

Tryk politi

Case beskrivelse og diskussion af projektets barrierer og drivkræfter for samarbejdsdreven innovation i den offentlige sektor

Schultz Larsen, Troels

Publication date:
2012

Document Version
Også kaldet Forlagets PDF

Citation for published version (APA):

Schultz Larsen, T. (2012). *Tryk politi: Case beskrivelse og diskussion af projektets barrierer og drivkræfter for samarbejdsdreven innovation i den offentlige sektor*. Roskilde Universitet.

<http://www.ruc.dk/institutter/isg/forskningen/centre-netvaerk-samarbejder/clips/clips-vidensbank/working-papers/>

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain.
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact rucforsk@ruc.dk providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Tryk politi – case beskrivelse og diskussion af projektets barrierer og drivkræfter for samarbejdsdrevet innovation i den offentlige sektor

Ph.d. Adjunkt Troels Schultz Larsen

Tryk politi – case beskrivelse og diskussion af projektets barrierer og drivkræfter for samarbejdsdreven innovation i den offentlige sektor.

Troels Schultz Larsen

Working paper No. 8

Publiseret marts 2012
Roskilde Universitet
Danmark

ISBN 978-87-7349-804-0

Korresponderende forfatter

Adjunkt Troels Schultz Larsen
Institut for Samfund og Globalisering
Universitetsvej 1 - Hus 25.2
DK - 4000 Roskilde
Danmark

tschultz@ruc.dk

www.forskning.ruc.dk/site/person/tschultz

www.ruc.dk/CLIPS

Tryk politi – case beskrivelse og diskussion af projektets barrierer og drivkræfter for samarbejdsdrevne innovation i den offentlige sektor.

Troels Schultz Larsen, Ph.d. adjunkt Institut for Samfund og Globalisering, Roskilde Universitet.



”Der pågår en internationalisering, organisering og professionalisering af kriminaliteten. Sager bliver mere komplekse, og nye kriminalitetsformer opstår. Dette er ledsaget af et øget krav til bevisførelsen i retssager samt større krav til skriftlighed og kvalitet i sagsbehandlingen fra en stadig bedre uddannet, kritisk og selvstændig befolkning. Samtidig giver den teknologiske udvikling nye muligheder for efterforskning og opretholdelse af orden. Det stiller krav til innovations- og omstillingsevnen på alle niveauer i og omkring Dansk Politi.”

(Justitsministeriet 2004)

Forord

Dette arbejdsrapport udspringer af forskningsprojektet CLIPS (Collaborative Innovation in the Public Sector) der er finansieret af Det Strategiske Forskningsråd (www.ruc.dk/clips). CLIPS skal over en periode på fire år (2009-2013) undersøge drivkræfter og barrierer for samarbejdsdrevet innovation og udvikle konkrete måder på at designe, organisere og lede samarbejdsdrevet innovation i den offentlige sektor på. Således er dette casestudie ét ud ca. 30 casestudier, der gennemføres i CLIPS-regi over hele landet inden for politikområderne: Sundhed, Uddannelse, Planlægning og Sikkerhed.

Arbejdsrapporten omhandler pilot-projektet "TRYK Politi", der var et samarbejde mellem Rigspolitiet og Nordsjællands Politi i perioden april 2010 til august 2011. TRYK Politi skulle afprøve mulighederne for at inddrage borgerne mere aktivt i det kriminalpræventive arbejde via mobil teknologi. Interessen fra CLIPS' side omhandlede dels TRYK Politis ambitioner om at inddrage og samarbejde med borgerne om det kriminalpræventive arbejde, dels at få indblik i selve innovationsprocessen i en stærkt bureaukratisk organisation.

Der er således ikke tale om en evaluering, og arbejdsrapporten tager ikke stilling til værdien af TRYK Politi for Rigspolitiet eller Nordsjællands Politi eller, til hvorvidt der er tale om en succes. Der er heller ikke tale om en vurdering af de enkelte deltageres engagement eller rolle i projektet. Fokus har alene været rettet mod TRYK Politi forstået som et innovationsprojekt og -proces.

Endelig er det vigtigt at understrege, at undersøgelsens konklusioner og synspunkter alene er forfatterens ansvar og ikke nødvendigvis udtrykker Justitsministeriets, Rigspolitiets eller Nordsjællands Politis synspunkter, holdninger eller meninger.

Sidst men ikke mindst vil forfatteren gerne rette en stor tak til deltagerne i TRYK Politi der med stor imødekommenhed og toldmodighed tog sig tid til at besvare alle spørgsmål og forklare mange af de sammensatte sammenhænge, der udgør dagligdagen i politiet og i deltagerens arbejde. Der skal også lyde en stor tak til CLIPS' sikkerhedsgruppe for kommentarer, kritik og korrektur.

Troels Schultz Larsen
Roskilde, marts 2012.

Indhold

Indledning – TRYK POLITI - et nyt initiativ mod indbrud i Nordsjælland	8
Baggrunden: Politireformen, politisvigt og indbrud i private hjem.	10
Problem: indbrud som afsæt for awareness og inddragelse	15
Den brændende platform	17
114 TRYK 0	18
Ide: internationale netværker og lokale problemer	20
Konkretisering: rollefordeling og problemdefinition	23
Succeskriterier og det første kommissorium.....	23
Rollefordeling og arbejdsgange	26
Mulighedsvinduer og udvælgelsen af ideer	29
Udvikling: fra positionering og borgerinddragelse til borgeraktivering	31
Samarbejdet om udviklingen af TRYK Politi	32
Teknikken 'Den simple løsning'	33
Fra borgerinddragelse til borgeraktivering	39
Implementering: teknologi og organisatorisk læring	43
Den tekniske implementering	43
De faktiske operationer.....	44
Borgeraktiveringen	46
Den organisatoriske implementering og læring	49
Samarbejdsrelationerne omkring implementeringen af TRYK Politi	51
Forankring: 'Mission creep' eller 'innovation med åben bagkant'?	55
Barrierer og drivkræfter for samarbejdsdrevet innovation i den offentlige sektor med TRYK politi som case.	60
Drivkræfter for samarbejdsdrevet innovation.	60
Barrierer for samarbejdsdrevet innovation.....	62
Innovationsprocessen i TRYK Politi og samarbejdsdrevet innovation i den offentlige sektor.....	64
Innovationsprocessen.....	65
TRYK Politi en innovation?	68
Litteratur	70
Rapporter, dokumenter og anden litteratur vedrørende NSjP og TRYK Politi.....	72



Indledning – TRYK POLITI - et nyt initiativ mod indbrud i Nordsjælland

Den femte november 2010 udsendte Nordsjællands politi (NSjP) en pressemeddelelse og indkaldte til pressemøde omkring et nyt tiltag mod indbrud i Nordsjælland, kaldet TRYK Politi. I medierne blev Tryk Politi lanceret som et pilotprojekt baseret på en SMS-tjeneste, som interesserede borgere kunne tilmelde sig via nettet. Tjenesten virker ved, at politiet som et led i en efterforskning, typisk på grundlag af en anmeldelse, udsender en SMS til de tilmeldte borgere om at være opmærksom på usædvanlige forhold, mistænkte personer med et bestemt signalement eller eftersøgte køretøjer mv. Borgeren har så mulighed for at svare tilbage på SMS til politiet med information om deres observation eller med en opfordring til at blive ringet op. Målet for politiet er, at få inddraget og aktiveret så mange borgere som muligt i det kriminalpræventive arbejde eller som det formuleres: *'TRYK POLITI - fordi 1 mio. øjne ser mere end 1600!'* med henvisning til Nordsjællandspolitikreds 500.000 borgere og 800 betjente.

Denne ide med at inddrage borgerne direkte i kriminalitetsbekæmpelse er et oplagt valg for CLIPS projektet som en interessant case på samarbejdsdrevet innovation i den offentlige sektor. Ideen blev introduceret til os under et møde med Chefpolitiinspektør Torben Mølgård Jensen, Rigspolitiet i maj 2010, og fra første september 2010 fik vi lov til at deltage i styregruppens arbejde, interviewe personer i relation til projektet, samt at researche i organisationen bag projektet med adgang til

relevant materiale. Efterfølgende har vi deltaget i en række møder og interviewet de centrale aktører i projektet, deltaget i workshops og evalueringer gennem et helt år og har på denne baggrund indsamlet et større materiale omkring TRYK Politi.

Nærværende arbejdsrapport er en første bearbejdning af vores indtryk af processen i og omkring TRYK Politi med et fokus på samarbejdsdreven innovation. Selve arbejdsrapporten er opbygget, så det følger de forskellige faser i TRYK Politi projektet fra problem, ide, konkretisering og udvikling til implementering. Afslutningsvis diskuterer arbejdsrapporten barrierer og drivkræfter for samarbejdsdreven innovation i den offentlige sektor med udgangspunkt i TRYK Politi. Indledningsvis skitseres ganske kort et rids af den kontekst som TRYK Politi så at sige er barn af og blev født ind i, og som er nødvendig for at kunne forstå fremkomsten af og rationalerne bag projektet. Dette relaterer sig bl.a. til Politireformen, Politisvigt og stigningen af indbrud over den seneste årrække.



Baggrunden: Politireformen, politisvigt og indbrud i private hjem.

I sommeren 2003 nedsatte Justitsministeren et bredt sammensat visionsudvalg vedrørende fremtidens politi. Udvalget fik til opgave at udarbejde en overordnet vision for politiet. Visionsudvalgets anbefalinger blev sammenfattet i rapporten ”Fremtidens Politi”, der blev offentliggjort i maj 2005. En af hovedkonklusionerne i rapporten var at:

”Politiets nuværende rammer udgør en afgørende barriere for, at politiets potentiale kan udnyttes optimalt. En markant styrkelse af politiet, så politiet kan løfte fremtidens udfordringer med højest mulige effektivitet og kvalitet, forudsætter derfor en sammenhængende politireform. Hvis politiet skal sikres den nødvendige slagkraft i fremtiden, må der således ske en total omlægning af politiets nuværende rammer.” (Justitsministeriet 2005: 11)

I december samme år fremlagde daværende Justitsminister Lene Espersen første udkast til en Politi- og Domstolsreform med titlen: ’Et styrket politi – mere og bedre politi’. Hovedpunkterne i reformen var, at gøre op med, hvad der blev betegnet som ’Utidssvarende og uhensigtsmæssig ledelse og styring af politiet’, herunder de mange og alt for små politikredse (54 i alt), og den praktiserede form for formel input styring, der var normen i resten af staten før budgetreformerne i 1980’erne, samt en generel udvikling af det ledelsesmæssige aspekt i politiet (KPMG 2004). Året efter i november 2006 indgik V, K, O, R, S, og SF så en flerårig aftale (for 2007-2010), der fastlagde de økonomiske rammer for gennemførelsen af Politireformen. Politireformens

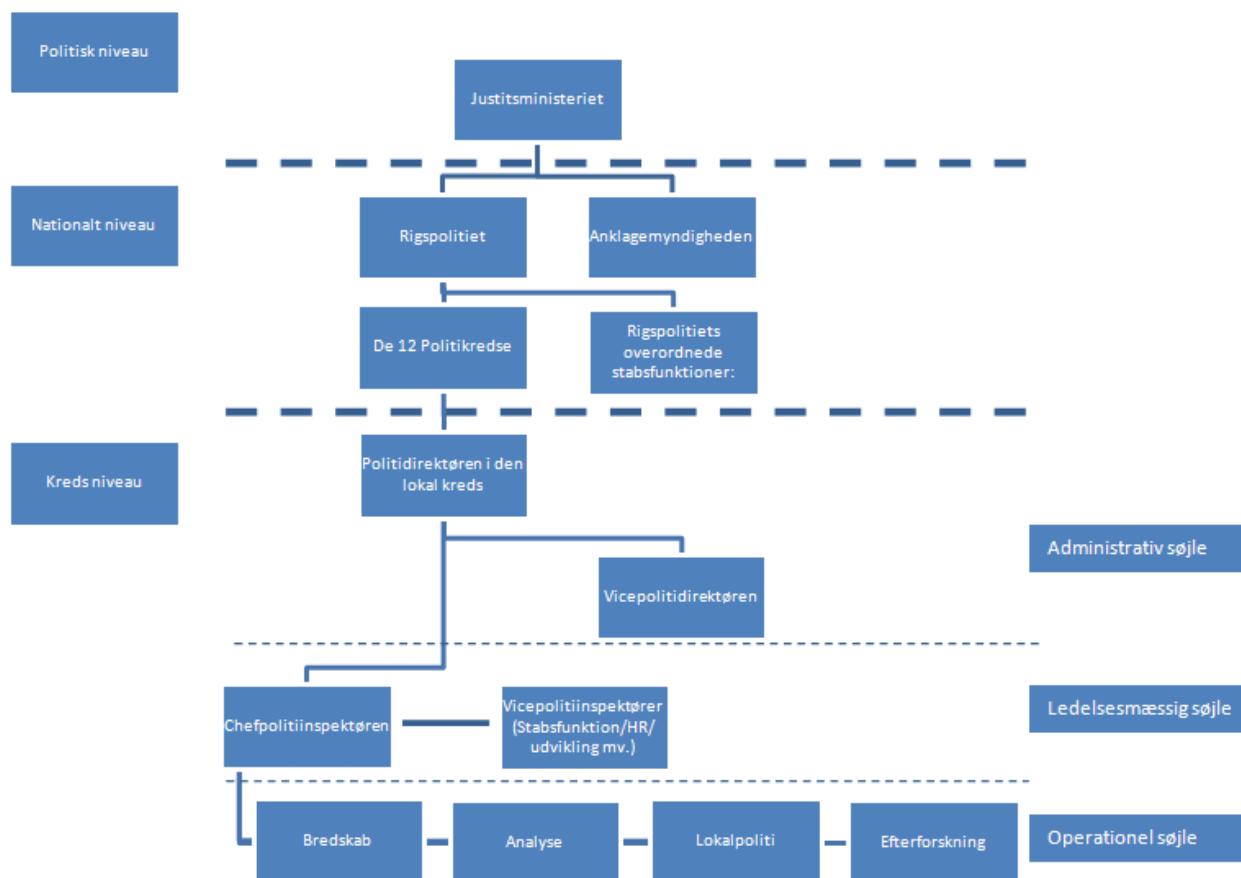
hovedformål blev på dette tidspunkt klart formuleret som 'bedst og mest muligt politi for pengene' (Justitsministeriet, 2008).

Boks 2.1. Politiets overordnede organisering.

Politiets overordnede organisering efter Politireformen.

Politiet er en meget hierarkisk og kompleks organisation med 14.000 ansatte, 12 politikredse, et Rigspoliti og en anklagemyndighed. Tages der udgangspunkt i det nedenstående organisationsdiagram er det muligt at fremhæve nogle af de organisatoriske kompleksiteter der gør sig gældende inden for politiet. Først og fremmest gjorde Politireformen op med de politiske og historiske ansvarsdragninger mellem Rigspolitiet og politimestrene, der havde været gældende siden Politireformen i 1938. Således afskaffedes politimester titlen til fordel for en række politidirektører for de enkelte politikredse og en klar enstrengt ledelse med rigspolitchefen som "koncernleder". Samtidig blev en række koordinerende og koncernstyringsmæssige aktiviteter samlet i Rigspolitiet (bl.a. Budget og Logistik (herunder driftsafdelingen), Personale og Uddannelse, (Styringen af) Politiområdet (herunder de nationale følge stabe), PET og IT- og Tele (herunder IT, kommunikations og projektafdelingen). Omvendt fik de enkelte kredse større administrativt, økonomisk og ledelsesmæssigt ansvar.

Figur 2.2. Politiets organisering.



På kreds niveau består den øverste ledelse af politidirektøren, vicepolitidirektøren og chefpolitiinspektøren. Vicepolitidirektøren har ansvaret for administrationen (hvad der også kan betegnes som den administrative søjle). Chefpolitiinspektøren er øverste politifaglige (dvs. denne skal have en politifaglig baggrund) leder understøttet af en række lokale stabsfunktioner (den ledelsesmæssige søjle). Chefpolitiinspektøren er leder for en række underliggende linjer (operative søjle) med for NSjP's vedkommende 4 linjer for henholdsvis beredskab, analyse, lokalpoliti og efterforskning. Disse er igen opdelt i underafdelinger, sektioner og evt. afsnit mv. der varierer fra politikreds til politikreds.

Imidlertid fremkom der internt fra politiets egne rækker og i medierne en stadig stigende kritik af reformen, efterhånden som den blev implementeret i løbet af 2007 og foråret 2008. Henover sommeren 2008 intensiveredes denne kritik bl.a. foranlediget af Berlingske Tidende, der kørte en serie om almindelige betjentes og borgeres oplevelser af politiets arbejde, særligt det borgernære arbejde. Dette førte bl.a. til et politisk krav om, at Rigspolitiets skulle komme med en redegørelse for, hvad der blev betegnet som 'politisvigt' både i forhold til et større antal konkrete sager (300), hvor politiets muligvis havde svigtet eller fejlet, men også i forhold til selve reformen og effekterne af denne. Denne redegørelse bekendtgjorde, at der havde været flere vanskeligheder forbundet med reformens gennemførelse end forventet, og at der som følge her af var behov for yderligere initiativer for at fastholde og forstærke reformens overordnede mål om mere og bedre politi til gavn for borgerne. Redegørelsen indeholdt endvidere en række konkrete initiativer, rettet særligt mod det borgernære politiarbejde. Redegørelsen førte endvidere til at forligspartierne hurtigt blev enige om at der skulle rettes op på de ting, der ikke havde været tilfredsstillende i implementeringsforløbet af reformen. Forligspartierne besluttede på denne baggrund at supplere den økonomiske ramme aftale for Politireformen med 843,3 mio. kr. for perioden 2008-2012. I den supplerende rammeaftale blev det bl.a. understreget, at det skal være let for borgerne at komme i kontakt med politiet, at politiet skal rykke ud, når borgerne har brug for det, samt at straffesager skal behandles og for retten uden unødvendige forsinkelser. Som kulmination på hele denne proces fratrådte daværende Rigspolitichef Torben Hesselberg sin stilling i december 2008.

Samtidig skete der i samme periode en markant stigning i antallet af indbrud i private hjem. I 2009 blev der anmeldt knap 49.000 indbrud – hvilket svarer til en stigning på lidt over 50 pct. i forhold til de 32.000 anmeldelser i 2006. Af anmeldelserne i 2009 blev ca. 20 pct. eller godt 10.000 indgivet i Nordsjællands politikreds. Endvidere kom det frem, at nok var politiet blevet hurtigere til at rykke ud, men omvendt, når sagerne skulle afgøres, gik det langsommere. Andelen af fældende afgørelser inden for borgervendt kriminalitet, der var truffet inden for fem måneder, var således faldet fra 55

pct. i 2007 til 44 pct. i 2009. Sidst men ikke mindst faldt opklaringsprocenten for indbrud i private boliger fra 2007 til 2010 fra ca. 12 pct. til omkring 6 pct.. Denne udvikling førte til at Justitsministeriet nedsatte en arbejdsgruppe i samarbejde af medlemmer fra Rigspolitiet, Rigsadvokaten, Det Kriminalpræventive Råd, Direktoratet for Kriminalforsorgen, Økonomi- og Erhvervsministeriet, Miljøministeriet og Forsikring & Pension med det sigte at udarbejde en række tiltag, der skulle imødegå denne udvikling. Dette arbejde udmundede i april 2010 i regeringens indbrudspakke under titlen 'Indbrud i private hjem – kurven skal knækkes' (Justitsministeriet 2010). Pakken indeholdt målrettede tiltag, der løst kan sammenfattes i fem kategorier:

- Borgerne
- Kommunerne
- Politiet
- De kriminelle
- Hæleri

Samtidig blev det indskærpet at indbrud havde en absolut top prioritet hos politiet i 2010 både generelt (Rigspolitiet 2010a; 2010b) og hos NSjP i særdeleshed. Dette fremgår bl.a. resultatlønskontrakterne med politidirektøren for NSjP, der bygger på følgende præmis:

"Uanset, at indsatsen mod indbrud i privat beboelse i både 2008 og 2009 har været blandt Nordsjællands Politis prioriterede indsatsområder, og uanset, der er sket mange anholdelser og fængslinger, har denne kriminalitetsform, særligt i sidste del af 2009, udvist en uacceptabelt stigende tendens." (NSjP 2010:10)

I selve resultatlønskontraktens udformning viser prioriteringen af området sig ved, at indsatsen mod indbrud i privatbeboelse tæller for 10 pct. af resultatlønskontraktens bonusudbetalinger (NSjP 2010). Men det fremgår også klart i vores interview med flere af de involverede i TRYK Politi:

Interviewer: *"I forhold til din opfattelse, hvor højt er det her indbrudsproblem indenfor politiets top fem?"*

Respondent: *"For Nordsjællands politi er det nummer 1. Prioriteringerne skifter jo hele tiden, og bandekonflikten i Nordsjælland fylder også en del i øjeblikket. Men indbrud har her over 2010 været første prioritet. Det betyder ikke, at vi ikke går ind i de andre ting, men det betyder, at vi har en strukturel tilgang til lige præcis det problematikområde."* (B0050)

Samtidig med opprioriteringen af indsatserne overfor indbrud gælder det for NSjP, at ressourcerne er knappe, hvilket skaber behov for nye og innovative løsninger på de problemer, som

organisationer står overfor. Dette er ikke blevet mindre sandt efter 2010, der var det sidste år i den politiske flerårsaftale om politiets og anklagemyndighedens økonomi 2007 - 2010. Denne aftale blev ikke (mod politiets forventninger) afløst af en ny flerårig aftale, men af en almindelig 1-årig Finanslovsaftale, hvorfor de økonomiske forudsætninger for politiet nu skal forhandles årligt (NSjP 2011c: 4). Dette ses bl.a. i de seneste budgetforhandlinger mellem politiet og Finansministeriet og Justitsministeriet, der har bevirket, at NSjP skal spare ca. 10 millioner i 2011 og et sted imellem 10-15 millioner i 2012. Det har konkret betydet øjeblikkeligt ansættelsesstop, samt at der kan blive tale om afskedigelser i den administrative søjle og at visse servicefunktioner muligvis lægges ud i privat regi (Philipson 2011).

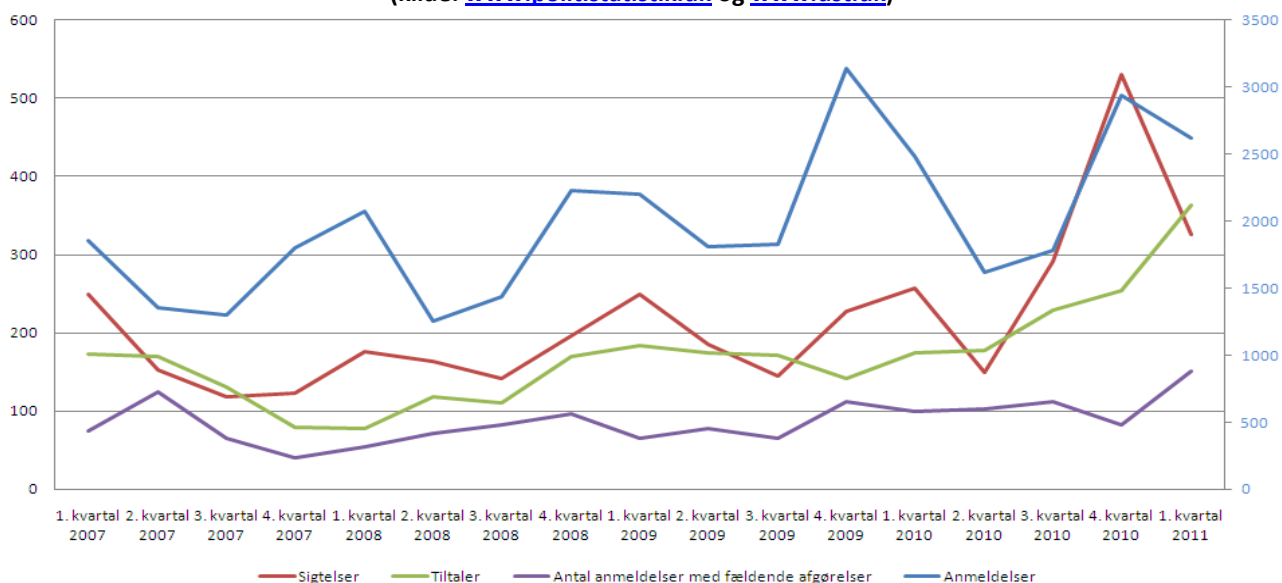
Skal denne baggrundsredegørelse kort sammenfattes, er det vigtigt at understrege, at det ikke hensigten at diskutere, hvorvidt der er en sammenhæng mellem Politireformen og stigningen i antallet af indbrud, men derimod at henlede opmærksomheden på en række omstændigheder som har haft indflydelse på Tryk Politi, dets udformning og processen omkring projektet. Det gælder faktorer som f.eks. de væsentlige organisatoriske, kulturelle og styringsmæssige forandringer i politiet som Politireformen har medført. Men det gælder også det institutionelle, mediemæssige og politiske pres, der har været på NSjP i forhold til at 'gøre noget ved situationen' med de mange indbrud og den lave opklaringsprocent.



Problem: indbrud som afsæt for awareness og inddragelse

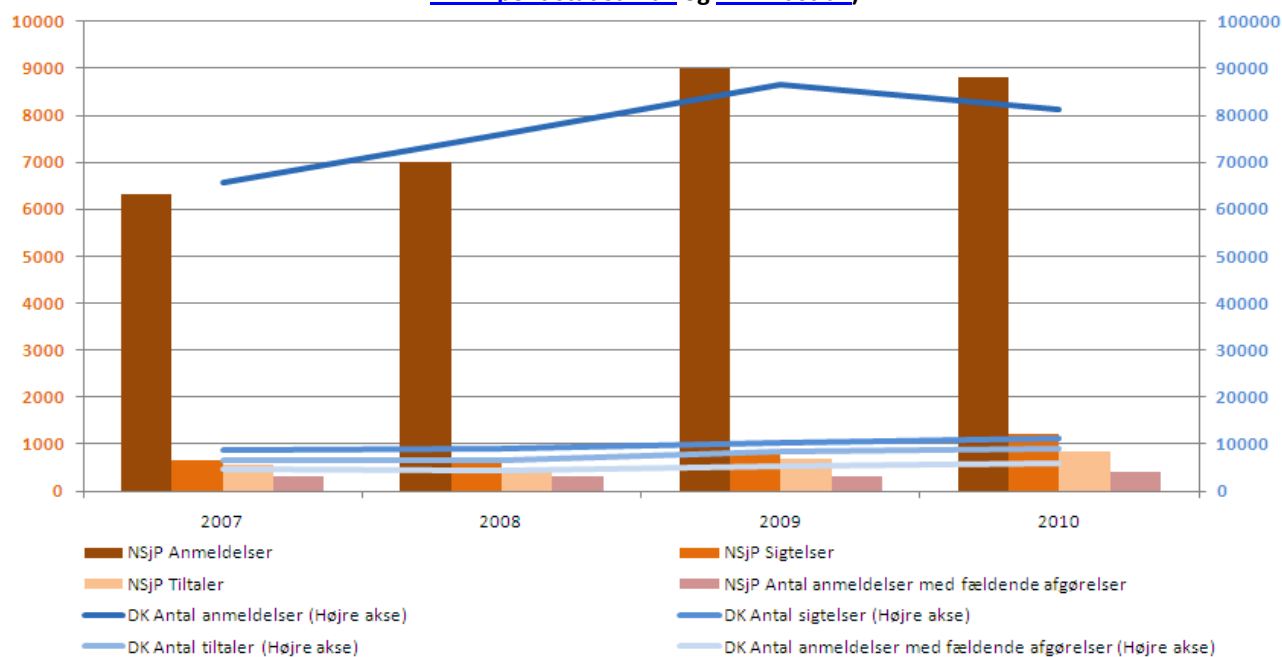
Som nævnt viste statistikkerne i 2009, at der havde været en kraftig stigning i antallet af indbrud i private hjem over de seneste år, og at særligt Nordsjællands politikreds var hårdt ramt. Dette gav anledning til, at flere borgmestre og lokalpolitikere i medierne såvel som i Kredsrådet gav udtryk for deres 'bekymring' over situationen. Situationen kan illustreres med nedenstående figurer, der ikke alene viser stigningen i anmeldelserne af indbrud i beboelser i perioden (figur 3.1), men også at andelen af disse er proportionelt større i NSjP, end i Danmark som helhed, i forhold til antallet af indbyggere (figur 3.2). Således bor der ca. 9 pct. af befolkningen i Nordsjælland, mens over 12 pct. af anmeldelserne af indbrud i private hjem sker her.

Figur 3.1 Indbrud i beboelse NSjP Q1 2007 til Q1 2011, Anmeldelser (højre akse), Sigtelser, Tiltaler og Afgørelser (kilde: www.politistatistik.dk og www.dst.dk)



Figur 3.1. viser det faktiske antal indbrud i beboelse i NSjP pr. kvartal i perioden 1. kvartal 2007 til 1. kvartal 2011 fordelt efter anmeldelser, sigtelser, tiltaler og antal anmeldelser med fældende afgørelser. Det interessante ved figuren er for det første de væsentlige sæsonudsving med en klar overvægt af indbrud i fjerde og første kvartal hvert år, og for det andet at der sker en stigning antallet af anmelders på over 40 pct. set over hele perioden.

Figur. 3.2 Indbrud i beboelse i DK og NSjP i 2007-2010 Anmeldelser, Sigtelser, Tiltaler og Fældende afgørelser (kilde: www.politistatistik.dk og www.dst.dk).



Figur 3.2. viser proportionaliteten i antallet af indbrud mellem NSjP og resten af Danmark i perioden 2007 til 2010. Tages der udgangspunkt i antallet af anmeldelser i hhv. NSjP og DK fremgår det, at stigningen i antallet af anmeldelser svarer til at 2,6 pct. af samtlige husstande i Danmark anmeldte et indbrud og at dette tal var steget til 3.2 pct. i 2010. Modsvarende viser tallene i Figur 3.2. 3,4 pct. af husstandene i Nordsjælland anmeldte et indbrud i 2007 mens dette tal var steget til 4.6 pct. af husstandene i 2010. Dette svare til at der godt og vel er 25 pct. større sandsynlighed for at en husstand i Nordsjælland oplever et indbrud end gennemsnitligt for husstande i Danmark som helhed.

Den brændende platform

At der var tale om et væsentligt institutionelt, mediemæssigt og politisk pres fremgår tydeligt af de interviews vi har lavet med deltagerne i og omkring Tryk Politi Projektet: *”Jeg kom jo ind i processen pga. denne her voldsomme udfordring på indbrudsområdet. Det var en rent operativ tilgang til det, at sige hvad fanden gør vi?”* (B0052)

En anden af projektdeltagerne beskriver situationen på indbrudsområdet direkte som en brændende platform og uunderstreger også problemets større proportionalitet for NSjP i forhold til andre politikredse:

”Man kan sige den brændende platform, var jo de mange indbrud. Vi havde en udfordring på beboelse og var nødt til at tænke, kan vi inddrage nogle flere øjne og ører i det her? /.../ Andre politikredse har samme problem, men det er et altoverskyggende problem for Nordsjælland. Det går meget godt for øjeblikket, men der har jo i lange perioder været utrolig mange... først på året [2010] hvor alt det her blev fostret og idéen blev til noget på et stykke papir, var jo i en periode, hvor man var belastet af rigtig mange indbrud i folks private hjem. Så det var en tanke om, at man kunne være med til at aktivere borgerne til at være øjne og ører rundt omkring. Inspireret af nogle af de systemer, man har set rundt omkring i verden.” (B0050).

Den brændende platform førte til, at NSjPs satte sig for at udvikle en række af nye strategiske og kreative initiativer over for det stigende antal indbrud. Som én af de interviewede påpeger:

”[i] forbindelse med sidste års [2009] mørketid [4. og 1. kvartal] hvor det nærmest eksploderede i hovedet på os /.../. Der var det rigtig voldsomt. Det er jo en stærk motivator, det skal vi gøre noget ved, det er jo hele vores metier, vores eksistens at angribe det. Så det tvinger jo kreativiteten frem og presser den tænkning. Det er jo godt i sig selv.” (B0052)

Disse initiativer indbefattede bl.a.

- Ekstra fokus på de kendte kriminelle (Top 20 strategi),
- Etableringen af et samarbejde med en rumænsk forbindelsesofficer der bl.a. hjælper NSjP med at identificere og analysere organiseringsgraden af rumænsk kriminalitet i Danmark.
- Udvidet analyse og efterforskningsarbejde i samarbejde med andre lande.
- Nedsættelsen af særlige indbrudsgrupper på fem til ti mand, der fokuserer specifikt på udvalgte geografiske områder.
- Ekstra patruljering i særligt udsatte områder
- Udviklingen af et særligt fokus på S-togsnettet i det der har vist sig at en stadig større del af kriminaliteten relaterer sig til dette mv.
- Udviklingen af en eksplicit strategi med informering af befolkningen med et forebyggende sigte i forhold til hvorledes borgerne kan sikre deres bolig og indgå i nabohjælp mv.

114 TRYK 0

Som et led i dette strategiske udviklingsarbejde blev der i efteråret 2009 iværksat en kampagne: '114 tryk 0'. Frontstage bestod 'operationen' i en kampagne og i en 'hotline' relateret til det direkte telefonnummer 114, hvor borgerne hvis de havde konkrete oplysninger om indbrud kunne ringe 114 og så trykke '0', og derefter blive stillet direkte igennem til en medarbejder der var dedikeret til indbrudsområdet. Backstage bestod operationen i, at personale fra servicecentret, der modtager 114 opkaldene, blev flyttet direkte over i vagtcentralen (OCN). Denne kampagne gav omkring 1800 opkald på 10 uger, hvilket blev afsættet for en del refleksion i forhold til, hvorvidt den interesse borgerne havde udvist for kampagnen, kunne udvikles til platform for nye strategier overfor indbrudssituationen:

"Vi havde næsten 2000 opkald på det '0' i den periode, vi kørte denne her kampagne. Så med det blev vi jo pludselig klar over, der er et potentiale blandt befolkningen heroppe i Nordsjælland til selv at deltage i det her." (B0052)

"[v]i fik faktisk næsten 2000 henvendelser på den der [114 tryk '0'], og i starten var det jo meget relevant i forhold til det med indbrud. Senere brugte borgerne bare det her 0 for at komme i kontakt med politiet. Men det gjorde os nysgerrige, for lige pludselig fik vi en hel masse borger henvendelser. Det snakkede vi meget om, hvordan vi kunne udnytte." (B0053)

Som det fremgår af de to udsagn ovenfor foranledigede '114 tryk '0'', i sammenhæng med de overordnede diskussioner indenfor politiet omkring en strategisk forandring fra det mere myndighedsorienterede hen imod en mere serviceorienteret tilgang (Rigspolitiet 2009a; 2009b; 2010a; 2010b), en skærpet opmærksomhed i NSjP om mulighederne for at udnytte borgernes villighed til at deltage i et samarbejde med politiet. I samme periode kørte en anden kampagne 'Borgmesterbreve', der stilede mod at arrangere møder (formidlet via et samarbejde med de lokale borgmestre via Kredsrådet) med kommunalt ansatte, der ofte opholder sig i beboelsesområder i professionelt øjemed f.eks. hjemmehjælpere mv. Intentionen med møderne var at aktivere de kommunalt ansatte ved at bede dem om at være ekstra opmærksomme på "ting", der afviger fra det daglige eller normalbilledet i det område, hvor de arbejder. Dette falder også i tråd med de diskussioner, der pågår inden for politiet i forbindelse med den nye strategi om det formålstjenlige i at skabe en 'awareness' eller bevidsthedsgørelse hos borgerne om, at politiet ikke kan løse disse problemer alene med de givne ressourcer; eller med andre ord skal 'kurven knækkes' så kræver det borgernes aktive engagement (Rigspolitiet 2010a).

Ganske kort kan det siges, at det var samspillet af alle disse faktorer i form af: Politisvigt, indbrudskurven, og de konkrete erfaringer med at udvikle strategier for at imødekomme disse udfordringer, der var de afgørende faktorer for at ideen til TRYK Politi slog an i NSjP.



Ide: internationale netværker og lokale problemer

Selve ideen til TRYK Politi kommer fra én af NSjPs medarbejdere, der i sin egenskab af dansk formand for et Baltisk-Nordisk netværk for kvinder i politiet deltog i et møde, i efteråret 2009, hvor et borgervarslingsprojekt fra Holland blev præsenteret (Burgernet <http://www.burgernet.nl/>). Hun fandt projektet så interessant, at hun præsenterede det for sit netværk i NSjP. Netværket opfordrede hende til at gå videre med sagen, og på denne baggrund udfærdiger hun en skrivelse til Rigspolitiets operative planlægnings og analyseafdeling. Samtidig var Rigspolitiet af andre kanaler præsenteret Rigspolitiet for det hollandske Burgernet og et lignende Australsk system Motify (<http://www.motify.com.au/crime-reduction>).

Imidlertid blev disse systemer eller projekter ikke tillagt nogen umiddelbar interesse fra Rigspolitiets side. Omvendt inspirerede de lederne i NSjP til at tænke over, om der var en mulighed for at bygge videre på erfaringerne fra '114 Tryk '0'. Som en af projekt deltagerne bemærker:

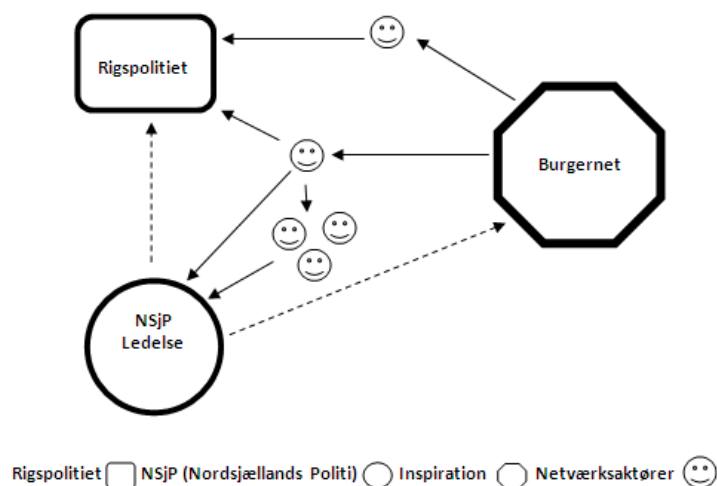
"Og så var der en kollega, som fangede vores opmærksomhed og sagde, prøv lige at kigge på det her Burgernet. Også gik vi på Youtube og så videoen, og der trickede det mig med det samme: Her er et eller andet – også på baggrund af den erfaring, der er med borgerne i Nordsjælland, de kan godt have tendens til at være lidt emsige, de går meget op i ret og uret. De er meget hurtige, og enten er de selv advokater eller også er deres naboer det, det ser vi jo, når vi får skrivesager og klager fra dem. Så der er nok et potentiale for det her i Nordsjælland, hvor man kan ansvarliggøre

borgerne og få dem til at vise interesse for deres vej, deres by, deres lille lokalsamfund. Så alle de tanker bragt sammen, så begyndte vi så at arbejde med det her.” (B0052)

”Rigspolitiet havde jo fået præsenteret det produkt [Burgernet], bare i en helt stor model, men Rigspolitiet får jo præsenteret mange ting, og det havde de selvfølgelig også hørt om. Problemet er bare, at det blev ikke særligt konkret. Men vi så et behov i forhold til den brændende platform, at hver gang det er mørkt stiger vores indbrudsrate, så vi ville gerne konkretisere det. Der skulle ske noget, vi var nødt til at gøre et eller andet. Og så, så vi muligheden for at sige, der sidder en masse borgere derude, gad vide, om vi kunne få fat på dem til at hjælpe os? ” (B0053)

Denne interesse i at ’få fat på borgerne’ førte til en yderligere diskussion i NSjP’s ledergruppen, der efterfølgende kontaktede Rigspolitiet om tilladelse til at sende en delegation til Holland på studietur. Tilladelsen blev givet og tre repræsentanter fra ledergruppen i NSjP samt én repræsentant fra Rigspolitiet etablerede herefter kontakt til det hollandske politi og tog i foråret 2010 på studietur til Holland.

Figur 4.1. Netværksrelationerne og formidlingen af inspirationen til TRYK Politi



Det er interessant at bemærke, som det fremgår af det ovenstående (se også figur 4.1. ovenfor), at det er enkelte aktørers reaktion på en konkret viden og efterfølgende disses ihærdighed og netværksrelationer, der bærer denne inspirationskilde videre til ledelsen i NSjP. Det er således først efterfølgende og på grund af NSjP’s interesse for Burgernet og deres ideer, om hvorledes et lokalt ’borgerprojekt’ evt. ville kunne konkretiseres i forhold til indbrudsbekæmpelse, at Rigspolitiets interesse blev (gen)vakt:

”Vi havde jo i første omgang besluttet, at vi ville godt kaste midler efter det her. Simpelthen fordi den brændende platform var i lys luge. Rigspolitiet og jeg havde så en snak, og så blev det på det tidspunkt hængt op på Rigspolitiets projektportefølje. Da der jo lå midler i det, så synes vi i Nordssjælland, at det var en ganske glimrende løsning, det skal ikke være nogen hemmelighed. Særligt når det er et projekt, som også er relevant på den nationale arena, så er det vel også rimeligt, at Rigspolitiet spytter noget i kassen. (B0052)

Som det fremgår af det nedenstående citat, formåede NSjP at vække Rigspolitiets interesse, hvilket bevirkede, at de i første omgang gik ind og ’overtog’ ideen. Når Rigspolitiets interesse blev vakt, hang det bl.a. sammen med implementeringen af Politireformen og tilkomsten af en Rigspolitichef, der understregede behovet for en mere professionel projektilgang og projektstyring, end det hidtil havde været gældende i politiet:

”Det [interessen for mulighederne for at etablere et dansk pilot projekt baseret på Burgernet] matchede så også Rigspolitiets tanker om at begynde at lave mere professionel projektstyring. Hvor de to ting gik op i en højere enhed, timingen var således at det blev koblet op på et Rigspolitiprojekt i stedet for at det blev Nordsjællands lille sluttede projekt her. Og det var selvfølgelig med tanke på det, at vi har fået penge til – kan man bruge det her som afsæt og rulle det ud mere nationalt.” (B0052)

Efterfølgende påbegyndtes drøftelser mellem Rigspolitiet og NSjP om mulighederne for at etablere et egentligt pilotprojekt i Nordsjælland baseret på det hollandske Burgernet med det formål at undersøge, hvorvidt der er basis for at implementere et lignende system i Danmark på nationalt plan. På denne baggrund udarbejdes et første projektkommissorium med titlen ’Borgervarsling/Borger Alert’(Rigspolitiet 2010c).



Konkretisering: rollefordeling og problemdefinition

I perioden fra april til august 2010 fastlægges projektets strategiske sigte, og i denne proces viser der sig flere og til tider modstridende rationaler på flere niveauer. Det er værd at bemærke tilstedeværelsen af forskellige rationaler i innovationsprojektet: dels fordi de påvirker mulighederne for at innovere, og dels fordi de peger på, at innovationsprojekter, der umiddelbart er tænkt som snævre ”produktinnovationer” eller ”serviceinnovationer”, kan udgøre afsættet for mere dybdegående eller radikale ”procesinnovationer” eller ”symbolske innovationer” på et institutionelt og organisatorisk niveau, og dermed være medvirkende til at ændre selve kulturen og tænkningen i den pågældende institution eller organisation.

Succeskriterier og det første kommissorium

Af det første projektkommissorium fremgår det, at projektets formål er at undersøge mulighederne for at øge samarbejdet mellem borgere og politiet gennem anvendelse af ny teknologi og udarbejdelse af nye rutiner inden for politiet med det formål at knække indbrudskurven (Projektkommissorium april 2010). Endvidere understreges det, at projektet tænkes gennemført som et ”pilotprojekt” i regi af Rigspolitiet, den Nationale Indbrudsstab (NEC) og Nordsjællands Politi, men finansieret af midler fra Rigspolitiets projekt pulje svarende til 500.000 kr. samt ressourcer svarende til to årsværk (Rigspolitiet 2010c).

Uddrag fra Projektkommissorium Borgervarsling/Borger alert april 2010 (Rigspolitiet 2010c).

Baggrund:

Indbrud i privat beboelse er en alvorlig kriminalitetstype, som kan efterlade ofrene med oplevelsen af utryghed i eget hjem og i eget lokalområde. Antallet af indbrud har været markant stigende. I perioden 2007 – 2009 er antallet af indbrud på landsplan steget fra 36341 anmeldelser i 2007 til 48745 anmeldelser i 2009. Dette har skabt politisk fokus og for at imødegå denne udvikling er indsatsen mod indbrud i privat beboelse et af Dansk Politis primære indsatsområder. /.../

Imødegåelse af udviklingen kræver en bredspektret indsats fra politiets side, dels en optimering af hidtidige og kendte indsatser, men også behov for nytænkning og innovation i den fremtidige indsats, herunder et styrket samarbejde mellem politi og borgere.

Det er den strategiske hensigt, at Dansk Politi ved en koordineret, afpasset offensiv indsats skal nedbringe antallet af anmeldelser om indbrud i privat beboelse. I regi af den Nationale Indbrudsstab (NEC) har Nordsjællands Politi tilkendegivet, at politikredsen er parat til at indgå i et pilotprojekt og Proof of Concept. Politikredsen har ligeledes påvist, at interessen og opbakningen fra lokalområdet til borgervendte initiativer er stor. /.../ Erfaringerne fra Nordsjælland og fra Politiindsatser i andre lande sandsynliggør, at indsatsen kan effektiviseres yderligere gennem anvendelse af moderne teknologi. Der være sig etablering af simple SMS-kæder, hvor borgere i særligt berørte områder kan inddrages i overvågning af lokalområdet – som foreslået af Nordsjællands Politi – til etablering af avancerede samarbejdsløsninger, hvor borgerne i specifikke geografiske områder målrettet og fleksibelt inddrages gennem anvendelse af 3G mobiltelefonens positioneringsfunktionalitet. /.../ Anvendeligheden af kommunikationsteknologi, der kan involvere og bygger på borgernes medvirken til opklaring af indbrudsrelaterede forbrydelser, herunder også hæleriforhold skal derfor afprøves. Mulighederne for med samme teknologi, at understøtte /.../ – synes gode og potentialet for Dansk Politi vurderes således som stort.

Det første projektkommissorium rummer imidlertid ingen direkte succeskriterier eller nogen konkrete specifikationer af hvad projektet skal indeholde af teknisk eller organisatorisk art. Hvilket kan siges at åbne et nyt strategisk felt. Det skal forstås i den forstand at projektet på den ene side kan ses som en åben invitation til at innovere relativt frit uden nogen bagkant. På den anden side bevirker denne åbenhed også, at projektet bliver interessant som et strategisk afsæt for at promovere de involverede parter forskellige interesser på forskellige niveauer. Denne mulighed for at anvende projektet i en organisationsstrategisk henseende skal også ses i lyset af, at projektet tidsmæssigt falder sammen med implementeringen af Politireformen i Rigspolitiet.

Et af formålene med Politireformen var at ændre Rigspolitiet i retning af, at kunne agere som en moderne styringsaktør, hvis rolle i højere grad består i at definere og udforme de andre aktører i

politiets roller og rammer end at bistå med konkret faglig viden. Med de nye og større politikredse (fra 54 til 12 i alt) lægges der f.eks. helt konkret langt flere ting ud decentralt, mens det for fremtiden skal være Rigspolitiets rolle at sikre den nationale og horisontale integration samt at være understøttende for det decentrale arbejde med funktioner som projektafdeling, IT, kommunikation, uddannelse og efteruddannelse, nationale følgestabe og den overordnede koncernledelse mv. Det vil sige, at i den periode, hvor ideerne til TRYK Politi konkretiseres, er Rigspolitiet midt i en reorganiseringssproces, hvilket giver et strategisk spille rum både i forhold til at kunne definere indholdet i TRYK Politi og iværksætte det lokalt i NSjP. Som en af projektdeltagerne formulerer det lidt mere indgående:

Interviewer: *"Kunne i have startet det uden Rigspolitiets godkendelse?"*

Respondent: *"Det kunne vi godt. Men det vil nok ikke have set så pænt ud. Det har vi gjort med nogle andre ting... Men politikredse blev skabt i 2007 i forbindelse med P, der skaber man 12 politikredse og tager de elleve af dem og kører den her proces igennem og men ikke i den sidste kreds i København og heller ikke i Rigspolitiet. Dvs. hele understøttelsen af de lokale politikredse [herunder projektstyringen mv.] kører bare videre i det administrationssystem, der var i gamle dage. /.../ 1. januar [2010] sætter man så et omforandringsprojekt i gang af hele styringen og konceptet i Rigspolitiet og det giver dønninger, som kan mærkes helt ud. Så inde i Rigspolitiet er der en kulturforandring og en fyringsrunde i gang. Det gør, at de sidder sådan helt...; skal jeg fyres? /.../ Der foregår en masse derinde, hvor vi andre kan følge med på sidelinjen for vi har jo været igennem processen. Det betyder at vi kommer og prikker til et ustabil setup, som vi beder om støtte til noget, som måske ikke på daværende tidspunkt var klart, men dog beskrevet og det er så der vi tager styringen af det [TRYK Politi] (B0051)*

På grund af indbrudssituationen er NSjP meget motiveret for at komme i gang. Samtidig ligger arbejdet med konkretiseringen af 'borgerværnsprojektet' relativt stille fra den første forespørgsel er sendt ind efter studieturen til Holland i foråret og frem til sommerferien 2010 på grund af Politireformen. Men det faktum at projektet ligger stille kombineret med det store fokus på indbrud, ikke bare i NSjP men også nationalt, giver NSjP en anledning til, at gå ind og spille en mere aktiv part i rollefordelingen, end det formentligt havde været muligt under normale forhold med et mere stabilt organisatorisk miljø i Rigspolitiet. Som en af de andre deltagere i projektet tørt bemærker:

"Det, der så kom ud af det var at tilbage i april sker der ikke noget i et stykke tid og så har vi et konkret problem i forhold til indbrud, derfor går direktøren [for NSjP] ud og siger, at de har set på det her og samtidig med beskriver jeg et projekt der kan være i luften på otte uger. Det, der er udgangspunktet i det her er, at vi skal bruge eksisterende løsninger. Det er ikke noget nyt, for hvis vi skal til at opfinde noget nyt, så koster det. Jeg skriver det her sammen over en weekend med en kollega og spørger så i det netværk, jeg har om det kan lade sig gøre? Dem jeg kender og som ved

en masse om de her ting vi diskuterer om, hvordan kan det her bygges sammen på det tekniske område. Det skulle køre inden efterårsferien. På den baggrund laver jeg det her minimalistiske projekt, der går ud på at skabe en bedre kontakt til borgerne omkring indbrud. Det er et minimalistisk projekt, der tager udgangspunkt i det simpleste og enkleste.” (B0051)

På dette tidspunkt i processen tager NSjP således reelt over i processen og arbejder meget konkret med projektet både internt i forhold til egen organisation og eksternt i forhold til Rigspolitiet. Hvilket er årsagen til, at NSjPs direktør, som det fremhæves i citat ovenfor, beder sin lokale projektafdeling om at udarbejde et udkast til et konkret projekt, der kan være klart til ’den mørke tid’, der som det fremgik af figur 3.1 ovenfor, byder på en stigning i indbrudsaktiviteten i private boliger. Samtidig skal udviklingen af projektet ske inden for nogle ganske snævre ramme med et budget på højst 500.000 for at gå under grænserne specificeret i reglerne for udbud af offentlige arbejder.

Denne motivation og dette engagement betyder imidlertid, at der opstår en diskussion ikke bare om rollefordelingen i projektet, men også om hvad der egentlig skulle være resultatet af et borgervarslingsprojekt.

Rollefordeling og arbejdsgange

I forhold til hvad der skulle være resultat af ideerne presser NSjP på for, at der skal komme et konkret projekt ud af det. NSjP’s pres udfordrer hermed i en vis forstand de vante forretningsgange inden for politiet i forhold til, hvorledes innovationsprojekter normalt opstartes. At NSjP kan og gør det, baseres sig på en fornemmelse for, at det er muligt. Dette skyldes dels organisationsforandringerne i Rigspolitiet, dels at dele af Rigspolitiet også gerne ser, at der tages skridt til en nyudvikling af samarbejder mellem Rigspolitiet og de enkelte politikredse. Dette står i kontrast til tidligere, hvor det var langt mere bureaukratisk og top-down fra Rigspolitiets side. Som det understreges af følgende citat der fremhæver forskellene mellem det ”nye” og det ”gamle” Rigspoliti:

”da vi havde /.../ møde med Rigspolitiet måtte vi sige, at vi vidste ud fra vores grafer, at når vi ramte efteråret, så ville indbruddene eksplodere. Så vi skulle være i gang med det her til det her efterår. Så der var ikke noget at forhandle om. Hvis de ikke kunne være med på det tidspunkt, så måtte vi køre solo. Til det sagde porteføljechefen; ”nå ja, så er det jo bare en deadline, vi har at arbejde ud fra, så er det det, vi gør”. Jeg tror i det gamle Rigspoliti, hvis vi havde sagt sådan, så

var vi gået hver til sit og havde drukket en kop kaffe og så var der ikke sket mere. Nu var det bare et vilkår, som blev lagt ind i projektet. (B0052)

Men enigheden omkring, at projektet skulle køre, betød imidlertid ikke, at der var enighed om, hvorledes det skulle køre, eller hvad dets formål skulle være. Der var således et behov for at finde en form, hvor man kunne 'få tandhjulene til at falde på plads', som det udtrykkes nedenfor:

"Vi havde jo en /.../ diskussion om videreførelsen af det her.. .og nogle i projektbestyrelsen følte måske, at vi havde løbet for hurtigt og taget teten i det her og det er der til en vis grad også en sandhed i, for vi skulle lige få de her tandhjul til at falde sammen. Vi var allerede i gang med nogle ting, og så skulle det kobles op på Rigspolitiet. Så jeg ser ikke nogen barrierer. Der har været nogle bump på vejen, det skal der jo være i et hvert projekt.

Og der tænker du på rolleafklaringen?

Ja, lige nøjagtigt. [men] for mig er det mere et udtryk for, at tandhjulene lige skulle falde rigtig i hak mellem Rigspoliti og Nordsjælland. Mere end egentlige barrierer." (B0052)

De interesseudsættninger omkring rollefordelingen og formålet med projektet, som de ovenstående citater giver udtryk for, skal også ses i lyset af det første projektkommissorium, der var blevet udarbejdet. I dette kommissorium, var der alene lagt op til at projektet skulle være en foranalyse, der skulle udmunde i en vurdering af, hvorvidt et projekt ville være gennemførligt og interessant i en national kontekst:

"Kommissoriet beskrev egentlig en foranalyse, hvor man skulle undersøge, hvad kan der være af muligheder for det i dansk politi. Og det var det kommissorium jeg fik i hånden. Så afholdt vi et møde, med Nordsjælland, som på et tidspunkt havde tilkendegivet overfor nogle af de høje herrer i projektbestyrelsen, at de kunne godt være interesseret i at gå med i det her, for de mente selv, at de havde nogle meget motiverede borgere i Nordsjælland, og samtidig har de rigtigt mange indbrud deroppe. Derfor drejede det her stille og roligt hen imod at blive sådan en del af indbruds indsatsen i Nordsjælland. Men det drejede endnu mere, for kommissoriet beskrev faktisk kun en foranalyse, dvs. man [Rigspolitiet] forventede faktisk flere stykker papir fra projektets side, hvor man [projektet] beskrev, hvilke muligheder, vi har, hvad kunne vi gøre? Hvordan skal teknologien se ud? Så simpelthen en case- og foranalyse-beskrivelse." (B0049)

I forhold til rollefordelingen betød det, at da NSjP gik meget aktivt ind i sagen og pressede på for, at projektet ikke bare skulle være et papirprojekt, men et konkret innovations-projekt gav det spændinger, da det udfordrede de vante forretningsgang inden for politiet. Resultatet blev, at lederskaber over projektet i realiteten gik tilbage til NSjP fra Rigspolitiet. Projektet forblev dog

stadig i regi af Rigspolitiet under det nationale efterforskningscenter (NEC, en af de ovenfor nævnte følgestabe) for indbrud med NSjP samarbejdspartner som det fremgår af de to følgende citater:

”Hvis jeg skal fortælle om min rolle i det, så er det at forsøge at få sat lidt gang i toget. For Rigspolitiet kommer, når de når dertil, men vi [NSjP] har et behov for, at skulle bruge det nu. Så vi presser på, og siger, at nu skal der ske noget. Idéen bliver født, da vi har et beskrevet et system, og siger, at nu skal vi prøve med noget nyt. /.../ man kan sige, det der har været udfordringen her er, at man har den overordnede myndighed, som har ansvaret [Rigspolitiet]. Man har Nordsjællands Politi, som går ind og bliver tovholdere for det her projekt, men stadig under Rigspolitiet – det har været en kæmpe udfordring, og det er ikke noget man er så glad for. For Rigspolitiet vil gerne styre udviklingen. Men i denne her sammenhæng – selvfølgelig har der været nogle barrierer – men det har faktisk kørt optimalt ud fra den givne tidsramme.” (B0053)

”Undervejs havde vi nogle forskellige møder og lidt frem og tilbage, og der har vi så os på den ene side, projektafdelingen, Nordsjællands Politikreds på den anden side, og så har vi vores folk inde på torvet, altså dem fra NEC mener jeg det hedder, altså den nationale del af vores organisation, og så har vi så vores egen driftsorganisation, som tager sig af det tekniske. Altså de her forskellige interagerede og der var noget snak frem og tilbage. For at gøre en lang historie kort, så blev enden ligesom, at det kunne ikke blive en foranalyse på papir, det måtte blive noget andet. Man havde i Nordsjælland et meget kraftigt ønske, hele vejen op til direktøren, om at der skulle sættes noget i værk. Det var ikke bare noget med, at der skulle der laves et stykke papir og så skulle der analyseres på det, så ville de simpelthen ikke være med. Og på den måde kan man sige, at Nordsjælland var meget driver på det her også rent ledelsesmæssigt.” (B0049)

Det ovenstående citat understreger udover diskussionerne om rollefordelingen mellem Rigspolitiet og NSjP også det forhold, at der internt (som allerede nævnt ovenfor) i NSjP på ledelsesniveau er en udpræget enighed, der er med til at øge NSjP's handlekraft over for et på det tidspunkt Rigspoliti under forandring. I forlængelse af disse diskussioner omkring rollefordelingen melder en anden diskussion sig – en diskussion om ansvaret. I denne type projekter inden for politiet er den normale procedure, at hhv. projekt og IT afdelingen og driftsafdelingen (begge under Rigspolitiet) inddrages fra begyndelsen. Men givet, at NSjP tager teten, trækker disse afdelinger sig med henvisning til diskrepansen i projektkommissoriet vis-a-vis det nye konkret innovations projekt NSjP fremlægger, da de ikke ønsker at tage ansvar for et projekt, de ikke selv har udviklet. Som det fremgår af det nedenstående citat:

”Den del [rollefordelingen] har der været rigtigt meget diskussion om, og rigtig mange, der syntes, det var simpelthen for usikkert. Og driftsafdelingen [Rigspolitiets] var rigtig kede af det eller ærgerlige og irriterede over det, og det endte faktisk med at parterne – ikke negativt set – ligesom har skilt vandene og sagt, at Nordsjælland kører ligesom uden om vores driftsafdeling. Det her pilotprojekt i Nordsjælland, vi beslutter os for, at hvis der sker noget sikkerhedsmæssigt eller hvis der er noget, der går galt, så har vi ligesom placeret 'aben' på nogle skuldre [NSjP's], og så må de

jo løfte den, og så må de leve med det. Og på den måde har vi ligesom afkoblet vores driftsafdeling for de vil jo ikke stå som garant for noget, som de ikke har været inde over.” (B0049)

Resultatet bliver, som det delvist fremgår af det ovenstående citat, at Rigspolitiets projektafdeling så at sige køres ud på et sidespor. Denne sideligning sker i realiteten i en dobbelt forstand for det første ved at selve projektet placeres i NSjP for det andet ved at projektafdelingen skal stille med en ressourceperson til NSjP for at hjælpe projektet i luften.

Mulighedsvinduer og udvælgelsen af ideer

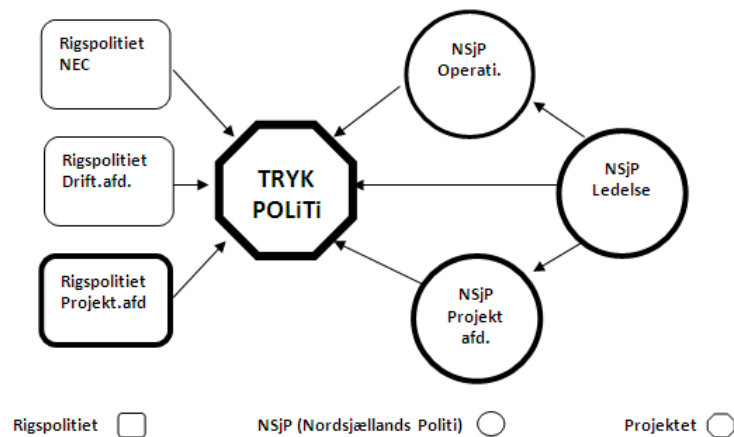
Kort sammenfattet skitserer denne konkretiseringsperiode i TRYK Politi åbningen af et strategisk policy felt, eller med henvisning til den amerikanske politolog John W. Kingdon, et mulighedsvindue (Kingdon 1984) med deltagelse af en række aktører, hvor resultatet ikke er givet på forhånd. Eller med andre ord en situation hvor NSjP som institutionel entreprenør får mulighed for at promovere deres innovationsprojekt som en konkret løsning på indbrudssituationen, eller i det mindste et aktivt forsøg på ’at gøre noget ved sagen’. Dette mulighedsvindue opstod som følge af flere årsager dels Politireformen der ”destabiliserede” Rigspolitiet, dels det faktum at NSjP i hele organisationen har internaliseret ’homogen’ forståelse af hvorledes de anskuer deres (og politiets) opgaver. Denne relative enighed gav NSjP mulighed for at spille på de modsætninger, der gør sig gældende i Rigspolitiet. Dette udnyttede NSjP til at tage ejerskab på en ny måde, der ikke tidligere er set indenfor politiet. Som to af de involverede udtrykker det:

”det er på baggrund af vores vicedirektør, som har været ovre på Stanford University. Han har fortalt om en ny model... Der er jo forskel i tilgangen; skal vi lave en kæmpe stor foranalyse til x kroner, eller skal vi prøve at se, om der er nogen, der vil bruge det her? Ved at tage udgangspunkt i den lovgivning, vi har i dag, bruge de genveje, vi kan, ved at bruge eksisterende teknologi og så se om vores succesparameter til det her pilotprojekt kan klare det? Det har vi aldrig gjort før.” (B0051)

”men jeg vil gerne sætte to ord på og sige, der var afklarende samtaler, men der er ingen tvivl om, at det første møde, satte fokus på det. Hvem havde ansvaret i virkeligheden? hvem ejede projektet? Det blev ret klart defineret, at det gjorde Nordsjællands politi. Det var også lidt et opgør med den traditionelle måde at køre projekter på, også på grund af kadancen i projektet, både på grund af projektmodellen, som Rigspolitiet havde implementeret, men jo også på grund af kadancen. Det var en anderledes måde at arbejde på, som jeg tror efterfølgende vil danne præcedens for at lave noget andet. Men det der med, at projektet ligger lokalt. Der har det tidligere måske været noget anderledes, at det har været Rigspolitiet, der har siddet med det. Jeg tror bare den lokale forankring er rigtig vigtig.” (B0050)

Nedenstående figur 5.2. visualiserer forholdet mellem de involverede parter ved at vise Rigspolitiets forskellige aktører i processen som relative adskilte mens aktørerne fra NSjP's operative del, projektafdelingen og ledelsen har en mere koordineret og "homogeniseret" (illustreret af pilene mellem dem) tilgang.

Figur 5.2. Relationerne Rigspolitiet og NSjP konkretiserings fasen af Tryk Politi.



NSjP's fokus på et konkret, operationelt innovations projekt, der på meget kort tid skulle gøres operationelt, som snævert kan beskrives som en form for produktinnovation, kan siges at udgøre et afsæt for en bredere form for forandring, der kan betegnes som en form for innovation der sigter på at forandre relationerne mellem Rigspolitiet og de øvrige politikredse. En form for innovation, der i højere grad går på at forandre dels det institutionelle dels tænkningen omkring hvad der kan betegnes som 'den interne orden' i politiet, end på det egentlige indhold i projektet i sig selv.



Udvikling: fra positionering og borgerinddragelse til borgeraktivering

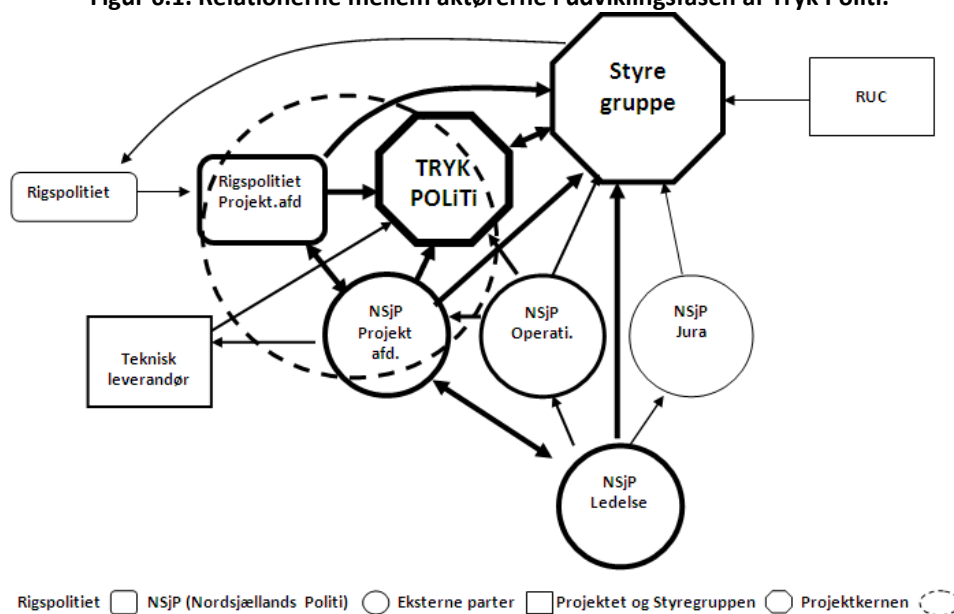
I forlængelse af processen omkring rollefordelingen for forståelsen af projektets rolle, bringes NSjPs projektmedarbejdere og medarbejderne fra Rigspolitiets projektafdeling sammen for at udarbejde en ny operationel projektbeskrivelse. Denne projektbeskrivelse indeholder i modsætning til det første kommissorium en præcisering af projektmålsætningerne, succeskriterier på kort og lang sigt samt en beskrivelse af selve konceptet (de teknisk/organisatoriske muligheder/løsninger), og dets anvendelse i praksis. Denne fase viser at der med den entydige ledelsesmæssige opbakning og den lokale forankring er blevet skabt et konkret innovationsrum hvor det er muligt at 'tænke ud af boksen' og 'lege med ideerne' om, hvorledes dette projekt kunne komme til at se ud (NSjP 2010b; 2010c; 2010d; 2010e). Men som så mange andre processer belyser udviklingsfase i projektet også, at der konstant må træffes en række konkrete valg mellem forskellige løsninger under hensyntagen til den kontekst, som projektet opererer inden for. Her bliver hele tidsfaktoren af central betydning idet, at fra projektbeskrivelsen ligger klar 17. september til intentionerne om at projektet skal være i luften ved indgangen til 'den mørke tid' der begynder med efterårsferien (den 18. oktober), kun er en måned.

Samarbejdet om udviklingen af TRYK Politi

I forlængelse af diskussionerne omkring rollefordelingen i projektet indkaldes til et første ”projektmøde” hvor styregruppen etableres og konstitueres med deltagere fra i første omgang NSjPs topledelse og ledelsesmæssige søjle, Rigspolitiets Nationale følgestab for indbrud, Rigspolitiets projektafdeling, NSjP’s projektafdeling og en projektmedarbejder fra Rigspolitiets projektafdeling samt observatører fra Roskilde Universitet. Senere tilkom endvidere deltagere fra NSjP’s operative søjle, fra Rigspolitiets kommunikationsafdeling, en observatør fra Midt og Vestjyllands politikreds samt flere skiftende følgedeltagere og ad hoc deltagere fra forskellige afdelinger mv.

Selve udviklingsfasen af projektet blev stærkt påvirket af det tidspres, der omfattede projektet. Dette kom til at bevirke at der i udviklingsfasen blev skabt en projektkerne bestående af de to projektmedarbejdere i nært samarbejde. Disse to medarbejdere og deres samarbejde med hinanden og aktører fra deres personlige netværker bl.a. den tekniske leverandør som NSjP tidligere havde arbejdet sammen med, blev således definerende for selve udviklingen af konceptet. Processen forgik ved, at de to projektmedarbejdere i samarbejde udarbejdede forskellige koncepter og udkast til de tekniske løsninger som efterfølgende blev forlagt og diskuteret i styregruppen.

Figur 6.1. Relationerne mellem aktørerne i udviklingsfasen af Tryk Politi.



Det vil sige selve udviklingsfasen var baseret på en mindre men meget tæt samarbejdende kerne og dennes associerede netværker. En af forudsætningerne for denne kernes effektive og tætte samarbejde var etableringen af et innovationsrum med ledelsens opbakning. Den ovenstående figur

6.1. forsøger at indfange dels denne projektkerne og dels den konkrete rollefordeling i udviklingsfasen, hvor som det fremgår, var NSjP der sad solidt i førersædet mens Rigspolitiet i praksis var henvist til primært at deltage via dets repræsentanter i styregruppen.

Teknikken 'Den simple løsning'

I forhold til projektets mere tekniske og praktiske aspekter udarbejdede de to projektmedarbejdere fra hhv. NSjP og Rigspolitiets flere forslag til projektet konkret udformning der byggede videre på den projektbeskrivelse der var blevet indsendt til Rigspolitiet i første omgang og de efterfølgende diskussioner af denne og af projektkommissoriet (jf. foregående kapitel). I projektbeskrivelsen beskrives TRYK Politis formål bredt som værende; 'at foretage en vurdering af om projektet med succes vil kunne udbredes nationalt, organisatorisk såvel som teknisk herunder en vurdering af om teknologien er bæredygtig og skalerbar i en landsdækkende løsning'. Samtidig skitserer projektbeskrivelsen TRYK Politis succeskriterier relativt løst som:

- At borgerne tilmelder sig og anvender "hjælp politiet" (antal er vigtigt gerne mange)
- At det er let og nemt tilgængeligt at tilmelde sig, samt at anvende systemet
- At det kan anvendes operativt

Disse mere operationelle succeskriterier suppleres endvidere med nogle mere langsigtede og resultatorienterede succeskriterier:

- Nedbringelse af borgernær kriminalitet
- Skabe tryghed
- Præventiv effekt
- Signal til gerningsmænd

Projektbeskrivelsen succeskriterier og de ideer som projektmedarbejderne arbejder med diskuteres med den tekniske partner, der skal levere selve den tekniske løsning til TRYK Politi. På denne baggrund skitseres to mulige koncepter, der betegnes som hhv. 'den store' og 'den simple løsning'. De grundlæggende forskelle på de to løsninger er ikke store, men 'den store løsning' indeholder et positioneringssystem, der gør det muligt at kontakte borgeren baseret på, hvor pågældende befinder

sig fysisk ved hjælp af oplysninger fra vedkommendes mobiltelefon (positioneringen af telefonen). Omvendt anvender den simple løsning alene to faste kontakt adresser for borgerne: en hjemmeadresse og en arbejdsadresse. (se boks 6.2.nedenfor):

Boks 6.2. Specifikationerne af de to tekniske løsningsforslag.

To Tekniske løsninger

På baggrund af møder med leverandøren til pilotsystemet er der fremkommet to løsningsforslag, en lille/simpel løsning og en større løsning, hvor der foretages opslag via webservices.

De to løsninger baserer sig begge på ovenstående koncept. Der indtastes forskellige oplysninger om borgeren og der foretages web-opslag i den store løsning.

Nedenfor ses de forskellige oplysninger borgeren skal indtaste. I den store løsning foretages et opslag i offentlig adressekartotek, hvilket verificerer at adressen findes. Derudover er der mulighed for at indtaste en alternativ adresse således, at borgeren kan angive sin arbejdsadresse.

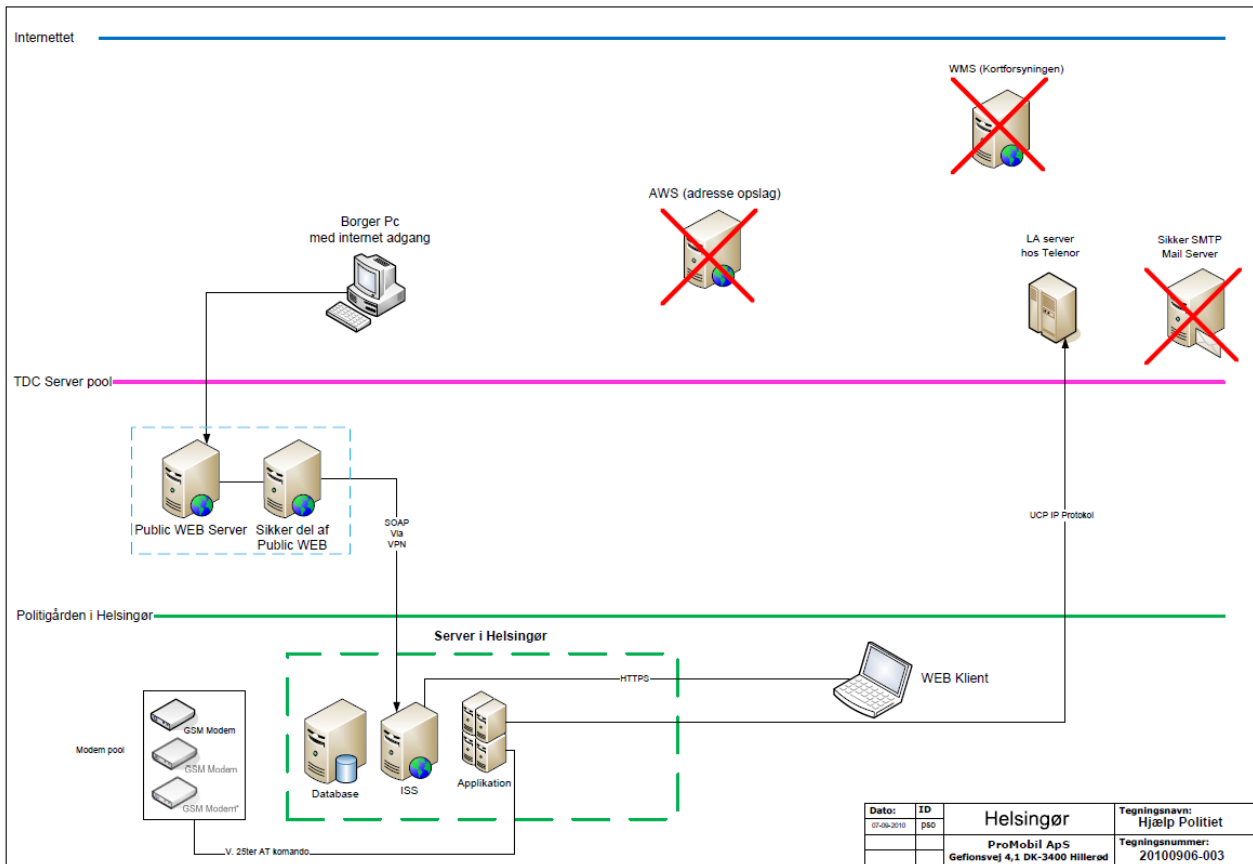
Borger oplysninger (indtastninger)	
"Den store løsning"	"Den simple løsning"
1. Navn	1. Navn (obligatorisk)
2. Personnummer (moduskontrol, gemmes på eksternt harddisk).	2. Adresse (obligatorisk)
3. Adresselinje 1*	3. Postnummer (obligatorisk)
4. Adresselinje 2*	4. Bynavn (obligatorisk)
5. Postnummer*	5. Bebyggelsens navn (hvis relevant)
6. Bynavn*	6. Mobiltelefonnummer (obligatorisk)
7. Position på adresse (information kommer fra offentlig adressekartotek når en korrekt adresse er valgt - ikke synlig for borgeren)	7. Personnummer (obligatorisk, moduskontrol, gemmes på eksternt harddisk).
8. Mobiltelefonnummer	
9. Password	
10. Password hint	
* mærkede poster kontrolleres op mod det offentlige adressekartotek.	

Nedenfor ses en oversigt over de væsentligste forskelle på de to løsninger:

"Den store løsning"	"Den simple løsning"
Adresseopslag hos erhvervs- og byggestyrelsens adresse webservice.	Der er kun kontrol via "kode til mobil".
Redigering af brugerprofil på hjemmesiden: Redigere profil, mht. adresse, password o.l. Sætte sin profil inaktiv i en given periode Slette sin profil, samt få hjælp til "glemt password".	Ingen redigeringside - udelukkende mulighed for at skrive stop/pause på SMS.
Angivelse af et geografisk område. Angivelsen af området foretages på et geografisk kort, som en geografisk position med angivelse af en cirkel diameter i meter.	<ul style="list-style-type: none"> • Direkte indtastning af telefonnummer • Indtastning af vejnavn og postnummer • Indtastning af postnummer
Angivelse af geografisk område på OCN-skærmen (cirkel diameter).	Operatøren skriver (manuelt) relevante postnumre, adresser eller bynavne.
Der kan angives en ekstra adresse (arbejdsadresse).	Kun én adresse.
Mulighed for at skrive Journalnummer på SMS-sagen.	Udelukkende løbenummer på SMS-sagen.
Server med backup og ups (batteriback-up)	Evt. "billigere" server
I borgerhjælps-systemet sættes et felt på klienten, som betyder, at oplysningerne skal overføres. Borgerhjælps-serveren sender derefter en sikker mail. Dette kan bruges til at overføre data til POLSAS.	Oplysningerne skal gemmes på en stik og overføres til POLSAS.

Valget af teknisk løsning er interessant i denne sammenhæng fordi det har konkrete operative effekter på hvorledes systemet kommer til at fungere. Da selve grundlaget for TRYK Politi er baseret på tilbagemeldinger, fra borgerne er det naturligvis vigtigt, at det er de relevante borgere, der kontaktes. Med et kendskab til de tilmeldte borgeres fysiske position (den store løsning) vil sandsynligheden for at kunne kontakte nogen der rent faktisk er inden for en acceptabel radius af den givende hændelse, være markant større end ved alene at baserer sig på to faste adresser (den simple løsning). De to løsninger diskuteredes i projektets styregruppe og med medarbejdere fra NSJP's operative søjle, særligt dem fra vagtcentret (OCN), der konkret er dem der skal anvende konceptet i praksis. Til trods for at den store løsning tilbyder en potentielt mere effektiv løsning, besluttes det i styregruppen at anvende en svagt modificeret udgave af den simple løsning.

Figur 6.3. Den simple løsning.



Dette hænger bl.a. nært sammen med de lovgivningsmæssige krav, der er til, hvorledes politiet skal opbevare og håndtere data.

Figur 6.4. Introduktionsmateriale til TRYK Politi.

TRYK POLITI - et nyt initiativ mod indbrud i Nordsjælland (<https://www.hjaelppolitiet.dk/>)

Borgere i Nordsjællands politikreds har nu mulighed for at hjælpe politiet med at opklare indbrud og anden kriminalitet i deres lokalområde. Politikredsen har netop indledt initiativet TRYK POLITI, som gør det muligt at give politiet oplysninger i forbindelse med en politisag - f.eks. et indbrud - via sms.

TRYK POLITI er et såkaldt pilotprojekt, som indtil videre kun findes i Nordsjællands Politikreds. Hvis ordningen viser sig at være en succes, vil der blive taget stilling til, om den skal udbredes til andre dele af landet eller til hele landet.



TRYK POLITI - et sms-samarbejde mellem dig og politiet

Vil du hjælpe politiet med at opklare indbrud i Nordsjælland? Så tilmeld dig politiets sms-tjeneste TRYK POLITI, som gør det muligt at give politiet oplysninger via sms. Alt for mange mennesker har oplevet at komme hjem til en bolig, hvor der har været indbrud. Det er ikke bare en stor belastning for dem, det går ud over. Det skaber også utryghed i lokalområdet.

Med initiativet **TRYK POLITI** har du mulighed for via sms at sende oplysninger til politiet, som kan være med til at opklare et indbrud i dit lokalområde. Det eneste, du skal gøre er at tilmelde dig sms-tjenesten her på siden, og så ellers holde øjne og ører åbne – og mobilen tændt.

Så enkelt er det

Når politiet har brug for din hjælp, modtager du en sms-besked fra Nordsjællands Politi. Det kan for eksempel være i forbindelse med et indbrud. Udover en kort beskrivelse af forbrydelsen, vil du få at vide, hvad du skal holde særligt øje med. Det kunne være en tasketyv, der er stukket af på en rød knallert. Eller en person i en hvid varevogn, der er set ved gerningsstedet. Ser eller hører du noget udsædvanligt, som du mener, kan hjælpe politiet med opklaringen, skal du kontakte Nordsjællands Politi – enten ved at svare på sms'en eller ringe 1-1-4.

Vigtigt:

Du skal kun observere og informere politiet på en måde, der ikke indebærer risiko for dig selv. Du bliver altså hverken bedt om at foretage civile anholdelser eller forsøge at tilbageholde gerningsmænd.

Pilotprojekt

TRYK POLITI er et såkaldt pilotprojekt, som indtil videre kun findes i Nordsjællands Politikreds. Hvis ordningen viser sig at være en succes, vil der blive taget stilling til, om den skal udbredes til andre dele landet eller til hele landet.

TRYK POLITI - fordi 1 mio. øjne ser mere end 1600!

Der bor ca. 500.000 borgere i Nordsjælland, som betjenes af ca. 800 politifolk

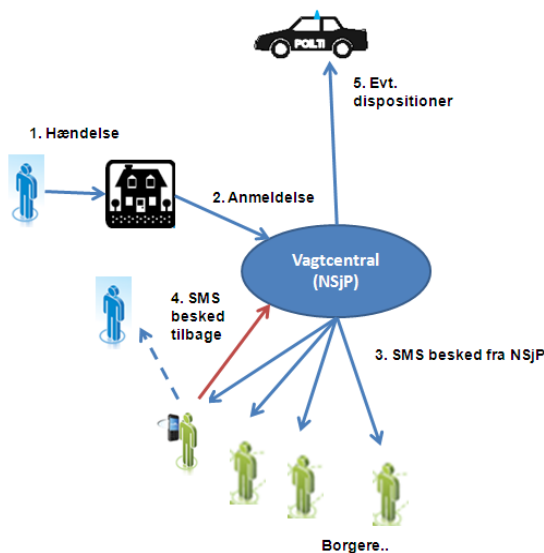
Der er i denne henseende fire aspekter i forhold til datasikkerhed i relation til TRYK Politi: 1) *indgående oplysninger fra borgere der tilmelder sig systemet*: her vælges en løsning, hvor det alene kræver ikke fortrolige oplysninger at tilmelde sig som borger, og samtidig kræves gentilmelding hver tredje måned, således at NSjP ikke ligger inde med data mere end tre måneder. Det betyder, at cpr-oplysninger ikke indgår, men det vurderes ikke, at være nødvendigt for systemet rent operationelt. Samtidig fravælges positionering, da dette vil kræve et eksplicit tilsagn fra borgerne,

og højst sandsynligt ifølge NSjP juridiske afdeling inddrage ne række andre aspekter i forhold til datasikkerhedsloven, registerloven og Politiloven. Af disse årsager modificeres og udformes den simple løsning, så de skærpede krav for autorisation, logning, kryptering og opbevaring etc. udngås.

2) *udgående oplysninger til offentligheden fra politiet ved efterlysninger*: Dette punkt giver ingen problemer, idet der her alene er tale om de samme procedurer, som anvendes i forhold til 'almindelige efterlysninger'. 3) *Indgående svar fra tilmeldte borgere*: Her udarbejdes det skriftlige materiale, som de tilmeldte borgere til TRYK Politi modtager, hvori det indskærpes, at de ikke må sende fortrolige oplysninger men skal bede om at blive ringet op af politiet, da det ellers vil kræve kryptering og skærpede krav om opbevaring adgang og logning af disse data mv. (se introteksten fra <https://www.hjaelppolitiet.dk/> figur 6.4.ovenfor). 4) *Opbevaring af data og retursvar*: Her udarbejdes TRYK Politi således, at der alene anvendes en lokal elektronisk 'postkasse' til de modtagende data uden direkte adgang til politiets elektroniske sags- og dokumentssystem (POLSAS), hvorved flere skærpede krav igen omgås. Dette medfører imidlertid at indkommende oplysninger, det omfang de er relevante, skal overføres manuelt til POLSAS via en usb-nøgle.

Med baggrund i disse økonomiske, tidsmæssige, juridiske og praktiske benspænd kan det endelige koncept i TRYK Politi beskrives i fem led, hvis tekniske udgangspunkt er noget 'så simpelt' som en sms-kæde (se Figur 6.5. nedenfor, samt Figur 6.4. ovenfor).

Figur 6.5. Skitse af TRYK Politi konceptet



Første led er en konkret hændelse det være sig et indbrud, en bortkommen person (f.eks. en ældre dement der er forsvundet fra et plejehjem) eller lignende. *Andet led* er en anmeldelse af hændelsen, så den kommer til politiets kendskab. *Tredje led* er vagtcentralen, hvor anmeldelsen modtages og hvor der foretages en vurdering af hændelsen, i forhold til om det er relevant at iværksætte TRYK Politi. I den situation det er relevant at initiere TRYK Politi udvælger vagtlederen de borgere der er relevante (f.eks. alle modtagere i en afstand af tre km fra hændelsen) og sender en sms'en til disse. *Fjerde led* er, en borger der modtager og besvarer sms'en. *Femte og sidste led* er de dispositioner politiet vælger at foretage på baggrund af de indkommende oplysninger. Dette kunne være at kontakte borgeren for yderligere oplysninger eller mere beredskabsmæssige dispositioner som f.eks. at sende en patrulje ud.

Fra borgerinddragelse til borgeraktivering

Et interessant aspekt ved hele udviklingsprocessen er, at de oprindelige tanker der lå i projektet omkring borgerinddragelse, blev kraftigt nedtonet. Dette skete i første omgang som konsekvens af de ovenfor nævnte økonomiske, tidsmæssige og juridiske mv. benspænd, men det er også et udtryk for en måde at tænke innovation og udvikling på. Inden for Politiet synes der at herske en udbredt 'gør-det-selv' forståelse der tilsyneladende sigter på at udføre så meget af udviklingen og udformningen forskellige innovations og udviklingsprojekter internt i organisationen. Denne "in-house" kultur synes i øvrigt ikke kun at gøre sig gældende hos politiets men også i mange andre offentlige organisationer (Schultz Larsen og Heide 2011). Konkret har denne "in house" kultur sammen med særligt tidspresset været medvirkende at den eneste "inddragelse" af borgerne i udviklingsfasen har bestået i information via pressen. Hvilket står i kontrast til de ovenfor diskuterede ideer omkring engagerede og aktiver borger og inddragelsen af disse der var med til at motivere NSjP til i det hele taget at gå videre med projektet.

Eneste afvigelse fra dette billede i processen var i relation til kredsrådet. Kredsrådene blev indført i forbindelse med Politireformen, og de udgør et bindeled mellem politikredsen og de kommuner som politikredsen omfatter. I kredsrådet drøftes typisk spørgsmål vedrørende politiets virksomhed og organisation i politikredsen, samt spørgsmål vedrørende kriminalitetsudviklingen og samarbejdet mellem politiet og lokalsamfundet. Bl.a. udearbejdes der årligt en lokal samarbejdsplan. Typisk mødes et kredsråd fire gange årligt, og det er sammensat af politikredsens politidirektør og borgmestrene fra kredsens kommuner.

Selvom projektet i første omgang alene var tænkt som noget, der skulle køre i en afgrænset del af politikredsen i form af tre geografiske forskellige kommuner, bevirkede responsen fra kredsrådet, at NSjP valgte at udvide projektet til at omfatte hele kredsen. Samtlige borgmestre i kredsen ville således gerne have det i deres kommune. Samtidig var dette var muligt, da det teknisk og økonomisk ikke ville gøre den store forskel for pilot projektet.

Det vil sige på den ene side formåede NSjP at skabe et innovationsrum, hvor det var muligt at tænke ud ad boksen, og på den anden side skete der meget hurtig en konfrontation med virkeligheden af de ideer, der blev fostret. Dette førte til, at NSjP fik udviklet et fuldt funktionsdygtigt system på godt otte uger. Men tidspresset og den dominerende ”in-house” kultur, bevirkede at det var en meget snæver kreds, der stod for selve udviklingen af ideerne og konceptet. Deltager kredsen var så snæver, at end ikke de medarbejdere, der konkret skulle arbejde med projektet på en daglig basis, blev inddraget før til sidst i processen.

Set i dette lys synes selve innovations og udviklingsprocessen at illustrere en tilgang, der i stedet for borgerinddragelse sigter på, hvad der kan betegnes som *borgeraktivering*. Dette giver anledning til at reflektere over, hvad der reelt ligger i de interne forestillinger omkring, hvad de involverede parter med lidt forskellige begreber betegner som borger-awareness eller citizenship.

Traditionelt, når der diskuteres borgerinddragelse i den offentlige sektor, gøres dette i forhold til en række mere eller mindre formelt definerede typer af inddragelsesformer. Flere af disse er endvidere institutionelt eller juridisk begrundede f.eks. borgerhøringer i forbindelse med større lokalplan ændringer eller lignende. Mere overordnet kan der snakkes om fem typiske borgerinddragelsesformer: 1) *Ide og politikudvikling* – her sker inddragelsen af borgerne i selve processen med at udarbejde og udvikle ideerne og de kan deltage med indspark i forhold til hvad de oplever som deres centrale behov etc. 2) *Interesseafvejninger og prioriteringer* – her er forskellige løsningsmuligheder til diskussion og borgerne inddrages for at give deres meninger til udtryk og for at sikre deres interesser også kommer til udtryk, men grundlæggende er problemet defineret på forhånd. 3) *Høringer* – her sker inddragelsen modsætning til 1 og 2 i højere grad for at *høre* borgernes holdninger til forskellige allerede udviklede ideer eller planer end for at give dem direkte indflydelse på disse. 4) *Beslutninger* – her inddrages borgerne direkte i selve beslutningsprocessen

f.eks. om prioriteringer af ressourcer og midler mv. og 5) *Gennemførelses* – her inddrages borgerne i selve gennemførelsen af de politikker eller projekter der er blevet besluttet. I reglen betegner alle disse aktiviteter forskellige former for borgerinddragelse men i visse tilfælde forekommer de sekventielt i forlængelse af hinanden eller som mere eller mindre overlappende processer (Tortzen 2008, Torpe 2006, Agger 2004 og Arnstein 1969). Der er på denne måde ganske vide rammer for, hvad der kan betegnes som borgerinddragelse. I TRYK Politis tilfælde har der alene været tale om en form for inddragelse (eller rettere aktivering) i gennemførelsesfasen, da aktiveringen af mange borgere er essentielt for projektet.

I forhold til Tryk Politi bliver dette ”skifte” fra borgerinddragelse til borgeraktivering ikke problematiseret, tværtimod giver flere af de involverede udtryk for at denne aktivering i sig selv er en succes for projektet og samtidig at det delvis er denne inddragelse der udgør det innovative ved selve projektet:

”Men hele italesættelsen af Tryk politi er jo blevet en succes i sig selv, fordi det har fået opmærksomheden henledt på borgerinddragelse, ansvarliggørelse af borgerne. Det er rigtig spændende /.../ For det rammer jo lidt ind i de tanker, der ligger hos vores nye Rigspoliti chef, om tryghed, partnerskaber og awareness. Men nu har vi 4500 tilmeldinger. Hvis jeg ser på vores patruljedækning med de øjne, /.../ så er det jo egentlig fantastisk lige pludselig at have 4500 mennesker med 9000 øjne derude, det rykker alligevel lidt. Så jeg tror det er en hel rigtig tanke. Og jeg tror omkring den enkelte tilmelding vil der brede sig noget snak i familien og på arbejdspladsen og i vennekredsen, så hele opmærksomheden på, at borgere skal sgu også gøre noget, dén synes jeg er sindssygt spændende.” (B0052)

”Jeg tror det innovative ligger i borgerinddragelsen. For mig er sms jo bare en teknisk løsning.. Det her er jo bare et lille skridt på vejen, og grunden til, at jeg synes det er interessant, det har jo været borgerinddragelsen, det er jo citizenship. /.../ Hvis man overfører det til en helt almindelig kriminalitetskontekst, så er det samfund mod indbrud eller samfund mod kriminalitet i højere grad end det er politi mod indbrud. Det her med, at kriminalitet ikke kan klares af politiet alene. Vi spiller en rolle og vi gør, hvad vi kan, men vi har faktisk behov for andre. Og det gælder ikke bare borgerne, men de er bare et lille element i det. Det gælder også det forebyggende arbejde og kommunerne, hele det tværsektorielle samarbejde. Men citizenship delen har jo en stor rolle og ligger også i politiets fremadrettede strategi. Lad os være et lokalsamfund, der står sammen mod kriminalitet. Hjælp os med at være vores øjne og ører, så skal vi komme så hurtigt, vi kan.” (B0050)

Ses der nærmere på de to ovenstående citater indikere de også, at de rationaler, der ligger til grund for TRYK Politi, i et eller andet omfang bunder på den ene side i en erkendelse af, at indbrudssituationen er radikalt forandret og at politiet ikke kan fortsætte som hidtil. Og på den

anden side at politiet som alle andre må prioritere sine knappe ressourcer, og som følge heraf ser borgerinddragelse som en mulighed for at udnytte nogle kollektive ressourcer i løsningen af sine opgaver. Samtidig ses borgerinddragelse som en mulighed for at skabe en forståelse mere bredt i samfundet for politiets arbejde, der er i overensstemmelse med politiets egen måde at anskue sine opgaver på. Dette formuleres som awareness og citizenship der som, de to citater påpeger falder i tråd med, hvad der fremhæves, som to af seks centrale udfordringer for politiet de kommende år i politiets og anklagemyndighedens strategi for 2011-2015:

Stigende forventningerne til løsningen af vores kerneopgaver

- også i forhold til forebyggelse, lokalt nærvær og service. Det stiller krav til et endnu større fokus på vores kerneopgaver og udfordrer os til nytænkning i den måde, vi arbejder med forebyggelse, service og de borgernære opgaver på.

Stigende krav til samspil og kommunikation med borgere og samarbejdspartnere.

En stor udfordring er derfor at udvikle vores tilgængelighed, servicekultur og direkte kommunikation, ligesom vi skal arbejde med at inddrage samarbejdspartneres viden og ressourcer i opgaveløsningen. (Rigspolitiet 2010a:4)

Set i dette lys er to af de helt centrale udfordringer for politiet i de kommende år at afstemme forventningerne med befolkningen i forhold til, hvad politiets reelt kan levere, og samtidig være bedre til at inddrage eksterne parter viden og ressourcer i opgaveløsningen på forskellige måder. Når begrebet borgeraktivering anvendes her, er det for at understrege, at de rationaler, der synes at ligge bag TRYK Politi, i vidt omfang handler om at aktivere nogle kollektive ressourcer og samtidig skabe en forståelse for at denne aktivering er nødvendig. Borgere er således ikke blevet inddraget i forhold til deres syn på projektet, relevansen af det eller i selve udviklingen af projektet til trods for at det må antages at mange af disse borgere potentielt sider inde med en stor og relevant viden der kunne havde forbedret projektet. Denne forståelse af aktivering i forhold til TRYK Politi, skal dog ses i en dobbelt forstand: både som en mobilisering af borgernes 'passive viden' i tilfælde hvor politiet trykker på 'aktiverings knappen' og som en aktivering af en specifik måde at anskue politiets rolle og arbejde på og dermed hvilke forventninger man kan have til politiet. Dette skal ikke forstås som en kritik af TRYK Politi men som et argument for hvorfor begrebet borgeraktivering her anvendes som en betegnelse på den "borgerinddragelse", der har ligget i TRYK Politi.



Implementering: teknologi og organisatorisk læring

I forhold til den bredere implementering af projektet i NSjP kan processen opdeles i flere dele, som udover den mere tekniske og praktiske implementering relaterer sig til aktiveringen af borgerne eller hvad der kan betegnes som den organisatoriske implementering.

Den tekniske implementering

I relation til de mere tekniske og praktiske aspekter kan implementeringen betegnes som relativt uproblematisk. Der har undervejs været tale om nogle justeringer bl.a. i forhold til kapaciteten af, hvor mange sms'er systemet skal kunne sende pr. minut mv. Når der er tale om en forholdsvis uproblematisk teknisk implementering skyldes det, som en af projektdeltagerne pointerer: *"Det er et minimalistisk projekt, der tager udgangspunkt i det simpleste og enkleste"* (B0051). Denne prioritering i forhold til, hvilken type pilotprojekt, der reelt blev tale om, rækker i realiteten tilbage til nogle af de centrale valg, der blev truffet tidligt i processen. Med andre ord var det et strategisk valg fra begyndelsen, at det skulle være et simpelt projekt, som byggede på kendt teknologi, der alene skulle understøtte funktionaliteten og anvendeligheden. Samtidig blev der helt fra begyndelsen også fokuseret på, hvem det var, der skulle bruge systemet operativt, og repræsentanter fra vagtcentralen var fra starten repræsenteret i styregruppen og blev i løbet af processen inddraget i udviklingen af projektet. Som en af repræsentanterne for projektets operative del udtrykker det:

”Selve processen har faktisk været god. Og jeg synes den involvering, jeg har krav på at have [Som repræsentant for den der skal betjene systemet], den har jeg fået, jeg har også haft mulighed for at komme med indspark både i forhold til krav til systemet og medindflydelse på, hvordan ruller vi det her ud. Det har været næsten optimalt set fra min stol.” (B0053).

Konsekvensen af disse valg var, at det blev et system, der var meget simpelt. Som én deltagerne understreger: *”Det viste sig også, da vi satte det i værk, de mennesker [der skulle anvende systemet TSL.] behøvedes ikke at få en uddannelse, de kunne selv, fordi det er så simpelt.” (B0051).* TRYK Politis simplicitet er på denne måde blevet ét af projektets kendetegn og i vidt omfang også én af dets væsentlige styrker. Set fra et innovationsperspektiv ligger det innovative således ikke i selve det tekniske, men i anvendelsen af teknologien og projektets koncept.

De faktiske operationer

Med udgangspunkt i dette perspektiv kan det være nyttigt at se på de faktiske operationer, der har været siden projektet blev startet. Der har siden den første operation tilbage i november 2010 og frem til medio august 2011 været gennemført 60 TRYK Politi-operationer. Disse operationer har været gennemført i sammenhæng med en række forskelligartede forhold med – indbrud, mistænkelige forhold og bortgåede personer, som de væsentligste (se tabel 7.1 nedenfor). Udover de ’operative’ operationer har der været fire ’orienterende’ operationer, hvis formål var at informere de tilmeldte borgere om udviklingen i projektet mv.

Tabel 7.1 TRYK Politi operationer

Typer	Antal
Bortgået	25
Indbrud	19
Mist. forh.	9
Orientering	4
Trickyveri	2
Efterforskning	1
I alt	60

Der har været stor forskel på, hvor mange borgere, der er blevet sendt sms’er til i forbindelse med de enkelte operationer. I nogle er der sendt beskeder til ganske få, og i andre er der sendt til samtlige borgere (varierende mellem 6000 og 8000 sms’er). Sms’erne er blevet udsendt til enten specifikke postnumre, eller til tilmeldte borgere inden for en given radius ud fra gerningssted. En af de faktorer, der illustrer, at TRYK Politi stadig er et pilotprojekt, er, at der ikke findes nogen

procedure, for hvornår en operation skal iværksættes eller hvilke borgere, der skal inkluderes i en sådan. Disse prioriteringer beror alene på den givende vagtleders vurderinger.

Tabel 7.2. Antal svar på operationerne

Antal operationer	28	11	11	4	1	1	1	1	1	1	60
Antal svar på operationerne	0	1	2	3	4	5	6	8	12	15	95
											I alt

Ses vi på antallet af svar, der er kommet ind på de forskellige operationer, fremgår det af ovenstående tabel, at der i alt er indkommet 95 svar på de 60 operationer. Ses der bort fra de fire orienterende operationer, viser det sig, at der er kommet 68 svar på 56 operationer, hvilket svarer til et gennemsnit på 1,2 svar pr. operation. Ses der alene på de operationer, hvor der kom respons, 28 i alt svarende til halvdelen af operationerne, viser det at der i gennemsnit er 2,4 tilbagemeldinger på disse operationer. Ses der nærmere på den respons der gives fremgår det af nedenstående tabel, at mellem en fjerdedel og en tredjedel (28,6 pct.) af den respons der gives på operationerne er uden relevans.

Tabel 7.3. Respons på operationer

Respons	Antal operationer	Andel (n=56)
Orientering (kræver ikke respons)	4	
Ingen	28	50,0%
Ingen relevant	16	28,6%
Relevant	7	12,5%
Førte til succes	5	8,9%
I alt (22/11/2010-14/8/2011)	60	100,0%

Omvendt betyder dette, at der kommer relevant respons ind i over en femtedel (21,4 pct.) af de iværksatte operationer. Endvidere har responsen i fem (8,9 pct.) operationer direkte ført til succes i form af anholdelser eller at bortkommende personer er blevet fundet. Dette svarer til en succesrate på godt 9 pct.. Disse resultater stemmer ganske godt overens med resultaterne fra Burgernet i Holland, der, var en af inspirationskilderne for TRYK Politi. Hos Burgernet defineres en succesfuld operation, som en operation, hvor der er indkommet respons fra brugerne, og at denne har ført til at eftersøgte personer eller genstande bliver fundet/anholdt. I evalueringen af Burgernet fremgår det, at der blev modtaget respons fra borgerne i 32 pct. af operationerne, og at der indkom relevante oplysninger/informationer i 17 pct. af operationerne og at ca. 9 pct. af operationerne var succesfulde (Vijver et.al. 2009: 42).

Et interessant spørgsmål i denne sammenhæng er, hvorledes det går til, at der med over 4000 anmeldelser om indbrud i beboelse i Nordsjællands politikreds i første halvår 2011¹, kun iværksættes 48 TRYK Politi operationer? Særligt sammenholdt med at succesraten i denne periode var på en ud af ti. Svaret på dette spørgsmål peger des i retning af, at de udfordringer eller barrierer for innovation, der ligger i dette projekt, i langt højere grad er organisatoriske aspekter end tekniske.

Men inden blikket vendes mod de organisatoriske aspekter, er det vigtigt også at se på borgeraktiveringsdelen, idet at denne indgår som et af succeskriterierne for selve projektet. I denne sammenhæng forstås borgeraktivering relativt snævert i forhold til, hvor mange borgere, der har tilmeldt sig projektet.

Borgeraktiveringen

Som diskuteret ovenfor i relation til udviklingen af TRYK Politi blev borgerinddragelsen af flere forskellige årsager nedtonet. Denne nedtoning bevirkede, at borgerne først blev relevante i processen, da TRYK Politi skulle iværksættes operationelt. Dette betød, at kommunikationsstrategien blev af central betydning for projektet. Kommunikationsstrategiens centrale betydningen skal naturligvis også ses i forbindelse med selve diskussionerne omkring awareness og citizenship, men dette vendes der tilbage til senere. Her ses der alene på selve borgeraktiveringen i relation til kommunikationen omkring TRYK Politi.

I en diplomafhandling i Kriminologi fra foråret 2011 (Hansen et.al. 2011), anvendes TRYK Politi som case og her foretages bl.a. en analyse af de tilmeldte borgere. Med udgangspunkt i et spørgeskema, påpeger diplomafhandlingen at størstedelen af respondenterne havde hørt om TRYK Politi gennem de henholdsvis skrivende medier (dagblad 28 pct.) og de digitale medier (Internettet 22 pct.) (se tabellen nedenfor). Dette synes at hænge fint sammen med NSJP's kommunikationsstrategi, der dels bestod af produktionen af en kortfilm distribueret via Youtube.com, og af en række pressemeddelelser og udtalelser/interviews til nationale og lokale trykte og digitale medier.² Samtidigt var kommunikationsstrategien lagt an på at skulle fungere som

¹ 4265 anmeldelser i alt og samtidig faldt der 316 afgørelser i sager om indbrud i beboelse i Nordsjællands politikreds i første halvår 2011 (www.politistatistik.dk)

² Endvidere var der indslag i TV2 Lorry, TV2 News, DR1 Aftenshowet, samt i P3 og diverse andre radioprogrammer. Samtidig blev der sat plakater op i samtlige supermarkeder og biblioteker i Nordsjælland (TRYK Politi Workshop 26. januar 2011).

eye-catcher i medierne og af den vej være den primære måde, hvorpå borgerne skulle få kendskab til TRYK Politi.

Tabel 7.4. Første gang hørt om TRYK Politi

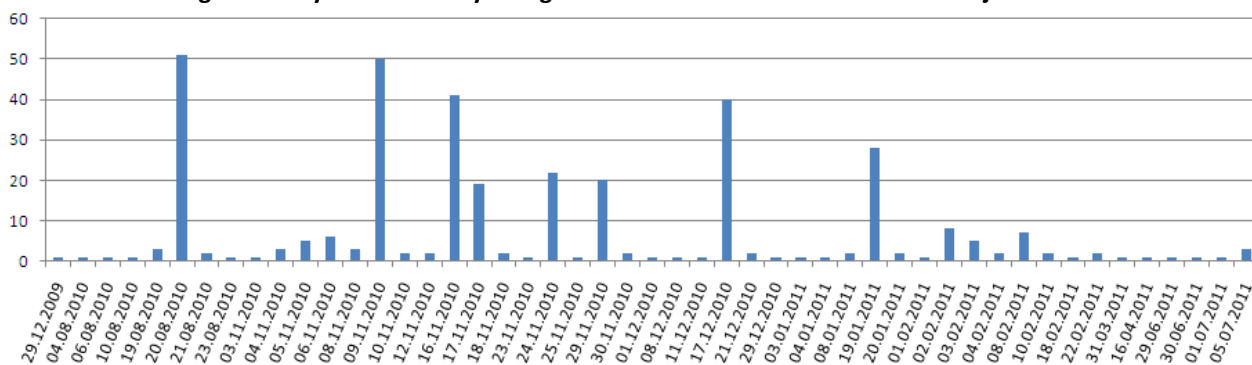
	(n=884)
Dagblad	28%
Internet	22%
Omgangskreds	17%
Hos politiet	12%
TV	10%
Radio	7%
Andet	5%
I alt	100%

(kilde: Hansen et.al. 2011:27)

Samtidig byggede kommunikationsstrategien på en antagelse om, at der ville ske en vis spredning via 'mund-til-mund princippet'. Det var også en af årsagerne til at der blev der gjort meget internt i NSjP for at 'sælge' projektet og få så mange kollegaer som muligt til at tilmelde sig. Dette reflekteres i de ovenstående tal om, hvor folk første gang hørte om TRYK Politi, hvor 17 pct. af respondenterne angiver, at det var via omgangskreds, at de førstegang hørte om TRYK Politi.

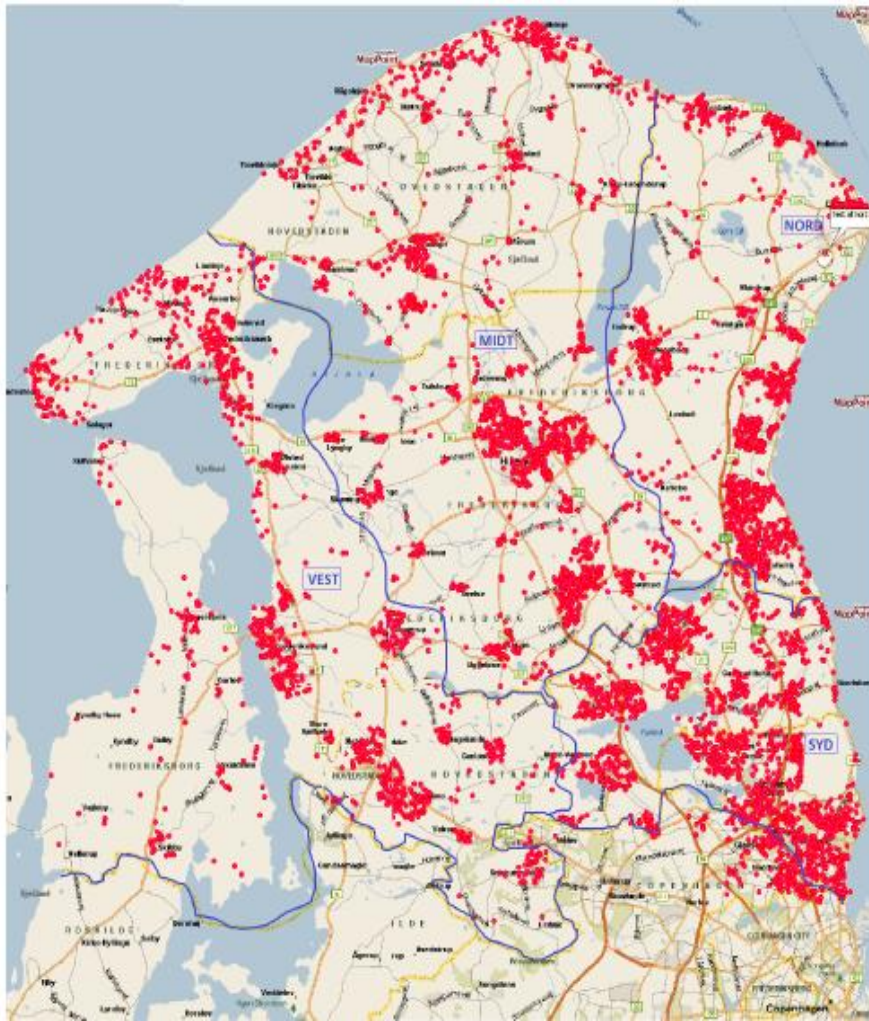
Vigtigheden af kommunikationsstrategien og det at den primært var lagt an på de trykte medier (og deres elektroniske pendanter), er årsagen til at der ligges særligt vægt på det impact som strategien har haft i de trykte medier. Som det fremgår af nedenstående figur 7.5., fremkom der 357 hits på søgeordene "TRYK Politi" og "SMS-kæde + Politi" i infomedia (alle kilder) i perioden december 2009 til juni 2011. Af disse fremkommer godt 260 hits i perioden november 2010 til januar 2011, det svarer til opstartsperioden hvor NSjP, var ganske aktive i forhold til at promovere TRYK Politi i medierne.

Figur 7.5. Tryk Politi i de trykte og elektroniske medier december 2009 – juni 2011



I forhold til, hvor mange borgere der har tilmeldt sig, viser det sig også, at projektet i denne periode (november 2010 til og med januar 2011) får en stabil og støt stigende tilgang fra ca. 1.500 i begyndelsen til godt og vel 8.000 i slutningen af januar 2011. Herefter har andelen af tilmeldte ligget relativt stabilt omkring 8.000, dog med en svag stigning. En tentativ og forsigtig slutning peger i retning af, at der er en vis sammenhæng mellem antallet af deltagende borgere og synligheden i de skrivende og digitale medier.

For at omgå datatilsynets, registerlovens og persondatalovens krav om sikker og krypteret opbevaring af data skal borgerne aktivt gentilmelde sig systemet hver tredje måned. I forbindelse med første gentilmelding viste det sig at gentilmeldingsprocenten lå på mellem 85-90 pct.. Samtidig tyder det på at der er en positiv sammenhæng mellem hvor ofte borgerne er blevet kontaktet og sandsynligheden for at de tilmelder sig igen (Hansen et.al. 2011). Dog skal der være tale om en aktivering af borgerne i forbindelse med operationer og ikke bare generelle status meldinger mv. Dette viser sig bl.a. ved, flere tilmeldte besvarer systemets status meldinger og frabeder sig at blive kontaktet med 'den slags spam'.



Figur 7.6. Kort over tilmeldte borgere januar 2011

I forhold til den geografiske spredning af de tilmeldte borgere (se figur 7.6. ovenfor) er der intet, der tyder på, at der skulle være nogen specifikke skævheder i forhold til befolkningen generelt i Nordsjælland, der selvstændigt skulle kunne forklare den relativt beskedne anvendelse af TRYK Politi i en operativ sammenhæng. Dette fører tilbage til diskussionerne omkring den organisatoriske implementering.

Den organisatoriske implementering og læring

Ses der på den organisatoriske implementering står det relativt hurtigt klart, at vægten er blevet lagt på, hvad der kan betegnes som 'den interne kommunikation'. Allerede fra begyndelsen af projektet var der en klar bevidsthed omkring vigtigheden af denne. Dette kommer bl.a. til udtryk ved, at den ovenfornævnte youtube film også blev produceret med intern kommunikation for øje. Samtidig blev ledelsessøjlen repræsentant i styregruppen også tildelt den specifikke opgave at sikre den interne

kommunikation. Hvilket blev gjort ved at denne rejste rundt til samtlige politistationer i kredsen for at vise youtube filmen og diskutere tiltager med det lokale personale:

”En af mine opgaver var at introducere det her internt, jeg har rejst rundt på politistationer og samlet personalet og fortalt dem om det her og vist dem film (Youtube filmen) og fortalt dem, hvorfor det er så vigtigt, at de ikke siger ’hvad for noget sms?’ /.../ det er jo derfor jeg har været rundt og sælge det, for at de ikke skulle stå ude ved patruljebilerne og sige ’jeg aner ikke hvad du snakker om’. Eller nogen gange synes, at borgerne vidste mere end dem. Hvis ikke den gode tanke når ud i den spidse ende, så er det jo ikke så meget værd.” (B0050)

At der blev lagt meget vægt på den interne kommunikation kom også til udtryk ved at mange af de første tilmeldte til TRYK Politi var kollegaer fra NSjP. Samtidig var projektledelsen meget bevidst om at sende så godt som alle medarbejdere i NSjP gennem en introduktion til TRYK Politi:

Vi har gjort rigtig meget ud af det interne, fuldstændig bevidst om, at hvis vi ikke afsætter tiden til det, så kommer det her ikke til at virke, vi er simpelthen ambassadører. Og alle kollegaerne er med, og er også tilmeldt projektet. Det synes jeg i virkeligheden er den bedste anbefaling. Jeg tror de første 600, der tilmeldte sig var kollegaer.” (B0050).

”Vores interne kommunikationsstrategi, den har fungeret. Det er kommunikeret ud i de yderste patruljevogne. Den respekt har vi haft. Næsten samtlige medarbejdere har været igennem det her på en eller anden måde. Et: Hvad er det for noget, hvad vil vi bruge det til? Og to; hvorfor er det vigtigt for dig og for os? Den har vi været igennem på samtlige stationer og afdelinger. Så i det regi har vi levet op til det, vi kommitter os selv til.” (B0053)

Anderledes forholder det sig, når blikket vendes mod den mere anvendelses rettede implementering. Her har der været langt mindre fokus og det har primært bestået i at vagtlederne og medarbejderne i vagtcentralen har været på et introduktionskursus. En konsekvens af det manglende blik for systematiske refleksioner over den anvendelsesorienterede implementering i de indledende faser er formentlig, at systemet ikke har været anvendt i større omfang end det er tilfældet. Denne problematik er efterfølgende forsøgt taklet gennem afholdelsen af en evaluerings workshop, hvis formål var at sætte fokus på den operative anvendelse af systemet. I denne workshop blev efterforskningsledere, funktionsledere og efterforskere fra NSjP inddraget for at komme med input til anvendelsen og til at belys eventuelle udfordringer i forhold til organiseringen af TRYK Politi. Af denne korte workshop fremgår det blandt andet, at en del af udfordringerne består i, at der på det konkrete plan mangler en bevidsthed omkring TRYK Politi og mulighederne i systemet. Således tilkendegiver indbrudsteamet, at de ikke var klar over, at de kunne anvende TRYK Politi aktivt i deres efterforskning. Det samme er tilfældet for efterforskningslederne og efterforskerne, der deltog

i workshoppen som tilkendegiver, at de ikke har været opmærksomme på mulighederne i TRYK Politi, samtidig med at de angiver, at en af årsagerne er, at der er for langt (praktisk/organisatorisk) fra deres afdelinger til vagtcentralen (NSjP 2011a).

Medarbejderne fra vagtcentralen tilkendegiver, at det er et problem at vagtcentralen kører uden nogen koordination med de lokale indsatser. En problematik der potentielt vil blive en større udfordring, når vagtcentralen i NSjP (Hillerød) sammenlægges med og flyttes til den nye centrale vagtcentral i Slagelse. Samtidig synes der at være nogen uklarhed om, hvem der i realiteten har beslutningskompetencen til aktivere TRYK Politi. Dette indikerer, at rent organisatorisk så er TRYK Politi, tilsyneladende endnu ikke er blevet fuldt integreret som et værktøj på linje med de andre redskaber, der står til politiets rådighed (NSjP 2011a). Dette ses f.eks. i forhold til at det ikke er udarbejdet nogen retningslinjer eller procedurer som vagtlederne/medarbejderne i vagtcentrale kan agere ud fra i forhold til en daglig anvendelse af TRYK Politi. Meget tyder således på, at behovet for organisatorisk læring ikke har været tilstrækkeligt tilgodeset i opbygningen af projektet. Dette hænger muligvis sammen med dels den meget korte tidshorisont og dels med det meget anvendelsesorienterede sigte i udviklingsfasen. Som det tørt bemærkes:

”Det har været et stort kaos fra vi startede, det er jo altid kl. halv seks eller halv otte om aftenen; kan du lige komme over og kigge på det der? Læs det igennem, vi skal nå og sende det inden kl. 24. Sådan har processen været. Det er vi vant til, det gør ikke noget. Problemet er bare, at du ikke får den refleksion til at spørge, kom vi hele vejen rundt? Men stor ros til hende projektmedarbejderen, for hun har gjort det fantastisk under de præmisser.” (B0053)

Der synes således at tegne sig konturerne af to separate problematikker. For det første i relation til den konkrete organisering af TRYK Politi og de arbejdsgange, der er relateret til projektet. For det andet synes der at være et paradoks i forhold til den interne kommunikation. På den ene side har denne været grundig og har nået ud til de fleste medarbejdere i NSjP, og synes således at have givet dem en ide om, hvad TRYK Politi drejer sig om. På den anden side har de relevante medarbejdere tilsyneladende ikke fået øjnene op for mulighederne i TRYK Politi.

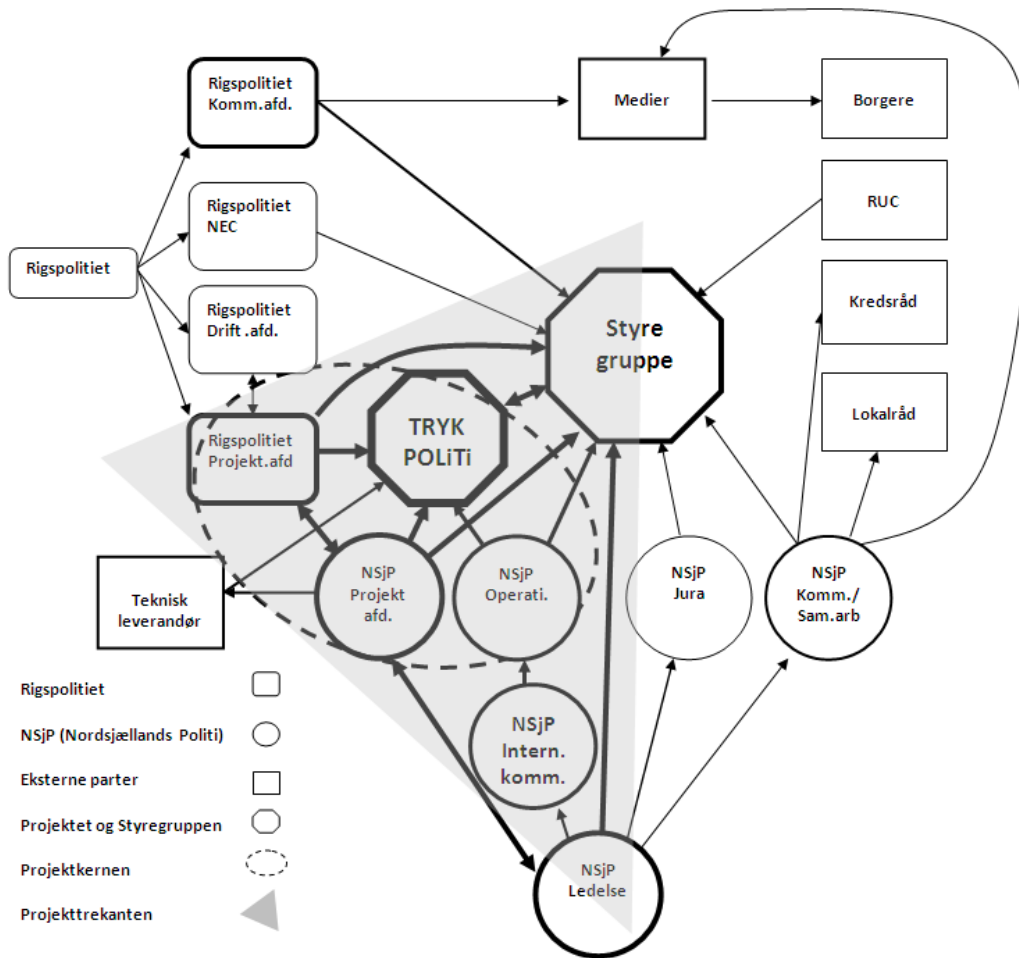
Samarbejdsrelationerne omkring implementeringen af TRYK Politi

Et væsentligt træk ved implementeringsfasen var evalueringens workshoppen, der blev afholdt i januar 2011. Til denne workshop blev der indbudt en lang række interesse personer der udover

NSjP og TRYK Polits styregruppe kom fra dels Rigspolitiets forskellige afdelinger og dels andre politikredse mv. Formålet med workshoppen var at diskuteres de foreløbige resultater af TRYK Politi i en bredere kontekst og af denne vej få input til en indstilling vedrørende projektets fremtidige status. Resultatet af workshoppen og indstillingen var, at TRYK Politi blev forlænget frem til juni 2011 for, at der kunne indsamles yderligere erfaringer med projektet, inden der skulle udfærdiges en endelig indstilling til Rigspolitiets projektafdeling. Et andet resultat af workshoppen var at flere af de medvirkende, efterfølgende blev tilknyttet TRYK Politis styregruppe.

Denne udvidelse af styregruppen er på mange måder et karakteristisk billede på de samarbejdsprocesser, der kom til at præge implementeringsfasen. Hvor udviklingsfasens samarbejdsrelationer var karakteriserede af et tæt samarbejde i en afgrænset kerne der var sikret ganske frie rammer gennem ledelsens utvetydige opbakning sker der er skift i overgangen til implementeringsfasen. Her udvides samarbejdsrelationerne for det første internt i NSjP, hvor repræsentanter for den operative søjle blev trukket ind i projektkerne allerede i slutningen af udviklingsfasen. Senere kom den intern kommunikation til medarbejderne i NSjP på banen og den eksterne kommunikation med hhv. medierne via repræsentanter fra både NSjP's kommunikations medarbejdere og Rigspolitiets kommunikationsafdeling. Dette skifte kan illustreres som et skifte i tyngdepunktet i projektet fra projektkernen ud mod projekttrekanten som det er forsøgt i figur 7.7. nedenfor. Det der forsøges indfanget med projekttrekanter er for det første, at flere aktører inddrages i samarbejdsprocesserne og, at disse udspiller sig mellem tre overordnede parter NSjP, Rigspolitiet og styregruppen med TRYK Politi i centrum. Det forhold at NSjP stadig sidder i førersædet fremgår ligeledes (af figur 7.7.) ved at de fleste af aktørerne i projekttrekanten kommer fra NSjP.

Figur 7.7. Relationerne mellem aktørerne i implementeringsfasen af TRYK Politi



For det andet, var de fleste af de indledende uenigheder vedrørende rollefordelingen, indholdet af og formålet med TRYK Politi blevet bilagt i denne fase, hvorfor samarbejdsrelationerne konkret er fremstillet som et farvet felt i modsætning til projektkernens klare afgrænsning. For det tredje er det interessant at borgerne i denne sammenhæng stadig ikke bliver inddraget i denne projekttrekant. Dette kan også illustreres ved at der ikke er nogen direkte feedback mekanisme for borgerne eller deltagerne i TRYK Politi, hvor de kan kommunikere med politiet og komme med ideer, forslag eller tilbagemeldinger på hvorledes Projektet fungerer.

Denne udvidelse af samarbejdsrelationerne i implementeringsfasen skal også ses i forbindelse med et ønske fra aktører bag TRYK Politi om at konsolidere TRYK Politi og de rationaler der ligger til grund for projektet. Med andre ord efter TRYK Politi er færdigudviklet skal det 'sælges' tre steder: 1) Til borgerne hvilket sker gennem kommunikationsstrategien og de trykte medier. 2) Internt i NSjP's til medarbejderne, der skal bruge det i praksis på forskellige niveauer, hvilket sker gennem

den interne kommunikations strategi. 3) Bredt i politiet og Rigspolitiet der skal overbevises om at TRYK Politi er et væsentligt og vigtigt projekt med muligheder for at blive videreudviklet og implementeret på nationalt plan. Officielt skal denne overbevisning ske gennem indstillingen ved rørende TRYK Politis fremtid stilet til Rigspolitiets projektafdeling. Men i praksis skal de udvidede samarbejdsrelationer også ses som et delelement i et strategisk mobiliseringsarbejde omkring at sikre opbakning til TRYK Politi.



Forankring: 'Mission creep' eller 'innovation med åben bagkant'?

Kigger vi på det første projekt kommissorium og de første skitser til selve udformningen af projektet er det åbenlyst, at der er sket en markant udvikling af projektet siden da. I forbindelse med evalueringen af projektet i januar 2011 var selve denne udvikling et af de centrale diskussionsemner. Her var det tydeligt, at der stadig var forskellige holdninger til, hvad TRYK Politi burde være, og hvilke strategier der burde prioriteres efterfølgende.

Mest markant kom dette til udtryk ved, at den udvikling TRYK Politi havde gennemgået fra den spæde ide og frem til implementeringen, af en af deltagerne blev betegnet som 'mission creep'. Opfattelsen var, at de grundlæggende formål havde ændret sig markant. Fra i udgangspunktet at være blevet solgt på, at være et operativt redskab i forhold til indbrudssituationen var fokus for TRYK Politi i perioden drejet over mod at være en strategi for at øge borgernes awareness. Denne drejning fra "produkt innovation" overmod "symbolsk innovation" er der ingen af deltagerne der er uenig i, spørgsmålet er om denne udvikling er et problem eller en styrke:

"Tryk Politi er jo egentlig bare et delelement i hele den her awareness eller bevidstgørelse af borgerne. Jeg kan ikke se nogen bagkant på det. Man må jo følge med i samfundsudviklingen og sige, hvordan er det, man kommunikerer? Vi er meget opmærksomme på de sociale medier, vi er nødt til at følge med og sige, hvordan er det, borgerne interagerer med hinanden? Og så komme med i de kredsløb og netværk, der er derude. Det er jo en meget mere spændende måde at lave politi på. Der ligger også en klarere forventningsafstemning; hvad kan I forvente af os? Det er jo en udvidet servicedeklaration at sige, vi skal nok pakke dem sammen og bundte dem ... tyveknægtene, men fortæl os lige hvor de er." (B0052)

Denne bevægelse i TRYK Politis grundlæggende rationaler, fremgår også af indstillingen vedrørende TRYK Politis videre status fra den første evaluerings workshop:

Boks 8.1. Målene med TRYK Politi fra indstillingen vedrørende TRYK Politi januar 2011

Målene med TRYK Politi

Driften af TRYK Politi og evalueringen viser, at effekten af "TRYK Politi" ikke nødvendigvis kan måles direkte i de oprindelig opsatte mål. Snarere er vurderingen, at dette projekt i høj grad bidrager til den usynlige tryghed, som er en vigtig parameter for borgene i lokalsamfundet.

Derudover er vurderingen, at der skal bruges længere tid, med systemet i drift, og gerne med en udbredelse af systemet, for reelt at kunne vurdere målene.

Projektet bør i den kommende tid indarbejde nye grundbudskaber, og målene i projektet skal ses i forhold til disse grundbudskaber;

- Partnerskab med borgerne
- Aktiv involvering af borgerne
- Skabe tillid – genvinding af land i forhold til tillid for politiet
- Være med til at vise innovation i det offentlige - politiet skal kunne matche resten af samfundet
- Usynlig tryghed
- Positiv omtale af politiet
- Fornyelse/nytænkning

(NSjP 2011b)

Som det fremgår af uddraget fra indstillingen lægges der særligt vægt på, hvad der kan betegnes som 'nye grundbudskaber', hvor nøgleordene er: 'lokal samfund', 'partnerskab med borgerne', 'aktiv involvering af borgerne', 'skabelse af tillid', 'usynlig tryghed' og 'positiv omtale af politiet'. Alle disse kvalitative parametre, handler mere om symbolske innovationer i forhold til, hvorledes befolkningen opfatter politiet, end om at fange indbrudstyve. I denne forstand er det således ikke forkert at snakke om mission creep. Men med innovationsbrillerne på er dette imidlertid ikke nødvendigvis et problem. Set ud fra et innovationsperspektiv er der mindst to ting, der er vigtige at fremhæve i denne sammenhæng. For det første at innovationslitteraturen understreger nødvendigheden af, at der er et vist spillerum processen fra ide over udvikling og til implementering (Voxted 2011). For det andet at innovation ikke er bundet til produkter eller service forbedringer, men i lige så høj grad kan have en kvalitativ og symbolsk karakter som det er tilfældet her (Sørensen og Torfing 2011). Samtidig er det vigtigt at understrege, at værdien af projektet eller innovationerne ikke nødvendigvis er mindre, fordi der er tale om kvalitative målsætninger. Dette er også én af de ting, som flere af de involverede i TRYK Politi har hæftet sig ved i denne proces:

”Men hele italesættelsen af Tryk politi er jo blevet en succes i sig selv, fordi de har fået opmærksomheden henledt på borgerinddragelse, ansvarliggørelse af borgerne. Det er rigtig spændende /.../. For det rammer jo lidt ind i de tanker, der ligger hos vores nye Rigspoliti chef, om tryghed, partnerskaber og awareness.” (B0052)

I og med, at der er sket et skred fra, at TRYK Politi handlede om produkt eller service innovation til at fokusere på symbolsk innovation, bliver det vigtigt at diskutere, hvad det er for rationaler, der ligger bag disse nye kvalitative målsætninger. Som det allerede er fremgået af de forudgående afsnit, og som det også understreges i det ovenstående citat, har et af de vigtigste underliggende rationaler for projektet været en specifik forståelse af de mere overordnede strategiske udviklingstendenser indenfor politiet. Som det kommer til udtryk i nedenstående citat kan TRYK Politi udover at være et innovationsprojekt i forhold til indbrudsområdet mv. samtidig også anskues som et strategisk indspil diskussionerne om hvorledes politiet bør udvikle sig de kommende år. Det vil sige i dette perspektiv handler TRYK Politi også om, i hvilken retning politiet skal eller bør udvikle sig:

”Vi synes jo det er et rigtig godt projekt. Og så synes vi også, det er et godt redskab i værktøjskassen. Vi er fuldstændigt afklarede med, at det her vil ikke fange 200 indbrudstyre. Det er faktisk slet ikke det, det handler om. Vi prøver at kigge en lille smule længere og sige, hvad er det, vi har taget hul på her. Hele det her omkring borgerinddragelse, det er jo bare et første skridt på vejen. Hvad kan vi lave sammen med det vi kalder de mest kompetente borgere, Nordsjællands borgere med kriminalforsamlingen, der gør at vi får stærkere sammenhold mellem politi og borgere, at vi bliver dygtigere hen ad vejen til at betjene borgerne og faktisk lave det, de gerne vil have. Den næste fire-års strategi, som ligger i udkast fra Landspolitiet, vil jeg sige 80 pct. indeholder det med, at vi skal lave det, borgerne faktisk efterspørger. Det har vi jo altid gjort, men i højere grad indgå partnerskaber og samarbejde. Faktisk har vi bare taget lidt hul på det. Så både fordi vi synes, det er et godt projekt og fordi det er et første skridt på vejen til opklaring af borgernær kriminalitet.” (B0050)

Den anden begrundelse for, at betegne den innovation som TRYK Politi i realiteten primært er udtryk for symbolsk innovation er at TRYK Politi som citat oven for giver udtryk for også handler om, at forandre måden hvorpå politiet tænker om politiet.

TRYK Politi kan således i en bredere kontekst forstås som et strategisk tiltag på linje med andre strategiske udspil i den offentlige sektor. Hvor der med strategisk tiltag menes en aktivitet der opstår eller udvikler sig omkring: a) forskellige måder at formulere problemer på, b) forsøg på at skabe en accept af disse problemer og c) forsøg på at organisere forskellige problemløsningsaktiviteter, i relation til de (nu) accepterede problemer (Amdam 2006:12). Med

andre ord det denne forståelse af den offentlige sektor og innovation understreger, er at der er tale om politiske processer, hvor forskellige former for magtspil mellem forskellige interesser og grupper er centrale.

Anskues innovationsprojekter som en del af forskellige politiske processer i den offentlige sektor, bliver udfordringen for den offentlige innovatør, at skabe opmærksomhed om og anerkendelse af sin måde at anskue verden på, og derefter forsøge at organisere og gennemføre praktisk politiske løsninger, der er i overensstemmelse med den givende måde at anskue den sociale verden på. Det vil sige, at for en del innovationsprojekters vedkommende, herunder TRYK Politi, handler det også om, hvorledes forskellige grupper med forskellige ressourcer og strategier søger at promovere forskellige ønsker, interesser, værdier og normer. Hvorvidt et givent innovationsprojekt overhovedet kommer i gang, hvorledes det vurderes, og hvorvidt det bliver betegnet som en succes afhænger derfor af en række sammensatte magt relationer i den givne organisation.

Med Politireformen og de nye strategiske udmeldinger fra politiets side er der opstået et nyt politisk landskab, der i et vist omfang er præget af usikkerhed og kompleksitet. Én af årsagerne til denne nye kompleksitet er Politireformens åbning af et strategisk vindue for implementeringen af nye styringsformer og rationaler i politiet.

I stort set alle andre dele af den offentlige sektor er der i forskellige tempi sket en bevægelse fra en rationel eller instrumentel forståelse af planlægning og styring – der samtidig var grundlaget for en rationel adskillelse mellem det politiske og det planlægning og styringsmæssigeniveau – over imod en vifte af nye kommunikative, netværksbaserede, læringsbaserede og inddragende styringsformer og i mange tilfælde i realiteten blandingsformer af disse og den tidligere bureaukratiske styring. Det skal tilføjes, at der ikke er tale om en sort/hvid, distinktion men tværtimod om en proces med mange overlappende og komplementære sammenfald, således at de forskellige modeller både rationelle, hierarkiske, netværksorienterede og andre typisk eksisterer samtidigt, hvad der i litteraturen også diskuteres med udgangspunkt i overgangen fra government til governance (Sørensen og Torfing 2005: 21). Fælles for mange af disse nye styring og planlægningsformer er, at embedsværket i udviklingen af disse nye styringsformer selv bliver aktører i processerne omkring disse udspil. Hermed bliver de også 'politiske aktører' i en eller anden forstand med specifikke holdninger, værdier og normer etc.

Mere specifikt kan man sige, at der inden for politiet fortiden pågår en række tovtrækkerier om, hvilke styringsformer, der bør være de dominerende, og hvilke roller forskellige grupper inden for politiet skal have, f.eks. i forhold til hvad forholdet mellem kredse og Rigspoliti skal være. Disse tovtrækkerier står mellem grupperinger, der i højere grad ønsker at fastholde de mere rationelle og instrumentelle styringsformer og dem, der i langt højere grad stræber efter mere kommunikative, inddragende og netværksbaserede styringsformer. Dette kommer til udtryk i forhold til evalueringen af TRYK Politi på tre måder. For det første i forbindelse med de indledende diskussioner omkring selve rollefordelingen som blev gennemgået tidligere i rapporten. For det andet ved at selve den måde som projektet blev organiseret på, der på mange måder bryder med den 'traditionelle' projektstyringsmåde inden for politiet, der er bygget op omkring to specifikke systemer, dels et overordnet resultat og evalueringssystem (PRES), der måler på politiets kerneopgaver baseret på en opstilling af målsætninger i forhold til input og output, og dels en mere specifik implementeringsteoretisk model til at vurdere specifikke projekter med. Denne implementeringsteoretiske model er inddelt i faste faser, der starter med en foranalyse, som leder over i et kommissorium, der efter en evaluering skal udmunde i en specifik business-case og en cost-benefit analyse. Som én af de involverede i projektet fortæller:

”Tryk Politi” har fra starten haft svært ved at passe i rammen for den projekt model, der er besluttet der skal benyttes. Den faste model har faste faser, hvor projektet starter med en foranalyse og et kommissorium og ender med en business case og en cost benefit analyse. Analysen skal så godkendes i ledelsen inden der startes op på selve udviklingen. Dette indebærer faste faser såsom design, kodning, test, implementering med faste faseovergangsmål/rapporter, /.../. Dertil kommer løbende statusrapporter med fremdrift og afgivelsesrapportering. ”Tryk Politi” har udviklet sit eget system i foranalysen, hvilket gør at vi har været igennem en masse af de efterfølgende faser på et tidligt tidspunkt. Det har givet problemer i forhold til afrapporteringen. Det har også været problematisk hele tiden at skulle dokumentere fremdrift, da vi har måtte vente på brugen af systemet for at kunne opsamle data. Pilotprojektet har dermed været inde i ”pilotdriftfasen”. [Der er] også problemer med at kunne levere en business case, da der viser sig ikke at være en decideret cost benefit af dette projekt. Undervejs har det nemlig vist sig, at projektets output ikke i så høj grad er en operationel succes, hvor politiet fanger flere kriminelle, men i langt højere grad har en gevinst vedr. de mere ”bløde” værdier - så som branding/image/partnerskab med borgerne/citizenship/tryghedsskabende faktorer o.l. - alt sammen svære områder at måle på. Projektet har undergået et paradigmeskift” (Phillipson 2011: 31).

For det tredje, som der står sidst i citatet, paradigmeskiftet i TRYK Politi som det også kom til udtryk i forbindelsen med 'indstillingen' (NSJP 2011b). I forlængelse af denne måde at anskue TRYK Politi som en del af et strategisk initiativ, der i høj grad retter sig mod at forandre måden

hvorpå politiarbejde tænkes og organiseres i overensstemmelse med visse gruppers syn kunne ovenstående citat præciseres ved med at påpege, at 'projektet *er en del af et paradigmeskift*' eller i det mindst en del af forsøget på at etablere et sådant.

Barrierer og drivkræfter for samarbejdsdreven innovation i den offentlige sektor med TRYK politi som case.

Skal vi afslutningsvis sammenfatte nogle af de perspektiver, der er fremkommet i denne rapport, i forhold til drivkræfter og barrierer for samarbejdsdreven innovation i den offentlige sektor, kan det være relevant at skelne mellem forskellige niveauer af barrierer og drivkræfter. Således er visse af de drivkræfter og barrierer, der kan fremhæves her, relateret til nogle bredere samfundsmæssige forhold, som f.eks. at de økonomiske konjunkturer også påvirker politiet i den forstand, at knappe ressourcer blive mere knappe, eller at de overordnede politiske rammer, der sættes for politiets arbejde, forandres. Disse samfundsmæssige barrierer er imidlertid kun i mindre omfang interessante i denne sammenhæng. Mere interessante er de drivkræfter og barrierer, der relaterer sig til de institutionelle eller organisatoriske forhold både nationalt (Rigspolitiet) og lokalt (NSjP) og relationerne mellem disse. Endelig er der en række særlige drivkræfter og barrierer, der er orienteret mod forskellige aktører og deres involvering i TRYK Politi.

Drivkræfter for samarbejdsdreven innovation.

I forhold til drivkræfterne er én af de faktorer, der springer klarest i øjnene, at der hovedsageligt er tale om drivkræfter på det lokale niveau. Eller med andre ord at det er vanskeligt godt gjort hvorledes mere overordnede samfundsmæssige faktorer har fungeret som drivkræfter for TRYK Politi. En væsentlig pointe er, at der er tale om et lokalt projekt – det ligger i dets opdrag – og at casen således ikke er egnet til at belyse de mere overordnede drivkræfter, der måtte være på spil i den offentlige sektor. Dog er det værd at reflektere over, om ikke de bredere diskussioner omkring 'den offentlige sektor under pres' og 'befolknings forventninger til politiet' jf. debatten omkring Politireformen og politisvigt ikke i et eller andet omfang kan betegnes som drivkræfter, idet de har været med til at modne Politiet generelt og NSjP i særdeleshed, i forhold til at skabe en platform for handling og forandring. Det samme kan siges omkring det mediemæssige og politiske pres i forhold til at 'få gjort noget ved indbruds situationen'. Med andre ord synes konstruktionen af en brændende platform i sig selv at være en vigtig drivkræft.

Det bør desuden påpeges, at der ganske hurtigt opstod en relativt enighed omkring problemdefinitionen af den brændende platform. I forhold til TRYK Politi var der således fra begyndelsen bred enighed om, at 'kurven (af indbrud) skal knækkes'. En sådan udpræget konsensus omkring problemdefinitionen kan opfattes som en drivkraft, idet den flytter diskussionerne fra at handle om, hvad problemerne er, til hvorledes vi løser dem. Dette gælder grundlæggende både for politiet generelt og NSjP specifikt.

Går vi et skridt videre i retning af det lokale niveau, men stadig i relation til den fælles problemforståelse, har det været en væsentlig drivkraft for udviklingen af TRYK Politi, at der har været en meget høj grad af enighed og opbakning til projektet på det ledelsesmæssige niveau i NSjP. Her er der en klar forståelse af, at løsningen af indbrudsproblematikken kalder på nye løsninger, et fælles commitment og, en klar tro på, at man i NSjP i fællesskab kan løse opgaven. Det vil også sige, at der har været en klar og utvetydig støtte til projektet ledelsesmæssigt, hvilket er af central betydning for et innovationsprojekt som TRYK Politi. Dette kom til udtryk, i forbindelse med politidirektørens 'ønske' om, at der skulle være et projekt i luften til 'den mørke tid', her viste opbakning sig ved at alle gav sig til at arbejde for sagen og at der ikke var nogen modstand eller uvilje i organisationen den korte deadline til trods. Denne opbakning i NSjP var også en af de faktorer, der spillede ind i processen omkring rollefordelingen i projektet mellem Rigspolitiet og NSjP. Da denne enighed gav NSjP mulighed for at spille på de interne modsætninger i Rigspolitiet, og udnytte at Rigspolitiet var under omstrukturering. Sidst men ikke mindst, har den ledelsesmæssige enighed, opbakning og tillid til, at problemet kan løses, betydet, at de medarbejdere, der blev sat på opgaven, havde meget frie hænder indenfor budgettet. Det vil i realitet sige, at der blev skabt et frirum, hvor der var rige muligheder for at tænke ud af boksen. Det var således først i anden omgang, da ideerne skulle tilpasses lovgivning, budget og den korte tidshorisont at der i realiteten blev lagt begrænsninger på projektet. Her er det også værd at nævne, at den valgte projektmodel kan beskrives som en 'fail fast - fail cheap' model. Det vil sige at projektet ikke skulle gøres større, end at det skulle kunne rulles tilbage uden større tab, hvis det ikke fungerede. Det kan så diskuteres, om der efter aktiveringen af 8.000 borgere stadig er tale om et 'fail-fast – fail-cheap' projekt – men dette relaterer sig mere effekterne af projektet end organiseringen af det.

Ses der på de lokale institutionelle og organisatoriske faktorer, der har virket som drivkræfter for TRYK Politi er det vigtigt, at der grundlæggende har været en udpræget vilje til at få TRYK Politi til at fungere. Der har således været et stærkt fokus på praktiske løsninger frem for mere abstrakte ideer om teknologiens uanede muligheder. Sidstnævnte har dog været diskuteret flittigt i processen med udgangspunkt i alt fra smartphones til fjernstyrede og ubemandede droner. Derudover har der særligt i projektkernen (jf. organisationsdiagrammet ovenfor) været et godt samarbejde, eller en god kemi om man vil. Dette har også gjort sig gældende i den videre projektledelse og i styregruppen, hvilket har betydet, at der også her har været en høj grad af commitment og kun et minimum af konflikter.

Barrierer for samarbejdsdreven innovation.

I forhold til barriererne er der flere mere overordnede organisatorisk forhold, der spiller ind. Det er ikke overraskende alt den stund, der er tale om en stor, bureaukratisk og meget hierarkisk organisation. En organisation der endvidere er meget kompleks med ca. 14.000 medarbejdere og mange og relativt adskilte niveauer og søjler, som det fremgik af organisationsdiagrammet i figur 2.1. ovenfor. På et overordnet plan er det næsten selvevident, at relationerne mellem de forskellige niveauer udgør potentielle konfliktlinjer. Hvilket kom til udtryk både i forhold til den indledende rollefordeling i TRYK Politi og i forhold til diskussionerne om, hvad der var egentlige resultater af og målsætninger med projektet. En sådan grad af kompleksitet giver endvidere et stor behov for koordination særligt i en organisation, der er under omstilling, som det har været gældende med politiet siden Politireformen i 2007. Men som det viste sig med TRYK Politi bidrog denne omstillingsproces imidlertid også med et mulighed vindue, der tillod 'at gøre tingene på en ny måde'.

Ses der nærmere på nogle andre aspekter af de organisatoriske forhold, der har udgjort en barriere for TRYK Politi, er den dominerende projektstyringsmodel et klart eksempel. Der er i projektstyringen indlagt faste procedurer og faser, der under normale omstændigheder formentlig ville have ført til, at TRYK Politi ikke var blevet til noget. Dette skal imidlertid ikke udelukkende ses som en kritik af den faste projektstyring, da der kan være mange gode argumenter for en sådan. Men problemerne opstår, når der ikke indbygges eksplicitte muligheder for at 'gøre tingene' anderledes, og når der ikke indbygges muligheder for at åbne specifikke innovationsrum, hvor der gives mulighed for at "bypasse" de faste procedurer. Det samme gælder de snævre og faste succes

og evaluerings kriterier, der alene bygger på en cost-benefit tilgang, der gør det endog meget vanskeligt at vurdere tiltag og initiativer, der kun vanskeligt lader sig kvantificer som det er tilfældet for TRYK Politi. Det risikeres hermed, at barnet hældes ud med badevandet på grund af de faste institutionelle og organisatoriske strukturer. En anden specifik barriere for samarbejdsdrevet innovation indenfor politiet er den ledelsesmæssige rotation, hvorved ledere inden for politiets gennem deres karrierer på samme måde som blandt officerer i forsvaret løbende (ud)stationeres i forskellige dele af den samlede organisation. For TRYK Politis vedkommende ses dette ved at den daglige leder af projektet skiftede tre gange i forløbet på grund af sådanne ledelsesmæssige rotationer. Herved risikeres vigtig erfaring og commitment at gå tabt i processen.

Sidst men ikke mindst hersker der i politiet en udpræget 'in-house' kultur også i forhold til udviklingen af nye og kreative ideer og projekter. Denne 'gør-det-selv' kultur bevirker, at der kun i mindre omfang samarbejdes med eksterne parter, som f.eks. forskere eller grundejerforeninger og handelsstandsforeninger mv. i de forskellige dele af innovationsprocessen. Dette betyder, at potentielt vigtige bidrag til udviklingen af ideer og løsninger ikke inddrages og at de problemforståelser og løsninger, der udarbejdes ikke nødvendigvis harmonerer med befolkningens forventninger. På et mere lokalt niveau ses dette specifikt i relation til diskussionerne omkring borgerinddragelse og borgeraktivering. Borgerinddragelse handler om at invitere borger og andre interessenter ind allerede i processerne omkring problemdefinitionerne og i særdeleshed i udviklingen af løsningerne. Omvendt har der i TRYK Politi en intern konsensus om problemerne med borgerinddragelse og i højeste grad et fokus på en intern udvikling af løsninger. Først efter udviklingen af løsningerne er borgerne og bredere kredse af medarbejderne søgt aktiveret gennem forskellige kommunikationsstrategier og tiltag. I denne sammenhæng er det naturligt at inddrage diskussionerne omkring TRYK Politis tidshorisont, der var den måske væsentligste barriere for at kunne gå inddragelsesvejen. Samtidig var tidshorisonten en væsentlig barriere i forhold til at reflektere over de organisatoriske læringsprocesser, der er nødvendige for en succesfuld implementering. Grundet den korte tidshorisont har den væsentligste problematik således været at sikre den lokale forankring af projektet, fordi denne ikke var eksplicit ind tænkt fra starten. Omvendt kan det hævdes, at dette blot er en af konsekvenserne ved en "fail-fast, fail-cheap" tilgang, og at innovatøren som følge heraf blot må være indstillet på at tackle sådanne problematikker på ad-hoc basis. Spørgsmålet er så, hvilke organisatoriske forudsætninger, der er til stede for en sådan ad-hoc tilgang.



Innovationsprocessen i TRYK Politi og samarbejdsdrevne innovation i den offentlige sektor

At den offentlige sektor er mere innovativ end fordommene om den tilsiger synes TRYK Politi at være et godt eksempel på. Men ikke bare innoveres der i den offentlige sektor, måden der styres på i den offentlige sektor har også ændret sig meget, også når det gælder politiet. Spørgsmålet er imidlertid om TRYK Politi kan siges at være mere end en engangsforeteelse og dermed et udtryk for en ny og mere systematisk måde at forholde sig til innovation på i politiet? Eller om TRYK Politi "bare" var et enkeltstående projekt drevet af en klar brændende platform? Billedet synes ikke klart og flere ting i innovationsprocessen omkring TRYK Politi peger i forskellige retninger. Derfor er det interessant, at se på innovations- og samarbejdsprocesserne i TRYK Politi, ud fra en mere teoretisk forståelse.

I denne sammenhæng er det vigtigt at definere innovationsbegrebet relativt præcist for at have en konkret teoretisk ramme at diskutere ud fra. Her følges Sørensen og Torfing's (2011) definition af begrebet: *Innovation referer til en mere eller mindre intenderet og proaktiv proces, som udvikler, implementere og spreder nye og kreative ideer, der skaber en kvalitativ forandring i en given kontekst* (Sørensen og Torfing, 2011: 29).

Denne definition af innovationsbegrebet har fem implikationer. 1) For det første er der ingen normativ vurdering af hvorvidt en given innovation er god eller dårlig, om effekterne er positive eller negative. 2) For det andet fremhæver definitionen at innovationer altid er kontekstuelle. Det vil

sige en innovation behøver ikke at være unik men blot ny i den givne kontekst. Dette perspektiv indebærer også en forståelse af, at overførslen af én ide fra en kontekst til en anden i reglen altid medfører en oversættelse og tilpasning til den lokale kontekst. 3) For det tredje at en innovation altid er udtryk for en intenderet forandring. Ikke intenderet i den forstand at resultatet skal kunne forudsiges, men i den forstand at forandringen er resultatet af en bevidst afsøgning efter nye, kreative ideer, løsninger eller modeller mv. 4) For det fjerde at det at få en god ide ikke er nok til at betegne det som en innovation. At få en ny eller kreativ ide hvad enten der er tale om at den overføres fra en kontekst til en anden eller om den er opfundet 'on the spot' er en vigtig forudsætning for at en innovationsproces kan køre videre, men det kræver ideerne implementeres og spredes før der er tale om en reel innovation. 5) For det femte forudsætter den ovenstående definition at der skabes en kvalitativ forandring eller med andre ord, at der er effekter af implementeringen af den nye eller kreative ide, hvad enten der så er tale om produkt, proces, policy eller symbolske forandringer (ibid.).

Holdes hele innovationsprocessen i TRYK Politi op mod denne baggrund bliver det muligt at spørge mere præcist ind til de to ovennævnte spørgsmål: om TRYK Politi er en enlig svale, eller et udtryk for en mere systematisk orientering mod innovation i den offentlige sektor? Endvidere giver denne definition mulighed for at fokusere på, hvilke samarbejdsrelationer der gjorde sig gældende i innovationsprocessen.

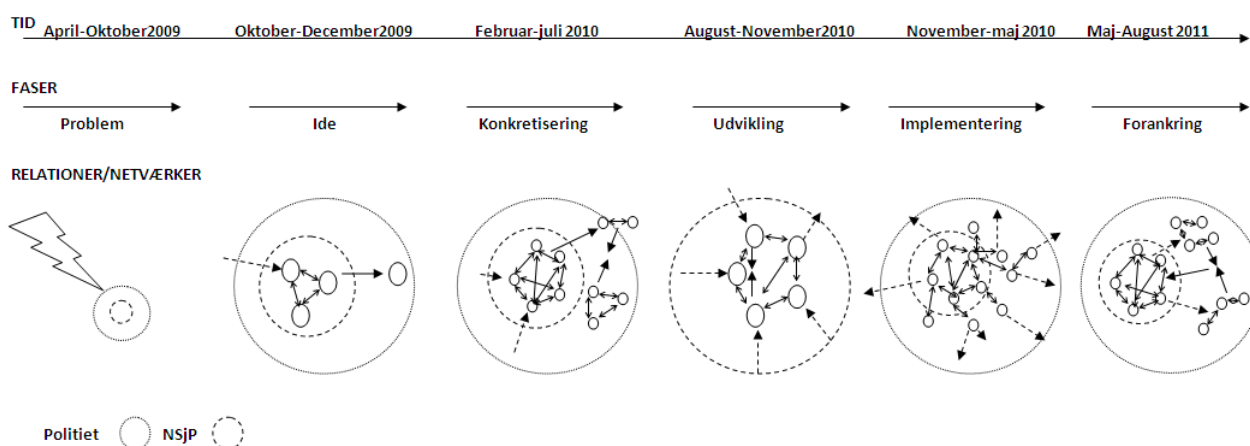
Innovationsprocessen

Som det blev nævnt i indledningen til denne rapport er den struktureret efter de enkelte faser i innovationsprocessen bag TRYK Politi. Men inden disse faser kort diskuteres (se også figur 9.1. nedenfor der forsøger at sammenfatte samarbejdsrelationer i de forskellige faser), er det værd at dvæle kort ved selve problemets karakter. Problemet kan siges at være et komplekst og sammensat problem, eller hvad den indenfor policy forskningen betegnes som et 'wicked problem', et policy problem hvortil der ikke er nogen entydige løsninger (Rittel og Webber 1973). De centrale problemer gjaldt i denne sammenhæng dels politiets traditionelle organisering i mange mindre kredse og efterfølgende effekterne af Politireformen, og dels de stigende antal indbrud i privat beboelse forårsaget af nyt og mere komplekst kriminalitets billede. I relation til TRYK Politi er det væsentligt, at konstruktionen af denne brændende platform var en forudsætning for TRYK Politi, og

jævnfør den ovenstående innovations definition, det der igangsatte den bevidste søgning efter løsninger, der kunne imødegå, eller idet mindste afhjælpe, på indbrudssituationen.

Idefasen blev karakteriseret af to væsentlige faktorer. For det første inspirationen der kom med erfaringerne fra '114 tryk 0' projektet der banede vejen for tænkningen omkring forskellige måder at inddrage borgerne på. For det andet at de involverede aktørers netværksrelationer. Disse netværksrelationer ud af huset som vel som ind i huset var afgørende for kendskabet til det hollandske Burgernet blev forelagt først NSjP's ledelse og i anden omgang Rigspolitiet. Men for at Burgernet kunne komme til, at fremstå som en muligløsning på et konkret problem var der en forudgående modning og mobilisering i NsjP omkring det, at finde ideer til hvorledes man kunne komme en løsning på den brændendeplatform. Dette er søgt illustreret i figur 9.1. ved de stipulerede linje der kommer udefra og peger ind i netværket i NSjP (der udgøres af den inderste stiplede cirkel).³

Figur 9.1. Innovationsprocessen og samarbejdsrelationerne i TRYK Politi.



I den efterfølgende konkretiseringsfase efter Rigspolitiets interesse var blevet vagt, kom spørgsmålet om rollefordelingen på banen. Der pågik således i denne fase en række strategiske forhandlinger om at skabe en tilslutning til en specifik forståelse af problemets karakter, og hvad formålet med selve innovationen skulle være. Denne fase var således både præget af samarbejde og konflikter på forskellige niveauer, hvor af to af de væsentligste faktorer var at Rigspolitiet var under forandring mens NSjP havde en høj grad af intern enighed og samtidig formåede NSjP at mobilisere opbakning i dele af Rigspolitiet til sin forståelse af problemet og måde at angribe det på.

³ I forhold til samarbejdsrelationerne som er blevet beskrevet løbende i rapporten se også figur 4.1., 5.2., 6.1. og 7.7. ovenfor.

I udviklingsfasen som det også fremgår af figur 9.1. blev der med den utvetydige ledelsesmæssige opbakning skabt et innovationsrum, der gav en lille sluttet projektkerne frie rammer og gode samarbejdsbetingelser. Denne fase var således karakteriseret af, at der som sådan ikke var brug for nye ideer eller udefrakommende ”forstyrrelser” men tværtimod, at der var ”ro” omkring projektet. Det var også i denne fase at selve ideudvælgelsen foregik. Dette skete gennem projektkernes fremlæggelse af forskellige ideer, koncepter og forslag, for styregruppen hvor de forskellige repræsentanter var med til at kvalificere projektet og i sidste instans træffe beslutning om dets konkrete udformning. Set i dette lys har Styregruppen de facto fungeret som en samarbejdsplatform hvor forskellige fagligheder, kompetencer og perspektiver havde mulighed for at kvalificere udviklingen af projektet.

Hvis udviklingsfasen var kendetegnet ved en samarbejds-mæssig indsnævring var implementeringsfasen kendetegnet af det modsatte. Dette vises i figur 9.1. ved at pilene ’er vendt’ i implementeringsfasen og søger ud fra projektet. I denne fase blev der gjort et stort stykke arbejde i NSjP for at mobilisere de ressourcer og det ejerskab der skulle til for at sikre en god implementering af TRYK Politi. Samtidig skete der også et væsentligt mobiliserings arbejde for at udbrede projektet til borgerne, bl.a. gennem kreds og lokal råd men også gennem NSjP’s andre netværker til kommunerne forskellige kommunale virksomheder, fagforeninger og lokale handelsstandsforeninger mv.

I forankringsfasen blev relationerne mellem NSjP og Rigspolitiet igen skærpet. Denne gang i forhold til den endelige indstilling vedrørende TRYK Politis fremtid. På samme måde som i ide og konkretiseringsfasen var der i denne fase centrale og strategiske forhandlinger mellem forskellige aktører om, at skabe tilslutning til projektet. Det vil sige også i denne sammenhæng igen spiller samarbejde og konflikt på forskellige måder en centrale rolle for projektet. Centralt i denne sammenhæng er også, at den kvalitative forandring projektet forsøgte at skabe i processen (jævnfør definitionen af innovation ovenfor) kvalitativt skiftede tyngde punktet fra produktinnovation overmod symbolskinnovation. Resultatet af den afsluttende indstilling var at projektet fik afvist indstillingen om forlængelse af Rigspolitiet, med henvisning til opklaringsprocenten, men samtidig fik projektet lov at fortsætte decentralt i regi af NSjP. Spørgsmålet er imidlertid om ikke denne forankringsproces i højere grad var determineret af en række interne tovtrækkerier i politiet om i

hvilken retning politiet mere overordnet skal bevæge sig en af en specifik vurdering af selve projektet, dets indhold og dets potentialer. Det interessante i denne sammenhæng er således, at det henleder opmærksomheden på, at større organisatoriske eller institutionelle processer kan være afgørende for, hvorvidt en specifik innovation forankres eller ej og i givet fald på hvilken måde. Det vil sige hvorvidt en innovations kan betegnes som en succes beror ikke alene på den kvantitative eller kvalitative effekt den producerer, men også på kvaliteten af det strategiske arbejde, der er gået forud for at 'gøde jorden' for den specifikke innovation. Dette peger i retning af, at det er nødvendigt at fokusere mere på problem- såvel som implementerings- og forankringsfaserne end f.eks. innovationscirklen gør det når det handler om offentlig innovation (Eggers og Singh, 2009). Særligt idet innovationscirklen synes at bygge på en antagelse om, at når en ide er udvalgt hersker der konsensus omkring denne ide (Eggers og Singh, 2009: 23). Hvilket TRYK Politi ikke har været et eksempel på, tværtimod.

TRYK Politi en innovation?

Hvorvidt TRYK Politi på baggrund af innovationsdefinitionen kan betegnes som en innovation, afhænger nødvendigvis af øjnene, der ser. I forhold til definitionen af innovation kan det konstateres, at TRYK Politi var en lokalt forankret innovation på baggrund af en ide, der blev overført, tilpasset og videreudviklet fra en anden kontekst. Samtidig blev TRYK Politi implementeret og TRYK Politi formåede, at producere konkrete kvalitative resultater, der kunne måle sig med inspirationskilden Burgernet til trods for, at TRYK Politi funktionelt var et væsentligt mere simpelt koncept. Men i forhold til spredningen og forankringen er det spørgsmålet, om TRYK Politi lever op til definitionen. Hvis spredning tænkes i forhold til, at mobilisere internt i NSjP og i forhold til, at aktivere borgerne, så var TRYK Politi en innovation. Men hvis udgangspunktet var en overordnet forankring i politiet og en spredning på nationalt plan som det første kommissorium stipulerede, er TRYK Politi ikke en innovation.

I forhold til det andet spørgsmål, der blev rejst, om hvorvidt TRYK Politi alene kan anskues som en enlig svale, eller om det kunne tages som udtryk for en mere systematisk drejning imod en permanent innovationsorientering inden for politiet, bliver svaret det samme som svaret på spørgsmålet om, hvorvidt TRYK Politi er en innovation eller ej: et både-og.

TRYK Politi var enlig svale i den forstand, at der ikke var eller er blevet opbygget eller udformet nogen systematiske strategier overfor hvorledes NSjP eller Rigspolitiet ønsker, at gøre innovationsflosklerne i strategiplanerne konkrete. Omvendt er der flere faktorer, særligt i relation til de organisatoriske aspekter der har været berørt i denne rapport der synes, at pege i retning af, at de reformprocesser politiet har gennemgået de seneste år så langt fra overståede. Men at der derimod er et delvist åbent mulighedsvindue, hvor af et af de mulige spor der kan tages er i retning af et systematisk fokus på at gøre innovation til en kernepraksis, eller i det mindste en integreret del af politiets arbejde og selvforståelse.



Litteratur

- Agger, Annika** (2004) *“Demokrati og Deltagelse – borgerperspektiv på kvarterløft”* Ph.d. afhandling Institut for Samfundsvidenskab og Erhvervsøkonomi Roskilde Universitet, Roskilde.
- Amdam, Roar.** (2006) *“Empowerment planning - A communicative action model”* Notat 14/2006, Høgskulen i Volda, Volda.
- Arnstein, Sherry** (1969) *“A Ladder of Citizen Participation”* Journal of the American Planning Association, Vol. 35, Nr. 4, Juli 1969, pp. 216-224.
- Eggers, W. og Singh, S.** (2009) *“The Public Innovators Playbook”* Washington D. C. Harvard Kennedy School, Ash Institute and Deloitte.
- Hansen et.al.** (2011) *“TRYK Politi: Forsøg med e-policing i Nordsjællands Politikreds – en undersøgelse af kriminalpræventive virkninger, tryghedsfremme og udbredelsespotentialer”* Diplomopgave, Juridisk fakultet, Københavns universitet, København.
- Justitsministeriet** (2004) *“Dansk Politi – Strukturanalyse”* Justitsministeriet og KPMG, København.
- Justitsministeriet** (2005) *“Fremtidens politi – Politiets fremtid”* Justitsministeriet, København.
- Justitsministeriet** (2008a) *“FAKTA om Politireformen”* Justitsministeriet, København.
- Justitsministeriet** (2008b) *“Aftale om gennemførelse af Politireformen og styrkelse af politiindsatsen”* Justitsministeriet, København.
- Justitsministeriet** (2010) *“Indbrud i private hjem – kurven skal knækkes!”* Justitsministeriet, København.
- Kingdon, John W.** (1984) *“Agendas, Alternatives and Public Policies”* Boston Little Brown.
- NSjP** (2010a) *“Resultatløns kontrakt for Politidirektør Thorkild Fogde 2010”* Nordsjællands Politi, Helsingør.

- NSjP** (2010b) *"Projektbeskrivelse "Borgerhjælp" Bilag 02: Lille tilbud fra promobil"* Nordsjællands Politi, Helsingør.
- NSjP** (2010c) *"Projektbeskrivelse "Borgerhjælp" Bilag 03: Lille løsning tegning promobil"* Nordsjællands Politi, Helsingør.
- NSjP** (2010d) *"Projektbeskrivelse "Borgerhjælp" Bilag 04: Stor løsning priser promobil"* Nordsjællands Politi, Helsingør.
- NSjP** (2010e) *"Projektbeskrivelse "Borgerhjælp" Bilag 05: Stor løsning promobil"* Nordsjællands Politi, Helsingør.
- NSjP** (2011a) *"Indstilling vedrørende TRYK Politi"* Rigspolitiet og Nordsjællands Politi, Helsingør.
- NSjP** (2011b) *"Projekt SMS – TRYK Politi – evaluering af efterforskningsdelen i SMS systemet"* Nordsjællands Politi, Helsingør.
- NSjP** (2011c) *"Samarbejdsplan 2011 - Politi og kommuner"* Nordsjællands Politi, Helsingør.
- Phillipson**, Susanne (2011) *"Strategisk involvering af borgerne – at skabe et trykt samfund"* diplomopgave, Professionshøjskolen Metropol, København.
- Rigspolitiet** (2009a) *"Rigspolitiets og Rigsadvokatens fælles strategiplæg for 2010"* Rigspolitiet, København.
- Rigspolitiet** (2009b) *"Rigspolitiets Nationale Strategiplan for politiets operative indsats 2010"* Rigspolitiet, København.
- Rigspolitiet** (2010a) *"Politiets og anklagemyndighedens strategi for 2011 – 2015"* Rigspolitiet, København.
- Rigspolitiet** (2010b) *"Rigspolitiets nationale strategiplan for politiets operative indsats i 2011"* Rigspolitiet, København.
- Rigspolitiet** (2010c) *"Projektkommissorium "Borgervarsling/Borgeralert"* Rigspolitiet, København.
- Rittel**, Horst, og **Webber**, Melvin (1973) *"Dilemmas in a General Theory of Planning"* Policy Sciences, Vol. 4, pp. 155–169.
- Sørensen**, Eva og **Torfin**, Jacob (2005) *"Netværksstyring – fra government til governance"* Roskilde universitets forlag, Frederiksberg.
- Sørensen**, Eva og **Torfin**, Jacob (2011) *"Samarbejdsdrev innovation i den offentlige sektor"* fra **Sørensen**, Eva og **Torfin**, Jacob (red.) *"Samarbejdsdrev innovation i den offentlige sektor"* Jurist og Økonomforbundets Forlag, København.
- Schultz Larsen**, Troels og **Heide**, Marianne (2011) *"Offentlige ledere og samarbejdsdrev innovation"* fra **Sørensen**, Eva og **Torfin**, Jacob (red.) *"Samarbejdsdrev innovation i den offentlige sektor"* Jurist og Økonomforbundets Forlag, København.
- Torpe**, Lars (2006) *"Køn og politisk deltagelse - er der forskelle og betyder de noget?"* fra Anette **Borchorst** og Ann Dorte **Christensen** (red.) *"Kønsrefleksioner - om magt og mangfoldighed"* Aalborg Universitetsforlag, Aalborg.
- Tortzen**, Anne (2008) *"Borger inddragelse – Demokrati i øjenhøjde"* Jurist og Økonomforbundets Forlag, København.
- Voxted**, Søren (2011) *"Upåagtet innovation"* fra **Kristensen**, J. C. og **Voxted**, S. (red.) *"Innovation og Entreprenørskab"* Hans Reitzels Forlag, København.
- Vijver**, Kees van der, et.al. (2009) *"Burgernet in de Praktijk – De evaluatie van de pilot van Burgernet"* Stichting Maatschappij Veiligheid en Politie, Den Haag.

Rapporter, dokumenter og anden litteratur vedrørende NSjP og TRYK Politi

- Politi- og domstolsreformen, Regeringen, 16. december 2005.
- Redegørelse om et politi i forandring – et borgernært politi, København, Rigspolicefen, oktober 2008.
- Landsdækkende analyse af klager over politibetjeningen af 5. september 2008 (politisvigt), Rigspolitiet.
- Supplement til Landsdækkende analyse af klager over politibetjeningen af 5. september 2008 (politisvigt), Rigspolitiet.
- Resultatløns kontrakt for Politidirektør Thorkild Fogde 2010, Nordsjællands Politi, 2010
- Referat fra Kredsraadets møde for Nordsjællands Politi den 4. marts 2009, Nordsjællands Politi, 2009
- Referat fra Kredsraadets møde for Nordsjællands Politi den 9. juni 2009, Nordsjællands Politi, 2009
- Referat fra Kredsraadets møde for Nordsjællands Politi den 9. september 2009, Nordsjællands Politi, 2009
- Referat fra Kredsraadets møde for Nordsjællands Politi den 9. december 2009, Nordsjællands Politi, 2009
- Referat fra Kredsraadets møde for Nordsjællands Politi den 24. februar 2010, Nordsjællands Politi, 2010
- Referat fra Kredsraadets møde for Nordsjællands Politi den 9. juni 2010, Nordsjællands Politi, 2010
- Referat fra Kredsraadets møde for Nordsjællands Politi den 8. december 2010 Nordsjællands Politi, 2010
- Referat fra Kredsraadets møde for Nordsjællands Politi den 8. december 2010 Nordsjællands Politi, 2010
- Referat fra Kredsraadets møde for Nordsjællands Politi den 9. februar 2011 Nordsjællands Politi, 2011
- Plan for samarbejdet i 2009 mellem Politi og kommuner mv., Nordsjællands Politi, 2009
- Samarbejdsplan 2010 Politi og kommuner, Nordsjællands Politi, 2010
- Samarbejdsplan 2011 Politi og kommuner, Nordsjællands Politi, 2011
- Nordsjællands Politi Årsberetning 2010, Nordsjællands Politi, 2010
- Projektkommissorium ”Borgervarsling/Borgeralert” Rigspolitiet, april 2010
- Projektbeskrivelse ”Borgerhjælp” Rigspolitiet, september 2010
- Projektbeskrivelse Bilag 01: Forslag til Indledningstekst, Nordsjællands Politi, september 2010
- Projektbeskrivelse Bilag 02: Lille tilbud fra promobil, Nordsjællands Politi, september 2010
- Projektbeskrivelse Bilag 03: Lille løsning tegning promobil, Nordsjællands Politi, september 2010
- Projektbeskrivelse Bilag 04: Stor løsning priser promobil, Nordsjællands Politi, september 2010
- Projektbeskrivelse Bilag 05: Stor løsning promobil, Nordsjællands Politi, september 2010
- Projektbeskrivelse Bilag 06: Stor løsning tegning promobil, Nordsjællands Politi, september 2010
- Projektbeskrivelse Bilag 07: Udkast til tidsplan, Nordsjællands Politi, september 2010

- Projektbeskrivelse Bilag 08: Økonomi borgerhjælp, Nordsjællands Politi, september 2010
- Projektkommissorium ”TRYK Politi” Rigspolitiet, november 2010
- Indstilling vedrørende TRYK Politi, Rigspolitiet, januar 2011
- Projekt SMS – TRYK Politi – evaluering af efterforskningsdelen i SMS systemet, Nordsjællands Politi, april 2011
- Referat af Styregruppemøde Borgerhjælp 17. september, 2010
- Referat af Styregruppemøde Borgerhjælp 24. september, 2010
- Notat til Styregruppen Borgerhjælp 1. oktober, 2010
- Referat af Styregruppemøde Borgerhjælp 13. oktober, 2010
- Referat af workshop vedrørende evaluering af Tryk Politi, Rigspolitiet, januar 2011
- Referat af Styregruppemøde TRYK Politi 4. maj, 2011
- Referat af Styregruppemøde TRYK Politi 9. september, 2011