



STATENS OFFENTLIGA
UTREDNINGAR

Utredningsverksamheten

OP 4

Framgångsfaktorer i
utredningsverksamheten.

Rapport. Tredje deluppdraget.

2013-10-30

Innehåll

Innehåll	1
OP 4, tredje deluppdraget. Framgångsfaktorer för utredningsverksamheten.	3
Tillvägagångssätt.....	3
Nödvändiga framgångsfaktorer i utredningsverksamheten; sammanfattning.	3
Vad är en framgångsfaktor?	4
Framgångsfaktorer för utredningsverksamheten med utgångspunkt från PNU.	4
Identifierade områden:.....	5
Förundersökningsledning och kvalitetssäkring	5
Nödvändiga framgångsfaktorer:.....	5
Önskvärda framgångsfaktorer:.....	5
Initial utredningsverksamhet.....	6
Nödvändiga framgångsfaktorer:.....	6
Önskvärda framgångsfaktorer:.....	7
Samordning och samverkan.	8
Samordning.....	8
Nödvändiga framgångsfaktorer.....	8
Önskvärda framgångsfaktorer:.....	8
Samverkan	9
Nödvändiga framgångsfaktorer.....	9
Önskvärda framgångsfaktorer:.....	10
Fortsatt utredningsverksamhet	10
Nödvändiga framgångsfaktorer:.....	10
Önskvärda framgångsfaktorer:.....	11
Kriminalteknik.....	12
Nödvändiga framgångsfaktorer:.....	12
Önskvärda framgångsfaktorer:.....	12
Ledning och styrning	13
Nödvändiga framgångsfaktorer:.....	13
Önskvärda framgångsfaktorer:.....	13

Kompetens och kompetensutveckling.....	14
Nödvändiga framgångsfaktorer:.....	14
Önskvärda framgångsfaktorer:.....	15
Bilaga 1. Exempel på metoder, modeller, metodstöd etc. som finns idag eller som kan utvecklas inom Svensk polis	16

Arbetsmaterial

OP 4, tredje deluppdraget. Framgångsfaktorer för utredningsverksamheten.

Projekt OP 4, utredningsverksamheten, har i uppdrag att kartlägga framgångsfaktorer för utredningsverksamheten med beaktande av PNU. En rapport ska redovisas senast 30 oktober 2013.

Under arbetet med första deluppdraget, att kartlägga processer och flöden inom utredningsverksamheten inklusive samordningsfrågor och kapacitet fanns möjlighet att nämna framgångsfaktorer i utredningsverksamheten liksom vad som fungerar mindre bra/särskilda svårigheter eller utmaningar.

Tillvägagångssätt.

Underlaget till denna rapport har tagits fram av en arbetsgrupp inom projektet. Materialet har sedan diskuterats vid tre möten med hela projektgruppen. Den slutliga rapporten överlämnas härmed. Projektledare är Lisbeth Johansson, genomförandekommittén och sekreterare är Peter J Bröms, RKP.

Nödvändiga framgångsfaktorer i utredningsverksamheten; sammanfattning.

- En aktiv och välfungerande förundersökningsledning måste fungera över hela dygnet både vad avser den initiala och den fortsatta utredningsverksamheten. Kvalitetsaspekter i arbetet är av särskild vikt.
- Med initial utredningsverksamhet menas det arbete som utförs av polisanställda medan brott fortfarande är att anse som nytt. Målet är att göra klart ärendena så långt som det är möjligt.
- Med en enhetlig hantering av Polisens samtliga inkommande anmälningar, inklusive PKC-flödet, skapas förutsättningar för en helhetsbild över inkomna anmälningar och möjliggör prognoser i tidigt skede avseende utredningsbara respektive icke utredningsbara ärenden.
- I utredningsverksamheten ska genomgående en nära samverkan mellan Polismyndigheten och Åklagarmyndigheten finnas på alla nivåer, i syfte att skapa förutsättningar för såväl effektivitet som kvalitet i utredningsarbetet.
- Även för den fortsatta utredningsverksamheten är aktiva förundersökningsledare med rätt kompetens en nödvändig framgångsfaktor. Många av de framgångsfaktorer som nämnts för den initiala utredningsverksamheten gäller även här.
- För att Polisens brottsutredande uppdrag ska kunna lyckas fullt ut är tillgången till funktioner inom det kriminaltekniska området mycket viktig.

- Ledning och styrning i kombination med resultatkultur ses som en förutsättning för att kunna uppnå goda verksamhetsresultat.
- Polisen tillhandahåller idag en mängd specialistutbildningar för olika polisiära specialuppdrag. Polisen bör också tillhandahålla en grundutbildning för alla utredare.

Vad är en framgångsfaktor?

En kritisk framgångsfaktor beskrivs som en faktor som måste bli uppfylld för att något ska uppfyllas eller lyckas. Med andra ord är det något som är avgörande för till exempel en strategi.

Projektgruppen definierar här framgångsfaktor som något som måste bli uppfyllt för att något annat (exempelvis PNU-konceptet) ska lyckas. Framgångsfaktorer för PNU kommer nedan att kommenteras.

Det finns även andra framgångsfaktorer som kan ha betydelse men som inte kan betraktas som kritiska, men som ändå har eller kan ha stor betydelse för att nå framgång eller alternativt kan ge stöd och stärka befintliga framgångsfaktorer.

I sammanställningen nedan kommer, mot bakgrund av ovan, kritiska faktorer att beskrivas som nödvändiga och hållas åtskilda från önskvärda framgångsfaktorer.

Projektgruppen lyfter fram ett antal områden inom vilka identifierade framgångsfaktorer kan inordnas.

Framgångsfaktorer för utredningsverksamheten med utgångspunkt från PNU.

Framgångsfaktorer för utredningsverksamheten med utgångspunkt även för PNU kan röra såväl organisatoriska aspekter, resursfrågor som metod- eller kompetensaspekter. Den organisatoriska dimensionen berörs nedan, men då fokuserat på en arbetsfunktions inre organisation snarare än Polisens övergripande strukturer. När det gäller resursfrågor noteras att tillräcklig resurssättning är en förutsättning för ett framgångsrikt arbete, men i övrigt lämnas resursfrågan i stort till förmån för metod- och kompetensaspekter. Frågan om resurssättning, minimibemanning för utredningssidan, kommer att behandlas i deluppdrag 5.

Identifierade områden:

- Förundersökningsledning och kvalitetssäkring
- Initial utredningsverksamhet
- Samordning och samverkan
- Fortsatt utredningsverksamhet
- Kriminalteknik
- Ledning och styrning
- Kompetens och kompetensutveckling

Förundersökningsledning och kvalitetssäkring

Nödvändiga framgångsfaktorer:

- Kompetensförsörjd förundersökningsledning över tid
- Aktiv förundersökningsledning hela dygnet
- Välutbildade, kompetenta och utredningserfarna förundersökningsledare (Ref. PNU Slutrapport)
- Tydligt kvalitetssäkringsuppdrag (Ref. PNU Slutrapport)

Önskvärda framgångsfaktorer:

- Specialisering inom förundersökningsledning gällande vissa specialbrott
- Lokal förankring i förundersökningsledaruppdraget
- Kvalitetssäkringsstandard som stöd för en lärande organisation
- Metodstöd anpassat för målgrupp

Projektgruppen hänvisar till delrapport över fjärde deluppdraget, en optimal polisiär förundersökningsledarprofil samt till kommande rapporter.

För att få till stånd en aktiv och välfungerande förundersökningsledning måste denna fungera över hela dygnet både vad avser den initiala utredningsverksamheten som den fortsatta utredningsverksamheten. Med väl fungerande avses i detta sammanhang att förundersökningsledningen behöver hanteras av välutbildade och utredningserfarna medarbetare med mandat och kompetens att fatta adekvata beslut i utredningsprocessens olika skeden. En höjning av det formella kravet på relevant utbildning bör ske. Här återkommer projektgruppen i senare rapporter.

För att säkerställa behovet av förundersökningsledare behöver det finnas en tillräcklig kapacitet att kompetensförsörja förundersökningsledningen över tid. Genom att t.ex. införa dubbelgång med åklagare och verksamheten i domstol för Polisens förundersökningsledare, skapas förutsättningar för samverkan såväl som kompetensöverföring. Och med hjälp av exempelvis traineeutbildningar för blivande förundersökningsledare kan Polisen kontinuerligt försörja verksamheten med nya förundersökningsledare. Vidare är det önskvärt, och på sikt kanske tom nödvändigt att utrymme ges för specialisering av förundersökningsledare mot vissa specialbrott som t.ex. hatbrott, bedrägerier m.m. .

I förundersökningsledarens roll ska ett tydligt kvalitetssäkringsuppdrag ligga. Detta gäller såväl utförda initiala åtgärder som redovisade förundersökningsprotokoll. Ett redovisat förundersökningsprotokoll bör hålla sådan kvalitet att det leder till lagföring (åtal, strafföreläggande eller åtalsunderlåtelse) hos åklagaren.

Initial utredningsverksamhet

Med initial utredningsverksamhet menas det arbete som utförs av polisanställda medan brott fortfarande är att anse som nytt. I denna del av utredningsverksamheten är målet att göra klart ärendena i så stor utsträckning som möjligt. Projektgruppen undviker ordet förstahandsåtgärder eftersom alla utredningsåtgärder måste vidtas, i rätt tid.

Nödvändiga framgångsfaktorer:

- Aktiv förundersökningsledning. (Ref. PNU Slutrapport)
- Rätt utredningsåtgärder i tidigt skede. (Ref. PNU Slutrapport)
- Resurs med kriminalteknisk kompetens (Ref. PNU Slutrapport)
- Kvalitetssäkring som begrepp är tydligt och utförs av ansvarig förundersökningsledare (Ref. PNU Slutrapport)
- Utredningskapacitet under brottsfrekvent tid. (Ref. PNU Slutrapport)

Önskvärda framgångsfaktorer:

- Att alla polisanställda ser sig som utredare och vet vad som förväntas av sin roll i utredningsuppdraget (Ref. PNU Slutrapport)
- Effektivt utredningsstöd
- Tidig identifiering och prioritering av utredningar som har god prognos för att kunna slutföras i tidigt skede
- Administrativa stödfunktioner

För att nå framgång i det brottsutredande uppdraget är det nödvändigt med inhämtning av väsentliga utredningsuppgifter i ett så tidigt skede som möjligt som t.ex. hålla förhör, säkra spår, använda tvångsmedel. För att säkerställa att rätt utredningsuppgifter inhämtas och dokumenteras måste det finnas tydliga rutiner och arbetsmetoder som stödjer arbetsuppgifterna samt förundersökningsledare som leder utredningsarbetet och även följer upp dokumentationen.

Förundersökningsledarna måste också ha tillgång till kriminalteknisk kompetens (LOKUS/kriminaltekniker). Likaså måste det finnas utredningsresurser utan uttalat ingripandeansvar att tillgå för förundersökningsledarna under brottsfrekvent tid. Målet måste alltid vara att ge polisens förundersökningar så goda förutsättningar som möjligt för att 1) kunna slutföras i nära anslutning till att ett brott har inträffat och 2) nå framgång i den fortsatta utredningsverksamheten och slutförande av förundersökningar.

Det är vidare av vikt att alla funktioner som agerar i utredningsprocessens olika skeden ser sig som utredare och ”känner ansvar för utredningen och slutprodukten kvalitet” (Ref. PNU Slutrapport). För att vidare öka möjligheten för varje utredare att lyckas i sitt uppdrag, måste Polisens IT-stöd i utredningsarbetet i hög grad stödja utredningsprocessens alla komponenter samt vara utformat för ett såväl mobilt som stationärt arbetssätt.

Med en tidig prognostisering minskas även antalet överlämningar mellan såväl förundersökningsledare som utredare.

I Polisens utredningsverksamhet finns flera beståndsdelar av utredningsadministrativa arbetsuppgifter. Genom att skapa förutsättningar för utredare att samverka med medarbetare som innehar administrativa stödfunktioner, frigörs tid för utredaren att arbeta med utredningsåtgärder samtidigt som administratören säkerställer att de utredningsadministrativa uppgifterna genomförs korrekt.

Samordning och samverkan.

Samordning.

Nödvändiga framgångsfaktorer.

- Tydligt mandat. Både att ta beslut om ärendefördelning och ärendesamordning och var ärenden ska hanteras.
- Alla ärenden omhändertas av en samordningsenhet ("tratten-in") (Ref. PNU Slutrapport)
- Tydligt uppdrag att brottsamordna, samt att på ett tidigt stadium avsluta ärenden som inte ska utredas vidare. Brottsamordning omfattar processerna ärendesamordning, forensisk analys och operativ brottsanalys. (Ref. PNU Slutrapport)
- Funktioner för brottsamordning inkluderar alla tre processerna. (Ref. PNU Slutrapport)
- Nationella samordningsregler och anpassade ärendefördelningsplaner (regel och metodstöd anpassat för målgruppen)

Önskvärda framgångsfaktorer:

- Förmåga att långtgående bereda utredningar med t.ex. kompletterande utredningsåtgärder, vem/vilka som är skäligen misstänkta, samverka med sakkunnigmyndigheter utanför Polisen m.m.
- Nära samverkan med Åklagarmyndigheten; exempelvis vid samordning av brottsutredningar och misstänkta, för hjälp med samordning över gränser mellan åklagarkammare vid åklagarledda förundersökningar m.m.
- Incitament för ärendesamordning. Måluppföljningen ska stödja ärendesamordning.

Med en enhetlig hantering av Polisens samtliga inkommande anmälningar, inklusive PKC-flödet, skapas förutsättningar för en helhetsbild över inkomna anmälningar och möjliggör som ett led i detta att göra prognoser i tidigt skede avseende 1) utredningsbara ärenden (god prognos att kunna utreda och leda till slutredovisning) och 2) ej utredningsbara ärenden (per definition ej utredningsbara, ej brott, föremål för fu-begränsning etc.). Ej utredningsbara ärenden ska avslutas med rätt grund och utredningsbara ärenden ska bli föremål för samordning (ärende- och brottsamordning) och beredas med analys- och modusinformation när det är påkallat. Möjligheten att identifiera trender ökar också.

Medarbetare som jobbar i Polisens samordningsuppdrag behöver ha bra verktyg för att kunna lyckas i uppdraget. Det är nödvändigt att Polisens IT-stöd i utredningsverksamheten i hög grad stödjer en effektiv hantering och samordning av utredningarna. Det är också av vikt att nationella samordningsregler finns och efterlevs såväl som anpassade ärendefördelningsplaner. Målet torde vara att alla utredningar som fördelas från den samordnande enheten till den reguljära utredningsverksamheten har fått prognos att vara utredningsbara¹.

I samband med att utredningar noggrant kontrolleras och ges prognoser för utredningsbara respektive ej utredningsbara, behöver det för svårbedömda ärenden finnas utrymme att inom enheten kunna vidta ytterligare utredningsåtgärder och för detta behöver det således finnas en utredningsresurs. Härigenom avlastas utredningsverksamheten från enklare åtgärder vilket frigör tid för att åtgärda de återstående uppgifter för att leda de utredningsbara ärendena till slutförande.

Ett nära samarbete mellan polis och åklagare behöver vara en naturlig komponent i utredningsverksamheten och framför allt då åklagare är förundersökningsledare. För samordningsfunktionen är det särskilt viktigt med samverkan med åklagare exempelvis när utredningar med misstänkta personer begått brott på flera olika platser i landet eller utomlands.

Ett nationellt beslut om brottsamordning, när, hur och hos vem, brottsamordning (främst ärendesamordningen) ska ske behövs.

Ett sådant beslut bör följas av en måluppföljning som inte missgynnar den som lämnar ifrån sig ärenden eller den som tar emot många ärenden. Det bör finnas incitament för brottsamordning.

Samverkan

Nödvändiga framgångsfaktorer.

- Strukturerade och regelbundna möten mellan Polis och Åklagare på samtliga organisatoriska nivåer.

¹ Genom att identifiera utredningsbara utredningar finns förutsättningar för den reguljära utredningsverksamheten att etablera arbetssätt med stöd i anpassade modeller med syfte att stödja en effektiv utredningsverksamhet.

Önskvärda framgångsfaktorer:

- Gemensamma mål i hela rättskedjan
- Gemensamma sätt att mäta
- Samverkan och flexibilitet mellan funktioner/enheter.

I utredningsverksamheten ska genomgående en nära samverkan mellan Polismyndigheten och Åklagarmyndigheten finnas på alla nivåer, från rikspolischef, regionpolischef och ned till utredare i det dagliga arbetet, i syfte att skapa förutsättningar för såväl effektivitet som kvalitet i utredningsarbetet. Strukturerade samverkansmöten mellan polis- och åklagarmyndigheten är en form av forum för att avhandla verksamhetsfrågor med konkret bäring på utredningsverksamheten vilket är nödvändigt för att uppnå en framgångsrik och gemensam lagföringsprocess.

I syfte att uppnå lösningsorienterat fokus i det brottsutredande uppdraget är samarbete och samverkan med andra funktioner och/eller enheter i många fall nödvändigt för att uppnå såväl utredningsmål som att använda rätt resurs för rätt uppgift.

För att uppnå en effektiv utredningsverksamhet med gemensamt fokus bör Polismyndigheten och Åklagarmyndigheten ha gemensamma mål i utredningsverksamheten och mäta och följa upp på samma sätt. Det är exempelvis inte effektivt att enbart mäta levererade förundersökningsprotokoll utan hänsyn till om lagföring sker eller att mäta ärenden (Polisen) när andra mäter brottsmisstankar (Åklagarmyndigheten, Brå och domstolarna). Just den här frågan har lyfts vid alla seminarier under fördjupningsdialogen som genomförandekommittén deltog i och i projektgruppen.

Fortsatt utredningsverksamhet

Nödvändiga framgångsfaktorer:

- Aktiv förundersökningsledning.
- Tillgång till specialistkunskap för utredningsverksamhetens behov
- Utvecklad utredningsmetodik och förmåga att inom verksamheten ta till sig, förvalta och utveckla arbetsmetoder (Ref PNU Slutrapport)
- Kvalitetssäkring

Önskvärda framgångsfaktorer:

- Tydliga administrativa stödfunktioner, exempelvis beredningskanslier, utredningsstöd, utredningsplanerare m.m.
- Färska utredningar och rationell balans
- Utredningsarbete i par/team. Ref. PNU Slutrapport)
- Polisanställda utredare utan polisiär grundutbildning.
- Spridning av och användning av beprövade arbetsmetoder
- Barnhus med lokal anknytning
- Användarvänliga och för utredningsverksamheten väl anpassade IT-stöd

Även för den fortsatta utredningsverksamheten är aktiva förundersökningsledare med rätt kompetens en nödvändig framgångsfaktor. Se vidare under avsnittet förundersökningsledning.

Många av de framgångsfaktorer som nämnts för den initiala utredningsverksamheten, gäller även här.

Vid utredning av vissa specialbrott eller materia som kräver specialkunskap är det av vikt att utredningsverksamheten har tillgång till specialistkunskap. Brottsligheten förändras över tid och polismyndigheten måste leda utvecklingen. När det gäller specialistkompetens och specialistfunktioner respektive fördjupad kunskap hänvisas till rapporten för andra deluppdraget, specialister och specialisering.

Genom en tydlig och väl utvecklad utredningsmetodik som stödjer ett effektivt arbetssätt i utredningsprocessen, ökar sannolikheten för ökad lagföring. Uppdraget behöver vara tydligt för samtliga medarbetare (som ska se sig som brottsutredare) i verksamheten. Det är därför viktigt att personalen har förmåga att inom verksamheten ta till sig, förvalta och utveckla arbetsmetoder oavsett om det är nya IT-stöd eller nya arbetssätt som avses. Projektgruppen kommer att utveckla detta i kommande rapporter.

Precis som nämnts under initiala utredningsåtgärder är det av vikt att administrativa stödfunktioner avlastar utredare i utförandet av administrativa utredningsåtgärder.

En rationell ärendebalans medger bra förutsättningar för utredare och förundersökningsledare att arbeta med färska ärenden vilket leder till ökad upplärning av brott. Antalet öppna ärenden bör följas kontinuerligt ("ärendebalans") genom att visa ärenden > 3 mån, > 6 mån osv. Fristärenden bör hanteras och redovisas särskilt. En rationell

balans är en förutsättning för en jämn ärendeproduktion och god kvalitet i form av lagföring. Svensk polis ska i framtiden arbeta på ett sådant sätt att inkommande ärenden behandlas/börjar utredas omedelbart.

Projektgruppen återkommer till frågan om uppföljning av ärendebalanser under Ledning och styrning, nedan.

Vad avser utredare med civil bakgrund förefaller det som att dessa medarbetare stannar kvar i sin funktion och uppnår en god utredningskapacitet vilket sammantaget skapar en viss kontinuitet i utredningsverksamheten.

Förekomsten av Barnahus är av stor vikt ur såväl ett brottsutredande perspektiv såväl som ett medborgarperspektiv. Likaså den lokala närheten till Barnahus eftersom svårigheter med transport över långa avstånd begränsar tiden som exempelvis en barnutredare får med den unge. Projektgruppen påtalar detta, även om frågan är komplex och Polismyndigheten inte ensam disponerar över frågan.

Kriminalteknik

Nödvändiga framgångsfaktorer:

- Tillgång till kriminalteknisk kompetens brottsfrekvent tid (Ref PNU Slutrapport och Kriminalteknisk strategi).
- Enheter för kriminalteknik med funktioner för att hantera och analysera spår, fotograf m.fl.

Önskvärda framgångsfaktorer:

- Kriminaltekniska strategin med handlingsplan ska följas.
- IT-kompetens bör utvecklas.

För att Polisens brottsutredande uppdrag ska kunna lyckas fullt ut är tillgången till funktioner inom det kriminaltekniska området mycket viktig. Detta inbegriper allt från ingripande polis med kunskaper i att säkra spår, Lokala brottsplatsundersökare (LOKUS), kriminaltekniker, fotografer, analytiker (av skoavtryck, fingeravtryck, dna etc.) m.fl. Meningen är att alla brottsplatser, där det finns förutsättning att säkra spår efter gärningsman, ska spårundersökas.

IT-kompetensen bör utvecklas då det föreligger ett behov av detta i takt med att brottsanmälningarnas struktur och sammansättning förändras.

Ledning och styrning

Nödvändiga framgångsfaktorer:

- Utpekad ansvarig för Utredning och Lagföring som är både process och resursägare direkt under regionchefen; en ansvarig för hela utredningsverksamheten som följer upp och leder utifrån ett strategiskt (verksamhetsmål och uppföljning) som operativt perspektiv även om det finns lokala chefer.
- Arbetsledning av utredningsverksamhet måste fungera även under icke kontorstid vilket innebär att även chefer på utredningsenheter ska tjänstgöra under samma tid som utredningsresursen i övrigt
- Uppföljning av utredningsverksamheten på direkt nivå genom kontroller av balanser, tidsfrister och prioriteringar.
- Kontinuerlig planering och individuell uppföljning inom utredningsverksamheten
- Väl utvecklad och resultatorienterad kultur inom hela utredningsverksamheten där det är naturligt att följa upp verksamheten i OLG samt vid resultatdialoger
- Medarbetarens ansvar
- Chefernas ansvar på alla nivåer

Önskvärda framgångsfaktorer:

- Samplacering av nyckelfunktioner som vakthavande befäl, LKC, jourhavande förundersökningsledare, brottsamordningsfunktion och KUT
- Kontinuerlig metodutveckling som följs upp
- 2-2-3-modellen eller annan prövad metod.

Ledning och styrning i kombination med resultatkultur ses som en grundförutsättning för att kunna uppnå goda verksamhetsresultat. En målstyrningsprocess ska vara förankrad ner på enhetsnivå och resultaten ska kontinuerligt mätas och följas upp, t.ex. vid den operativa ledningsgruppen (OLG). Sammantaget innebär god resultatkultur enkelt att alla ska förstå uppdraget, arbeta mot målen och ständigt vilja utveckla verksamheten, kort sagt omsätta Polisens värdegrund i praktisk handling. Arbete med individuppföljning av medarbetare, sker utifrån ett

stödande perspektiv, där vi ser det som viktigt att lyfta fram och synliggöra individen och på så sätt öka förståelsen för att alla måste bidra utifrån sin förmåga, är en given förutsättning för goda resultat.

Chefen på utredningsenheten/roteln – motsvarande – måste ha god kunskap om vad som sker och ha kontroll över vad som utförs. Uppföljning av antalet färdiga ärenden varje vecka, antalet genomförda förhör, antalet sk förkallningar samt uppföljning av balanser såväl på enhets- som individnivå behöver stramas upp. Projektgruppen kommer i senare rapport återkomma till den här frågan. Se även bilagan.

Man måste i framtiden skapa en bild där den utredningspersonal som är i tjänst under icke kontorstid inte bara ska betraktas som jourutredare utan att arbetstidsförläggningen är en del av deras ordinarie arbete och att normal eller ordinarie utredningsverksamhet ska kunna ske under stora delar av dygnet. För att kunna säkerställa en god ledning och styrning av denna personal måste det finnas tjänstgörande utredningschefer som på ett tydligt sätt kan leda utredningsarbetet även under icke kontorstid.

För att skapa och bibehålla en effektiv utredningsverksamhet behöver det även finnas en kontinuerlig utveckling av arbetsmetod i verksamheten som följs upp och kvalitetssäkras återkommande.

2-2-3-modellen innebär att inom två dagar ska ett målsägandeförhör upptas, inom två veckor ska en utredning få en handläggare och inom tre månader ska utredningen avslutas. Den här modellen kan enbart betraktas som en miniminivå; i många fall behöver ärendet behandlas betydligt snabbare. De ärenden som kan slutföras direkt ska hanteras så. 2-2-3 modellen ska inte mäta något genomsnitt utan alla ärenden ska åtminstone hanteras inom den här tiden.

Kompetens och kompetensutveckling

Nödvändiga framgångsfaktorer:

- Utredningsresurs som är anpassad till utredningsuppdraget
- Grundläggande kompetensutveckling för alla som ska arbeta i den reguljära utredningsverksamheten.

Önskvärda framgångsfaktorer:

- Praktik vid utredningsenheter för personal utanför den reguljära utredningsverksamheten
- Nationella specialutbildningar inom olika områden
- Korta blockutbildningar som kan avse specifika områden (t.ex. bevisvärdering, att dokumentera bilder, förhör och pm etc.)
- Rekrytering till specialistfunktioner eftersom det där söks specifika egenskaper vilket gör skillnad i positiv bemärkelse i rekryteringsprocessen

I dagsläget finns inte någon grundläggande nationell utbildning för nya utredare (oavsett polisiär eller civil bakgrund). Med tanke på att Polisen idag redan tillhandahåller en mängd specialistutbildningar för olika polisiära specialuppdrag bör det också och framför allt tillhandahållas en grundutbildning för alla de utredare som har att börja som ny utredare på en utredningsenhet. Med en adekvat grundutbildning ger Polisen förutsättningar för nya utredare att bli säkra i sin roll och duktiga och engagerade i sitt utövande. Beträffande personal som inte har sin ordinarie funktion i den reguljära utredningsverksamheten måste det ges förutsättningar för dessa att genom exempelvis praktik på en utredningsenhet skaffa sig kunskaper som den enskilde behöver för att känna sig tillräckligt väl rustad för att betrakta sig som utredare.

Viktigt är också att polisen lokalt planerar och genomför återkommande utbildningsinsatser t.ex. vid blockutbildningar. För den personal som huvudsakligen tjänstgör vid utredningsenheter ska det även ges möjlighet att förutom grundutbildning även få genomgå olika specialutbildningar och att man genom detta får möjlighet att rekrytera till utredningsuppdrag för vissa specialbrott.

För att få till stånd en utredningsresurs i varje region som är väl anpassad i förhållande till utredningsuppdraget måste en kompetensinventering av en regions personalresurs ske för att identifiera blivande utredare. Inventeringen måste även kopplas till att omhänderta/omfördela resursen på rätt sätt och därefter utbildas och kompetensutvecklas efter behov.

Bilaga 1. Exempel på metoder, modeller, metodstöd etc. som finns idag eller som kan utvecklas inom Svensk polis

Följande är exempel på metoder, modeller, metodstöd, förslag etc som skulle kunna utvecklas till Standards inom Polisen:

2-2-3-modellen

Modellen innebär att inom två dagar ska ett målsägandeförhör upptas, inom två veckor ska en utredning få en handläggare och inom tre månader ska utredningen avslutas. Detta måste betraktas som en miniminivå.

Exempel på effektivt arbetssätt för utredningsarbete i par/grupp.

Arbete i par eller i grupp skapar en känsla av ökad effektivitet och minskad sårbarhet. Genom att lära känna varandras kvaliteter (alla är bra på olika saker) skapas en kunskap i paret/gruppen som är viktig för att kunna använda varandra rätt. Vidare kan utredningsarbetet fortgå trots faktum om viss frånvaro (exempelvis sjukfrånvaro, ledighet etc.). Uppdrag kan lämnas till en grupp att exempelvis genomföra vissa förhör under en dag.

Beskrivning av syfte och framgångsrika mål för arbetssätt med:

- att utreda på plats där brottet har inträffat
- att ta tidig telefonkontakt med målsägare och vittnen
- att åka ut och leta upp vittnen/målsägare/misstänkta
- framgångsrik hantering och dokumentation av beslag och spår (beskrivningen ska avse hela processen fram till dess att beslaget/spåret utlämnas)
- framgångsrik användning av förkallning vid framför allt mängdbrott²

Exempel på modell och arbetsmetod för att hantera utredningar som "växer":

Genom att arbeta enligt ett väl beprövat arbetssätt ska risken minska för att plötsligt inkommande ärenden av allvarlig karaktär "slår sönder" den dagliga verksamheten.

Exempel på metod för strukturerade uppstartsmöten:

Metoden kan beskriva hur utredare på utredningsenheter där tillsammans med arbetsledare tydliggör planen för dagen och där arbetsledaren kan

² Myndighetsbeslut Sthlm AA-400-1740-2013

prioritera viktiga ärenden och fördela mellan utredare. Metoden kan ta stöd i användningen av en ”strukturerad tavla” enligt exempelvis Lean.

Exempel på anpassad arbetsmetod för att utreda brott som är kopplade till de mest brottsaktiva

Exempel på metoder för att jobba med förverkande av brottsutbyte

Exempel på arbetssätt för vissa mer utsatta utredningsresurser (t.ex. utredare/barnutredare av brott i nära relation)

Genom att arbeta enligt ett väl beprövat arbetssätt ska dessa utredningsresurser kunna avlastas, exempelvis genom att utreda en viss andel andra brottstyper.

Exempel på metod för effektiva videoförhör

Exempelvis beskrivning av hur en kollega kan ge stöd genom att sitta i medhörning vid exempelvis barnförhör el. motsvarande komplexitet, komplettera förhørsledare och återkoppla på densamma.

Exempel på arbetssätt för hur man i en utredningsgrupp jobbar effektivt med både prioriterade och ”oprioriterade” utredningar

Genom att arbeta enligt en enhetlig metod ska inte någon utredning tillfälligt behöva parkeras till förmån för andra. Exempelvis kan en del av utredningsgruppen hela tiden jobba med prioriterade utredningar och en del av samma grupp jobbar med oprioriterade.

Exempel på anpassade metodstöd för olika målgrupper

I arbetsrummet Verktyglådan på Intrapolis (för polismyndigheten i Uppsala län) finns exempel på anpassade metodstöd för utredare i den initiala utredningsverksamheten.