande at 22. juli-kommisjonen konkluderer med at *‘strukturelle organisasjonsutfordringer er mindre viktige enn utfordringer*

knyttet til holdninger, kultur og lederskap' (s. 456). Kommisjonen hevdar endå til at deira gjennomgang ikkje gjev grunnlag for å føreslå vesentlege endringar av denne organisasjonsstrukturen ut over det regjeringa alt har teke til orde for (s. 257). Ein av grunnane til at vi meiner dette er overraskande er at tidlegare forskning, utgreiingar – også Riksrevisjonen – har stilt kritiske spørsmål ved Justisdepartementet si rolle som samordningsdepartement (sjå Fimreite m.fl. 2011). Det er derfor interessant at Justisdepartementet, som er øvste ansvarlege for politiet i Norge, ikkje får same kritiske gjennomgang som denne etaten i rapporten. Kommisjonen avdekkjer at den formelle organiseringa med Justisdepartementet som 'lede departement', styringsdialogen, Regjeringas Kriseråd og Krisestøtteininga svikta fundamentalt. Likevel ser dei ingen grunn til omfattande endringar i denne organisasjonsforma. Vi vil hevde at denne svikten i styring, leiing, og problema knytt til manglande kontroll, ansvarspulverisering og samordning er sentrale organisatoriske dimensjonar som ikkje kan sjåast uavhengig av den formelle organiseringa.

Eit viktig organisatorisk tiltak vil etter vårt syn vera å styrke den sentrale samordningskapasiteten og å ta i bruk kraftigare verkemiddel for å sikre betre samordning på tvers. Betre samordningsorganisering i eit sterkare politisk senter synest vere nødvendig. Også lokalt er det behov for å styrkje samordningskapasiteten både i politiet og mellom politiet og andre blålys etatar. At samordningskapasitet kan gjere ein forskjell tyder sjukehusas handtering av krisen samanlikna med det som skjedde i politiet.

Eit anna sentralt poeng i kommisjonens arbeid er at eksisterande planapparat svikta eller ikkje vart iverksett. Kommisjonen legg her til grunn ei stor tru på at om berre eksisterande planverk vart følgd, så ville krisehandteringa blitt langt betre. Også denne premisen kan det stillast spørsmål ved. I litteraturen om krisehandtering blir ei oppfatning som det kommisjonen legg til grunn kalla 'planleggingssyndromet' (Boin 2008). Sentralt her

er at planar kan fungere godt for føreseielege og rutiniserte hendingar, mens krisar ofte er det motsette. Tidspress og stor uvisse pregar ofte krisesituasjonar, og gjer at planar har avgrensa verdi. Improvisasjon er som regel nødvendig. Beredskapsplanar og planar for kriseleiing har ein viktig symbolsk og nettverksbyggjande funksjon, men å tillegge planar for stor vekt kan gje ein falsk kjensle av tryggleik. Ein generell planleggingskapasitet er imidlertid viktig sjølv om ein ikkje veit kva situasjon ein vil stå overfor, men ofte er generelle hovudprinsipp meir nyttige enn spesifiserte og detaljerte prosedyrar.

Kommisjonen avdekkjer eit tredje velkjent fenomen i krisehandtering, nemleg samanbrot i kommunikasjonskanalar (Boin 2008). Effektiv krisehandtering er avhengig av god kommunikasjon, både internt mellom sentrale aktørar og eksternt mot samfunnet og folket. I denne krisen var det først og fremst den interne kommunikasjonen som svikta, i politiet, men også mellom politisk og administrativt leiarskap. Den eksterne kommunikasjonen til folket i etterkant av terrorhandlinga, først og fremst representert ved Statsministeren, var derimot god. Dette er ein viktig forklaring på kvifor han framleis sit trygt. Trass i at Statsministerens kontor ikkje var tillagt noko formelt ansvar for samfunnstryggleik, så var det statsministeren som måtte trø til for å kommunisere krisen til folket. Internt i statsapparatet gjekk det imidlertid verre.

Oppsummert kan ein hevde at 22. juli-kommisjonen har lagt eit for smalt organisasjonsomgrep til grunn når den ikkje tek høgde for at god organisering er ein viktig føresetnad for vellukka krisehandtering. Både haldningar og organisering er viktig, men rapporten ser i liten grad på samanhengen mellom formell organisering, leiing, kommunikasjon og samordning. Den har og ei overdriven tiltru til nytten av formelle planverk i slike ekstreme og uføreseielege krisesituasjonar. Eit eksempel på forståinga av organisasjon og organisering til kommisjonen kjem mellom anna til syne gjennom deira analyser av mål-

og resultatstyring i og av Politiet. Dei peikar på at det ikkje nødvendigvis er i systemet at veikskapen ligg, men korleis mål- og resultatstyringa vart operasjonalisert. Men eit spørsmål som kan reisas er om dette er eit godt system innanfor samfunnstryggleikfeltet.

SVIKTANDE MÅL- OG RESULTATSTYRING I POLITIET. ER SVARET MEIR AV SAME MEDISIN?

22. juli-kommisjonen avdekkjer også grunnleggjande manglar ved mål- og resultatstyringa (MRS) i og av politiet (s. 311-314). Det er ein grundig og avslørande diagnose som blir stilt. Vi er imidlertid også usikre på om den medisinen som blir føreslått her er den beste for å bøta på problema. Kommisjonen slår fast:

- Det er for mykje detaljstyring frå departementet. Tildelingsbrev er blitt stadig meir detaljerte med fleire og fleire spesifikke mål. I 2011 var det over 100 ulike mål som det skulle rapporterast på.
- Den politiske leiinga i Justisdepartementet engasjerte seg for sterkt i detaljer ved verksemda.
- Det er uklart skilje mellom politisk og fagleg leiing av etaten. Den fagleg uavhengige leiinga av etaten har ikkje utvikla seg i samsvar med intensjonane.

- Målsettingane om auka samfunnstryggleik er ikkje uttrykt i konkrete tiltak, mål eller andre indikatorar for beredskap som kapasitet, samtrening og responstid. Politiets styringsverktøy omhandlar for det meste saks- og straffesaksbehandling.
- Politiet har utvikla mål på dei områda som det er enklast å måle og ikkje nødvendigvis på dei områda der klare mål og forventningar er viktigast.
- Sidan det er få konkrete mål knytta til den operative beredskapen, medan det er konkrete mål på forvaltningsoppgåver, kan operativ beredskap bli ein salderingspost når prioriteringar må gjerast.
- Det er fråvær av kopling mellom mål og ressursar.
- Det er langt på veg opp til lokale initiativ å fastsette krav og mål. Beredskapstroppens responstid var definert av troppen og Oslo politidistrikt og ikkje av departementet eller direktoratet.

Mange av desse negative sideeffektane og dysfunksjonane ved mål- og resultatstyring er velkjend frå den internasjonale litteraturen (Bevan og Hood 2006, de Bruijn 2001, Bouckaert og Halligan 2008). Nokre av utfordringane kan oppsummerast i følgjande problem (sjå Christensen, Lægreid, Roness og Røvik 2009, kapittel 8):

Politikkproblemet

Eit grunnleggjande problem med MRS er at det føreset to uavhengige prosessar: Ein overordna politisk målformuleringsprosess og ein underordna teknisk-nøytral eller fagleg iverksettingsprosess. Altså eit klart skilje mellom politikk og administrasjon. Politikarane skal

avgrensa seg til å formulere generelle overordna mål og strategiar og å evaluere oppnådde resultat, medan resten kan overlatast til fagfolk og administratorar. Problemet er imidlertid at praksis avvik frå dette idealet. Ei av dei største utfordringane for mål- og resultatstyring ligg i grenseflata mellom politikk og administrasjon. Det er vanskeleg å få administrative og politiske leiarar til å opptre slik systemet krev.

Ansvarsproblemet

Eit sentralt spørsmål i samband med MRS er kven som skal ha ansvaret for dårlege resultat og æra for gode resultat. Er det slik at politikarane tek æra for gode resultat men skyv ansvaret for dårlege resultat nedover på utøvande organ? Eit hovudprinsipp med MRS er at underliggjande organ skal få større administrativ autonomi, men ikkje meir policy-autonomi, samtidig som kontrollen skal vriast frå førehandskontroll til etterkontroll. I kva grad dette stemmer med praksis er imidlertid eit ope spørsmål. Resultatbasert ansvar er populært i teorien, men vanskeleg i praksis. Eit problem er at administrative leiarar berre blir stilt til ansvar for det som står i kontrakten, og det kan oppstå ei sjekklister-tilnærming til ansvarsspørsmålet der kortsiktige mål har ein tendens til å fortrenge merksemd mot langsiktige mål. Spørsmålet er kor langt politikarane kan fråskrive seg ansvar for konsekvensane av virkemiddelbruken i fristilte forvaltningsorgan. Når det kjem til stykke, er det likevel gjerne politikarane som blir stilt til ansvar, ofte for resultat som dei har mindre kontroll over. Dette gapet mellom ansvar og makt er truleg ei viktig kjelde til dei legitimitetsproblema som oppstår for styringsverket.

Resultatmålingsproblemet

Resultatmål er ofte vanskeleg å konstruere for offentlege program, og ein endar ofte opp med aktivitetsmål og prosessmål som erstatning for samfunnsmessige resultatmål. Ein auke i oppklaringsprosent i politiet er ikkje nødvendigvis ein god indikator på redusert kriminalitet, men kan like gjerne indikere ei vridning i retning av økt fokus på enkle saker. Det er vanskeleg å dekke det siste leddet i resultatkjeda og den mest taknemlege oppgåva er framleis å kontrollere om forvaltninga følgjer opp vedteke regelverk eller om dei rette systema er på plass.

Rapporteringsproblemet

MRS er eit system som oppfordrar til siling av positiv informasjon oppover i systemet. Det er gode resultat som skal prioriterast, noko som lett fører til overrapportering av suksess og underrapportering av fiasko. Det kan lett oppstå overmålings- og målforskyvingsproblem. Det blir rapportert på mindre viktige, men kvantifiserbare sider ved aktiviteten, og ikkje på meir sentrale sider som er vanskelegare å kvantifisere. Overordna politiske mål blir ofte erstatta av organisasjonsspesifikke mål. Måla blir bestemt lokalt og ikkje sentralt.

Eit problem med rapporten til 22. juli-kommisjonen og oppfølginga av den så langt, er at den medisinen som blir føreskrive er «meir av det same». Rapporten tek ikkje høgde for at mål- og resultatstyring som system kan være utilstrekkeleg. Ein treng berre å prøve hardare, spesifisere og sofistikere systemet, eller å skifte ut leiarar som ikkje 'forstår' systemet med andre, så vil det meste bli betre. Spørsmålet er om det ikkje er behov for å grave litt djupare og stille spørsmål ved om kva vilkåra er for at mål- og resultatstyring skal vere eit godt

system, og om det bør supplerast med andre styringssystem som er betre tilpassa den faktiske administrative praksisen. Mål- og resultatstyring er best eigna i situasjonar der måla er klare og stabile, der det er klart kva virkemidlar som må til for å nå måla, og der leiarane har nødvendig autoritet, makt og ressursar til å oppnå ønskte resultat. Krisar og terrorhandlingar er ofte prega av det motsette: tvetydig, uvisse, overraskingar, informasjonsmangel og kommunikasjonssvikt. I slike situasjonar er kanskje ikkje meir mål- og resultatstyring nødvendigvis den beste medisinen.

ANSVAR – MEIR ENN LÆRING OG FORBETRING

Ei av utfordringane med mål- og resultatstyring er ansvarsutkreving. Både i rapporten og i debatten etter framlegginga har dette vore eit tema. Ulike val når det gjelder organisering vil kunne ha konsekvensar for frå kven og korleis ansvar kan bli avkrevd. I komplekse system og i krisesituasjonar er politisk ansvar utfordrande – noko debatten i ettertid har vist. Rapporten frå 22. juli-kommisjonen diskuterte imidlertid i liten grad problemstillingar knyta til ansvar.

Ansvar er eit tvetydig og omstridt omgrep som har mange dimensjonar ved seg (Bovens 2007). Det er for det første spørsmålet om *kven* som er ansvarleg (enkeltpersonar eller organisasjonar), ofte kalla problemet med «dei mange hender». For det andre spørsmålet kven ein er ansvarleg *overfor* (folket, Stortinget, etatsleiaren, statsråden, statsministeren, regjeringa, rettsvesenet, berørte partar, profesjon) eller problemet med «dei mange augo». Dette aktualiserer ein velkjent debatt om kvar grensa går mellom det politiske og det

administrative ansvaret. Kommisjonen er tydeleg på å plassere det administrative ansvaret. Det politiske ansvaret er tydelegvis ikkje like lett å plassere. Dette blir opp til politikarane og i siste instans veljarane å vurdere. Seinare års forvaltningspolitikk har ført til ei styrking av administrativt ansvar medan det politiske ansvaret er blitt meir uklart (Byrkjeflot, Christensen og Lægreid 2012). Om dette styrkjer demokratisk ansvar er imidlertid eit ope spørsmål. Ein hovudpremiss i nyare forvaltningspolitikk er at større vekt på administrativt orientert vertikal ansvarsutkreving vil medføre betre og meir effektiv forvaltning (Lægreid 2013). Men denne samanhengen er omstridt og er ofte vanskeleg å påvise i praksis.

Ansvarsomgrepet har også fleire andre dimensjonar: *Kva* ein er ansvarleg for (prosedurar, prosessar eller resultat), *kvifor* ein er ansvarleg (frivillig eller ikkje) og *korleis* ein kan evaluere ansvar (demokratisk kontroll, konstitusjonell kontroll eller læring og forbetring). I diskusjonen om ansvar i etterkant av 22. juli blir ofte desse dimensjonane ikkje klargjort. Ansvarsdiskusjonen blir difor lite oppklarande. Vi må erkjenne at ansvarsrelasjonane er fleirdimensjonale i eit komplekst politisk-administrativt system som det norske, og at det ofte ikkje er spørsmål om meir eller mindre ansvar, men at ansvaret vil te seg ulikt avhengig av kva dimensjon som blir vektlagt.

Ansvarsprosesser dreiar seg om tre fasar: For det første må dei som blir stilt til ansvar informere om sine handlingar. For det andre må denne informasjonen diskuterast og debatterast, og dei som krev ansvar må vurdere informasjonen og handlingane. For det tredje må dei som blir stilt til ansvar ta konsekvensane av dei vurderingane som blir gjort av dei som krev ansvar. Mogelege sanksjonar må vurderast og gjennomførast. Desse kan vere formelle, som at folk må gå frå posisjonar, men kan også ha ein meir uformell karakter som for eksempel tap av rykte og status. Ansvar dreiar seg altså ikkje berre om informasjon og diskusjon av utførte handlingar, men også om høve til om nødvendig å iverksetje sanksjonar

av ulik art. Ansvar er ei form for etterkontroll. Å knyta ansvar einssidig til læring og forbedring i framtid, slik politiske og administrative leiarar gjer i kjølvatnet av 22. juli-kommisjonen, er etter vårt syn å operere med eit temmeleg vindskeivt ansvarsomgrep. På den andre sida kan det hevdast at media i etterkant av 22. juli kommisjonens rapport har vore einssidig opptekne av hovudrulling og lite interessert i læring.

I turbulente tider som i etterkant av store krisar eller terrorhandlingar er det ikkje nok å berre vise til vertikalt ansvar ut frå formelle over- og underordna posisjonar i det politisk-administrative styringsverket (Olsen 2013). I uventa og ustabile situasjonar vil ansvarsprosessar påverke faktisk autoritetsutøving og kontroll av maktrelasjonar. Spørsmålet om kven som skal ha rett og kapasitet til å krevje ansvar, stille spørsmål, diskutere den informasjonen som blir gitt, gjere vurderingar og trekke konsekvensar blir meir ope.

Ansvar dreiar seg om å handtere ulike og delvis motstridande forventningar. Å stille politiske og administrative leiarar til ansvar betyr å invitere dei til å forklare og rettferdiggjere deira handlingar innafor eit system med felles verdiar og oppfatningar. Dette inneber ein dialog mellom offentlege leiarar og folket. I ein meir kompleks stat med eit delvis fristilt og fragmentert forvaltningsapparat må ein gå ut over tradisjonelle former for politisk ansvar for å redusere det ansvarsgapet som har oppstått i kjølvatnet av nyare forvaltningsreformer. Vi må tenke nytt om demokratisk ansvar og ta høgde for hybride ansvarsrelasjonar som står i forhold til dei nye realitetane som moderne styringssystem har skapt.

AVSLUTNING

Rapporten til 22. juli-kommisjonen har vore på høyring hos bl.a. Fylkesmennene, et utval av direktorat og andre relevante organisasjonar. Statsministeren og Justis- og beredskapsministeren har gjort greie for regjeringas oppfølging av kommisjonens rapport i Stortinget 28. august 2012 og har bl.a. annonsert ei stortingsmelding om dette. Reaksjonane på rapporten så langt er at den er grundig og konkret, usminka, ærleg og ubehageleg. Den avdekka alvorlege manglar, svikt og feilvurderingar. Regjeringa signaliserer at den vil ta tak i dei grunnleggjande utfordringane som kommisjonen avdekkjer.

Vi har skildra og kommentert kva organisasjonsoppfatning kommisjonen synest å leggje til grunn, korleis dei vurderer mål- og resultatstyring, og kva syn på ansvar som kjem til uttrykk i kommisjonens arbeid og i den etterfølgjande debatten. Grunnleggjande haldningar og kultur knytta til tryggleik og beredskap på alle nivå i forvaltninga er viktig, men det er og ein samanheng mellom formelle organisasjonsmessige forhold på den eine sida og haldningar, leiing og kultur på den andre sida. 22. juli-kommisjonen har i liten grad lagt vekt på dette. Mål- og resultatstyring på dette området er vanskeleg, og i verste fall problematisk.

Vi vil understreke at organisering er eit sentralt og viktig tema for å førebyggje og handtere krisar og terrorangrep. Organisering har innverknad på kultur, haldningar og leiing, og på korleis ein handlar både før, under og etter ei krise. Men organisering og reorganisering er heller ikkje nokon vedundermedisin. Det finst ingen optimal organisasjonsløyning. Ofte dreiar organisering seg om å avvege delvis motstridande omsyn og krav. Reorganisering kan løyse eit samordningsproblem, men kan samtidig skape nye. Debatten rundt ansvar viser til noko av denne problematikken. Problema knytt til mål- og resultatstyring kan og knyttast til ei slik breiare debatt om organisering.

Samfunnstryggleik er såleis eit 'wicked' problem som går på tvers av organisatoriske grenser, forvaltningsnivå og departementsområde (Head 2008). Det er kjenneteikna av kompleksitet, usikkerhet og tvetydighet og der viktige avgjerder ofte må takast under stort tidspress. Samtidig står ein overfor hendingar som det er lite sannsynleg vil skje, men *om* dei skjer så har dei store konsekvensar. Det er lite systematisk kunnskap om korleis ein kan organisere seg for å handtere slike utfordringar. Det er derfor behov for meir forskning om korleis levande organisasjonsformer fungerer i praksis under slike vilkår, både for å førebygge og handtere krisar, og for å få meir sikker kunnskap om kva styringssystem som kan nyttast. Ikkje minst gjeld dette samanliknande forskning om likskapar og skilnader mellom land. Det er derfor svært positivt at Norges Forskningsråd no planlegg eit nytt forskingsprogram om samfunnstryggleik som tek opp nokre av desse sentrale tema.

LITTERATUR

Bevan, G. og C. Hood (2006). What's Measured is What Matters: Targets and gaming in the English Public Health Care System. *Public Administration*, 84 (3): 517-538.

Boin, A. (2008). Fundamentals of Crisis Development and Crisis Management: An Introduction to Critical Crisis Readings. I: A. Boin (red.): *Crisis Management*. Volume 1. London: Sage.

Bovens, M. (2007). Analyzing and assessing public accountability. A conceptual framework. *European Law Journal*, 13 (4): 837-868.

- Bouckaert, G. og J. Halligan (2008). *Managing Performance. International Comparisons*
London: Routledge.
- Byrkjeflot, H., T. Chrisensen og P. Læg Reid (2012). *Changing accountability relations in welfare state reforms. Lessons from Norway*. Bergen: Uni Rokkansenteret, Rapport 2-2012.
- Christensen, T., P. Læg Reid, P. G. Roness og K. A. Røvik (2009). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. 2. utgave. Oslo: Universitetsforlaget.
- de Bruijn, H. (2001). *Managing Performance in the Public Sector*. London: Routledge.
- Fimreite, A. L., P. Lango, P. Læg Reid og L. H. Rykkja (red.) (2011). *Organisering, samfunnssikkerhet og krisehåndtering*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Head, B.W. (2008). Wicked Problems in Public Policy. *Public Policy*, 3 (2): 101–118.
- Læg Reid, P. (2013). New Public Management and Public Accountability. I: M. Bovens, R. E. Goodin og T. Schillemans (red.): *Oxford Handbook of Public Accountability*. Oxford: Oxford University Press.
- NOU 2012:14 *Rapport fra 22. juli-kommisjonen*.
- Olsen, J. P. (2013). Accountability and ambiguity. I: M. Bovens, R. E. Goodin og T. Schillemans (red.): *Oxford Handbook of Public Accountability*. Oxford: Oxford University Press

FORFATTAROPPLYSNINGAR

Anne Lise Fimreite (dr. polit.), professor ved Institutt for administrasjon og organisasjonsvitenskap, Universitetet i Bergen, forsker I i bistilling ved Uni Rokkansenteret.

E-post: anne.fimreite@aorg.uib.no

Peter Lango (master), stipendiat ved Institutt for administrasjon og organisasjonsvitenskap, Universitetet i Bergen

E-post: peter.lango@aorg.uib.no

Per Lægreid (dr. philos.), professor ved Institutt for administrasjon og organisasjonsvitenskap, Universitetet i Bergen, forsker I i bistilling ved Uni Rokkansenteret.

E-post: per.lagreid@aorg.uib.no

Lise Hellebø Rykkja (dr. polit.), postdoktor ved Institutt for administrasjon og organisasjonsvitenskap, Universitetet i Bergen, forsker II (permisjon) ved Uni Rokkansenteret

E-post: lise.rykkja@aorg.uib.no

Alle forfatterane er medredaktørar for boka *Organisering, samfunnssikkerhet og krisehåndtering* (Universitetsforlaget, 2011), som er eit resultat av forskingsprosjektet "Flernivåstyring i spenningsforholdet mellom funksjonell og territoriell spesialisering" finansiert av forskingsprogrammet "Demokrati, styring og regionalitet" under Norges forskningsråd.

Postadresse for alle forfatterane:

Institutt for administrasjon og organisasjonsvitenskap

Christies gate 17

N-5007 Bergen

Norge