



STATENS OFFENTLIGA  
UTREDNINGAR

Genomförandekommittén  
för nya Polismyndigheten  
Ju 2012:16

# Utredningsverksamheten OP 4

---

En optimal förundersökningsledarprofil.

Rapport. Fjärde deluppdraget.  
2013-10-30

Arbetsmaterial



## Innehåll

OP 4, fjärde deluppdraget. En optimal polisiär förundersökningsledarprofil.....	2
Tillvägagångssätt.....	2
Förundersökningsledaren i Polisens nationella utredningskoncept (PNU).....	3
Resultatet av kartläggning.....	3
Förundersökningsledarbegreppet .....	3
Synpunkter och förslag .....	4
Renodlad .....	4
Chefs- och ledarkriterierna.....	5
Kompetent .....	6
Utbildningskrav och kravprofil för åklagare kontra polisiära förundersökningsledare .....	6
Formella krav på förundersökningsledaren .....	7
Återkoppling och uppföljning.....	9
Kvalitetssäkring och granskning av polisledda förundersökningar ..	9
Tillgänglig .....	9
Övrigt.....	9
<b>BILAGA 1 .....</b>	<b>11</b>
<b>BILAGA 2 .....</b>	<b>14</b>
<b>BILAGA 3 .....</b>	<b>15</b>
Direkt ledarskap .....	15
Indirekt ledarskap.....	15
Strategiskt ledarskap .....	15

**OP 4, fjärde deluppdraget. En optimal polisiär förundersökningsledarprofil**

Genomförandekommittén för nya Polismyndigheten har gett en projektgrupp uppdraget att utforma förslag hur utredningsverksamheten ska bedrivas i den kommande myndigheten (OP-4). Ett av uppdragen är att ta fram en kompetensprofil för en optimal polisiär förundersökningsledare. Inom projektgruppen har arbetet fördelats på en särskild undergrupp. Förslaget i denna promemoria har slutligen tagits fram av hela projektgruppen.

**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 Bröms, RKP.

En optimal polisiär förundersökningsledare ska:

- Ha en bred (flerårig) erfarenhet från utredningsverksamheten och behärska samtliga faser i en utredning (initiala, övertagande, fortsatta och avslutande)
- Ha genomgått nationell förundersökningsledarutbildning
- Vara i huvudsak renodlad
- Ha förmåga att följa upp meddelade direktiv och ge återkoppling avseende utförda utredningsåtgärder genom strukturerade ärendegenomgångar med den utredande personalen
- Ha förmåga att kvalitetsgranska samtliga ärenden innan de redovisas till åklagare
- Ha möjlighet att följa upp beslut i åtalsfrågan i ärenden där denne varit förundersökningsledare samt korrigera sitt arbetssätt och sina kommande beslut i enlighet med utfallet
- Ha förmåga att leda det operativa arbetet i såväl polisledda och åklagarledda ärenden oavsett vilken fas utredningen befinner sig i (initiala, övertagande, fortsatta och avslutande)
- Vara tillgänglig under dygnets alla timmar (funktionen)
- Ha förmågor och personliga egenskaper som överensstämmer med Polisens ledarkriterier (POA-400-6166/10) för de som är arbetsledare.

### **Förundersökningsledaren i Polisens nationella utredningskoncept (PNU)**

Några huvudkriterier i PNU vad gäller synen på den polisiära förundersökningsledaren är att denne ska vara *renodlad*, *kompetent* och *tillgänglig*. Med *renodlad* avses att förundersökningsledaren endast ska ha just förundersökningsledning som arbetsuppgift och inte belastas av personalfrågor. Med *kompetent* avses att förundersökningsledaren ska ha genomgått den nationella utbildning som tagits fram för ändamålet. Med *tillgänglig* avses att funktionen ska finnas i tjänst under dygnets alla timmar för att då primärt även kunna bedriva förundersökningsledning i den kritiska initiala fasen av utredningsarbetet.

### **Resultatet av kartläggning**

Inom ramen för projektgruppens första deluppdrag som redovisades den 1 september 2013 kartlades bl.a. i vilken utsträckning de nu existerande polismyndigheterna uppfyllt kraven i PNU gällande förundersökningsledare. Sammanfattningsvis kan sägas, att få eller inga av dagens existerande polismyndigheter uppfyller samtliga av de tre ovan nämnda och önskvärda huvudkriterierna.

### **Förundersökningsledarbegreppet**

Lagstiftaren synes använda titeln förundersökningsledare respektive undersökningsledare synonymt (se bilaga 1). Förundersökningsledarens ansvar är definierat i 1 a § 2 st. Förundersökningskungörelsen - ”Undersökningsledaren har ansvar för förundersökningen i dess helhet”.

Även om arbetsuppgifterna (och vilka behörigheter som de tilldelats) för rikets nuvarande polisiära förundersökningsledare är väldigt olika är det vår uppfattning att det inte kan finnas mer än en profil. Skälet därtill är att lagstiftaren gett undersökningsledaren hela ansvaret och av det följer – enligt vår uppfattning – att denne måste ha tillgång till samtliga verktyg. Detta måste även vara mest fördelaktigt ur processekonomisk synpunkt. Med andra ord kan det enligt undergruppen finnas flera skäl att ifrågasätta den ordning med ett differentierat förundersökningsledarskap som idag tillämpas vid många polismyndigheter.

## Synpunkter och förslag

### Renodlad

Frågan om ett renodlat förundersökningsledarskap förefaller ha varit föremål för diskussion och ifrågasättanden i ett antal utredningar och inspektioner under de senaste åren. I PNU föreslås ett renodlat förundersökningsledarskap. I senare inspektionsrapporter (Uppföljning av inspektion av polismyndigheternas ärendebalanser i den brottsutredande verksamheten. Tillsynsrapport 2013:3, Rikspolisstyrelsen, med hänvisning till Inspektionsrapport 2010:5) föreslås att kravet mjukas upp.

Polisens utredningsverksamhet är beroende av ett väl fungerande, aktivt och kompetent förundersökningsledarskap. Målsättningen är att förundersökningsledaren blir en lika självklar, permanent och viktig funktion som traditionella linjechefer; rotelchefer, vakthavande befäl, gruppchefer m.fl. Förundersökningsledning är en ansvarsfull funktion vilket medför att den normalt inte bör förenas med andra arbetsuppgifter såsom personalfrågor och planeringsfrågor som tar mycket tid i anspråk. Den förundersökningsledare som också är chef över en grupp utredare, har ansvaret för arbetsmiljön, personalansvar, ansvar för fortlöpande uppföljning, medarbetarsamtal och lönesamtal, deltagande i möten och administrativa åtgärder. Projektgruppens uppfattning är att detta inte går att förena med uppgiften att vara en aktiv förundersökningsledare, som ger direktiv, har kontroll över ärenden, fortlöpande återkoppling och uppföljning, balanskontroll etc. Skälet till ställningstagandet är att chefens uppgifter, arbetsmiljöansvaret och personalansvaret, ska gå före och att förundersökningsledningen därför blir lidande. Regelverket kring utredningsförfarandet är omfattande och komplicerat. En hög juridisk kompetens på området är viktig för att förundersökningsledarna ska känna sig trygga i sina roller och kunna leda utredningsverksamheten på ett rationellt och rättssäkert sätt.

**Det är därför projektgruppens uppfattning att förundersökningsledarrollen i huvudsak bör vara renodlad.**

Linjecheferna ska ha det övergripande personalansvaret d.v.s. uppgifter som utvecklings- och lönesamtal, individsamtal, arbetsmiljö, semesterplanering mm. Det övergripande och administrativa ansvaret för den totala verksamheten ligger hos linjecheferna.

Förundersökningsledaren ska vara minutoperativ ledare och ägna sig åt operativt polisarbete samt vara arbetsledare för den brottsutredande personalen som ska genomföra av åklagaren beslutade

utredningsåtgärder med hög kvalitet. Renodlingen av förundersökningsledarskapet leder till en form av delat ledarskap och samverkan mellan linjefefer och förundersökningsledare.

Projektgruppen anser att ett nära samarbete mellan förundersökningsledarna och utredarna leder till ökad samhörighet, minskad sårbarhet, ökad kunskapsöverföring, ökad effektivitet/kvalitet och ökad rättssäkerhet. Förundersökningsledarna kan på det här sättet närmare följa medarbetarna och ha en bättre uppfattning om gruppens arbetsnivå och belastning.

Projektgruppen anser att det kan finnas skäl att göra undantag från detta och det är i de fall då förundersökningsledaren ansvarar för en mindre grupp, upp till omkring åtta utredare och för omkring 150-200 mängdbrottsärenden (se Inspektionsrapport balanser 2013:3.) Det är då möjligt att förena förundersökningsledarskapet med personalansvar innebärande även medarbetarsamtal, lönesamtal, uppföljning och eventuellt delegerat arbetsmiljöansvar. Detta under förutsättning att inte administrativa arbetsuppgifter som ex vis schemaläggning, semesterplanering och liknande arbetsuppgifter ingår.

Projektgruppen anser under alla förutsättningar att de förundersökningsledare som finns i första linjen exempelvis krimjourer, PKC, de förundersökningsledare som ska finns dygnet runt i polisregioner etc, ska vara en **helt renodlad** funktion utan arbetsledaransvar eller annat operativt ansvar än att överlämna ärenden som inte är direkt avslutade. Här anser vi att det naturligt ingår ett uppdrag att ge direktiv om kompletteringar som kan ske i snar anslutning, för att undvika onödiga överlämningar.

Det avgörande skälet till projektgruppens ställningstagande ovan är att vi bedömer att detta leder till ett kvalitetshöjande och stärker hela utredningsverksamheten både avseende ärendehantering och ur personalperspektiv.

Chefs- och ledarkriterierna

En polisiär förundersökningsledare bör fylla kraven på förmågor och personliga egenskaper som överensstämmer med Polisens ledarkriterier (POA-400-6166/10) såvitt avser förundersökningsledare som även är arbetsledare.

Förundersökningsledare ska tillsammans med linjefefer leda och utveckla utredningsverksamheten i syfte att nå resultat. För att nå

uppsatta mål krävs att polisen har rätt kompetens på rätt plats. Förutom kunskap i förundersökningsledning krävs avseende alla, också förmåga av förundersökningsledare att skapa resultat genom andra d.v.s. kommunicera, ge och få förtroende, motivera samt skapa delaktighet och arbetsglädje. Förundersökningsledare ska känna ansvar och engagemang för uppgiften och ha en utvecklad social kompetens och personlighet.

## Kompetent

Enligt PNU ska en polisiär förundersökningsledare besitta samma juridiska kompetens som åklagarna när det gäller utredningsförfarandet.

Såsom 23 kap. 3 § rättegångsbalken utformats (att åklagare ska leda förundersökningar som inte är av enkel beskaffenhet) kan slutas att lagstiftaren anser att den optimale förundersökningsledaren är en åklagare. Om tolkningen av lagstiftarens slutsats i det hänseendet är korrekt bör de kommande polisiära förundersökningsledarnas profiler (och arbetssätt) i så stor utsträckning som möjligt korrespondera med profilen (utbildning och erfarenhet) för en åklagare

Den nationella förundersökningsledarutbildningen bör ha ambitionen att kursdeltagarnas ska lära sig att tillämpa en juridisk metod snarare än utantillkunskaper. Genom omfattande studier i lagstiftning, förarbeten och doktrin samt kännedom om bevisvärdering ska kursdeltagarna kunna resonera sig fram till korrekta beslut med effektivitet, rättssäkerhet och kvalitet för ögonen.

## Utbildningskrav och kravprofil för åklagare kontra polisiära förundersökningsledare

Lagstiftaren har dels i 7 kap. 1 § rättegångsbalken beskrivit vilka som är "allmän åklagare", dels i åklagarförordningen uppgivit hur man blir allmän åklagare (huvudreglerna är att för att bli antagen som åklagaraspirant krävs en juristexamen samt notariemeritering [17 § åklagarförordningen], därefter påbörjas en provtjänstgöring på minst nio månader [19 § åklagarförordningen] följt av en två årig tjänstgöring som assistentåklagare [20 § åklagarförordningen]). Därutöver har Åklagarmyndigheten en kravprofil på aspiranter (se bilaga 2).

Lagstiftaren har inte definierat hur man blir förundersökningsledare inom polisen, med undantag för att man enligt 3 kap. 6 a §



polisförordningen per definition måste vara polisman.

Projektgruppen anser att det inte är rimligt eller möjligt att ställa exakt samma krav på den polisiära förundersökningsledaren som på åklagaren. Om detta varit lagstiftarens mening, skulle möjligen lagtexten varit formulerad på annat sätt, exempelvis "förundersökningen leds av åklagaren eller polismannen". PNU ställer krav på likvärdig juridisk kompetens när det gäller utredningsverksamheten, vilken måste erhållas genom formell teoretisk utbildning och erfarenhet (träning).

Projektgruppen utgår i det följande från att det förslag som nyligen lagts om lagändringar för att möjliggöra att civila utredare (polisanställda utan polisiär grundutbildning) ska kunna bli förundersökningsledare blir verklighet och ser positivt på detta.

Formella krav på förundersökningsledaren

Projektgruppen menar, att förundersökningsledare med rätt kompetens är en förutsättning för en framgångsrik utredningsverksamhet, en förutsättning för korrekta initiala utredningsåtgärder och återkoppling och en förutsättning för rätt beslut vid rätt tidpunkt. Det är alltså en framgångsfaktor som är nödvändig för att såväl PNU som annan utredningsverksamhet ska vara framgångsrik. Förundersökningsledarens betydelse är essentiell.

I polisens planeringsförutsättningar 2013-2014 anges (sidan 20) att förundersökningsledarna har en särskilt stor betydelse för att säkerställa att utredningsverksamheten bedrivs effektivt och att de utredningar där polismyndighet leder förundersökningen är av tillräckligt god kvalitet. RPS påtalar att de tagit fram en ny utbildning på central nivå för förundersökningsledare och att kvaliteten på den brottsutredande verksamheten ska öka genom att kompetensnivån hos förundersökningsledarna höjs. I och med att polismyndighet från 1 januari 2013 fick rätt att i vissa fall besluta om förundersökningsbegränsning höjs kraven ytterligare. RPS aviserade därför en uppföljning i slutet av 2014 avseende vilken kompetens polismyndigheternas förundersökningsledare har. Som mål anges att förundersökningsledare vid polismyndigheterna ska ha genomgått den centrala förundersökningsledarutbildningen eller inhämtat motsvarande kunskaper på annat sätt.

I Polisens planeringsförutsättningar (preliminär) för 2014 anges (sidan 23) att förundersökningsledarna har en särskilt viktig roll och att

ambitionen ska vara att alla förundersökningsledare ska ha genomgått den nationella förundersökningsledarutbildningen. Något mål angående detta ställs inte upp.

### **Nationell förundersökningsledarutbildning ska krävas.**

Projektgruppen anser att samtliga förundersökningsledare ska ha genomgått en nationell förundersökningsledarutbildning. Denna utbildning bör givetvis vara likadan och innehålla samma moment oavsett var i landet den ges (jämför juristutbildningarna) och leda till samma formella kompetens. I dagsläget förefaller det inte vara så utan utbildningarna som ges är olika långa, ger olika många högskolepoäng och innehåller olika praktikerbjudanden. Det finns heller inget krav på dagens fu-ledare att de ska ha genomgått en fu-ledarutbildning. Det förefaller tvärt om vara så, att man kan bli fu-ledare utan formell utbildning. Detta kan ifrågasättas av flera skäl, inte minst rättssäkerhetsaspekter.

Projektgruppen menar att Polismyndigheten bör fatta beslut i riktningen att alla som blir förundersökningsledare från 2015 ska ha en nationell, enhetlig förundersökningsledarutbildning som innehåller dels teoretisk utbildning som ger universitetspoäng, innehållande i vart fall straffrätt, straffprocessrätt och processrätt samt en praktikperiod på Åklagarmyndigheten. Båda momenten ska vara uppfyllda. Arbetet med att ta fram en sådan enhetlig utbildning bör startas före 2015.

Det är givetvis inte möjligt att från ett datum till ett annat ändra förutsättningarna, men ett beslut som gäller hela landet kan bli verklighet när det är en polismyndighet. Under viss tid bör övergångsregler gälla och hur länge bör tas beslut om.

Det är dock rimligt att ha en lägsta-kompetens, en nödvändig formell bas. Frågan om vad som ska vara "likvärdigt" med den nationella förundersökningsledarutbildningen och vad som ska kunna valideras, bör diskuteras noga.

Med ett sådant här formellt krav, med möjlighet till vidareutbildning för de som behöver detta bör dels antalet förundersökningsledare minska och dels samtliga förundersökningsledare ha alla befogenheter och behörigheter.

Det kan finnas skäl, att ställa än högre krav på vissa förundersökningsledare. Ett sådant exempel är spaningsledaren som

behöver kunskap om hemliga tvångsmedel. Sådan vidareutbildning måste finnas.

#### Återkoppling och uppföljning

Eftersom förundersökningsledaren äger hela utredningen måste denne ha kunskaper och erfarenhet av alla processregler samt kunna göra adekvata bevisvärderingar. Det senare tränas åklagare i kontinuerligt och erhåller därutöver regelbunden återkoppling från domstolen. För förundersökningsledare inom polisverksamheten däremot saknas denna återkoppling. Vår uppfattning är att möjligheterna till uppföljning och återkoppling på *individnivå* måste utvecklas för de polisiära förundersökningsledarna. Idag är denna återkoppling i stort beroende av initiativ från enskilda åklagare eller engagemanget hos den enskilda förundersökningsledaren. Samtidigt ligger den uppföljning som faktiskt finns – genom den s.k. Tony-modellen – på en alltför aggregerad nivå (hela polismyndigheter) för att kunna användas som verktyg på individnivå.

#### Kvalitetssäkring och granskning av polisledda förundersökningar

Den polisiära förundersökningsledaren måste ha förmågan att kvalitetssäkra förundersökningar innan dessa lämnas till åklagare för att säkra upp att polisen arbetar effektivt och med rätt saker. Detta måste kombineras med återkoppling och uppföljning till den enskilde utredaren. På motsvarande sätt, bör fu-ledaren ha möjlighet att följa upp åklagarens beslut i åtalsfrågan och avgörande i rätten.

#### Tillgänglig

Projektgruppen anser – i enlighet med PNU – att den polisiära förundersökningsledaren är en funktion som kräver dygnstäckning. Detta för att möjliggöra att förundersökningen – i den mån det överhuvudtaget ska inledas någon sådan – kan drivas korrekt, effektiv och rättssäkert i så nära anslutning till den aktuella händelsen som möjligt. Efter den 1 januari 2015 kommer det finnas möjlighet till dygnet runt verksamhet som fu-ledare i regionerna.

#### Övrigt

Projektgruppen kommer att diskutera frågan om s.k. differentierat förundersökningsledarskap (s.k. pa-delegation) vidare i senare deluppdrag.

Arbetsmaterial

## BILAGA 1

Författningar (även upphävda) som enligt rättsdatabasen Zeteo nyttjar befattningen/ordet ”förundersökningsledare”:

- Lag (2011:1165) om överlämnande från Sverige enligt en nordisk arresteringsorder
- Utlänningslag (2005:716)
- Polisdatalag (2010:361)
- Kustbevakningsdatalag (2012:145)
- Luftfartsförordning (2010:770)
- Utlänningsförordning (2006:97)
- Förordning (2006:937) om behandling av personuppgifter inom åklagarväsendet
- Lag (2005:787) om behandling av uppgifter i Tullverkets brottsbekämpande verksamhet
- Utlänningslag (1989:529)
- Lag (2001:85) om behandling av personuppgifter i Tullverkets brottsbekämpande verksamhet
- Polisdatalag (1998:622)
- Lag (2003:1156) om överlämnande från Sverige enligt en europeisk arresteringsorder
- Lag (2002:445) om medling med anledning av brott
- Förordning (2000:1222) om internationellt tullsamarbete
- Lag (1998:621) om misstankeregister
- Lag (1999:90) om behandling av personuppgifter vid Skatteverkets medverkan i brottsutredningar
- Utlänningsförordning (1989:547)
- Luftfartsförordning (1986:171)
- Luftfartsförordning (1986:171)
- Förordning (1992:289) om särskild personutredning i brottmål, m.m.
- Förordning (1980:789) om åtgärder mot förorening från fartyg
- Förundersökningskungörelse (1947:948)

Författningar (även upphävda) som enligt rättsdatabasen Zeteo nyttjar befattningen/ordet ”undersökningsledare”:

- Lag (2013:561) om förvaltare av alternativa investeringsfonder
- Häktesförordning (2010:2011)
- Försäkringsrörelselag (2010:2043)
- Lag (2010:751) om betaltjänster
- Lag (2011:755) om elektroniska pengar
- Lag (2006:1371) om kapitaltäckning och stora exponeringar
- Förundersökningskungörelse (1947:948)

- Lag (2007:528) om värdepappersmarknaden
- Lag (2006:531) om särskild tillsyn över finansiella konglomerat
- Offentlighets- och sekretesslag (2009:400)
- Lag (1998:1479) om kontoföring av finansiella instrument
- Lag (2002:149) om utgivning av elektroniska pengar
- Lag (2004:46) om värdepappersfonder
- Lag (2004:297) om bank- och finansieringsrörelse
- Häkteslag (2010:611)
- RÄTTEGÅNGSBALK (1942:740) \ 23 kap. Om förundersökning
- Lag (1994:2004) om kapitaltäckning och stora exponeringar för kreditinstitut och värdepappersbolag
- Lag (1992:543) om börs- och clearingverksamhet
- Försäkringsrörelselag (1982:713) \ 7 a kap. Försäkringsgrupper
- Lag (1991:981) om värdepappersrörelse
- RÄTTEGÅNGSBALK (1942:740) \ 27 kap. Om beslag, hemlig avlyssning av elektronisk kommunikation m.m.
- Lag (1972:262) om understödsföreningar
- Förordning (1976:376) om behandlingen av häktade och anhållna m.fl.
- Sekretesslag (1980:100)
- Lag (2000:1225) om straff för smuggling
- Aktiebolagslag (2005:551) \ 10 kap. Allmän och särskild granskning
- Lag (2008:322) om Tullverkets och Kustbevakningens befogenheter att ingripa mot rattfylleribrott
- Aktiebolagslag (2005:551) \ 9 kap. Revision
- Lag (1960:418) om straff för varusmuggling
- Lag (1980:424) om åtgärder mot förorening från fartyg
- Lag (1964:167) med särskilda bestämmelser om unga lagöverträdare
- Bankrörelselag (1987:617)
- Sparbankslag (1987:619)
- Lag (1995:1570) om medlemsbanker
- Lag (1988:97) om förfarandet hos kommunerna, förvaltningsmyndigheterna och domstolarna under krig el...
- Revisionslag (1999:1079)
- RÄTTEGÅNGSBALK (1942:740) \ 28 kap. Om husrannsakan samt kroppsvisitation och kroppsbesiktning
- Lag (1952:98) med särskilda bestämmelser om tvångsmedel i vissa brottmål
- Aktiebolagslag (1975:1385)
- Försäkringsrörelselag (1982:713) \ 10 kap. Revision
- Försäkringsrörelselag (1982:713) \ 11 kap. Allmän granskning

- Lag (1982:395) om Kustbevakningens medverkan vid polisiär övervakning
- Förordning (1990:717) om undersökning av olyckor
- Förordning (1992:824) om fingeravtryck m.m.
- Lag (1987:667) om ekonomiska föreningar
- Stiftelselag (1994:1220)
- RÄTTEGÅNGSBALK (1942:740) \ 26 kap. Om kvarstad
- RÄTTEGÅNGSBALK (1942:740) \ 22 kap. Om enskilt anspråk i anledning av brott
- Lag (1958:205) om förverkande av alkoholhaltiga drycker m.m.
- Förfogandelag (1978:262)
- Lag (1976:371) om behandlingen av häktade och anhållna m.fl.
- Ransoneringslag (1978:268)
- Strafföreläggandekungörelse (1970:60)
- Passlag (1978:302)
- RÄTTEGÅNGSBALK (1942:740) \ 21 kap. Om den misstänkte och hans försvar

## BILAGA 2

### Antagningskrav

Jur kand examen

Fullgjord notariemeritering vid tingsrätt eller länsrätt

Svensk medborgare

### Kompetens

Yrkesskicklighet

Juridiska kunskaper, sk straff/processrätt samt förmåga att tillämpa dem

Språkbehandling i tal och skrift

Föredragningssteknik

Datamognad – grundläggande förmåga och intresse att hantera

förekommande datasystem/program

Relevant arbetslivs- och utbildningserfarenhet

### Personliga egenskaper

#### Självständighet

Förmåga att arbeta självständigt, att ta initiativ, att göra egna bedömningar och stå för dem, samt förmåga att ta egna initiativ.

#### Samarbetsförmåga

Förmåga att samarbeta med olika människor, både inom och utom myndigheten, samt etablera goda arbetsrelationer

#### Arbetskapacitet

Förmåga att arbeta uthålligt och effektivt. Detta innebär att ha en adekvat balans mellan snabbhet och noggrannhet, samt förmåga att omprioritera vid ändrade förhållanden.

#### Stabilitet

Tål psykisk belastning. Självsäker, lugn och stresstålig.

#### Personlig mognad

Van att ta ansvar för sig själv och andra. Realistisk självbild, känner till och kan reflektera kring både starka och svaga sidor. Ser saker nyanserat.

Accepterande inställning gentemot olika etniska grupper, tros uppfattningar, kön och sexuella läggningar.



## BILAGA 3

Huvudpunkter i Polisens ledarkriterier:

### **Direkt ledarskap**

Det direkta ledarskapet fokuserar på konkreta resultat såväl kvantitativa som kvalitativa. Chefen på direkt nivå förstår och tar ansvar för den egna verksamhetens roll i det nationella uppdraget och klargör målen för medarbetare. I det ingår att förmedla en insikt om Polisens roll i rättsstaten. Hon eller han ger klara instruktioner, ställer tydliga krav på bra verksamhetsresultat utifrån fastställda målsättningar. Förmågan att delegera är viktig liksom att ge och ta feedback. Ledarskapet baseras på dialog och öppen kommunikation och är anpassat till situationen och individen. Chefen på direkt nivå är närvarande och tillgänglig utan att ge avkall på sin roll som representant för arbetsgivaren.

### **Indirekt ledarskap**

Chefen på indirekt ledarskapsnivå förmedlar övergripande, strategiska direktiv och intentioner till chefer som verkar i det direkta ledarskapet. Konkret innebär detta att strategierna ska omsättas i praktisk handling genom att strategierna förstås, tolkas och anpassas till den egna verksamheten. Det kräver god kommunikativ förmåga och breda kunskaper om verksamheten. Helhetssyn och förmåga att balansera olika perspektiv är nödvändiga egenskaper, liksom förmåga att samarbeta horisontellt och vertikalt. En grundläggande uppgift är att leda och verka genom andra chefer. I det ingår bland annat att delegera och bistå chefer på direkt ledarskapsnivå i deras uppgift att bryta ner det övergripande uppdraget till lokal nivå.

### **Strategiskt ledarskap**

Det strategiska ledarskapet innebär att chefen arbetar utåtriktat, inspirerande och visionärt med ett brett samhällsintresse och stor omvärldskunskap. Förståelse för och kunskap om verksamheten är viktigare än ren yrkeskunskap. Uppgiften är att tolka och förstå omvärldens krav på Polisen och omsätta och förmedla kraven i den egna verksamheten. På motsvarande sätt förmedlar chefen på strategisk nivå kunskap och förståelse för Polisens verksamhet utåt i samhället, exempelvis till politiker och media, antingen genom att själv framträda eller delegera detta till andra. En viktig uppgift i det strategiska ledarskapet är även att leda chefer på nästa nivå, det vill säga chefer på indirekt nivå.