



## ”Hvis ikke vi er samarbejdende, har vi ingen magt” Interview med Lasse Boje

*Den 1. januar 2022 blev National enhed for Særlig Kriminalitet (NSK) etableret. Den udspringer af den politiske flerårsaftale for politiet fra 2021 og er en landsdækkende specialenhed i dansk politi med ca. 1.100 medarbejdere. NSK samler syv specialenheder fra dansk politi og skal håndtere de mest komplekse og alvorlige sager om organiseret kriminalitet, økonomisk kriminalitet og cyberkriminalitet. Administrativ Debat mødte den 4. august direktøren for NSK, Lasse Boje, til en samtale om, hvordan etableringen af NSK er blevet grebet an. Det blev en samtale om blandt andet reformstrategi, ydmyghed og viljen til at stå fast på fagligheden.*

**AF MADS LETH JAKOBSEN OG PETER BJERRE MORTENSEN,  
BEGGE ADMINISTRATIV DEBAT**

**Samlingen af en række enheder i en ny tværnational enhed kan ligne en centralisering. Ser du etableringen af NSK som en centralisering eller decentralisering?**

Hovedoverskriften i flerårsaftalen er decentralisering. Det står udtrykkeligt i aftalen, at Rigspolitiet skal reduceres, og politiet skal være tættere på borgerne. Der skal være et øget lokalt ansvar. Det, mener jeg, er en ægte decentralisering.

Med flerårsaftalen er der flyttet mange årsværk fra det nationale niveau og ned i politikredsene, og NSK har også overtaget opgaver og årsværk fra Rigspolitiet. Da NSK er på niveau med politikredsene, kan overdragelsen af opgaver fra Rigspolitiet til NSK

også ses som en decentralisering. Vi har ikke de samme beføjelser over for politikredsene, som Rigspolitiet har. Men de opgaver, vi har overtaget, er nationale, så den del af reformen er måske ikke en rigtig decentralisering.

Men jeg vil stadig hævde, at hovedtrækket i flerårsaftalen er en ægte decentralisering. Med den reduktion, der er sket af Rigspolitiet, kan de ikke løfte det centrale ansvar, som de har gjort før. Det er i højere grad blevet til et lokalt ansvar.

Det bliver interessant at se, hvordan borgerne og også det politiske niveau vil reagere, når der kommer lokale forskelle, for det gør der, når der er øget lokalt ansvar, og mere af prioriteringen foretages lokalt.

» Det bliver interessant at se, hvordan borgerne og også det politiske niveau vil reagere, når der kommer lokale forskelle, for det gør der, når der er øget lokalt ansvar, og mere af prioriteringen foretages lokalt.

**NSK er blevet beskrevet som et dansk FBI, men i amerikanske film, er det ofte kun modvilligt, at det lokale politi hidskaldes FBI. Hvordan er jeres relation til politikredsene?**

Jeg synes, forholdet til politikredsene er godt. Vi har også lagt rigtig mange kræfter i at få et godt forhold. Vi er en enhed på politikredsniveau. Vi er ikke Rigspolitiet. Det har været meget vigtigt for os helt fra starten.

Det har vi også gjort meget ud af i vores ledergruppe. Der er både ledere og medarbejdere i NSK, som tidligere, da de arbejdede som en del af Rigspolitiet, har haft formel magt til at give instrukser til en politikreds. Vi skal nu navigere i et andet rum gennem forhandlede løsninger.

Hvis ikke vi er samarbejdende, hvis ikke vi løser vores opgaver godt, hvis ikke vi opfører os ordentligt, har vi ingen magt. Og så kommer vi ikke igennem med de styrkede indsatser, vi gerne vil levere.

**Men er der ikke en grænse for de forhandlede løsninger. Nogle gange er I vel uenige med kredsene om, hvordan en sag bedst håndteres, fx om hvad der er den fagligt forsvarlige løsning?**

Det normale er ikke, at vi har stor uenighed med kredsene, tværtimod. Den nye struktur har givet mening for os og politikredse- ne i en verden, som bliver mere og mere kompleks, mere og mere digitaliseret og mere og mere international. I sådan en verden giver det god mening, at det ikke er 14-15 kredse, som prøver at bekæmpe kriminalitet hver for sig, men at der derimod er en arbejdsdeling, hvor nogle beskytter danskerne imod terror og spionage (PET), og nogle beskytter danskerne imod den mest komplekse og samfundsskadelige kriminalitet (NSK). Politikredsene beskytter så borgerne imod alt anden slags kriminalitet, som jo er rigtig meget. Samtidig har vi Rigspolitiet, som stadig har det strategiske ansvar for dansk politi.

Til tider kan der selvfølgelig opstå uenigheder imellem os og kredsene, og der er det vigtigt, at mine medarbejdere i NSK tør stemple igennem, altså at de tør stå fast på, hvad de vurderer, er det fagligt rigtige at gøre.

Nogle gange er den fagligt rigtige løsning dyr for en politikreds. Det kan fx være, at vi melder ud, hvordan data fra en mobiltelefon bør udlæses, eller hvordan politifolkene skal

sikre beviser på et gerningssted, og at det fordyrer processen. Men der skal vores kriminaltekniske centre turde stå fast, hvis de mener, det er det, der skal gøres. Der er hundredvis af sådan nogle små og større eksempler.

Det er samtidig klart, at når vi så har større spørgsmål, fx om vi skal bruge 20 mio. kr. på at højne kvalitetsniveauet på et kriminalteknisk område, hvor vi plejer at bruge 10 mio. kr., kan sagen løftes op til Rigspolitiet, men i det daglige er det virkelig vigtigt, at medarbejderne stempler igennem. Vi skal på ingen måde bekriige nogen, men vi skal insistere på kvaliteten. Hvis ikke vi påtager os det ansvar, giver det nationale i vores opgave ikke nogen mening.

**Politifaglighed lyder som et guidende princip for, hvordan I griber de her ting an. Hvad er kernen i politifaglighed?**

Det kan betyde forskellige ting. For mig betyder det i denne sammenhæng, at vi taler om tingene på en rigtig måde og har fokus på at løse opgaven på den bedst mulige måde – det er politifaglighed. Det handler fx om, at hvis vi skal gå efter et bestemt kriminelt netværk, skal det ikke være, fordi medierne har skrevet om det, eller fordi jeg bare synes det, og har set mig sur på det netværk.

Vi skal stille nogle enkle spørgsmål, som typisk handler om *hvorfor*. Hvorfor er det lige det netværk, vi skal tage ud nu? Hvordan skader det netværk samfundet sammenholdt med andre netværk? Hvis der er en god forklaring på det, køber jeg den. Og medarbejderne køber den. Det går begge veje.

Og så handler politifagligheden og anklagerfagligheden selvfølgelig også om at se på, *hvordan* vi så bedst kan gribe opgaven an. Altså hvordan vi rent fagligt bedst sætter en stopper for det kriminelle netværk.

**Man kan vel også forestille sig, at politikredsene ikke blot bruger jer for lidt, men derimod sender for mange sager videre. Er der risiko for kassetænkning i samspillet mellem politikredsene og NSK?**

Ja, hvis vi kæmper om sagerne, kan det både handle om at få dem, men bestemt også om ikke at få dem, hvis man skal sige det på den måde. Det er jo også en af de udfordringer, der historisk har været imellem politikredse- ne og SØIK, hvor der på begge sider af bordet har været en oplevelse af, at man passer for godt på sine egne ressourcer.

» **Hvis ikke vi er samarbejdende, hvis ikke vi løser vores opgaver godt, hvis ikke vi opfører os ordentligt, har vi ingen magt.**

» Vi skal stille nogle enkle spørgsmål, som typisk handler om *hvorfor*.

**Hvorfor er det lige det netværk, vi skal tage ud nu? Hvordan skaber det netværk samfundet sammenholdt med andre netværk?**

Internt i NSK har vi talt meget om det ansvar, som følger af, at vi er i en privilegeret situation med mange efterforskningsressourcer og med nogle af de mest specialiserede og dygtigste medarbejdere. Modsat en politikreds har vi ikke i titusindvis af anmeldelser, men derimod ret få sager, som er komplekse og alvorlige, og som vi går meget dybt ned i. Samspejlet med kredsen kræver ydmyghed fra vores side, og at vi prøver at forstå og tilpasse os kredsenes virkelighed.

Og så prøver vi at være enormt åbne, også meget mere åbne, end man har været tidligere, om, hvorfor vi tager den ene sag og ikke den anden. Vi prøver med andre ord at sætte retning på og hele tiden give noget kontekst for, hvorfor det fx giver mening at starte de her fire operationer og til gengæld sige nej til to andre operationer.

**Kan du sætte lidt flere ord på, hvordan den ydmyghed over for politikredsen kommer til udtryk?**

Fx har jeg sagt åbent til mine medarbejdere, at selv om vi har rigtig mange stillinger i opslag, fordi vi er blevet tilført midler, ansætter vi ikke nødvendigvis alle dem, vi kunne ansætte. Heller ikke selv om vi har vildt dygtige ansøgere. Det er et hensyn til de afgivende politikredse. Vi kan ikke bare tage alle de bedste medarbejdere i kredsen, og netop af den årsag har vi eksempler, hvor vi har undladt at slå stillinger op eller delt større rekrutteringer op i to.

Den tilgang betyder til gengæld, at vi ikke når i mål med nogle af de rekrutteringer, som lå i flerårtaftalen, og det afrapporterer vi selvfølgelig til Justitsministeriet, som præsenterer det for forligskredsen. Det er mit indtryk, at der fra politisk side er forståelse for denne forsigtige fremgangsmåde, og samtidig er der jo ikke rigtig tabt noget. Sagerne bliver i kredsen, og folk bliver siddende ude i kredsen.

**Hvordan har I konkret grebet fusionen af de mange centre og medarbejdere an? Der må være udfordringer med at flytte medarbejdere rundt, få nye enheder til at arbejde sammen, sikre drift samtidig med reform og udvikling?**

Vi er gået konservativt til værks. Helt bevidst.

For det første var der mange ting ved oprettelsen, som var vanskelige. Vi begyndte uden en stab, som jo er det allervigtigste for at få styr på flytning, løn og meget andet. Så den skulle først rekrutteres ind og startes op.

For det andet ville flytningen tage tid. Det viste sig også at tage længere tid, end vi troede. Vi skulle være på plads medio 2023, men det er vi slet ikke, og det kommer mindst til at vare et par år endnu.

For det tredje ville vi ikke, som man har set ved mange andre reformer, gå ud med armene over hovedet allerede ved etableringen af







NSK og sige, at nu findes NSK, og indsatsen mod økonomisk og organiseret kriminalitet er styrket. Der er ikke nogen, som har oversolgt varen.

For øvrigt skal nogen have æren for at skrive ind i flerårsaftalen, at etableringen af NSK kommer til at tage tid. Den tilfalder nok både rigspolitichefen, Justitsministeriet og det politiske niveau. Vi har fået de første to år til at etablere os, og det har vi brugt på lige præcis det.

I 2024 og 2025 er vi så klar til at træde mere i karakter og fortælle både omverden og medarbejdere om, hvad der er fantastisk ved NSK, og hvad det er, vi gerne vil.

**Det virker ikke som om, at NSK blev oprettet på en brændende platform af problemer i politiet?**

Nej, det er rigtigt. De enheder, vi har overtaget, har generelt været velfungerende enheder, og derfor var og er der ikke nogen brændende platform. Derfor har vi rent ledelsesmæssigt heller ikke på noget tidspunkt set det som en turn around-øvelse.

Men det betyder ikke, at der ikke er et stort forbedringspotentiale, for det er der, og vi vil gerne arbejde på en helt ny måde.

I sådan en stor organisation som NSK sidder der selvfølgelig nogle medarbejdere, som er glade for, at det er business as usual, men der sidder også nogle, som siger ”hva’ fanden, skulle vi ikke komme i gang med at styrke enheden og vores indsatser?” Jeg er selv utålmodig i forhold til at snakke til den sidste gruppe, for vi er meget, meget ambitiøse med NSK i den øverste ledelse. Vi fravalgte at lancere en formel strategi fra starten, men lavede i stedet en grundfortælling om, hvad NSK er. Inden udviklingen af en egentlig strategi ville vi dels afvente, hvilke krav vi møder fra vores omverden, dels vente til organisationen har den modenhed, som er nødvendig for at kunne implementere strategien. Og der håber vi snart at være.

**Hvordan undgår I, at en så stor organisation som NSK sander til i internt bureaukrati?**

Blandt andet ved ikke at opfinde strategiprocesser! Når jeg siger, vi ikke har en formel

## » I sådan en stor organisation som NSK sidder der selvfølgelig nogle medarbejdere, som er glade for, at det er business as usual, men der sidder også nogle, som siger "hva' fanden, skulle vi ikke komme i gang med at styrke enheden og vores indsatser?"

strategi, hænger det også sammen med, at vi generelt prøver at undgå for meget papir og for mange lange processer, hvor der alligevel kun er enighed på overfladen.

Det kan naturligvis ikke undgås, og vi har masser af sager på vores ledelsesmøder, som vi skal have klappet af osv. Men vi prøver at undgå at opfinde unødvendig målstyring, og vi har undgået strategiprocesser og frem og tilbage. Vi forsøger at holde det så smidigt og uformelt, vi kan, inden for det hierarki, som nu engang er der, for politiet er en meget hierarkisk styret organisation, og vi har i den grad brug for at få aktiveret hele ledelseskæden, når vi fx sætter retning for vores efterforskninger og udpeger konkrete efterforskningsmål.

**Du har arbejdet mange år i ministeriernes departementer, blandt andet som afdelingschef i henholdsvis Beskæftigelsesministeriet og Justitsministeriet. Du har været helt tæt på det øverste politiske niveau, men for to år siden valgte du at blive politidirektør for en meget stor driftsorganisation som NSK. Hvordan har du oplevet det skifte?**

Det, som er spændende ved at sidde i et departement, er, at du sidder med ved bordet, hvor ministeren sidder, og der er et hav af spændende sager. Du har mulighed for at påvirke en bred vifte af dagsordener og har på den måde lidt ansvar i virkelig mange sager.

Her i NSK har du det dybe ansvar, et meget større ansvar, for færre og mere afgrænsede dagsordener end i departementet. Jeg synes altid, jeg har opsøgt ansvaret der, hvor jeg har været, og også været ansvarlig i de løsninger, jeg har fundet. Men det er noget andet, når man har det dybe ansvar, og når man ser sig selv, som den der ultimativt og i sidste

ende alene står på mål for alt, der foregår i en stor organisation som NSK. Der er jo ikke andre end mig at pege på for omverdenen og egentlig heller ikke for mig selv. Jeg deler selvfølgelig ansvaret med de andre i NSK's øverste ledelse, vores ledere i øvrigt og vores medarbejdere, men ultimativt er det mit ansvar at sikre, at NSK fungerer.

Det slog mig faktisk forleden, at jeg nu har haft 2-års jubilæum i NSK, og det er dermed den stilling, jeg har siddet i længst i min karriere. Med de hyppige skift internt i Justitsministeriets departementet bliver det typisk sådan, at du får bolden og afleverer den, får bolden og afleverer den osv. I NSK tænker jeg det sådan, at når jeg taler om NSK i 2026, 2027, 2028, ja så antager jeg, at jeg stadig er her. Det er jo ikke sikkert, jeg er, og det bestemmer jeg i øvrigt heller ikke selv. Men det er sådan, jeg tænker. Det nytter ikke noget at have gode løsninger og flotte ord nu, for hvis de om fire år ikke har vist sig at holde stik, så er jeg her stadig.