

Univerza v Mariboru
Fakulteta za varnostne vede

STRATEŠKO MIŠLJENJE V SLOVENSKI KRIMINALISTIČNI POLICIJI

Specialistična naloga

Kriminalistično preiskovanje

Študent: Robert Mravljak
Mentor: dr. Anton Dvoršek, izr. prof.

Ljubljana, julij, 2009

KAZALO

| | |
|--|-----------|
| POVZETEK | 4 |
| SUMMARY | 5 |
| 1 UVOD | 6 |
| 2 TEORETIČNA IZHODIŠČA | 7 |
| 2.1 Opredelitev pojmov | 8 |
| 2.1.1 Strategija | 8 |
| 2.1.2 Kriminalistična strategija | 9 |
| 2.1.3 Kriminalitetna politika | 10 |
| 2.1.4 Strateško razmišljanje | 11 |
| 3 DELITEV KRIMINALISTIČNE STRATEGIJE | 14 |
| 3.1 Generalne strategije | 14 |
| 3.2 Operativne strategije | 16 |
| 3.3 Kombinirane kriminalistične strategije | 17 |
| 4 STRATEŠKO RAZMIŠLJANJE V KRIMINALISTIČNI POLICIJI | 18 |
| 4.1 Razvoj kriminalistične strategije v Sloveniji | 19 |
| 4.1.1 Razlogi za razvoj kriminalistične strategije | 20 |
| 4.2 Učeca se organizacija kot osnovna celica strateškega razmišljanja | 20 |
| 4.3 Kje poteka strateško razmišljanje? | 23 |
| 4.3.1 Državno nivo | 24 |
| 4.3.2 Regionalni nivo | 24 |
| 4.3.3 Strateško razmišljanje in neposredna preiskava | 25 |
| 4.4 Subjekti strateškega razmišljanje v slovenski kriminalistični policiji | 26 |
| 4.5 Strateško razmišljanje glede na vrste strategij v slovenski kriminalistični policiji | 29 |
| 4.5.1 Strateško razmišljanje in deliktne strategije | 35 |
| 4.5.2 Strateško razmišljanje in strokovne strategije | 39 |
| 4.5.3 Strateško razmišljanje in območne (regionalne) strategije | 42 |
| 4.6 Tehnike in metode strateškega reševanja problemov | 43 |
| 4.6.1 Varianta najbolj nenavadne ideje | 43 |
| 4.6.2 Stop in go brainstorming | 44 |
| 4.6.3 Round-robin brainstorming | 44 |
| 4.6.4 Metoda sprožitve | 44 |
| 4.6.5 Brainwriting | 44 |
| 4.6.6 Brainlinking | 45 |
| 4.6.7 Vision building | 45 |
| 4.6.8 Rich pictures | 45 |
| 4.6.9 Sugestion box | 46 |
| 4.6.10 Sugestion exhibitis | 46 |
| 4.6.11 Miselni vzorci | 46 |
| 4.6.12 Delfi metoda | 46 |
| 4.6.13 Swot analiza | 47 |

| | | |
|----------|---|------------|
| 5 | IZHODIŠČA ZA EMPIRIČNI DEL NALOGE | 50 |
| 5.1 | Cilji raziskave | 50 |
| 5.2 | Predpostavke in omejitve | 50 |
| 5.3 | Opredelitev temeljnih hipotez | 51 |
| 5.4 | Uporabljene metode raziskovanja | 51 |
| 5.5 | Opis vzorca | 52 |
| 5.6 | Opis pripomočkov | 57 |
| 5.6.1 | Vprašalnik | 57 |
| 5.7 | Opis postopka | 58 |
| 5.8 | Obdelava podatkov | 58 |
| 6 | PREDSTAVITEV IN OPIS REZULTATOV ANALIZE | 59 |
| 6.1 | Način prevzema delovnega mesta | 59 |
| 6.2 | Kaj predstavlja pojem strateško razmišljanje? | 63 |
| 6.3 | Pojmovanje kriminalistične strategije | 64 |
| 6.4 | Vpliv zakonov, podzakonskih aktov in usmeritev na izdelavo strategije | 67 |
| 6.5 | Obdobje načrtovanja kriminalistične strategije | 69 |
| 6.6 | Dopolnjevanje in spreminjanje kriminalistične strategije | 71 |
| 6.7 | Tarče kriminalistične strategije | 73 |
| 6.8 | Ali pri kriminalistično strateškem reševanju prihaja do napak? | 79 |
| 6.9 | Metode reševanja strateških problemov | 80 |
| 6.10 | Katerim strategijam se daje največji poudarek? | 90 |
| 6.11 | Zaradi česa prihaja do pomanjkljivosti pri kriminalistično strateškem | 94 |
| 6.12 | Povzetek rezultatov anket | 101 |
| 7 | ODGOVORI NA HIPOTEZE IN PREDLOGI ZA PRAKSO | 103 |
| 7.1 | Odgovori na hipoteze | 103 |
| 7.2 | Predlogi za prakso | 105 |
| 8 | ZAKLJUČEK | 110 |
| 9 | VIRI IN LITERATURA | 113 |
| | PRILOGE | 116 |

POVZETEK

Razmišljanje je lastnost pravih vodij in služi kot orodje za reševanje problemov. Pojavlja se vprašanje, kdaj je to zgolj rutinska naloga, kdaj pa lahko govorimo o dejanskem strateškem razmišljanju. Laično lahko obrazložimo pojavnost slabih rezultatov in slabega dela kot posledico nestrateškega razmišljanja. Strateško razmišljanje nas vodi v kreiranje in uporabo strateških ciljev. Še nikoli v zgodovini ni imela policija tako velike potrebe po kreiranju in uporabi strateških rešitev. Hitre spremembe kriminalitete v zadnjih letih so kriminalistično stroko presenetile. Mednarodni kriminal je postal bolj transnacionalen, storilci organiziranega kriminala so postali še bolj organizirani. Tudi Slovenija se sooča s tovrstnimi kaznivimi dejanji, zato ne preseneča ugotovitev, da kriminalistično strateško reševanje problemov, ki se vse bolj pojavlja pri omejevanju kriminala, zahteva predvsem spremembe v glavah preiskovalcev. Ravno zaradi opisanih okoliščin sem se odločil za specialistično raziskavo **o strateškem razmišljanju v slovenski kriminalistični policiji**. Poleg teoretičnih izhodišč sta bili opravljeni anketi in intervjuji, pri katerih so sodelovali skoraj vsi vodilni delavci v slovenski kriminalistični policiji na državnem in regionalnem nivoju. Rezultati raziskave kažejo, da v slovenski kriminalistični policiji, zlasti na nivoju upravljanja, še vedno ne dajemo dovolj poudarka pomenu uporabnosti spoznanj kriminalistične strategije.

Ključne besede: kriminalistično strateško razmišljanje, kriminalistična strategija, strateško načrtovanje, strateški menedžment, strateško reševanje problemov

SUMMARY

Reflection is a quality of true leaders and it serves as a tool of problem solving. The question is when this reflection is just a routine task, and when we can talk about the actual strategic thinking. In lay terms the incidence of poor results and poor work can be explained as a result of non-strategic thinking.

Strategic thinking in Criminal Police is emphasised here, but we have to know that strategic thinking is always the same in the elementary stages regardless of the field of work. The core of the matter is that the individual entities exercise their will to achieve their goals. At no time in history is law enforcement more in need of strategic direction. The rapid changes in the criminal environment over recent years have taken many in law enforcement by surprise. Transnational crime has become more transnational, organized criminals have become more organized. Slovenia is also facing this type of crime and it is not surprising that the criminal strategic problem solving, which is increasingly apparent in crime combating, is above all demanding changes in the minds of the investigators. Because of the circumstances described, I decided to do a specialist study on strategic thinking in the Slovenian criminal police. In addition to the theoretical starting points, a survey and interviews were carried out in which almost all the managers in the Slovenian criminal police on the national and regional level took part. The survey results show that in the Slovenian criminal police, in particular at the management level, we are still not giving sufficient emphasis to the importance of Criminal strategy knowledge.

Key words: Criminal strategic thinking, criminal strategy, strategic planning, strategic management, strategic problems solving.

1 UVOD

Kakor povsod po svetu, je tudi pri nas strateško načrtovanje, ki je potrebno za zatiranje kriminala, v domeni kriminalistične policije. Nove oblike kriminalnih združevanj zahtevajo od kriminalistične policije organiziran in centraliziran pristop pri zajemanju, analiziranju, interpretiranju podatkov in usmerjanju kriminalističnih preiskovalcev v nadaljnje delo. Pod takšnimi pogoji lahko govorimo o učinkovitem strateškem razmišljanju in posledično strateškem načrtovanju. Gledano iz najbolj laičnega stališča, je kriminalistična strategija odgovor na strategijo storilcev. Slednjemu v svojih ugotovitvah pritrjujejo tudi tuji strokovnjaki. Bivši nemški direktor kriminalistične policije, Schafer, je kriminalistično strategijo opredelil kot **umetnost in spretnost skupnega delovanja policijskih sil za uresničitev ciljev kriminalitetne politike.**

Na žalost je, gledano iz znanstvenega vidika, kriminalistična strategija še zelo neizoblikovano znanstveno področje, ki preučuje omejevanje kriminalitete iz čisto specifičnega zornega kota. Ukvarja se z razvijanjem konceptov načrtovanja kriminalističnih ukrepov in možnostjo implementacij pri omejevanju bodočega kriminala. Teoretiki jo uvrščajo v kriminalistiko ali pa jo kot samostojno znanstveno panogo postavljajo ob bok kriminalitetni politiki, čeprav je kriminalitetna politika nesporno nadrejena kriminalistični strategiji, saj ji določa cilje. Kljub temu ostaja dejstvo, da se kriminalitetna politika ne oblikuje v nekem abstraktnem okolju, ampak mora upoštevati sugestije, ki jih kot povratne informacije o uresničevanju kriminalitetne politike prejema od kriminalistične strategije.

2 TEORETIČNA IZHODIŠČA

Trstenjak pravi »da je bila problematika mišljenja dolgo zapostavljena, često povezana zgolj z učenjem, zato je o njej dokaj malo znanega.« (Trstenjak, 1974). Pečjak definicijo mišljenja loči v ožjem in širšem smislu. V širšem je mišljenje psihični proces, ki poteka brez neposrednega, predhodnega draženja (spominjanje, predstavljanje, domišljanje); v ožjem smislu pa je mišljenje omejeno na smiselno reševanje problemov s simboličnimi sredstvi ali pa kar vsako reševanje problemov (Pečjak, 1977).

Avtorica Granatova pravi: »kriminalistična vsebina objektov, s katerimi delajo udeleženci sodnega postopka, pogoji dela in uporaba posebnih orodij, opredeljujejo specifičnost mišljenja in predstavljajo posebni kriminalistični pojem mišljenja« (Granat v Maver, 2000), vendar se je tovrstno mišljenje v različnih strateških dokumentih le počasi uveljavljalo.

Dvoršek (2007) v ugotovitvah o strategiji omejevanja kriminalitete v Sloveniji navaja, da so »policijske statistike beležile dobrih 36 000 kaznivih dejanj, preiskanost je bila nad 60%, policija je še vedno uživala visok ugled, tudi zaradi zgodovinskih zaslug ob osamosvajanju. » V ta namen je leta 1997 nastal prvi strateški dokument, Srednjeročni načrt dela slovenske policije 1997-2002. Vseboval je relativno slabo merljive cilje in posameznih vsebin niti policijski šefi niso čisto dobro razumeli. Med strateškimi ukrepi so bili na primer omenjeni tudi naknadni kontakti z oškodovanci kaznivih dejanj. Zato so regionalne in lokalne enote dobile naročilo, da je treba oškodovance po prijavi oziroma razgovoru ob ogledu kaznivega dejanja še najmanj enkrat obiskati, kar mora biti razvidno iz dokumentacije v zvezi z obravnavanim kaznivim dejanjem (na tak način naj bi se izvajal nadzor uresničevanja strategije). Nobenih navodil o vsebini naknadnih kontaktov in njihovem (strateškem) namenu. Razumljivo je, da se tudi letni načrti na državni in regionalni ravni niso ozirali na srednjeročni načrt.

Kljub temu lahko pritrdimo, da so v zadnjem desetletju tudi v slovenski prostor prodrla spoznanja s področja kriminalističnih strategij. Srednjeročni načrt dela slovenske policije 2003-2007 je vseboval predstavljen pomen SWOT analiz in strateški dokument je dobil precej spodobnejšo obliko Dvoršek (2007). Zlasti pa je ta prodor viden v novejših strateških

dokumentih, ki jih je oblikovala policija sama, ali v sodelovanju z drugimi institucijami¹. Bistveni premik pa je vsekakor v državnem zboru sprejeta Resolucija o preprečevanju in zatiranju kriminalitete²

Predvsem iz opisanega lahko sklepamo, da sta v slovenski kriminalistični policiji prisotna tako kriminalistično strateško mišljenje kot vizija, vendar gre pogosto bolj za mehansko kopiranje tujih dokumentov, kot za strateški odziv na specifično slovenske probleme.

Strateško razmišljanje, strateško načrtovanje in strateško reševanje problemov so aduti, orodje in metode, s katerimi lahko slovenska kriminalistična policija izboljša preiskavnost, prepreči kazniva dejanja in dvigne ugled policije v javnosti. Zakaj je temu tako bomo opisali v nadaljevanju specialistične naloge.

2.1 Opredelitev pojmov

Zaradi boljšega razumevanja specialističnega dela so v nadaljevanju opredeljeni pojmi, ki so ključnega pomena pri raziskovalnem delu.

2.1.1 Strategija

Beseda izvira iz grških besed **strato (vojska) in ago (voditi)**. Tudi danes se pogosto uporablja v kontekstu vojaških operacij, poleg tega pa tudi v politiki, ekonomiji in drugih dejavnostih. Pojem se vsekakor razlikuje od pojma taktika, ki opisuje kratkoročne odločitve na podlagi sredstev, ki so na voljo.

¹ Memorandum temeljnih usmeritev za delo policije od leta 2003 do 2007, Srednjeročni načrt razvoja in dela policije v obdobju 2003 do 2007, Srednjeročni načrt dela policije 2008-2011 in Resolucija o preprečevanju kriminalitete.

² Resolucija o preprečevanju in zatiranju kriminalitete (Ur. List RS, št. 43/06) kot strateški in temeljni dokument vlade za izdelavo nacionalnega programa preprečevanja in zatiranja kriminalitete.

Poenostavljeno rečeno razumemo pod pojmom strategija spretnost v doseganju določenega cilja. Strategija išče odgovore na vprašanje **kako doseči cilj?**

V poslovnem svetu strategija predstavlja sprejemanje odločitev česa ne bodo počeli. S tem se seveda odločijo tudi kaj bodo počeli. In če vedo česa ne bodo počeli, si s tem postavijo tudi meje. Meje prinašajo zamenjave in odpovedovanja. Posel, ki je na drugi strani strateške meje, je sicer lahko mamljiv, vendar je tveganje, da bi s tem na dolgi rok oslabili svoj strateški položaj previsoko, da bi se spustili v kratkoročen donosen posel.

Grobo rečeno je strategija dolgoročen načrt dejanj, potrebnih za reševanje problemov pri doseganju določenega cilja. Strategija je (prava) pot za dosego cilja. Pod do začrtanega cilja pa vodi tudi preko podciljev, zato Mintzberg in Quinn v Dvoršek (2001) opredeljujeta strategijo kot **model in ali načrt, kako oblikovati sosledje najpomembnejših organizacijskih ciljev, politik in aktivnosti v kohezivno celoto.**

2.1.2 Kriminalistična strategija

Kriminalistična strategija se je v precejšnji meri zgledovala po vojaški strategiji. Najbolj laična definicija kriminalistične strategije bi se glasila, da je le-ta odgovor na strategijo storilcev. Bivši direktor nemške kriminalistične policije, g. Schäfer, je kriminalistično strategijo opredelil kot **umetnost oziroma spretnost skupnega delovanja policijskih sil za uresničitev ciljev kriminalitetne politike.** Kriminalistična strategija je torej sredstvo za uresničevanje ciljev kriminalitetne politike.

S kriminalističnega zornega kota jo lahko opredelimo kot sistem znanstvenih spoznanj o zakonitostih omejevanja kriminalitete. Pri kriminalistični strategiji proučujemo možnosti in vidike bodočega omejevanja, potrebne priprave in način upravljanja s kriminaliteto. Predmet kriminalistične strategije so osnovne zakonitosti različnih področij kriminalističnega spremljanja kriminalitete. Podlaga oblikovanje strategije so strateške analize dejavnikov in na njih temelječe ugotovitve prednosti in slabosti lastnih sil in nasprotnika. Izkoriščanje

lastnih prednosti in nasprotnikovih slabosti ter nevtraliziranje lastnih slabosti in nasprotnikovih prednosti, je bistveno za oblikovanje kriminalistične strategije³.

Čeprav gre pri kriminalistični strategiji za samostojno področje, jo teoretiki praviloma razvrščajo v kriminalistiko, ali pa jo kot samostojno znanstveno panogo postavljajo ob bok kriminalitetni politiki. Dejstvo je, da gre za ločena področja. Zaradi tega, ker je meja med termini zelo rahlo začrtana, je nujno potrebno ugotavljati, od kod sega področje kriminalne politike in kje se začne kriminalistična strategija.

Iz opisanih spoznanj lahko zaključimo, da je **kriminalistične strategija znanstveno področje, ki proučuje možne načine uresničevanja omejevalnih (preventivnih in represivnih) ukrepov v boju s kriminalom s pomočjo načrtovanja globalnih ukrepov, upoštevajoč načelo učinkovitosti** (Dvoršek, (2001/a), (Klink, Kordus v Dvoršek, 2006) in (Dvoršek, 2007).

Upoštevajoč opredelitev »umetnosti oziroma spretnosti skupnega delovanja policijskih sil za uresničitev ciljev kriminalitetne politike« g. Schäferja, ki velja za očeta opredelitve kriminalistične strategije, je nesporno, da je kriminalitetna politika nadrejena kriminalistični strategiji, saj ji določa cilje. Potrebno je poudariti, da opisano podrejeno razmerje ni absolutno. Kriminalistična strategija bi morala zajemati le tiste kriminalitetno politične okvirje, ki zagotavljajo možnost ukrepanja zoper kriminal s kriminalističnimi metodami in sredstvi.

2.1.3 Kriminalitetna politika

Kot smo že omenili v prejšnjem pojmovanju, velja načelo, da je kriminalitetna politika nadrejena kriminalistični strategiji, kar bi bilo moč razbrati iz definicije kriminalitetne politike g. Schäferja, ki opredeljuje kriminalitetno politiko kot del skupne politike, ki daje

³ Podobna spoznanja kot v nemškem govornem prostoru so se razvila tudi v angloameriškem govornem prostoru, kjer pa zaradi drugačnega opredeljevanja pojma kriminalistike ne poznajo pojma kriminalistična strategija. Tudi v angloameriškem govornem prostoru med načrtovane ukrepe za učinkovito omejevanje kriminala vnašajo strateške elemente, vendar področje kriminalistične strategije praviloma pokrivajo s pojmi »crime control strategy«, »strategies for controlling crime« ali »crime reduction strategy«. Podrobneje glej Dvoršek, (2001) 22-23, Ratcliffe (2004) in (2007).

kriminalistični strategiji usmeritve, kako naj uresniči cilje, ki so rezultat politične volje večine prebivalstva (Schäfer v Dvoršek, 2001). Tudi iz leksikona je razvidna obrazložitev, ki pojmuje kriminalitetno politiko kot: **»načrtovanje ravnanja različnih družbenih institucij za zatiranje (represija) in preprečevanje (prevencija) kriminalitete;** način opravljanja represije in prevencije na nekem območju v določenem času; znanost, ki se ukvarja z metodami in sredstvi represije in prevencije«.

Dvoršek (2001) kriminalitetno politiko opredeljuje kot »sistem zavestno načrtovanih in usklajenih družbenih dejavnosti, ki so usmerjene na varstvo družbe pred kriminaliteto.

Kriminalitetna politika kot teorija (nekateri ji priznavajo tudi lastnosti znanstvene discipline) zajema spoznanja o storilcih in načinih izvrševanja kaznivih dejanj ter o najprimernejših sredstvih, s katerimi se družba bojuje s kriminaliteto«. V praksi kriminalitetna politika predstavlja ukrepe, ki se v boju s kriminalom odražajo kot strožje ali milejše kaznovanje ter kot izbor praktičnih ukrepov za preprečevanje kriminalitete.

2.1.4 Strateško razmišljanje

Najbolj enostavno lahko povemo, da je strateško razmišljanje dinamičen proces, kjer strateg svojo zamišljeno strategijo dopolnjuje, popravlja ali spreminja ter tako prilagodi zatečeni ali spremljajoči situaciji v interesu uresničitve postavljenih ciljev.

Strateško razmišljanje je nekaj podobnega kot narediti film. Vsak film ima okvir (zgodbo), ki jo scenarist uporablja z namenom, da na podlagi te zgodbe pride na koncu filma do željenih rezultatov (vpliv na čustva gledalcev). Strateško razmišljanje je zelo podobno v tem, da zahteva načrtovanje tega kar želimo za doseganje idealnega rezultata tako za nas kot uporabnike in naročnike naših storitev. Osredotočamo se na zgodbo, ki jo dograjujemo s svojimi vizijami vse do doseženega cilja.

»Proces mišljenja nastane ob srečanju dveh soigralcev: na eni strani tistega, kar deluje v zunanjem svetu, in na drugi strani človeka, individuuma, ki aktivno stopa svetu naproti in se skuša v njem uveljaviti. Notranji svet preiskovalca se aktivno sooča z zunanjim svetom« (Butina v Maver, 1986). Lahko govorimo o strateškem mišljenju kot modelu s tehnikami in

metodami strateškega reševanja problemov. Temeljna spoznanja bomo vpeli v pristope pri delu.

Osrednja lastnost strateškega mišljenja v kriminalistiki (Grant v Maver, 2000):

- Posebnost je predvsem v psiholoških značilnostih mišljenja v **specifičnih problemskih situacijah in nalogah, ki jih rešuje** samo preiskovalec pri **uporabi struktur v mišljenju** (sistemov, modelov, predstav) in **profesionalnih mišljenjskih prijemih delovanja** in tudi določenih **posameznih mehanizmov mišljenja** (verzije, notranje prepričanje). Profesionalne strukture se kažejo v **sistematizaciji in posploševanju znanja in izkušenj**, saj je govora tudi o **prestrukturiranju in nastajanju novih znanj**, na osnovi katerih se rešuje naloge različne težavnosti;
- Preiskovalec, ki pri delu razvija in uporablja strateško mišljenje, ima **profesionalne prijeme in navade**. V tem se dober preiskovalec loči od slabega, saj se pri kriminalistih razvije **profesionalni mehanizem sistematičnega izbora maksimalnega števila variant rešitve**, to pa je ena od značilnosti poklicnega mojstrstva;
- Pri reševanju preiskovalnih nalog, zlasti pri sestavljanju verzij, sta vključeni dve dejavnosti – po eni strani **širjenje maksimalnega kroga verzij in »vrtanje v globino«**, po drugi strani pa gre za **oženje takega maksimalnega kroga in izbor le realnih in verjetnih hipotez**.

Magulski je **seznam lastnosti strateškega mišljenja** v kriminalistiki argumentiral še z naslednjimi okoliščinami (Magulski, 1982):

- **Zavest o odgovornosti**, kajti posledice strateškega mišljenja v kriminalistiki so lahko pomembne za prizadeto osebo;
- **Rekonstruktivni značaj mišljenja**, saj gre dogodek v pozabo in ga ni mogoče identično ponoviti, zato je potrebna miselna rekonstrukcija;
- **Dejanje je mogoče razjasniti**, če so na voljo vse potrebne informacije, ker te izginjajo, je treba ukrepati intenzivno;

- Strateško mišljenje v kriminalistiki je **pod vplivom volje in želje** po razkritju, ki je lahko pozitivna gonilna sila, lahko pa tudi onemogoča hladno razsojanje in je nevarna za spoznavanje resnic.

3 DELITEV KRIMINALISTIČNE STRATEGIJE

Nekateri avtorji delijo kriminalistične strategije na teoretične in operativne. Teoretične strategije naj bi zajemale metode razmišljanja za pripravo konceptov operativnih strategij, operativne strategije pa naj bi zajemale izvajanje kriminalističnih aktivnosti. V literaturi se pojavlja še več opredelitev kriminalistične strategije. Avtorji, ki so idejno razmišljali o delitvi so: Schafer (1972), Kink in Kordus (1986), Pfister (1987), Ackermann in drugi (2000), Luttwak (1995), Timm (1995) in Zimmerman (1996). **Za delitev kriminalistične strategije se v specialistični nalogi opiram na Kink in Kordusovo delitev, ki opredeljuje dve poglavitni veji (Kink in Kordus v Dvoršek, 2001).**

Kriminalistično strategijo lahko delimo na dve poglavitni veji:

- Generalno (načrtovalno) kriminalistično strategijo in
- Operativno strategijo.

Splošne značilnosti generalne kriminalistične strategije so, da vsebuje razvijanje konceptov načrtovanja boja s kriminalom, medtem ko je operativna kriminalistična strategija usmerjena v uresničevanje oziroma realizacijo predhodno načrtovanih konceptov (Kink in Kordus v Dvoršek, 2001).

V nadaljevanju sledi podrobnejša delitev omenjenih dveh kriminalističnih strategij.

3.1 Generalne strategije

Kink in Kordus sta pri delitvi temeljnega termina kriminalistične strategije podala podrobnejšo opredelitev strategij in sicer kot (Klink in Kordus v Dvoršek, 2001):

- **deliktne strategije**, ki so usmerjene na posamezna področja kriminalitete, kot so premoženjska kriminaliteta, gospodarska kriminaliteta, kriminaliteta okolja, korupcijska kriminaliteta...;

Dvoršek (2001) nam deliktne strategije opredeljuje kot »oblikovanje novih strategij za nove oblike kriminalitete in-ali izboljšanje že obstoječih strategij«. Naloga deliktne strategije naj bi bila, da so kriminalisti korak pred storilci kaznivih dejanj, kar pomeni, da so storilci prijeti še preden izvršijo kaznivo dejanje. Praviloma temu ni tako. K opisani idealizaciji se je približal koncept subjektivnega pristopa, ki se uporablja pri pregonu organiziranih oblik kriminala, vendar pri tem ne moremo več govoriti samo o deliktni strategiji, ampak gre za kombinirano strategijo, o kateri bo tekla beseda v nadaljevanju. Drug problem predstavlja dejstvo, da so v porastu nove oblike kriminala, kot so kazniva dejanja povezana z elektronskim in internetnim poslovanjem, kjer pa deliktna strategija sploh še ni izoblikovana. Ravno zaradi novih oblik kriminala Dvoršek domneva, da ne bo šlo za ozke deliktne strategije, temveč za kombinacijo različnih generalnih strategij, kot so na primer že prej omenjeni deliktna (na primer vlomi) in strokovna (na primer subjektivni pristop) ali kot so kombinacije deliktne, strokovne in čez regionalne (Dvoršek, 2001).

- **Strokovne strategije**, ki so usmerjene na ožja strokovna področja delovanje. Gre za koncepte zatiranja kriminalitete s pomočjo omejenih področij delovanja, kot so: razvoj operativne analitike, informacijskega sistema, uvajanje prikritih metod in ukrepov delovanja, razvoj subjektivnega pristopa preiskovanja in podobno;

Iz zgoraj opisanega je razvidno, da te strategije niso omejene zgolj na specifično vrsto kriminalitete, »temveč na preiskovalne instrumente, ki imajo kriminalistično strateški pomen za omejevanje kriminalitete kot celote« (Dvoršek, 2001). Isti avtor podaja primer uvedbe novega računalniško podprtega informacijskega sistema za kriminalistično preiskovanje, ki omogoča hitro izmenjavo informacij, hitro preverjanje in enostavno rokovanje. Kljub temu so se pokazale določene slabosti. Zaradi spremembe zakonskih določil o varstvu osebnih podatkov se je uporabnost močno omejila, še posebej v mednarodnem preiskovalnem sodelovanju. Opisano je ob vse bolj pogostem mednarodnem kriminalu paradoksalno, saj globalizacija kriminala zahteva ravno razvoj sistemov, ki omogočajo globalno uporabo. Nedvomno se z uvedbo schengenskih informacijskih standardov in schengenskega informacijsko operacijskega sistema stanje na tem področju izboljšuje. Gre za strateško

pomemben razvoj geografsko informacijskih sistemov, ki jih uporabljajo evropske države (Goldsmith in drugi, 1998; Bach, 1999 v Dvoršek, 2001).

- **Regionalne strategije** so usmerjene z deliktno komponento v točno določeno geografsko omejeno območje. Uporabljene so takrat, ko je določeno območje nadpovprečno obremenjeno z določenim kriminalom.

Pomembno osnovo za regionalne strategije predstavljajo kriminološke regionalne analize kriminalitete. Regionalne strategije niso usmerjene zgolj v situacijsko pogojen kriminal (vlomi, ropi, tatvine, vandalizem), temveč tudi v omejevanje drugih oblik kriminala, ki močneje obremenjuje določeno okolje (Dvoršek, 2001). Koncentracija določenega kriminala v nekem okolju je v tesni povezavi s strateško načrtovalno funkcijo, ki jo imajo načrtovalci morebitnih regionalnih kriminalističnih strategij.

3.2 Operativne strategije

Osnova, na podlagi katere sploh lahko pričnemo razmišljati o operativni strategiji, je dobro znanje in upoštevanje subjektivnega pristopa kriminalističnega preiskovanja. Kot pravi in slednjemu pritrjuje Dvoršek, je jedro dobre operativne strategije povezano s poznavanjem psihologije delovanja nasprotnika (Dvoršek, 2001). Razlagamo si, da je uspešnost operativne strategije pogojena s kreativnimi strateškimi rešitvami. Operativne strategije se namreč mnogokrat srečujejo z neznankami, ki so v predhodnem načrtovanju nepredvidljive. Kot glavno neznanko spoznavamo možne rešitve reakcij storilcev proti preiskovalcem. Slednjim se ob razreševanju zastavljajo vprašanja, kot so: katera oseba je najšibkejši člen kriminalne združbe, kakšni vzorci prikrivanja sledov bodo uporabljeni, kakšen način predaje droge bo uporabljen, kateri policijski ukrepi bodo v kazenskem postopku prikazani kot procesna napaka, in podobno (Dvoršek, 2001).

3.3 Kombinirane kriminalistične strategije

Kombinirana strategija se uporablja za usmerjene ukrepe na različne tarče, v določenih primerih pa je lahko usmerjena tudi na eno samo tarčo. Praviloma kriminalisti uporabijo kombinirano kriminalistično strategijo takrat, ko pri omejevanju posameznih oblik kriminala ni mogoče oblikovati univerzalne strategije. Takšna potreba se kaže na primer pri pregonu organiziranih oblik kriminalitete, kjer je nujno potrebna vsaj osnovna kombinirana oblika kriminalistične strategije, ki zajema tako deliktno strategijo (organiziran kriminal) kot strokovno strategijo (razvoj subjektivnega principa preiskovanja). Različnost kombinacij je povezana z dejstvom, da so lahko posamezne kriminalistične strategije usmerjene na različne tarče in dejstvom, da so nekatere tarče za učinkovito obvladovanje kriminalitete bolj pomembne kot druge.

4 STRATEŠKO RAZMIŠLJANJE V KRIMINALISTIČNI POLICIJI

Zelo težko je na kratko odgovoriti, kakšno je strateško razmišljanje v slovenski kriminalistični policiji. Vedno se pojavlja vprašanje, **kje je meja med strateškim razmišljanjem in le golim izvrševanjem nalog** – policijsko taktiko, ki služi za uresničevanje zastavljenih ciljev.

Kje je strateško razmišljanje, če le izvršujemo naloge, ki jih določi oseba, ki ni nujno nadrejena samo v formalnem smislu (vodja, šef), ampak je partner, ki je v formalnem smislu v popolnoma enakopravnem položaju, a ima sposobnost strateškega razmišljanja neprimerno boljše kot jo imamo sami. Pri tem se zopet lahko vprašamo, ali ima ta oseba res sposobnost strateškega razmišljanja, ali pa imamo pred sabo le dominantno avtoritarno osebo brez sposobnosti strateškega razmišljanja, pa ta oseba kljub temu odloča, usmerja in vodi. Vsaj pri slednjem lahko govorimo o navideznem strateškem razmišljanju, katerega neizogibna posledica so slabi rezultati, slabo delo in delo brez strategije, ki prej ali slej sproži spremembe v organizacijski strukturi.

Življenje nam bolj kot strokovna literatura, dopoveduje, da so tako imenovani modeli globoko ukoreninjeni predsodki, posploševanja ali celo slike in predstave, ki vplivajo na razumevanje sveta in načina, kako delujemo. Ta stroka se začne z odkrivanjem notranjih slik, ki jih potem strogo pregledujemo. Vključuje pa tudi sposobnost navezave na pogovor, poln učečih vsebin in uravnotežen s preiskovanjem in zagovarjanjem, kjer ljudje izpostavijo svoja mišljenja vplivu drugih (Senge, 1990).

Veščine, ki jih potrebujemo za razvijanje te stroke, so znane kot veščine razmišljanja in veščine preiskovanja. Razmišljanje razvijamo, recimo z raziskovanjem pojava posploševanja in s tehniko, imenovano »leva kolona«, kjer odkrivamo, kaj kdo v resnici misli, ko nekaj govori. Pri veščini raziskovanja razvijamo sposobnosti uravnoteženja, povpraševanja in zagovarjanja ter z raziskovanjem razlike med tistim, kar pravimo in našim resničnim delovanjem.

4.1 Razvoj kriminalistične strategije v Sloveniji

Kriminalistična strategija se je zaradi povsem praktičnih razlogov razvila šele v sredini osemdesetih let prejšnjega stoletja. Gledano s stališča kriminalitete, razlog tiči v tem, da se je obseg registrirane kriminalitete v evropskih državah povečal za več kot trikrat. Zaradi neustreznosti preiskovanja s klasičnimi metodami je organiziran kriminal lahko ostajal v temnem polju, se pravi neodkrit. V teh letih je prišlo do velikih sprememb socialnega okolja. Pojavili so se terorizem, trans-ekonomski in ekološki kriminal. Zaradi slednjih, močne evropske infrastrukture in liberalne filozofije z omejenimi možnostmi sankcioniranja nekaterih ravnanj, se je kar nekaj ekonomskih in ekoloških negativnih ravnanj oziroma dejavnosti lahko predstavilo kot normalno tržno poslovanje. Finančna in druga sredstva, ki so jih države namenile policijski dejavnosti, niso več ustrezale spremembam kriminala. Izhajajoč iz spoznanja, da je smotno, da policija poveča svojo dejavnost na tistih področjih, ki obetajo uspeh, je prišlo do sprememb kriminalitetne politike, kar je zelo podobno poslovni predstavi strategije (določanje mej). Vse opisane okoliščine so dale potreben zagon za intenziven razvoj kriminalističnih strategij. Sam pojem kriminalistična strategija je zelo širok, prav tako so tudi mnenja raziskovalcev različna, kot tudi definicija o elementih kriminalistične strategije.

Zasluge za pojmovanje in razvoj kriminalističnih strategij v slovenskem prostoru in slovenski kriminalistični policiji lahko pripišemo bivšima direktorjema kriminalistične policije v Sloveniji dr. Mavru in dr. Dvoršku. Omenjena avtorja sta na podlagi praktičnih izkušenj, potreb slovenske kriminalistične stroke in lastnih znanstvenih spoznanj v obsežni strokovni literaturi, ki sta jo objavljala v slovenskem prostoru⁴, v njega uvedla in opredelila pojmovanje kriminalističnega mišljenja, strateškega preiskovanja in kriminalistične strategije že v sredini 80 let. Učinek njunih prizadevanj pa se na žalost uveljavlja bolj počasi. Kljub temu lahko rečemo, da so se premiki v glavah preiskovalcev in policijskih šefov pokazali v prvem strateškem dokumentu z naslovom Srednjeročni načrt dela slovenske policije 1997-2002 in kasneje v Srednjeročnem načrtu dela slovenske policije 2003-2007,

⁴ Maver, (1986) **Kriminalistično Mišljenje**, Maver, (2000) **Tipične obrambne strategije in strategije preiskovanja**, Dvoršek, (2001) **Kriminalistična strategija**

kjer je zaznana uporaba SWOT analize. S tem je (kot pravi Dvoršek, 2007) omenjeni strateški dokument dobil precej spodobnejšo obliko. Verjetno največji napredek v razvoju kriminalistične strategije v Sloveniji pa se kaže pri izdelavi projekta zasnove organizacije »nacionalnega preiskovalnega urada⁵« katerega namen je učinkovitejše odkrivanje in pregon gospodarske, organizirane in korupcijske kriminalitete.

4.1.1 Razlogi za razvoj kriminalistične strategije

Glede na družbene spremembe, ki so pogojevale hiter razvoj kriminalistične strategije, Dvoršek (2001) opredeljuje štiri poglobitna področja:

- **Spremembe registrirane kriminalitete** - med te prištevamo: povečan obseg registrirane kriminalitete, nove pojavne oblike (organiziran kriminal) in padec preiskavanosti;
- **Povečane potrebe na drugih področjih policijskega dela** - med te prištevamo: obvladovanje prometne varnosti, reševanje medsebojnih konfliktov in zagotavljanje reda na množičnih prireditvah;
- **Višje dokazne zahteve sodišč**;
- **Spremembe v okolju** – med te prištevamo: krajši delovni čas, več prostega časa, daljše izpopolnjevanje in usposabljanje in večjo brezposelnost.

4.2 Učeha se organizacija kot osnovna celica strateškega razmišljanja

Osredotočili se bomo na strateško mišljenje, kot enega izmed elementov »Philipsovega modela« (Philips, 2003) desetih bistvenih področij organizacije. Model temelji na osnovi »Sengejevih petih disciplin« (Senge, 1990), na načrtnem razvijanju disciplin, ki jih je hkrati potrebno razvijati in medsebojno kombinirati, da se doseže ustrezno interakcijo. Te discipline so:

- Strateško mišljenje,
- Osebno mojstrstvo,
- Spreminjanje mentalnih modelov in razvijanje skupne vizije,

⁵ Delovno ime, ki velja za čas projekta.

- Timsko učenje.

Tabela 1: Elementi in opis idealnega stanja v učeči organizaciji

| PODROČJE | OPIS IDEALNEGA STANJA |
|--------------------------------------|--|
| VOLJA | V celotni organizaciji se kaže vneta in navdušena pripadnost neprestanemu razvoju z učenjem. |
| VODSTVO | Vodstvo neprestano posveča pozornost temu, da vizijo organizacije razumejo na vseh nivojih in po potrebi presega ovire. Vodstvo vzpodbuja, podpira in pomaga članom pri osebnem razvoju in stalno razvija svoje sposobnosti. Aktivno skrbi za vse člane, vrednoti njihov prispevek in je pripravljeno ustrezno poslušati in delovati. Sistemsko razmišlja, se zaveda trenutne realnosti in temu primerno organizira svojo strukturo. |
| STRATEŠKO MIŠLJENJE IN VIZIJA | Strateško vodstvo vzdržuje jasnost strateških usmeritev in skrbi za njihovo sprejetost ter za postavljanje realnih ciljev, za doseganje katerih vključuje tudi tekmovalnost. Zaposlene vzpodbuja, da postanejo »sistemski misleci«. Za izboljšanje delovnih pogojev in boljše delo se uvaja avtomatizacija. |
| KOMUNIKACIJA | Celoten sistem prepredajo svobodne in odprte komunikacije. Odpravljajo se ovire, ki bi jih lahko ogrozile. Člane se stalno ocenjuje z vidika tekmovalnosti. Odprt dialog na vseh ravneh omogoča izmenjavo idej, znanja in pogledov. Prevladuje vzdušje zaupanja. |
| UČENJE IN RAZVOJ | Neprestano se promovira, vrednoti in zagotavlja filozofija učenja, ki temelji na posameznikih in teamih ter učenje ob izvajanju aktivnosti učiti se ob delu. Vzpodbuja se inovativne ideje in znanje. S povratnimi zankami se ovrednoti uporabnost znanja, z novimi tehnologijami se izboljšuje in razvija proces učenja. |
| INOVACIJE IN ODLOČANJE | V organizaciji, kjer člani sami odločajo, prevladuje vzdušje inovativnosti. V psihološko varnem okolju se vzpodbuja pobude in eksperimentiranje. Predvideva se, da se bodo v delovanju |

| | |
|--|---|
| | <p>pojavljale tudi napake, ki se jih razume kot priložnost za učenje in predstavljajo stranske učinke raziskovanja in neprestanega razvoja. Nove tehnologije se hitro preučijo in so dobrodošle. Inovacije in razumevanje se stimulira tudi z zunanjimi spodbudami.</p> |
| <p>MANAGEMENT SPREMEMB</p> | <p>Izzive in spremembe se sprejema brez sumničenj, hkrati pa se zagotavlja ustrezne odgovore. Neprestano se preizkuša in vrednoti temeljno bazo znanja, vzajemno se podpira in dovoljuje prehajanje zaposlenih.</p> |
| <p>INTELEKTUALNI KAPITAL IN MANAGEMENT ZNANJA</p> | <p>Vsi zaposleni so soodgovorni za razvoj intelektualnega kapitala, ki se ga stalno prilagaja s prihodom novih informacij. Z njimi se seznanja člane, sistem zagotavlja, da se jih vključi v temeljno bazo znanja. Prikrito znanje se hitro in voljno prenaša. S primerjavami se omogoča prilagajanje in sprejemanje najboljših praks.</p> |
| <p>MERILO IN PREVERJANJE</p> | <p>Merila in preverjanje sta sprejeta kot potrebna kazalca sprememb, odnosov, delovanja in obnašanja ter predanosti neprestanemu izboljševanju. Uporablja se jih za primerjavo med posamezniki in teami, za analiziranje procesov, postopkov in delovanja. Neguje se občutek tekmovalnosti, sprejemanje neprestanega preizkušanja ustaljenih norm, vzpodbuja se želja po pridobivanju nove vrednosti in neprestanega razvoja.</p> |
| <p>NAGRADE IN PRIZNANJA</p> | <p>Z nagradami za večjo storilnost se vzpodbuja boljše delo, krepi motivacijo, vzpodbuja osebno učenje in napredovanje ter neguje zadovoljstvo pri delu. Zagotavljajo se novi delovni vzorci in posamezniki so nagrajeni za svoje napore, njihov talent je priznan in ustrezno so ovrednoteni za svoj prispevek.</p> |

Strateško mišljenje je osnovna celica učeče se organizacije. Je umetnost videti gozd in drevesa hkrati. Ukvarja se z dinamično kompleksnostjo. Za razliko od podrobne kompleksnosti, ki se ukvarja z mnogimi spremenljivkami, je dinamičen pojav, pri katerem

sta vzrok in posledica običajno neopazni in sta časovno med seboj zelo oddaljeni. Neko delovanje ima lahko za posledico v nekem trenutku zelo majhen slabšalni učinek, ki ne moti nikogar. Po določenem odlogu pa lahko pride do točke, ko se ves sistem zaradi tega delovanja sesuje. Zato je pomembno razumeti znake povratnih učinkov, pri čemer je človeški dejavnik bistvo teh povratnih efektov in ne center aktivnosti.

Senge (1990) pravi, da ljudje z visoko stopnjo osebnega mojstrstva sprejemajo koncept vseživljenjskega učenja. Nikoli ne prispejo do konca, saj je njihov cilj istočasno pot. Ljudje se stalno zavedajo svoje nevednosti, pomanjkljivih sposobnosti in področij rasti. Osebno mojstrstvo ni nekaj, kar imaš, ampak gre za proces.

4.3 Kje poteka strateško razmišljanje?

V prejšnjem poglavju nismo odgovorili na vprašanje, kje vse je potrebno strateško razmišljati in kje je meja med strateškim razmišljanjem in le golim izvrševanjem nalog. Ali je potrebno strateško razmišljati le na »višjih nivojih«? Pod tem pojmom lahko razumemo, da so to vodje na državnem in regionalnem nivoju, ali pa se takšna potreba kaže tudi na drugih nivojih. Z zanesljivostjo se lahko opredelimo do tega, da strateško razmišljanje ni le domena na »višjih nivojih«, je pa na teh nivojih sposobnost strateškega razmišljanja strateškega pomena za uspešnost in razvoj organizacije. Po drugi strani bi moral strateško razmišljati vsakdo, ki se ukvarja z določenim problemom, bodisi v skupini ali individualno. Bistvo strateškega razmišljanja je premagati nasprotnika. Pri tem so kriminalistično strateški ukrepi lahko usmerjeni v različne tarče, ne samo storilce⁶.

⁶ Podrobneje o tem glej Dvoršek, 2001:92. Tarče kriminalistično strateških ukrepov so lahko: obseg kriminala, struktura, storilci, žrtve, občutek varnosti, ugled policije, policijska organizacija, zahteve pravosodju.

4.3.1 Državni nivo

Ključno vlogo v evolucijskem procesu igrajo voditelji. Praksa dokazuje, da tako ritem kot obnašanje, v našem primeru slovenske kriminalistične policije, definirajo vodilni delavci sistema. Tega se redko zavedajo predvsem vodilni ljudje sami. V praksi to pomeni, da strategija, ki nima podpore s strani voditelja, zelo težko zaživi. Ljudje (zaposleni) se začnajo podzavestno distancirati od strategije, ki nima podpore. Strategije, ki nimajo podpore vodstva, se le izjemoma uresničijo. To je še dokaz več za vse pomembnejšo vlogo strateškega mišljenja in posledično vzpostavljanja in razvoja strateško pomembnih odnosov. Vodja s sposobnostjo strateškega razmišljanja bo prav v njih našel neizčrpen vir za inovativnost in stabilen razvoj sistema.

Zaradi globalnih interesov in ciljev politike, bodisi na državnem nivoju, glede na združevanja pa lahko tudi na internacionalnem nivoju, je zelo pomembno, da je strateško razmišljanje prisotno, transparentno dobro in vidno na državnem nivoju, to je na nivoju **Generalne policijske uprave**⁷, **Uprave kriminalistične policije**⁸. Tu se oblikujejo strateški dokumenti, ki naj bi predstavljali vodila za bolj načrtno in učinkovito delovanje policije pri omejevanju kriminalitete. Tipični tovrstvi strateški dokumenti so letni in srednjeročni načrt razvoja in dela slovenske policije. Podobno velja za oblikovanje posameznih deliktne strategij (na primer strategija omejevanja organiziranega kriminala, strategija omejevanja gospodarske kriminalitete v Republiki Sloveniji) ali področnih strategij (na primer strategija zaščite varovanih prič). Če manipuliramo z besedami, lahko zapišemo, da je strateško razmišljanje vodstva Uprave kriminalistične policije strateškega pomena.

4.3.2 Regionalni nivo

Zaradi specifičnosti, ki jih ima vsaka regija (območje posamezne **policijske uprave**⁹), je tudi na tem nivoju strateško razmišljanje pri izdelavi zlasti regionalnih in operativnih strategij zelo velikega pomena. Ali je strateško razmišljanje na regionalnem nivoju strateškega pomena? Lahko rečemo, da ni nujno na vseh regijah, vsekakor pa je strateškega pomena na policijskih upravah z večjim odstotkom kriminalitetne problematike, ki bistveno vpliva na

⁷ V nadaljevanju lahko tudi kot kratica **GPU**

⁸ V nadaljevanju lahko tudi kot kratica **UKP**

⁹ V nadaljevanju lahko tudi kot kratica **PU**

celotno stanje kriminalitete v Sloveniji ali deloma celo v tujini. Dejstvo je, da te policijske uprave izstopajo po geografsko sicer omejeni, vendar, gledano v slovenskem merilu, nadpovprečni obremenjenosti, bodisi s kriminalnimi dejanji splošno ali pa s specifičnimi delikti, kot so na primer prepovedane droge na območju Policijske uprave Koper. Ker takšna policijska uprava obravnava pomemben delež problematike preiskovanja kaznivih dejanj v Sloveniji, lahko rečemo, da je strateško razmišljanje strateškega pomena, saj je tudi od njega odvisno ali se bodo zahteve politike izpolnile.

Posebej velja poudariti, da je za uspešno implementacijo strategije potrebna velika fleksibilnost, kar pomeni, da je potrebno strategijo prilagajati trenutnemu stanju oziroma spremembam. Velikokrat, zlasti pa, če govorimo o kriminalističnih strategijah, se nam zgodi, da se dejanske in trenutne situacije, ki se vežejo na ciljni varnostni problem, ki ga zasleduje strategija, spreminjajo iz meseca v mesec, včasih tudi dnevno, vendar v tem primeru že lahko govorimo o kriminalistični taktiki, ki pa ni predmet tematike.

Vsekakor velja podati splošno ugotovitev, da se bo dober strateg katerikoli situaciji ali varnostnemu problemu prilagodil z modifikacijo, dopolnitvijo ali celo spremembo strategije.

4.3.3 Strateško razmišljanje in neposredna preiskava

V bistvu gre za oblikovanje operativnih strategij. V prejšnjih poglavjih smo se dotaknili strateškega razmišljanja na državnem in regionalnem nivoju. Kaj pa strateško razmišljanje na drugih nivojih? Pri končnem členu kriminalističnega preiskovanja govorimo o strateškem razmišljanju policista, ki individualno preiskuje določeno ali določena kazniva dejanja, lahko je to tudi navadna tatvina. Tudi tukaj so prisotne, ali pa bi morale biti, določene sposobnosti strateškega razmišljanja. Cilj policista je, kako z najmanjšimi sredstvi, naporji in najmanj porabljenega časa, odkriti storilca. Pri tem mora upoštevati, da je cilj storilca, da se mu kaznivega dejanja ne da dokazati. Prednost pred storilcem dobi policist le v primeru, če pozna slabosti storilca. Če hoče poznati te lastnosti, mora v kontekstu strateškega razmišljanja sprejeti oziroma vključiti kriminalistično obveščevalno znanje¹⁰. Osnovni korak

¹⁰ Več o tem glej na primer Slovenska kriminalistična policija med "Kriminal-strategie" in Criminal Intelligence (Dvoršek, 2009)

ali element kriminalistično obveščevalnega dela imenujemo **subjektni pristop**¹¹ pri preiskovanju kaznivih dejanj.

Nedvomno lahko ugotovimo, da je strateško razmišljanje potrebno na vseh nivojih preiskovanja kaznivih dejanj. Prav tako lahko iz opisanega sklepamo, kje je nujno potrebno in strateškega pomena, kje pa lahko delo, v našem primeru preiskovanje kaznivih dejanj, poteka tudi brez njega, zgolj kot neposredno izvrševanje usmeritev. V tem primeru lahko govorimo zgolj o policijski taktiki.

Žal je v kriminalističnem preiskovanju vse premalo implementacij strateškega razmišljanja. Osnovni poudarek je na zbiranju dokazov, ki bodo omogočili obsodbo storilca, torej **KAJ** bodo iskali, **premalo pa je premisleka o tem KAKO bodo iskali, kar je pravzaprav iskanje storilčevih slabosti oziroma šibkih točk (Dvoršek, 2001)**. Eden izmed možnih odgovorov temu problemu je tudi »tradicionalni kazenski postopek, ki daje okvire kriminalističnemu delu in je zgrajen na spoznanjih o ne posebej inventivnih in organiziranih kriminalcih« (Dvoršek, 2001). Drugi možni odgovor leži v dejstvu, da so šele v poznih devetdesetih bile v kazenski postopek in policijsko delo zabeležene določbe, ki omogočajo prikrito zbiranje obvestil, ki že po naravi stvari zahteva strateški pristop.

4.4 Subjekti strateškega razmišljanje v slovenski kriminalistični policiji

Za preprečevanje in preiskovanje vseh vrst deliktov je potrebno izoblikovanje možnih konceptov kriminalističnih strategij, kar pogojuje strateško mišljenje. **Ravno slednje omogoča videti »gozd in dreves hkrati«**, to pomeni »celostno obdelavo problema, ki omogoča vpogled v njegove najrazličnejše vidike oziroma vsa možna gledanja« (Dvoršek, 2001).

V primeru strateškega razmišljanja v slovenski kriminalistični policiji bomo poizkušali opredeliti subjekte – osebe, ki nedvomno morajo imeti sposobnost strateškega razmišljanja.

¹¹ Osmerjenost na osebo, na primer storilca, poznati njegove prednosti in slabosti.

Predmet tematike je kriminalistični del organizacijske strukture slovenske policije, kot strateškega nosilca preiskovanja kriminalnih deliktov. Pri tem se bomo opredelili na dva nivoja organizacijske strukture:

- Državni nivo (Generalna policijska uprava, Uprava kriminalistične policije) in
- Regijski nivo (Policijska uprava, Sektor kriminalistične policije).

Kot smo že omenili, so cilji in politične zahteve postavljene in izražene v kriminalitetni politiki. Prav tako si cilje lahko, glede na spoznanja o varnostni situaciji, postavimo sami. V opisanem primeru gre za cilje, ki jih lahko in jih postavi Državni zbor Republike Slovenije, Vlada Republike Slovenije, Svet za nacionalno varnost in Ministrstvo za notranje zadeve. V vseh primerih gre praviloma za strateške cilje. Po drugi strani pa si na obeh nivojih lahko določamo cilje sami. V tem primeru gre lahko, odvisno od vsebine in problema, za strateške ali taktične cilje. Strateške cilje Generalna policijska uprava, Uprava kriminalistične policije implementira v strategijo, kot podlago za doseg narodenih ali zadanih ciljev. V opisanem primeru gre za strateški nivo odločanja in vodenja, ki bi moral biti edini odgovoren do naročnika (politike), zlasti v primeru, ko naročeni cilji niso doseženi v predvidenem roku. Na državnem nivoju so tako subjekti kreiranja kriminalistične strategije direktor uprave kriminalistične policije, njegovi pomočniki, vodje sektorjev v upravi kriminalistične policije in vodje oddelkov v upravi kriminalistične policije. Kje so meje odgovornosti posameznika, je odvisno od vrste in širine strategije. Odvisnost med subjekti in strategijami bo predstavljena v naslednjem poglavju.

Kako doseči, da dobimo na tako pomembne položaje ljudi, ki imajo sposobnost strateškega razmišljanja? Tudi v tem primeru trčimo na pomembnost strategije. Govorimo o **strategiji kadrovanja**, katere osnova je vsekakor izdelava kriterijev, na podlagi katerih lahko oseba sploh kandidira na določeno delovno mesto, kar je samo formalni del, zato je zelo pomembno, da so izdelani in upoštevani tudi kriteriji, na podlagi katerih se lahko oceni **strateška vizija**, ki jo, oziroma, če jo oseba sploh ima. V kolikor imamo takšno strategijo kadrovanja izdelano, pomeni, da bomo na vodilne in vodstvene položaje v Generalni policijski upravi, Upravi kriminalistične policije kadrovali ljudi, ki imajo poleg formalnih

pogojev (izobrazba, delovne izkušnje, vodstvene izkušnje, politično neobremenjenost ...) tudi **spodobnost strateškega razmišljanja**. V praksi večkrat omenjamo, da ima določena oseba vizijo ali »da ve kaj hoče«. Iz tega zornega kota lahko postavimo zelo jasno definicijo osebe, ki ima sposobnost kriminalističnega strateškega razmišljanja: »To je oseba, ki je sposobna z obstoječim kadrom in sredstvi dolgoročno doseči uspešnejše in učinkovitejše omejevanje kriminalitete v Republiki Sloveniji«.

Govorili smo o strateškem menedžmentu, ki se ukvarja z načrtovanjem globalnih ukrepov, odločanjem o načinu njihove izvedbe ter nadzorom učinkovitosti delovanja. Celotno opisano delovanje se izvaja v procesu načrtovanja, organiziranja, vodenja in ocenjevanja. Seveda mora pri tem tudi strateški menedžment poznati strategijo delovanja nasprotne strani. Policijski strateški menedžer mora tudi skrbeti, da so strategije povezane med seboj ter, da je policijska organizacija pripravljena na spremembe, ki jih prinašajo nove strategije (Whisenand, Ferguson v Dvoršek, 2006).

Oblikovanje strategij je le ena izmed nalog policijskega menedžmenta. Razlog tiči v tem, da je policijsko delo tako raznovrstno, da ga ni mogoče načrtovati le v kontekstu ene strategije. Pri oblikovanju kriminalističnih strategij skozi proces reševanja problemov Dvoršek prepoznava dve celoti:

- Reševanje problema z vidika strokovnih vsebin in
- Reševanje problema z organizacijskega oziroma vodstvenega (menedžerskega) vidika.

Prvi del zahteva odgovore na vprašanja, v čem je bistvo problema, kakšni so njegovi vzroki, kaj naj bi bil cilj rešitve problema in s kakšnimi ukrepi je mogoče takšen cilj doseči (Westphal v Dvoršek, 2006).

Strateško menedžerski vidik pa odgovarja zlasti na vprašanja KDO (kako naj bo sestavljena delovna skupina), KDAJ (v enem koraku ali etapno) KAKO in s kakšnimi sredstvi oziroma S ČIM. K temu pa prištejemo še controlling, ki je po Dvoršku nesporno v domeni

menadžmenta. Dvoršek opozarja, da v praksi sicer delitve ni mogoče izvesti tako dosledno, saj je oblikovanje cilja odvisno od razpoložljivih sredstev, ki pa so zopet v domeni menadžmenta. Kljub temu, pa bi moralo ravno oblikovanje cilja predstavljati vezen člen med obema celotama. Takšno povezanost nam najbolj ilustrira naslednja shema:

Shema 1 Reševanje kriminalistično strateških problemov za potrebe generalnih strategij (Dvoršek, 2006)



4.5 Strateško razmišljanje glede na vrste strategij v slovenski kriminalistični policiji

Na začetku poglavja kaže obnoviti teoretično delitev kriminalističnih strategij. Ločimo **generalne** in **operativne** kriminalistične strategije¹². Kriterij za ločevanje je objekt analize oziroma nivo načrtovanja. Generalne strategije se delijo na **deliktne**, ki so usmerjene na določeno področje kriminala, kot je na primer gospodarski, premoženjski, organizirani¹³,

¹² Podrobneje glej (Dvoršek 2001:81), lahko pa štejemo med operativne strategije tudi strategijo obrambe, ki jih proučuje Maver (2000)

¹³ V nadaljevanju se lahko delitev primerja z organigramom organizacijske strukture slovenske kriminalistične policije.

strokovne, kot so razvoj informacijskega sistema ali razvoj prikritih metod preiskovanja in **regionalne**, kjer gre za načrtovanje omejevanja kriminala na geografsko omejenem območju. Pri operativnih strategijah gre praviloma za načrtovanje omejevanja posameznih vrst kaznivih dejanj na določenem območju ali pa (redkeje) za preiskavo delovanja določene kriminalne združbe (Dvoršek, 2001).

Ne glede na vrsto strategije, naletimo na začetku načrtovanja na **vrsto dejavnikov**, ki jih je potrebno analizirati. **Strateške analize** so temeljno sredstvo za oblikovanje učinkovitih kriminalističnih strategij. Osnovno vprašanje, ki si ga moramo zastaviti je, **kje smo?**¹⁴

Za odgovor je potrebno analizirati tri vrste dejavnikov (Dvoršek, 2006):

1. lastni potencial,
2. potencial nasprotnika in
3. sistemsko okolje.

Glede na najpogosteje omenjeno delitev (Zierke, Jansen, Finkel v Dvoršek, 2006) so omenjeni dejavniki še dodatno razdelani na:

- dejavnike, ki so povezani z značilnostmi delovanja storilcev oziroma načinom storitve,
- dejavnike, ki se povezujejo s samo vsebino kriminalističnega preiskovanja,
- dejavnike, ki so povezani s strukturo policijskih nadzornih mehanizmov in
- zunanje dejavnike, ki imajo vpliv na policijsko preiskovalno delo.

Najbolje lahko opišemo strateško razmišljanje v slovenski kriminalistični policiji s pomočjo prikaza organizacijske strukture kriminalistične policije. Šele izhajajoč iz strukture bomo videli kdo so subjekti, posamezniki ali organizacijske skupine, ki so nosilci strateškega kreiranja strategij in pa seveda katerih strategij.

¹⁴ Podrobneje glej na primer Dvoršek (2006).

Shema 2: Organigram organizacijske strukture Uprave kriminalistične policije¹⁵

SEKTOR ZA ORGANIZIRANO KRIMINALITETO

[Oddelek za prepovedane droge](#)

[Oddelek za terorizem in ekstremno nasilje](#)

[Oddelek za kriminalne združbe](#)

SEKTOR ZA SPLOŠNO KRIMINALITETO

[Oddelek za premoženjsko kriminaliteto](#)

[Oddelek za krvne in seksualne delikte](#)

[Oddelek za mladoletniško kriminaliteto](#)

SEKTOR ZA GOSPODARSKO KRIMINALITETO

[Oddelek za finančno kriminaliteto in pranje denarja](#)

[Oddelek za poslovni in javni sektor](#)

[Oddelek za korupcijo](#)

[Oddelek za računalniško kriminaliteto](#)

SEKTOR ZA POSEBNE NALOGE

SEKTOR ZA MEDNARODNO POLICIJSKO SODELOVANJE

[Oddelek Interpol](#)

[Oddelek Sirene](#)

[Oddelek Europol](#)

¹⁵ Vir: <http://intranet.policija.si/> Pridobljeno 20.03.2009

CENTER ZA KRIMINALISTIČNO ANALITIKO

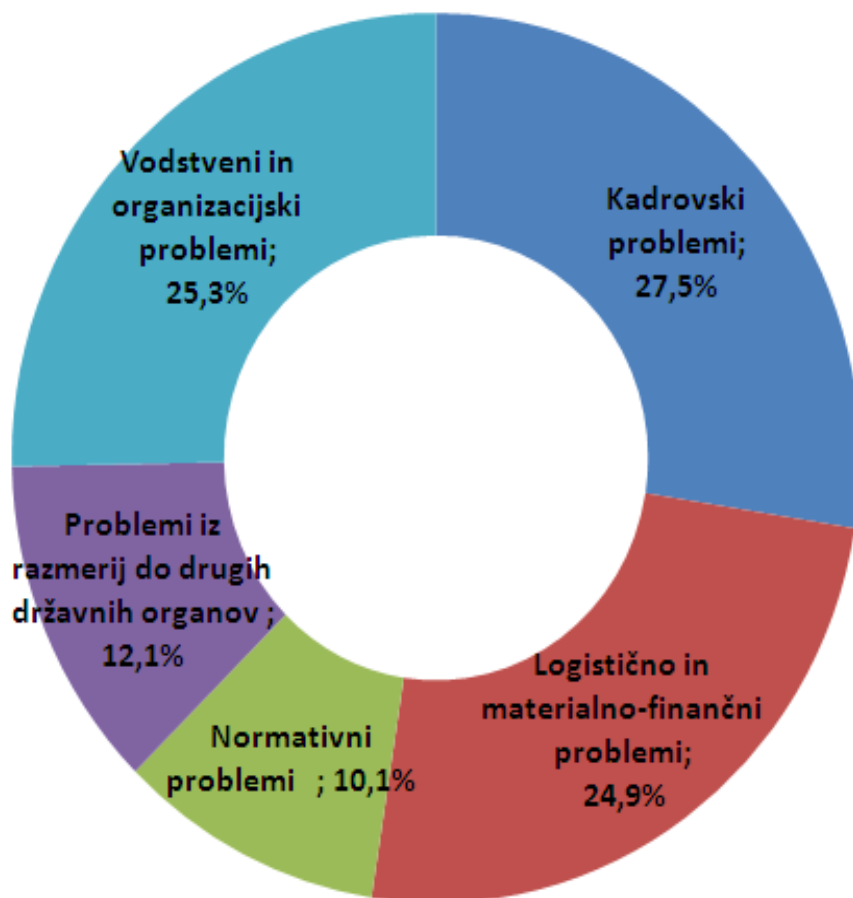
Iz organigrama lahko vidimo, da je kriminalistična policija na nivoju Generalne policijske uprave razdeljena na več sektorjev. Na regionalnem nivoju imamo Policijske uprave in znotraj njih Sektorje kriminalistične policije, kjer se prav tako oblikuje določena strategija. Podroben pregled strateških dokumentov slovenske kriminalistične policije nam pokaže, da je imela slovenska kriminalistična policija do sedaj izdelane tri strategije. Te so: **Strategija boja zoper organizirano kriminaliteto v Republiki Sloveniji** (1996), **Operacionalizacija strategije Ministrstva za notranje zadeve Republike Slovenije v boju zoper gospodarsko kriminaliteto v Republiki Sloveniji** (2000) in **Strategija obvladovanja gospodarske kriminalitete v Republiki Sloveniji** (2003). V zadnjih petih letih bi, glede na obravnavano obdobje, lahko med strateške dokumente šteli še **Srednjeročni načrt razvoja in dela policije za obdobje 2008 – 2012**¹⁶, kjer so zajeti posamezni segmenti problematike deliktov in strokovnih strategij, vendar gre bolj za rokovnik (opomnik), ki bi bolj služil za izdelavo strategij, kot pa za resen strateški dokument. Kakšne strategije bi se morale oblikovati na generalnem nivoju v sektorjih in oddelkih ter na regionalnem nivoju v sektorjih in oddelkih, ali gre za generalne ali operativne strategije, bomo podrobneje opisali v nadaljevanju.

Iz prej opisanega je moč razbrati, da so tudi v Sloveniji kriminalistično strategijo v njenem razvoju najprej zanimale pretežno operativne strategije. Razlog tiči v tem, da ni imela potrebnih osnov za usmeritev v bodoči kriminal in **možnosti njegovega omejevanja z vrhnjega (generalnega) nivoja**. Strateško načrtovanje, ki se je pojavilo na drugih področjih, predstavlja za kriminalistično strategijo priročno orodje, kako se dokopati do učinkovitih generalnih kriminalističnih strategij. Tukaj pa se potrjuje povezanost kriminalističnih strategij in policijsko strateškega menedžmenta, katere vezni element je načrtovanje (Dvoršek, 2006).

¹⁶ Vir: <http://intranet.policija.si/UKP>. Pridobljeno 20.03.2009

Viden premik v slovenski kriminalistični policiji v sedanjem času predstavlja projekt zasnove organizacije »nacionalnega preiskovalnega urada«¹⁷. V specialistični nalogi bom osvetlil samo tiste dele dokumenta, ki po mojem mnenju predstavljajo bistven napredek v strateškem razmišljanju v slovenski kriminalistični policiji. V strateškem dokumentu je definiran izhodiščni problem: »**Na področju odkrivanja in pregona kaznivih dejanj, pomembnih na nivoju države, nismo dovolj uspešni in učinkoviti**«. V nadaljevanju so opredeljene vrste problemov (vzroki zakaj nismo dovolj uspešni), kot jih prikazuje spodnja shema.

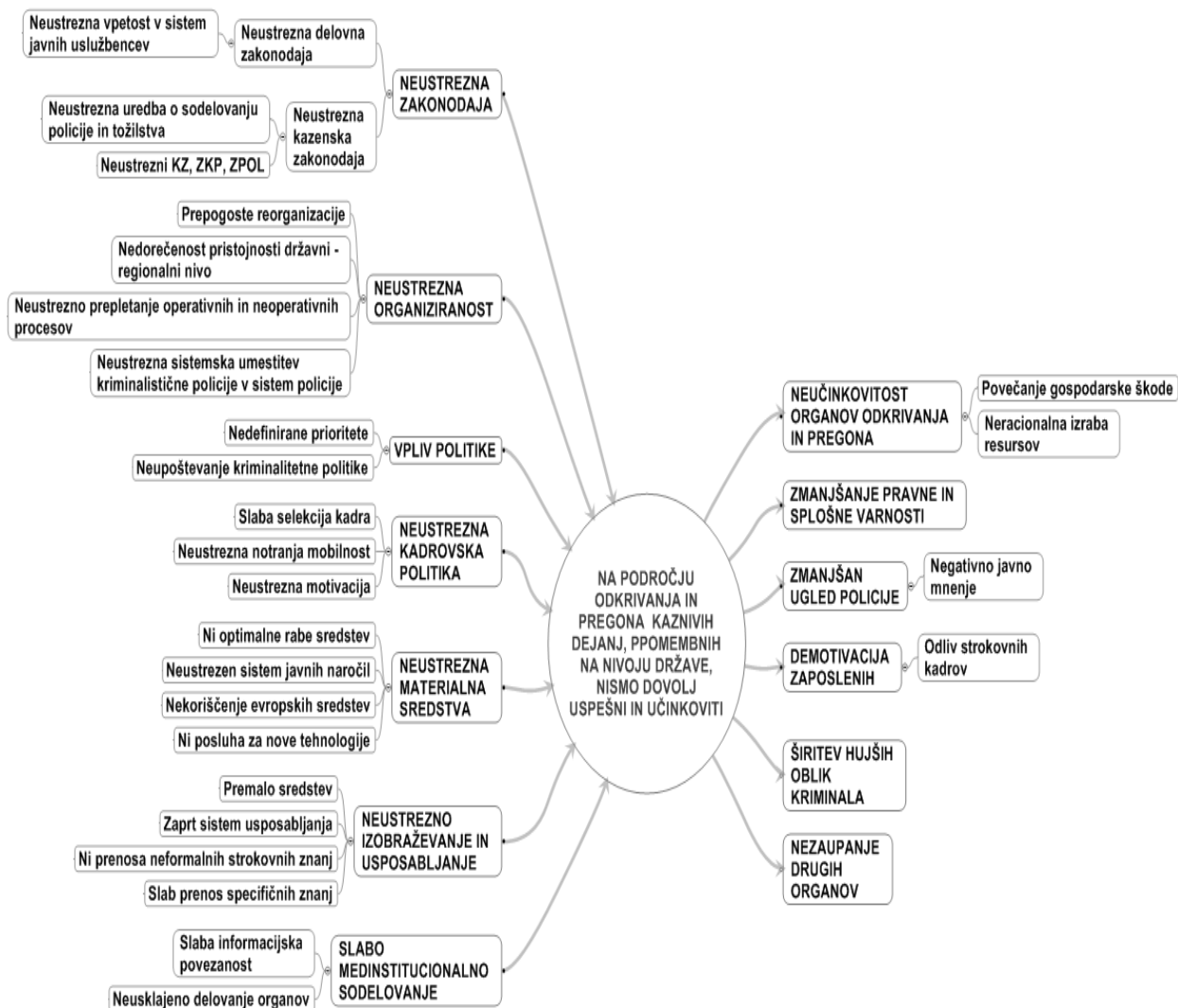
Shema 3: Vrste problemov



Kot je razvidno iz spodnje sheme je zelo kvalitetno in strateško pomembno opredeljena analiza problemskega stanja z vzroki in posledicami.

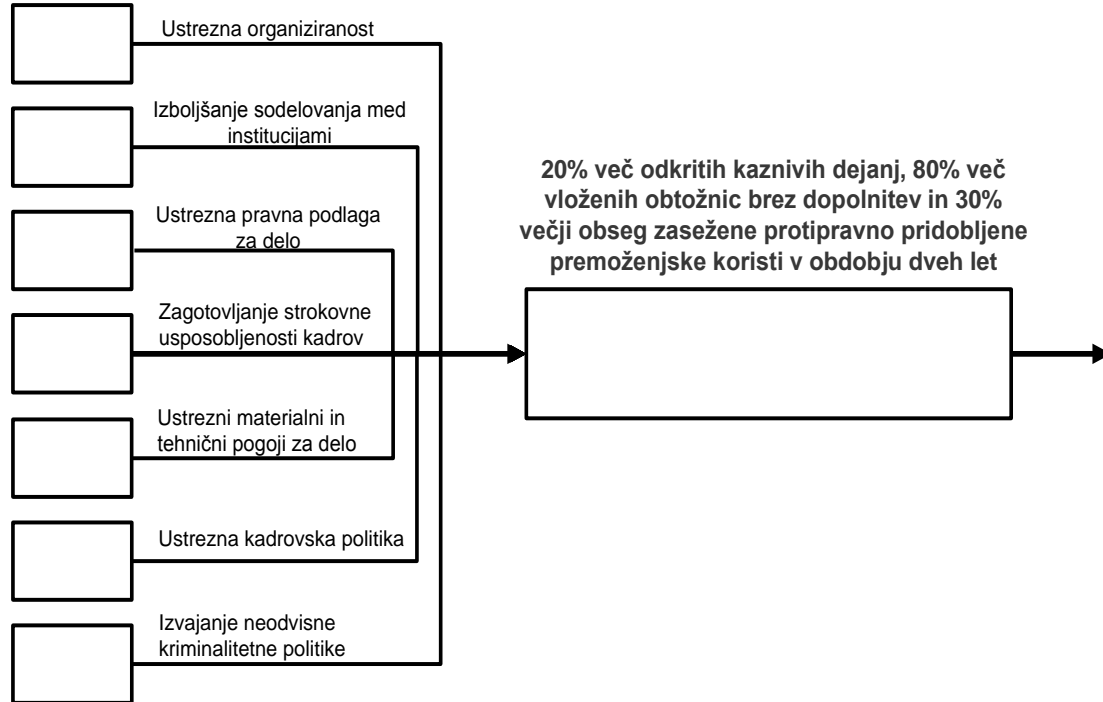
¹⁷ Vir: mag. Aleksander Jevšek, predstavitev projekta zasnova organizacije "nacionalnega preiskovalnega urada" Tacen, junij 2009.

Shema 4: Analiza problemskega stanja z vzroki in posledicami



Opisani strateški dokument zajema v osrednjem delu mrežo zaželjenih ciljnih stanj, kar je razvidno iz sheme št. 5.

Shema 5: Mreža zaželenih ciljnih stanj



Pri ostali vsebini velja omeniti še prisotnost evalvacijskih ciklusov, kar pri prejšnjih strateških dokumentih v slovenski kriminalistični policiji ni bilo pravilo.

4.5.1 Strateško razmišljanje in deliktne strategije

Osredotočili se bomo na temeljne operativne sektorje, kjer se kreira predvsem deliktna strategija. Razlog tiči v tem, da so spodaj omenjeni sektorji tisti, ki se konkretno ukvarjajo s problematiko kaznivih dejanj. V Generalni policijski upravi, Upravi kriminalistične policije imamo:

- Sektor za splošno kriminaliteto,
- Sektor za gospodarsko kriminaliteto,
- Sektor za organizirano kriminaliteto.

Tako kot so razdeljeni sektorji, je tudi strateško razmišljanje ljudi, zaposlenih v sektorjih, praviloma usmerjeno le na posamezno področje kriminalitete. Pri tem ne smemo pozabiti, da

imamo znotraj sektorjev še oddelke. Tako se deliktna strategija kreira na primer znotraj Sektorja za organizirano kriminaliteto v Oddelku za prepovedane droge ali pa na primer znotraj Sektorja za splošno kriminaliteto v Oddelku za mladoletniško kriminaliteto. Glede na specifično posameznih deliktov, ki so v pristojnosti oddelkov, lahko rečemo, da mora biti strateško razmišljanje in v tej zvezi izdelava deliktne strategije prisotna v vseh oddelkih nivoja Uprave kriminalistične policije, drugače o uspešni strategiji, kreirani na nivoju Generalne policijske uprave, ne moremo govoriti. Vsak vodja oddelka in sektorja bi moral imeti sposobnost strateškega razmišljanja. Pri tem se zopet vrnemo na še kako pomembno generalno (strokovno) strategijo, ki se kreira na nivoju vodstva Uprave kriminalistične policije, to je strategija kadrovanja. S strategijo kadrovanja zagotovimo, da imamo v oddelkih in sektorjih v Generalni policijski upravi, Upravi kriminalistične policije vodje, ki imajo sposobnost strateškega razmišljanja. Seveda je zelo pomembno, da se tudi vsak posameznik, preden kandidira za določeno delovno mesto, vpraša »Ali vem kaj hočem?, Ali imam vizijo?, Zakaj sem tukaj?«. V kolikor lahko suvereno odgovori na vprašanja, lahko »pogojno« rečemo, da imamo kandidata, ki zna strateško razmišljati in je sposoben izdelave strategij. Tako kot sama strategija, tudi strateško razmišljanje namreč zahteva posameznikov miselni proces in logično sosledje. V bistvu gre za sistematični miselni sklop vprašanj, na katera posameznik poišče odgovore in pri tem kreira strateške odločitve.

Če poizkušamo definirati logično miselno zaporedje vprašanj v primeru deliktne strategije, bi to lahko bilo naslednje (Dvoršek, 2006):

- Kateri delikti so problem?
- Na katerem območju se pojavlja problem?
- Kaj vem o tarčah moje strategije?
- Kakšen bo trend naraščanja problematike brez moje reakcije? (prognoza)
- Koliko ljudi in sredstev imam na razpolago za rešitev problema?
- Koliko časa imam na razpolago za rešitev problema?

Strateška odločitve:

- Kako bom rešil problem?
- Kdaj ga bom pričel reševati?

Na videz gre za zelo preprosta vprašanja, na katera, površno gledano, lahko odgovorimo zelo hitro in površno, kar pomeni, da bomo pristopili k izdelavi strategije z ugibanji in stihijskim izidom ali z naučeno-priučeno izdelavo strategije. Še slabša verzija je, da sklenemo, da problem ni rešljiv in pripravimo strategijo zaradi strategije.

V naslednjih fazah je potrebno, da v procesu strateškega razmišljanja odgovorimo še na vrsto podvprašanj in izdelamo miselni sklop ocen, ki nam služijo za strateško odločitev. Pri tem ni pomembno ali govorimo o strateškem razmišljanju pri deliktih strategijah kot so: prepovedane droge, tatvine vozil, vlomi, internetne goljufije ali druga kazniva dejanja.

Za vse strategije velja, da moramo v zgodnji fazi strateškega razmišljanja podati vsaj najbolj grobo oceno naših odgovorov, ugotovitev in si postaviti dopolnilna vprašanja.

Miselni sklop pri strateškem razmišljanju je v danih primerih lahko naslednji (Dvoršek, 2006):

- Kateri delikti so problem?
 1. O tem nimam popolne informacije.
 2. Ne poznam notranje strukture problema.
 3. Za potrditev problema potrebujem dodatne informacije.

- Na katerem območju se pojavlja problem?
 1. Zakaj ravno na tem območju?
 2. Kaj vem o posebnostih tega območja?

- Kaj vem o tarčah?
 1. O tarčah nimam informacij.
 2. Poznam samo nekatere tarče.
 3. Zakaj ravno takšen profil tarč?

- Koliko ljudi imam na razpolago za rešitev problema?
 1. Ali poznam notranjo strukturo, izkušnost in sposobnost ljudi?

2. Ali vem na katerih območjih so mi na razpolago?
 3. Ali poznam svoje pristojnosti za uspešno usmerjanje potenciala?
 - Koliko časa imam na razpolago za rešitev problema?
1. Kako hitro se spreminja modus storilcev?
 2. Kako hitro se širi območje delovanja storilcev?

Šele potem, ko najdemo odgovore na podobna vprašanja in seveda vrsto drugih, ki jih je v trenutnem opisu materije ne moremo zajeti¹⁸, saj bi bil seznam predolg in še vedno nedokončan, lahko rečemo, da smo sposobni in pripravljeni na prehod v naslednjo fazo v procesu strateškega razmišljanja, to je sprejem strateške odločitve, pri kateri odgovorimo na temeljni vprašanji: Kako rešiti problem? In kdaj ga začeti reševati?¹⁹

Katere elemente potrebujemo pri oblikovanju strategije, je najbolj razvidno iz naslednje sheme (Dvoršek, 2001):

Shema 6: Elementi za oblikovanje deliktne strategije

- Iniciativa (letni delovni načrt, politične smernice, mednarodni sporazum),
- Analiza dejanskega stanja,
- Sinteza/ocena dejanskega stanja,
- Alternativni predlogi rešitev,
- Spremembe pri kriminalističnem preiskovanju,
- Spremembe v sodelovanju z zavezniki (zunanjim okoljem),
- Način upravljanja s kritičnimi posledicami sprememb,
- Nadzor nad izvajanjem strategije.

¹⁸ Govora je o elementih, ki so potrebni za oblikovanje deliktne strategije. Podrobneje glej Dvoršek, (2001) 118:162.

¹⁹ Več o tem glej na primer Ratcliffe (2004) Strategic Thinking in Criminal Intelligence.

4.5.2 Strateško razmišljanje in strokovne strategije

V prejšnjem poglavju smo osvetlili deliktne strategije, ki so praktično temelj kriminalističnega preiskovanja. Nekaj deset let nazaj bi verjetno bil do sedaj opisan del strateškega razmišljanja zadosten, saj se nismo srečevali s tako hitrim razvojem tehnologije, ki je pripomogla k boljši komunikaciji, boljši povezanosti med ljudmi in tesnejšemu sodelovanju, tako s stališča kriminala, kriminalnih združb, kakor tudi preiskovalcev. Na žalost so storilci kaznivih dejanj veliko bolj fleksibilni in birokratsko manj omejeni kot policijski sistemi. Posledica tega je, da so se storilci neprimerno hitreje in bolj učinkovito povezali in pričeli sodelovati. Pri tem mislimo na meddržavno, internacionalno in multinacionalno delovanje kriminalnih združb, ki pri izvrševanju kaznivih dejanj uporabljajo visoko tehnologijo. Policija opisano dejstvo sicer pozna, vendar prilagajanje oziroma reakcije, kot so mednarodno sodelovanje, skupne baze podatkov, skupna operativna analitika, skupno in poenoteno kriminalistično obveščevalno delo in podobno, še vedno ne poteka niti na državnem nivoju, kaj šele, da bi potekalo na mednarodnem nivoju. Sodelovanje sicer poteka v obliki medsebojnih izmenjav informacij, nudenju asistenc, nudenju strokovne pomoči in podobno, kar je v primerjavi z razvojem delovanja storilcev kaznivih dejanj veliko premalo.

Veliko vlogo v izboljšanju opisane situacije v državnem in mednarodnem merilu imajo strokovne strategije. Nujno potrebno je razmišljanje o vzpostavitvi učinkovitih sistemov, ki bodo pripomogli k boljši organiziranosti kriminalističnega delovanja. Strateško razmišljanje in s tem povezano strateško načrtovanje, s poudarkom na deliktne strategijah, poteka praviloma v vodstvu Uprave kriminalistične policije, kar se tiče strategije kadrovanja, ki jo lahko štejemo med strokovne strategije in naslednjih sektorjih v Upravi kriminalistične policije²⁰:

- Sektor za mednarodno policijsko sodelovanje,
- Center operativne analitike,
- Sektor za posebne naloge.

²⁰ Vir: <http://intranet.policija.si/UKP>. Pridobljeno 20.03.2009

Zelo težko je razmejiti oziroma ugotoviti, kdaj gre za deliktno, kdaj pa za strokovno strategijo. Bistvena razlika je, da so deliktne strategije usmerjene na posamezno **deliktno področje** (premoženjska, organizirana ali gospodarska kriminaliteta), strokovne pa na določeno **strokovno področje** policijskega dela (informatika, analitika, prikriti ukrepi). Kljub temu lahko rečemo, da strokovne strategije, ali bolje rečeno strateško razmišljanje, nima istega cilja kot deliktne strategije. Najbolje lahko to razliko prikažemo ob primerjavi procesov razmišljanja pri obeh strategijah.

Shema 7: Razlike v strateškem razmišljanju ob izdelavi strategij na oziroma za področje krvnih deliktov

| STRATEGIJA SE IZDELUJE V SEKTORJU ZA SPLOŠNO KRIMINALITETO | STRATEGIJA SE IZDELUJE V CENTRU ZA KRIMINALISTIČNO ANALITIKO |
|---|---|
| DELIKTNA STRATEGIJA | STROKOVNA STRATEGIJA |
| <ul style="list-style-type: none"> • Kateri delikti so problem? • Na katerem območju se pojavlja problem? • Kaj vem o storilcih, ki izvršujejo delikte? • Kakšen bo trend naraščanja problematike brez strateške reakcije? (prognoza) • Koliko ljudi imam na razpolago za delo po strategiji? • Katera materialno tehnična sredstva ima na razpolago za delo po strategiji? • Koliko časa imam na razpolago za rešitev problema? | <ul style="list-style-type: none"> • Kako rešiti problem centralizacije informacij? • Kako rešiti problem prepočasnega pretoka informacij? • Kako rešiti problem poenotenja vnosa informacij? • Kako rešiti problem verifikacije in potrditve informacij? • Koliko ljudi imam na razpolago za rešitev problema? • Koliko časa imam na razpolago za rešitev problema? • Katera materialno tehnična sredstva ima na razpolago za delo po strategiji? |

| | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Ali bo uporabnik/naročnik storitev zadovoljen z mojim produktom? | <ul style="list-style-type: none"> • Ali bo uporabnik/naročnik storitev zadovoljen z mojim produktom? |
|--|--|

Razliko vidimo pri problemu oziroma vprašanju. Ali bo koristnik storitev zadovoljen z mojim produktom? Praviloma je koristnik storitev strokovne strategije izdelovalec deliktne strategije, kar je razvidno tudi iz njegovega problema oziroma vprašanja: Katera sredstva imam na razpolago? Odgovor je lahko operativna kriminalistična analitika, sektor za mednarodno sodelovanje in podobno (Dvoršek, 2006).

Nesporno se vidi močna povezanost in medsebojna soodvisnost med deliktno in strokovno strategijo. V izvornem smislu je deliktna strategija primarnega pomena, vendar je v sedanjem času in glede na kriminalitetne cilje strokovna strategija nujna podlaga za izdelavo deliktne strategije. Brez kvalitetnih strokovnih strategij, kot so na primer strategija kadrovanja, analitična strategija, strategije izvajanja prikritih ukrepov in druge, si kvalitetne izvedbe in uspešnosti deliktne strategije niti ne moremo zamišljati. Ker smo v tem delu prikazali strateško razmišljanje pri izdelavi strokovne strategije, velja na koncu omeniti osnovni vprašanji, ki si ju mora strateški načrtovalec strokovne strategije zastaviti²¹:

- Ali bo strategija zadovoljila uporabnika produktov strategije?
- Ali bodo produkti strategije prišli pravočasno?

Pomembnost strateškega razmišljanja na nivoju Generalne policijske uprave, Uprave kriminalistične policije, je več kot očitna. V kolikor imamo pri izdelavi strokovne in deliktne strategije ljudi, ki nimajo sposobnosti strateškega razmišljanja, potem je izdelek, ki mu pravimo strategija, obsojen na neuspeh. Ali je temu tako, lahko ocenimo pri nekaterih področnih strategijah, iz katerih ni razviden sekundarni cilj, ki bi ga strokovna strategija morala zajemati. To je »narediti produkt, ki bo lahko kvalitetna komponenta in podlaga za izdelavo deliktne strategije. Če tega cilja ni, ne gre za strateško razmišljanje ampak zgolj za naučeno rutinsko pripravo »strategije«, ki je sama sebi namen.

²¹ Dvoršek, (2006)

4.5.3 Strateško razmišljanje in območne (regionalne) strategije

Območne strategije so lahko zrcalna slika deliktne strategij, izdelanih na državnem nivoju. To pa ni nujno, saj so običajno povezane z omejevanjem vseh vrst kriminalitete na določenem območju. Seveda se vedno pojavlja vprašanje, kdaj sploh lahko govorimo o območni oz. regionalni strategiji. Omejevanje kriminalitete v Sloveniji, kot izhaja iz Resolucije o preprečevanju in zatiranju kriminalitete²², je z vidika EU regionalna oziroma območna strategija. Po drugi strani je Strategija omejevanja organizirane kriminalitete v Sloveniji, tako z vidika EU kot Slovenije, deliktne strategija. Možno je, da je, gledano z vidika EU, ta strategija operacionalizirana na regionalnem (slovenskem) prostoru, saj je potrebno upoštevati posebnosti. Isto velja za razmerje državni nivo – nivo policijske uprave (regionalni nivo). Slovenska strategija omejevanja organizirane kriminalitete se operacionalizira na nivoju policijske uprave, kjer se upoštevajo vse regionalne posebnosti. Kljub temu so osnovni strateški ukrepi podobni kot na državnem nivoju. Skladno s tem je tudi proces strateškega razmišljanja praviloma podoben strateškemu razmišljanju na državnem nivoju. Razlika med državnim in regijskim nivojem je le v geografski omejenosti problema in v specifičnosti problema. V kolikor pri deliktne strategiji na državnem nivoju govorimo o varnostnem problemu, ki je lahko s področja prepovedanih drog, vlomov v objekte in podobno, je takšen varnostni problem na regijskem nivoju isti, podoben, praviloma in večinoma pa je bolj specializiran. Na primer problem povečane prodaje kokaina, heroina na področju prepovedanih drog ali pa povečan varnostni problem vlomov v trgovine na področju vlomov v objekte. Strateško razmišljanje in izdelava deliktne strategije na državnem nivoju se praviloma ne spušča v takšne podrobnosti, razen v primeru, ko je problem strateškega pomena v merilu celotne Slovenije ali, ko gre za specifikko, ki je na geografsko omejenem območju prisotna dalj časa. V nasprotnem primeru način strateškega razmišljanja in proces, ki poteka na regijskem nivoju, praviloma ostaja isti kot na državnem. Gre v bistvu za deliktne strategije na geografsko omejenem območju.

Pri proučevanju problematike velja opozorilo, da strategij ne smemo zamenjevati s strateškim reševanjem problemov. Strateško reševanje problemov je le orodje za oblikovanje globalnih strategij (dolgoročno in srednjeročno obdobje) in operativnih strategij (kratkoročno obdobje).

²² Vir : Ur. List RS, št. 43/06.

4.6 Tehnike in metode strateškega reševanja problemov

Proctor (2005) je opredelil brainstorming kot viхро možganov, ki je najbolj poznana metoda pri iskanju različnih rešitev/scenarijev. Metoda ima opredeljene svoje zakonitosti, ki se jih morajo držati vsi člani tima. Ta pravila so:

- Kritika idej ni dovoljena, s sovražnimi in nasprotnimi idejami je potrebno počakati na zaključno diskusijo;
- Prost pretok misli je zelo dobrodošel, bolj kot je ideja neverjetna in nenavadna, bolj je (pri tem morajo biti vsi člani tima tolerantni do podajalca te ideje in ga ne smejo diskreditirati z »bolj realnimi rešitvami/scenariji«);
- Pomembna je kvantiteta, saj ta zagotavlja večjo verjetnost pri iskanju ključne rešitve;
- Priporočljive so kombinacije in izboljšave idej drugih, kar lahko doprinese k boljši končni rešitvi problema (Proctor, 2005)²³

Osnovna metoda ima po Proctorju tudi svoje sub-linearne izpeljanke, ki jih predstavljamo v nadaljevanju:

4.6.1 Varianta najbolj nenavadne ideje

Ta metoda se največkrat uporablja v primeru, ko se želimo čim bolj poglobiti v dani problem. Vodja tima poskuša sodelujoče spodbuditi k dajanju najbolj nenavadnih idej za rešitev problema. Ideje niso koristne ali uporabne v osnovnem tolmačenju, vendar lahko ostale udeležence spodbudijo k dajanju bolj praktičnih rešitev. Problem takšnega reševanja problemov se pojavi takrat, ko udeleženci nimajo dovolj izkušenj s samim brainstormingom. Takrat so najbolj nenavadne ideje lahko že fantazija oziroma neverjetne za rešitev problema. S ponovnim brainstormingom jih skušamo spremeniti v bolj realistične.

²³ Nekoliko drugačno delitev tehnik in metod lahko najdemo tudi pri Ratcliffe (2004), kjer v 8. poglavju – Raziskovalna analitična orodja (Corey E Heldon) najdemo: sistemsko razmišljanje, načrtovanje procesa, analiza trenda, delphi tehnika, SWOT analiza, Ishikawa diagrami, PESTEL Analiza, morfološka analiza in tekmovanje hipotez.

4.6.2 Stop in go brainstorming

Ta tehnika se v razlagi ne razlikuje bistveno od klasičnega brainstorminga, razen v tem, da predvideva v postopku izvedbe več kratkih tri do pet minutnih premorov z namenom da sodelujoči zbistrijo in zberejo svoje misli in se bolj konstruktivno, efektivno poglobijo v iskanje možnih rešitev/scenarijev.

4.6.3 Round-robin brainstorming

Razlika med to metodo in klasičnim brainstormingom je v tem, da udeleženci svoje ideje ne podajo vse povprek, temveč v določenem zaporedju. S tem je vodji tima omogočeno lažje zapisovanje in zbiranje rešitev. Problem te metode je v tem, da lahko »čakajoči« v timu izgubi rdečo nit ali pa je podvržen vplivom kolegov pred seboj.

4.6.4 Metoda sprožitve

Najbolj pogosta uporaba te metode je v kombinaciji s klasičnim brainstormingom. Ko vodja tima predstavi udeležencem problematiko, prosi vsakega posameznika naj zapiše svojo idejo za rešitev problema. Vsak udeleženec nato prebere svojo idejo, ostali pa poskušajo zraven dodati še svoje predloge oziroma variacije za rešitev problema. Proces se nadaljuje dokler niso ideje vseh udeležencev prediskutirane.

Predstavljene variacije brainstorminga so možnost za reševanje kriminalistično strateških problemov, odvisno je le, s kakšnim problemom se soočamo in koliko časa imamo za rešitev problema.

Idealni pogoji v delovni skupini, to je aktivno sodelovanje vseh udeležencev, so ponavadi težko dosegljivi, zato mora vodja delovne skupine pritegniti pozornost in udeležbo z uporabo različnih metod. Na primer z uporabo round-robin brainstorminga.

4.6.5 Brainwriting

Namen brainwritinga je isti kot pri metodi brainstorminga. Iz poimenovanja lahko sklepamo, da si udeleženci zapišejo vse ideje, ki se jim porodijo v trenutku sodelovanja v delovni skupini. Ponavadi je takšna metoda uporabna, ko imamo zelo malo časa ter veliko število podatkov, ki jih je potrebno preveriti. Vodja delovne skupine najprej predstavi problematiko

sodelujočim in jih prosi naj napišejo čim več idej za rešitev problema v določenem času. Za tem vsak poda svoj list nasledniku, ki poda ali dopolni prejšnje ideje, vse do prvega sodelujočega.

4.6.6 Brainlinking

Gre za precej novo metodo in sicer je to izpeljanka brainstorminga, ki poteka preko interneta. Z vzpostavitvijo interneta po vsem svetu, je omogočeno podajanje idej od vsepovsod preko medmrežja. Različni forumi na internetu omogočajo ljudem po vsem svetu sodelovanje pri reševanju problematike. Prostor (2005) je eden izmed promotorjev brainlinkinga. Dejstvo je, da gre za zelo širok spekter sodelujočih, ki prinaša mnogo različnih pogledov, idej in možnosti za uspešnost reševanja problema.

4.6.7 Vision building

Vizija predstavlja cilj, ki ga želi delovna skupina rešiti. Grajenje vizij kot zaželenih ciljev lahko uporabimo tudi kot metodo reševanja problemov. Proctor (2005) je opisal metodo grajenja vizij. Pri tej metodi je pomembno predvsem to, da se komunikacija vzpostavi preko gledanja različnih slik. Skupini, ki sodeluje v procesu reševanja problema, se predstavi med 50 in 200 slik. Le te naj bi vzbujale prijetne občutke. Ena tretjina slik predstavlja samo vizijo, ki jo želimo doseči. Druga tretjina mora biti kar se da stimulatívna, da vzpodbudi k razmišljanju in iskanju kreativnih rešitev. Zadnja tretjina naj bi bila mešanica različnih vsebin. Vse slike se postavi pred sodelujočo skupino posameznikov. Vsak član si nato izbere sliko, ki jo povezuje z vizijo, kako rešiti problem in doseči zadani cilj. Ker ima to, kar posamezniki vidijo na sliki, povezavo z vizijo kako rešiti problem in doseči zadani cilj, je na koncu potrebna izčrpna diskusija možnih rešitev.

4.6.8 Rich pictures

Metoda narekuje, da vodja tima v začetku predstavi problem v skupini in nato vsakega od sodelujočih prosi, naj nariše dve sliki. Prva naj predstavlja situacijo, ki jo želi doseči, druga pa trenutno stanje. V vsakem primeru se lahko uporabijo metafore, ki opisujejo določeno situacijo. Sodelujoči nato opiše sliko, ki predstavlja obstoječe stanje in poleg tega opiše tudi sam predmet slike in razloži, zakaj je izbral ta predmet. Za tem na enak sistem predstavi še

drugo sliko. V zadnji fazi se vsakega od sodelujočih prosi, naj glede na podane slike predstavijo svojo pot in rešitev problema.

4.6.9 Sugestion box

Škatla s predlogi se uporabi v situacijah, ko ima skupina na voljo dovolj časa za rešitev problema. Gre namreč za dokaj zamudno metodo, kjer se na nek vidni prostor postavi škatla, kamor lahko vsi zaposleni oziroma zainteresirani podajo svoje ideje, kako rešiti določen problem. Pozitivna plat te metode je da pri tem ne sodeluje le specifična skupina ljudi, temveč vsi tisti, ki imajo predloge in interes. Kadar torej čas ni ovira in je kvantiteta merilo uspeha, je smotrno uporabiti te metode.

4.6.10 Suggestion exhibitis

Ta metoda deluje po podobnem principu kot prejšnja. Za iskanje rešitev se nameni določen prostor, na primer stena ali tabla, ki je vidna/dostopna vsem zaposlenim. Vodstvo organizacije, ki se sooča z določenim problemom, pozove vse zaposlene, naj prispevajo svoje ideje in jih obesijo na za to določen frekvenčen prostor. Vse ideje se nato preuči in poskuša najti najboljšo rešitev problema.

4.6.11 Miselni vzorci

Metoda miselnih vzorcev je zelo znana in uporabna na vseh področjih, od učenja, ponavljanja pa do iskanja pravih rešitev problema. Miselni vzorec ima podobo drevesa. V sredini je napisan problem, ki ga skupina želi rešiti, okoli njega pa so predstavljene ideje, predlogi, variante poti reševanja. Ponavadi so ideje zajete le s ključnimi besedami. Posamezne ideje se lahko nato razčleni in ustvari nove veje s ključnimi besedami.

4.6.12 Delfi metoda

Ta metoda je namenjena strukturiranemu komunikacijskemu procesu v skupini, kjer udeleženci rešujejo kompleksne problematike. Cilj metode je izkoristiti skupno mišljenje strokovnjakov določenega področja. Prednost te metode je v kolektivnem delu, skupnem naporu, usmerjenem v reševanje problema in tehničnih sprememb v prihodnosti. Tekom dela v skupini se pojavi več možnih pogledov na rešitev problema, ki lahko hitreje pripeljejo do

cilja. Slabosti te metode so predvsem v tem, da se število nepreciznih in nenatančnih informacij poveča, čim večja je skupina strokovnjakov. Pojavlja se pritisk, da bi se čim prej doseglo soglasje, medsebojni osebni odnosi lahko negativno vplivajo na skupno razmišljanje in doseganje cilja.

4.6.13 Swot analiza

Ta analiza je osnovno orodje, ki se uporablja v strateškem planiranju v organizaciji. V analizi presojamo prednosti, slabosti, možnosti ter nevarnosti oziroma grožnje. Analiza deluje na dveh nivojih in upošteva štiri elemente:

- Prednosti znotraj organizacije,
- Slabosti znotraj organizacije,
- Možnosti zunaj organizacije,
- Nevarnosti zunaj organizacije.

S tem, ko skupina preuči vse štiri elemente, lahko dobi jasno sliko o stanju v organizaciji ter kakšne so njene možnosti v zunanjem okolju.

4.7 Pasti, ki se pojavljajo v praksi na poti udejanja strateškega razmišljanja

V nadaljevanju bi rad predstavil nekaj največjih pasti na poti udejanjanja strateškega razmišljanja, torej razlogov za morebitno pomanjkanje strategije v kriminalističnih enotah.

Nesposobnost izbire (Johnson & Johnson and Tylenol, 2009)²⁴; Prva past, ki nam prepreči doseganje strateške »nirvane«, je nesposobnost vodilnih, da izbirajo. Izbrati med dvema kriminalistično strateškima ciljema, v katerih lahko vodimo svojo enoto, je težavna in tvegana naloga. Kaj, če je naša izbira napačna? Kako bodo na to reagirali nadrejeni in kolegi? Kako moji prijatelji, znanci iz službe? Kako me bo sprejela notranja javnost – lani smo bili namreč najboljša enota? Da, takšna in podobna vprašanja se podijo po glavah vseh nas. Kaj če ustrelim popolnoma mimo?

²⁴ Podrobneje glej na spletni strani <http://www.mallenbaker.net/csr/crisis02.html>. Beseda je o pasteh, ki se pojavljajo v praksi na poti udejanjanja strateškega razmišljanja v gospodarstvu. Pri proučitvi članka lahko rečemo, da v večini (ob upoštevanju specifik) veljajo tudi za strateško razmišljanje v kriminalistični policiji.

Veliko preprosteje in varneje je narediti določeno zadevo **bolje in hitreje od kolegov**. Recimo prej omenjeni zasegi prepovedane droge; čeprav nismo popolnoma prepričani, da pri odkrivanju kriminalnih združb, ki se ukvarjajo s prepovedano drogo, potrebujemo večje število »uličnih zasegov«, se odločimo za njih, ker so to storile že vse policijske enote. In obenem poskrbimo, da je naših zasegov več. Če dejansko to ni prava pot pri pregonu kriminalnih združb, recimo, da je boljša pot subjektivni pristop, zbiranje informacij o članih kriminalne združbe in rušenje celotne kriminalne združbe, smo vsi skupaj naredili napako – vendar mi najmanjšo, saj je bilo naših zasegov največ. Gre za **posnemanje v operativni odličnosti**, privede pa do zanemarjanja vodij kriminalnih združb na račun kazenskih ovadb za ulične preprodajalce.

Značilnost odločitveno paraliziranih policijskih enot je tudi **posnemanje vsega in vseh**. Mi bomo naredili vse bolje kot drugi! Imeli bomo bolj usposobljene kriminaliste, boljšo opremo, boljša vozila, boljše stike z javnostjo in tako naprej. Na koncu takšna kriminalistična enota skoraj zagotovo doživi neuspeh! Sledenje operativni učinkovitosti torej vodi do manjših zahtev po **sprejemanju strateških odločitev** (ki zahtevajo izbiro med dvema izključujočima se možnostma). To sledenje ima tudi posledico, ki sledi iz narave operativne učinkovitosti same. Rezultati so namreč merljivi **na kratek rok**. Z mojim prispevkom (specialistično nalogo) želim prispevati k temu, da se vodenje v kriminalistični policiji ne bo merilo na kratek rok. Vemo, da se danes v slovenski policiji uspešnost ali neuspešnost kriminalistične policije oziroma kriminalistične enote, naj bo to sektor, oddelek ali skupina meri s polletnim in letnim poročilom. Kdo se bo v takem okolju še ukvarjal s strateškimi potezami, katerih posledice bodo najprej vodile v poslabšanje, in šele čez čas v zeleno izboljšanje strateško pomembnega cilja rezultatov?

Zahteva po rasti; Druga past doseganja zelene strateške pozicije je **zahteva po nenehni rasti**. V mislih imamo rast preiskavanosti, intenzivno delo z oškodovanci, rast števila privedenih oseb, povečano število ogledov krajev kaznivih dejanj, ... Vendar pa, ker delamo v izredno dinamičnem in zahtevnem okolju, je prej praksa, da se bojujemo za ohranitev obstoječega stanja, kakor za izboljšanje. Lastnim zahtevam ali zahtevam kriminalitetne politike s tem ne zadostimo. Kar je edino prav. Vsi si želimo rasti. In v tej želji, zahtevi po

rasti, se nam kaj hitro zgodi, da se nam zdi preusmeritev na drug delikt, v **drugo problematiko**, enostavnejši od nenehnega izboljševanja tistega, **kar počnemo najboljše**.

Vloga in pomen vodstva (Johnson & Johnson and Tylenol, 2009); Tretji dejavnik, ki nas ovira pri strateškem razmišljanju, je napačno zastavljena lastna predstava o vlogi vodilnega v kriminalistični enoti. Vloga vodstva v kriminalistični policiji je lahko **preveč operativna**. Vodje tako veliko večino časa porabijo za delegiranje konkretnih nalog, operativno delovanje, načrtovanje poostrenih nadzorov in podobno. Vendar strateški pogled zahteva drugačno vlogo vodje. Vodja mora:

1. Pripravljati in usklajevati strategijo kriminalistične enote, ki jo vodi.
2. To strategijo mora predstaviti notranji in (v predvidenem obsegu) zunanji javnosti.
3. Izbirati mora med izključujočimi se odločitvami.
4. Vzpostaviti komunikacijski kanal strategije jasno navzdol po lastni hierarhiji.
5. Izobraževati zaposlene glede sprejemanja odločitev in opravljanja izbir med izključujočimi se odločitvami v njihovem vsakodnevnem vodenju ali preiskovanju.
6. Skrbeti mora za prepojenost celotne enote z jasno strategijo.

Kot je razvidno iz gornjih, strateških nalog vodje, mora biti vodja **močna osebnost**, ki je v kaotičnem svetu nenehnih odločitev, skupinskega dela in odločanja, sposobna presekat gordijski voz, ki povzroča paraliziranost enote, če se ga ne da razrešiti drugače.

5 IZHODIŠČA ZA EMPIRIČNI DEL NALOGE

Kriminalistična strategija in strateško razmišljanje je relativno mlado področje. Razvijati se je pričelo šele v osemdesetih letih prejšnjega stoletja v Nemčiji. Pri razvoju skušajo teoretiki in strokovnjaki poleg spoznanj iz vojaške strategije, združiti še spoznanja, ki so se razvila v okviru kriminalistike. Kakšno je teoretično pojmovanje strategije in strateškega razmišljanja, sem predstavil v prvih petih poglavjih specialistične naloge. V nadaljevanju bom s pomočjo anket, ki sem ju opravil pri šefih kriminalistične policije v Sloveniji, predstavil njihovo strateško razmišljanje in na koncu podal nekatere predloge, ki bi jih na podlagi teoretičnih in strokovnih spoznanj domačih in tujih strokovnjakov veljalo upoštevati v praksi.

5.1 Cilji raziskave

V specialistični nalogi sem si zadal dva osnovna cilja, in sicer;

- Opredelitev terminov strateško razmišljanje, strateško načrtovanje in strateško reševanje problemov ter vzpostavitve njihove medsebojne povezave in dokazovanje nujnosti njihove rabe za učinkovito delo slovenske kriminalistične policije.
- Drugi cilj je, izhajajoč iz osebnih izkušenj, proučevane literature in možnih sklepanj, podati spoznanja, ki bi bila v slovenski kriminalistični policiji v pomoč pri oblikovanju in uporabi strateškega mišljenja kot nujne metode dela, ki jo v sedanjem času ne moremo in ne smemo zanemariti.

5.2 Predpostavke in omejitve

- Teoretična izhodišča sem povzemal večinoma po slovenskima avtorjema dr. Dvoršku in dr. Mavru, ki sta v slovenskem prostoru pri raziskovanju kriminalističnega strateškega razmišljanja pionirja. Od tujih avtorjev sem se najbolj opiral na knjigo Ratcliffa.

- Pri implementaciji in oblikovanju teoretičnih okvirov sem se opiral na policijsko in gospodarsko orientirano literaturo;
- Pri analiziranju statističnih podatkov sem se omejil samo na tiste, ki neposredno prispevajo k rezultatu obravnavanega problema.

5.3 Opredelitev temeljnih hipotez

V specialistični nalogi sem želel potrditi ali ovreči naslednje hipoteze:

1. Pri strateškem razmišljanju vodij v slovenski kriminalistični policiji **gre za učečo se organizacijo.**
2. Vodje v slovenski kriminalistični policiji **uporabljajo različne tehnike in metode** pri strateškem reševanju problemov.
3. Pri strateškem razmišljanju vodij v slovenski kriminalistični policiji je strateško **mišljenje pogosteje vezano na operativne kot na globalne strategije.**
4. Pri strateškem razmišljanju vodij v slovenski kriminalistični policiji **ni razlik med strateškim razmišljanjem srednjega in višjega managementa.**

5.4 Uporabljene metode raziskovanja

Pri raziskovalnem delu sem uporabil naslednje metode:

- Za izdelavo teoretičnih izhodišč sem uporabil obstoječe znanstvene in strokovne publikacije ter vire;
- Za potrditev/zavrnitev hipotez sem uporabil anketo, ki je najpogosteje uporabljena metoda v družboslovnih raziskavah. Anketa je potekala pisno, anonimno in enkratno. Za beleženje podatkov sem uporabil vprašalnik;
- V empiričnem delu raziskave sem dokazoval praktično vrednost postopkov in metod, ki sem jih razvil na osnovi teoretičnih pogledov in lastnih izkušenj oziroma spoznanj;
- Pri opisu splošnih dejstev o dosedanjem kriminalistično strateškem razmišljanju in načrtovanju sem uporabil tudi metodo deskripcije.

5.5 Opis vzorca

Da bi potrdil ali zavrnil hipoteze, sem med šefi v slovenski kriminalistični policiji izvedel dve anketi. Prvo anketo²⁵ sem poslal po pošti 92 kriminalističnima šefoma na državnem in lokalnem nivoju. Vrnjenih sem dobil 64 izpolnjenih anketnih listov. Katerim kriminalističnim šefom je bila poslana anketa, je razvidno iz naslednjih tabel.

Tabela 2: Nivo in delovno mesto anketirancev

| UPRAVA KRIMINALISTIČNE POLICIJE | ŠTEVILO |
|---|----------------|
| POMOČNIK DIREKTORJA | 3 |
| VODJE SEKTORJEV, CENTRA | 6 |
| VODJE ODDELKOV | 17 |
| SKUPAJ | 26 |
| POLICIJSKE UPRAVE, SEKTORJI KRIMINALISTIČNE POLICIJE | ŠTEVILO |
| VODJA SEKTORJA | 11 |
| POMOČNIK VODJE SEKTORJA | 05 |
| VODJE ODDELKOV | 50 |
| SKUPAJ | 66 |

Ko sem dobil anketne vprašalnike nazaj, sem s 35 naključno izbranimi anketiranci (9 policijskimi šefi iz GPU in 25 policijskimi šefi iz policijskih uprav) s pomočjo anketnega vprašalnika dva²⁶ opravil anketni intervju.

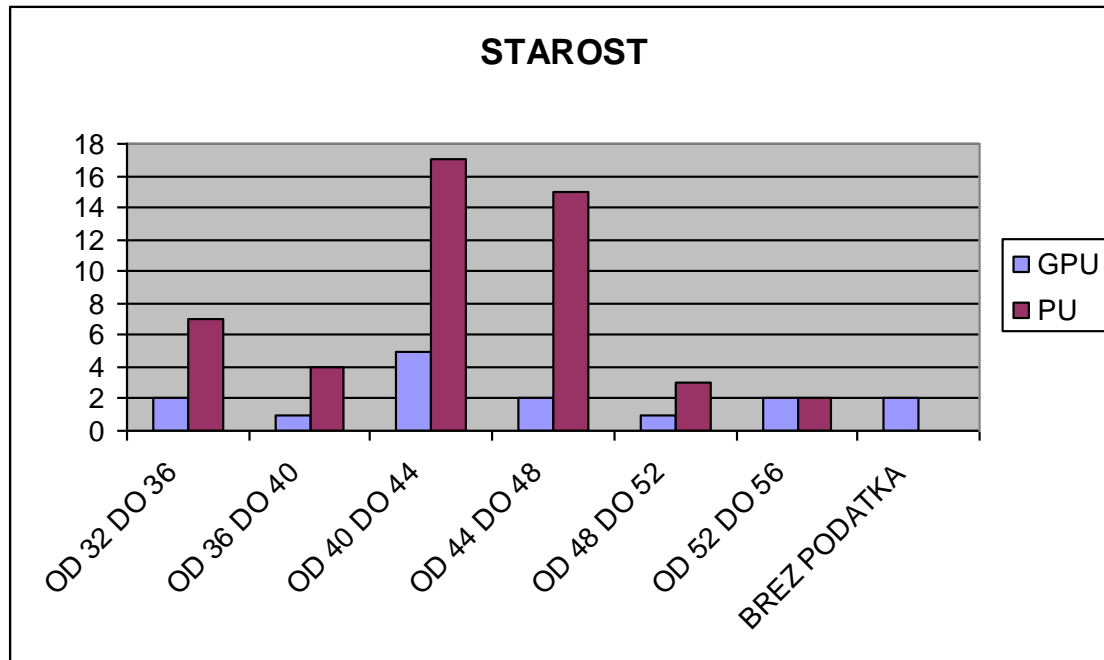
Osebni in demografski podatki anketirancev so razvidni iz grafov, ki jih predstavljam v nadaljevanju.

²⁵ Vprašalnik št. 1. Priloga specialistične naloge.

²⁶ Vprašalnik št. 2. Priloga specialistične naloge.

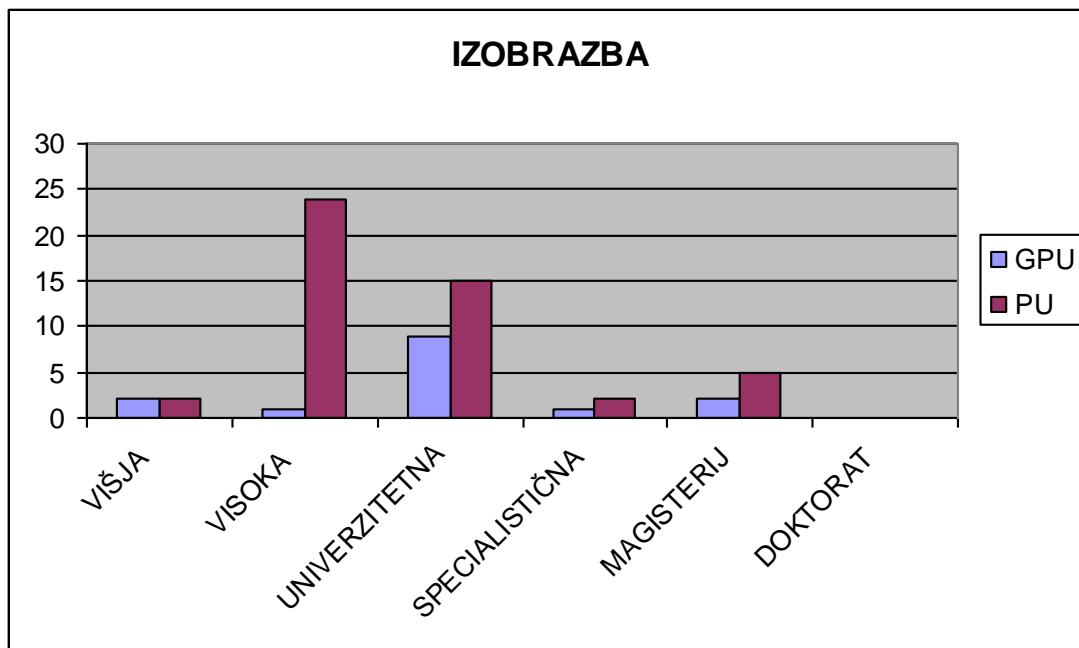
Vsi anketiranci so sodelovali prostovoljno. Izbrani so bili glede na delovno mesto. Gre za vodilna delovna mesta v slovenski kriminalistični policiji, kjer se kreira kriminalistična strategija.

Graf 1: Starost anketirancev



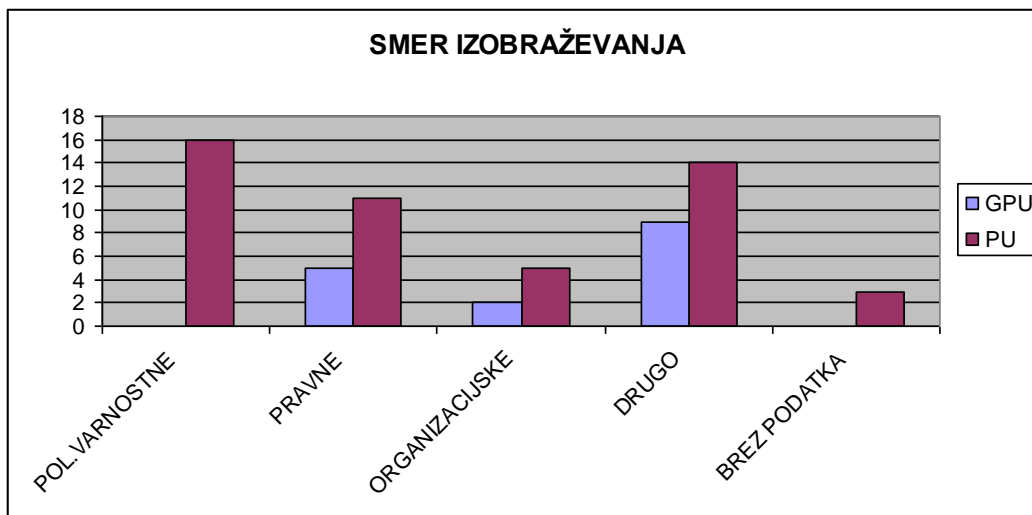
Največ anketirancev je starih med 40 in 44 let. Zanimivo je, da na drugem mestu ni starostna struktura med 36 in 40 let, kar bi bilo, glede na običajen model kariernega razvoja, normalno. Drugo mesto pripada starostni strukturi od 32 do 36 let. Grafični prikaz ne zajema posameznih deležev na Generalni policijski upravi, Upravi kriminalistične policije in na Policijskih upravah. V kolikor upoštevamo te odstotke, je moč razbrati, da je 35,41 % vodilnega kadra na PU in 33,33 % vodilnega kadra na GPU UKP starega od 40 do 44. Na drugem mestu je 14,58 % vodilnega kadra na PU in 13,33% vodilnega kadra na GPU UKP, ki je star med 32 in 36 let. Pri ostalih starostnih strukturah pade ta odstotek pod 10%.

Graf 2: Izobrazba vodilnih delavcev v kriminalistični policiji



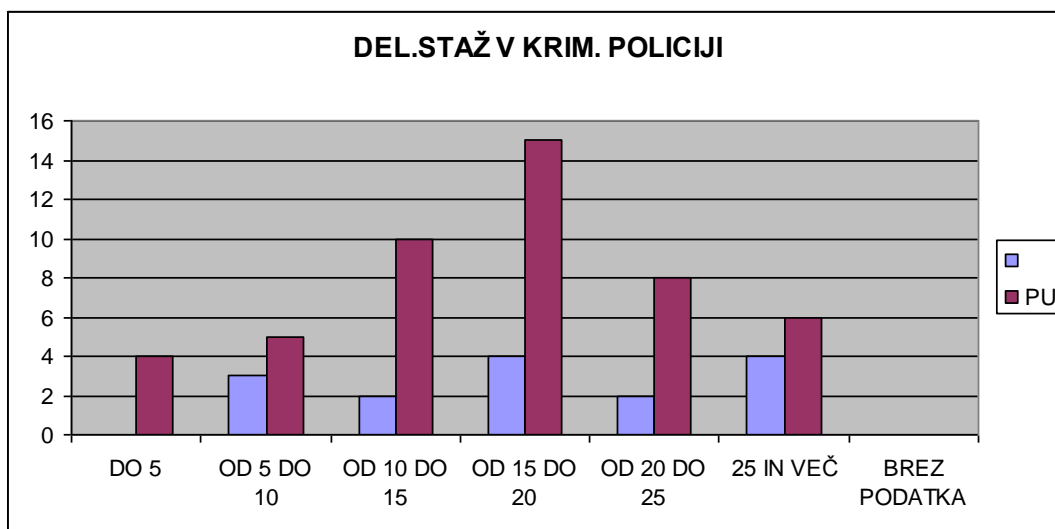
Iz grafa je razvidno, da imajo vodilni delavci v slovenski kriminalistični policiji izobrazbo primerno zasedbi delovnih mest. Na UKP GPU ima 60% vodilnih delavcev univerzitetno izobrazbo. Na PU je takšnih delavcev 31,25%. Največ vodilnih delavcev PU ima visoko izobrazbo, in sicer kar 50%. Takšnih delavcev je na UKP GPU 6,66%. Na UKP GPU je na drugem mestu stopnja izobrazbe magisterij s 13,33%. Dokončan magisterij ima na PU 10% vodilnih delavcev.

Graf 3: Smer izobraževanja



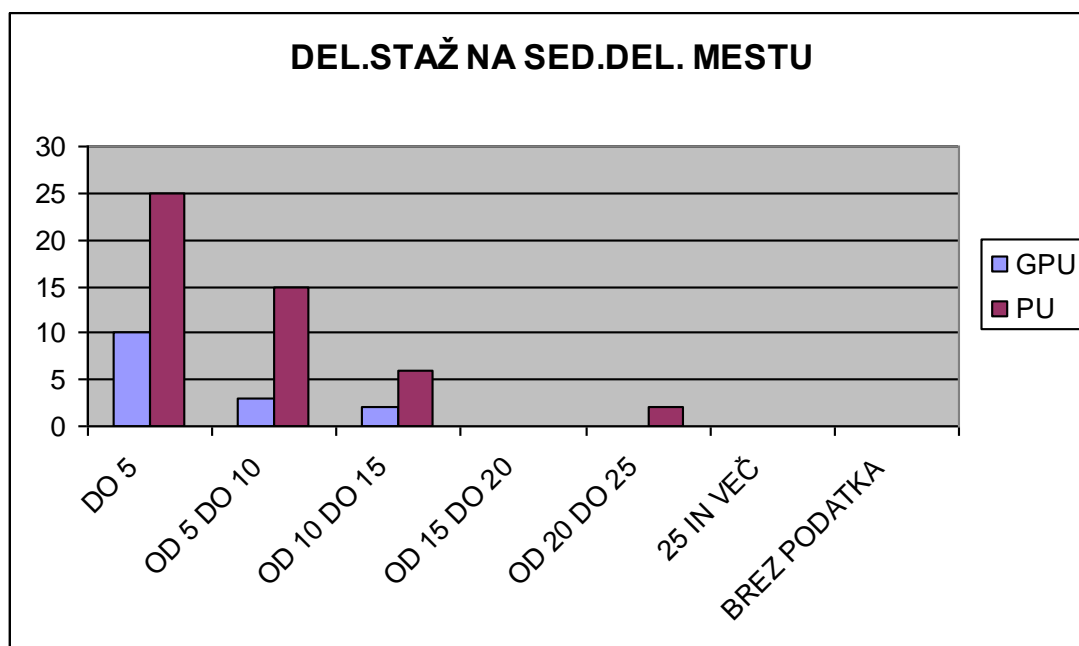
Največ anketirancev na UKP GPU je pridobilo izobrazbo na Fakulteti za družbene vede in drugih. Takšnih vodilnih delavcev je 56,25%. Na PU je takšnih vodilnih delavcev 28,57%. Največ anketirancev na PU ima pridobljeno izobrazbo s področja policijsko varnostnih ved. Teh delavcev je 32,65%. Na UKP GPU med anketiranci ni osebe, ki bi imela najvišjo izobrazbo s področja policijsko varnostnih ved. Izobrazbo s področja pravnih ved ima na UKP GPU 31,25% in na PU 22,44% vodilnega kadra. Organizacijske vede so bile zastopane na UKP GPU v 12,5% in na PU v 10,20%.

Graf 4: Delovni staž v kriminalistični policiji



Največ anketirancev ima od 15 do 20 let delovnega staža v kriminalistični policiji. Gledano v odstotkih je takšnih vodilnih delavcev na GPU UKP 26,66 %, na PU pa 31,25%. Na GPU UKP je na drugem mestu s 26,65% kader z več kot 25 leti delovnega staža v kriminalistični policiji, medtem ko je na PU na drugem mestu z 20,83% kader z delovnim stažem v kriminalistični policiji med 10 in 15 let.

Graf 5: Delovni staž na sedanjem delovnem mestu



Če upoštevamo dejstvo, da je uspeh ali neuspeh strategije zelo odvisen tudi od pogostosti menjav vodilnega kadra, potem je zelo zaskrbljujoč podatek, da je na trenutno vodilnem delovnem mestu največ kadra, ki to delovno mesto zaseda manj kot pet let. Takšnega kadra je na UKP GPU 66,66%, na PU pa 52%. 20% vodilnega kadra na GPU UKP in 31,25% vodilnega kadra na PU je na tem delovnem mestu od 5 do 10 let. V več kot polovici primerov imamo na vodilnih delovnih mestih kader, ki ni bil prisoten pri celotnem ciklusu (sprejem- implementacija-zaključek) katere koli strategije.

5.6 Opis pripomočkov

Za izvedbo ankete sem kot glavni in najpomembnejši pripomoček uporabil anketni vprašalnik²⁷. Z anketnim vprašalnikom, ki je služil kot osnova oziroma instrument za anketiranje, sem zbiral podatke od policijskih vodij na državnem in regionalnem nivoju.

5.6.1 Vprašalnik

Vprašalnik je obrazec, ki ga pripravi raziskovalec pred izvedbo ankete ali intervjuja z namenom, da opredeli vprašanja in z namenom, da si sproti beleži odgovore. V tem smislu je vprašalnik pripomoček, ki služi raziskovalcu, da zagotovi načrtnost, sistematičnost, dokumentiranost in nadzorovanost uporabe metode spraševanja.

Vprašalnik je bil sestavljen iz treh sklopov. V prvem so bili zajeti osebni, demografski in podatki o okolju, kot so starost, izobrazba, delovne izkušnje in podobno. V drugem delu so se vprašanja nanašala na podatke o stopnji informiranosti, oziroma na samo pojmovanje kriminalističnega strateškega razmišljanja in strateškega načrtovanja. V tretjem delu so bila vprašanja, iz katerih se da razbrati mnenja in stališča, v veliki meri tudi informiranost policijskih šefov pri reševanju strateških problemov, s poudarkom na uporabi tehnik in metod strateškega reševanja.

Vprašalnik vsebuje v glavnem vprašanja polodprtega tipa. Izoblikovani so alternativni odgovori, kjer običajno raziskovalec na podlagi predhodnega poznavanja problema opredeli možne odgovore. Upošteval sem, da se običajno ponudi vprašani osebi tri do pet možnih odgovorov. Pri nekaterih vprašanjih sem za možen odgovor uporabil pet stopenjsko Linkertovo lestvico. V enem delu so imeli vprašani možnost, da dopišejo svoje mnenje.

²⁷ Vprašalnik št. 1. Priloga specialistične naloge.

5.7 Opis postopka

Vprašanja sem anketirancem poslal po policijski službeni pošti na delovna mesta. Naključno izbrane anketirance, s katerimi sem opravil drugi del ankete, sem poklical po telefonu in se dogovoril za dan ankete. Drugi del ankete je bil opravljen po tem, ko so anketiranci izpolnili in oddali anketni vprašalnik številka 1. Ankete so mi anketiranci poslali nazaj po službeni pošti.

5.8 Obdelava podatkov

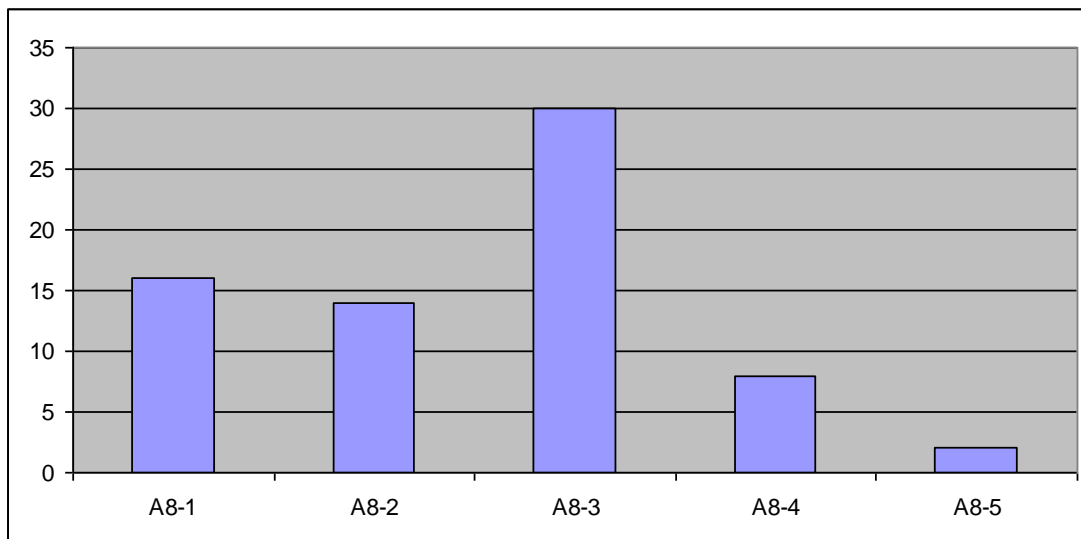
Najprej sem v računalniškem okolju Word for Windows oblikoval anketna vprašalnika, tako, da so bili vsi odgovori vnaprej pripravljene, oštevilčeni in primerni za nadaljno obdelavo. Dobljene podatke sem vnesel v računalniški program Excel for Windows kot kode. Vsak odgovor v vprašalniku je bil označen z določeno številko, ki je v okolju Excel predstavljala kodo. Za predstavitev sem nato uporabljal navzkrižne prikaze.

6 PREDSTAVITEV IN OPIS REZULTATOV ANALIZE

V nadaljevanju so predstavljeni in opisani odgovori anketirancev na posamezna vprašanja.

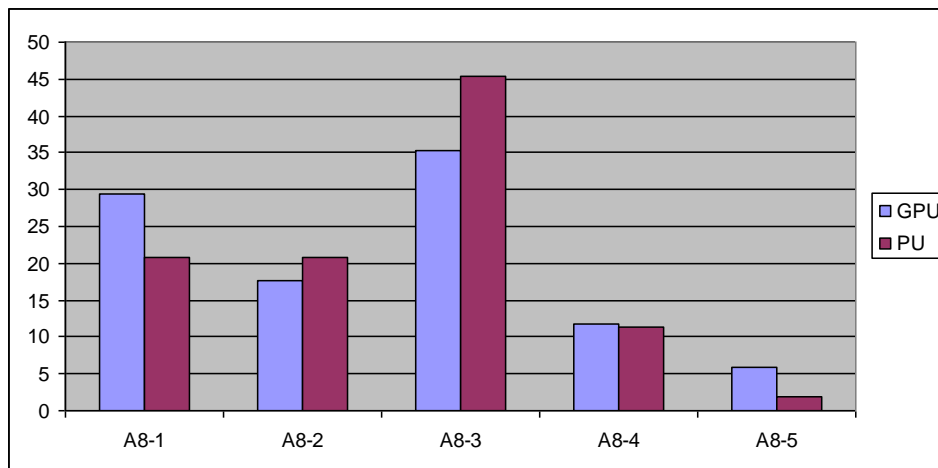
6.1 Način prevzema delovnega mesta

Graf 6: Način prevzema delovnega mesta, Vsi anketiranci



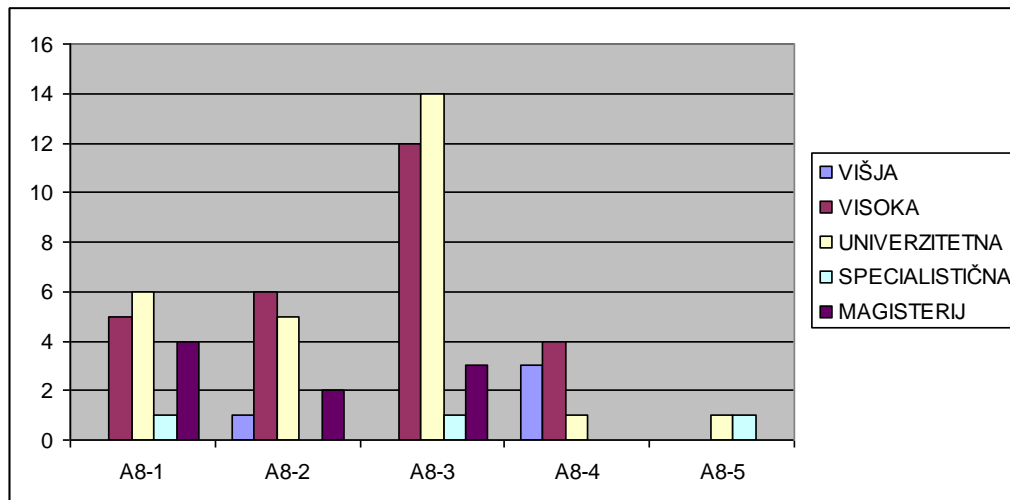
Pri načinu prevzema delovnega mesta so imeli anketiranci možnost obkrožiti naslednje odgovore: A8-1 Bodočemu vodji predstavil vizijo svojega dela, A8-2 Bodoči vodja je povedal kaj zahteva od vas, A8-3 Delo ste poznali že od prej in ni bilo potrebe za vizijo in usmeritve, A8-4 Ni bilo dovolj časa za vizijo in pogovore, A8-5 Ostalo. Le 22,85 % vodilnih delavcev je predstojniku predstavilo svojo vizijo. Kar 42,85 % anketiranih je odgovorilo, da so delo poznali že od prej in ni bilo potrebe za vizijo in pogovore. V 20 % je predstojnik povedal kaj želi od njih, 11,42 % pa jih meni, da ni bilo dovolj časa za vizijo in pogovore.

Graf 7: Način prevzema delovnega mesta; Razmerje PU GPU



Kot vidimo ni razlik, če je anketiranec prevzel delovno mesto na državnem ali regionalnem nivoju. Na obeh nivojih največ anketirancev meni, da so delo poznali že od prej in ni bilo potrebe za vizijo ali usmeritve.

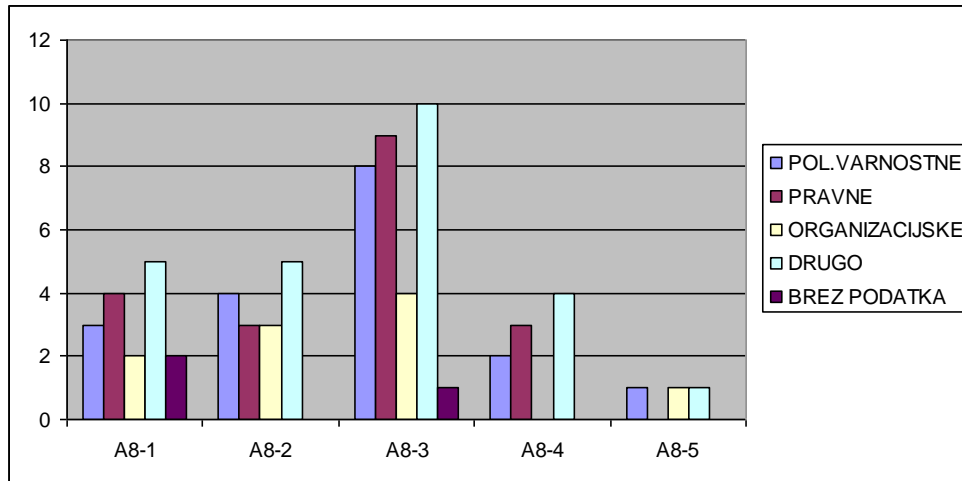
Graf 8: Način prevzema novega delovnega mesta; Primerjava glede na stopnjo izobrazbe



Pri stopnji izobrazbe ni bistvenih razlik med visoko in univerzitetno. Večina anketirancev s to izobrazbo je menila, da delo pozna že od prej in da ni potrebe za vizijo in pogovore. Več kot polovica anketirancev z magisterijem je bodočemu vodji predstavila svojo vizijo. Anketiranci s specialistično izobrazbo so v enakem številu porazdeljeni med odgovori 1, 3 in

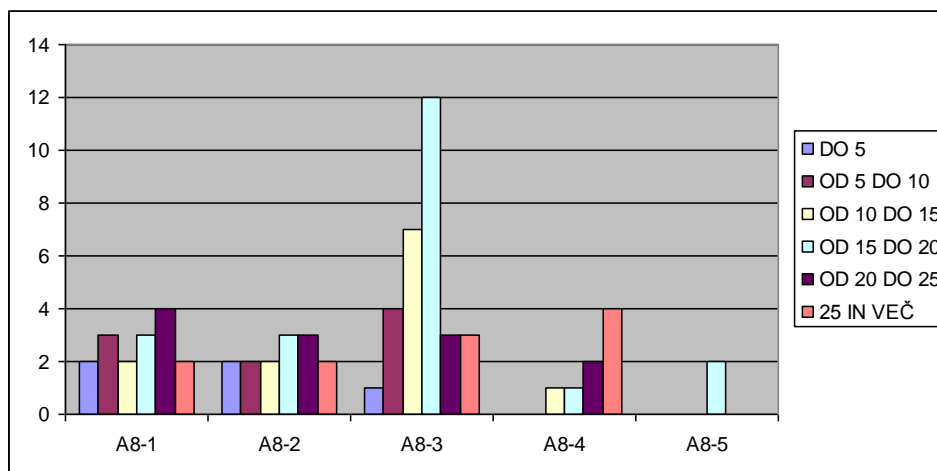
5. Pod 5 sta bila odgovora, da nikogar ni zanimala vizija njegovega dela in drugi, da sploh ni bilo predaje.

Graf 9: Način prevzema delovnega mesta; Primerjava glede na smer izobraževanja



Glede na smer izobraževanja ni bistvenih razlik. Anketiranci so ne glede na smer izobrazbe največkrat odgovorili, da so delo poznali že od prej in ni bilo potrebe za vizijo ali pogovore.

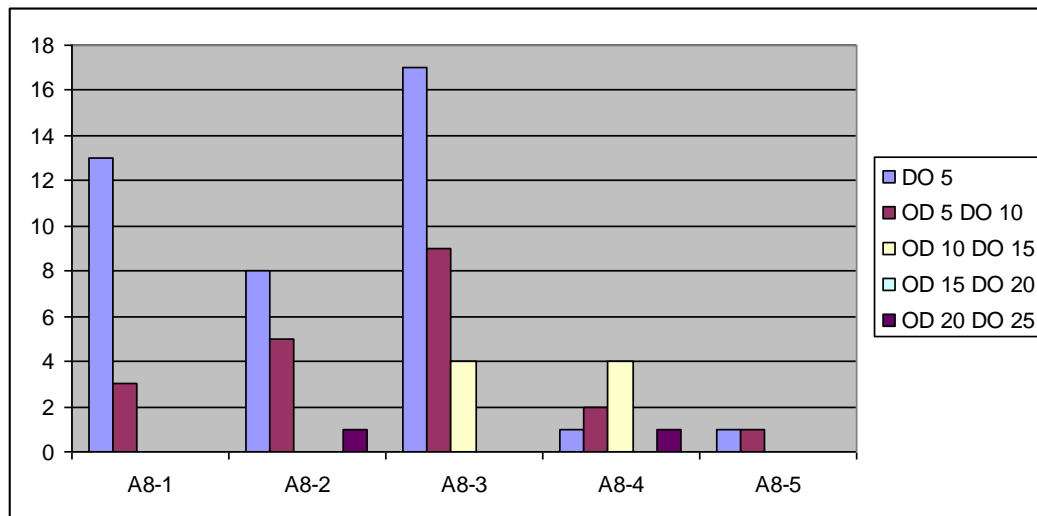
Graf 10: Način prevzema delovnega mesta; Primerjava glede na delovni staž v kriminalistični policiji



Vodilni delavci z delovnim stažem od 20 do 25 let so največkrat odgovorili, da so bodočemu vodji predstavili vizijo svojega dela. Delavci z delovnim stažem do pet let so največkrat vizijo predstavili ali pa jim je predstojnik povedal kaj zahteva od njih. Deleža obeh

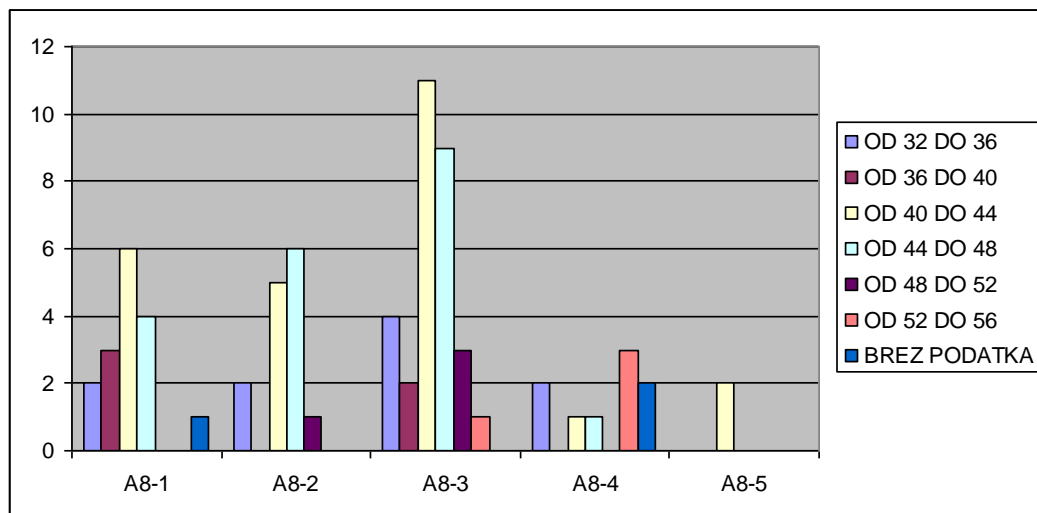
odgovorov sta izenačena. Izstopa še starostna struktura od 25 in več, ki največkrat meni, da ni bilo dovolj časa za vizijo in pogovore.

Graf 11: Način prevzema delovnega mesta; Primerjava glede na delovni staž na sedanjem delovnem mestu



Ne glede na delovni staž na sedanjem delovnem mestu je večina delavcev obkrožila odgovor 3.

Graf 12: Način prevzema delovnega mesta; Primerjava glede na starost

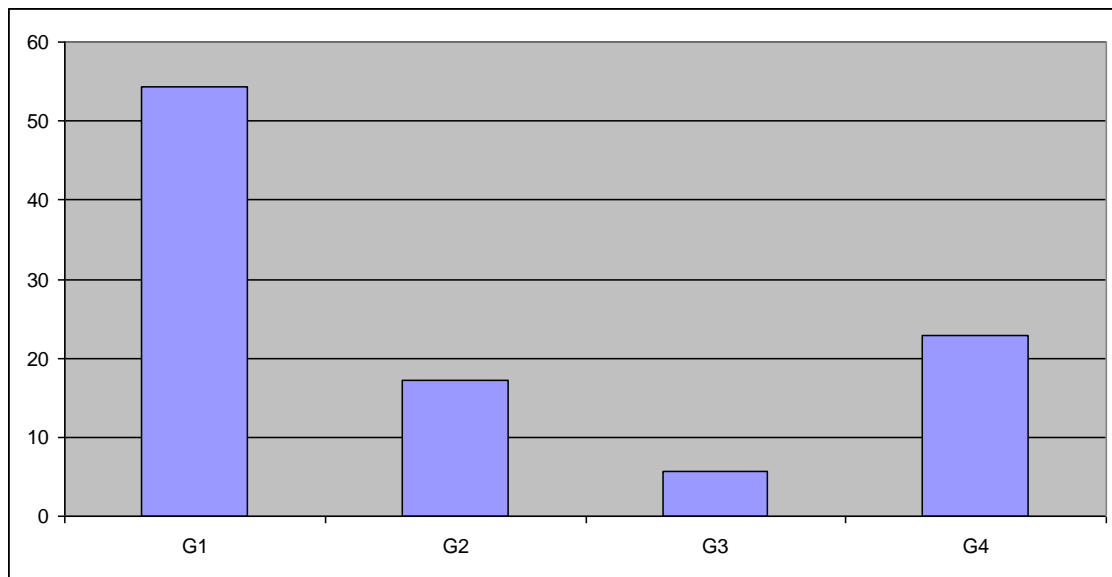


Delavci, ki so največkrat predstavili vizijo svojega dela so stari od 36 do 40 let. Ostala porazdelitev je razvidna iz grafa št. 12.

6.2 Kaj predstavlja pojem strateško razmišljanje?

Pri navedenem anketnem vprašanju so imeli anketiranci možnost izbire med štirimi trditvami in sicer: 1 Načrtovanje dela na vseh nivojih kriminalistične policije, 2 Zavestno in načrtno delovanje šefov, ki nas vodi do cilja, 3 Model tehnik in metod (orodje) strateškega reševanja problemov in 4 Uporaba znanj in izkušenj pri načrtovanju in neposrednem preiskovanju kaznivih dejanj. Ugotovitve so razvidne v spodaj prikazanih grafih in njihovi interpretaciji.

Graf 13: Pojmovanje strateškega razmišljanja; Vsi anketiranci



Večina anketirancev (55%) je mnenja, da je strateško mišljenje povezano z načrtovanjem dela na vseh nivojih kriminalistične policije. 22% jim meni, da gre za uporabo znanj in izkušenj pri načrtovanju in neposrednem preiskovanju kaznivih dejanj. 18% jih meni, da gre za zavestno in načrtno delovanje šefov, ki nas vodi do cilja, preostalih 5% pa meni, da gre za model tehnik in metod (orodje) strateškega reševanja problemov.

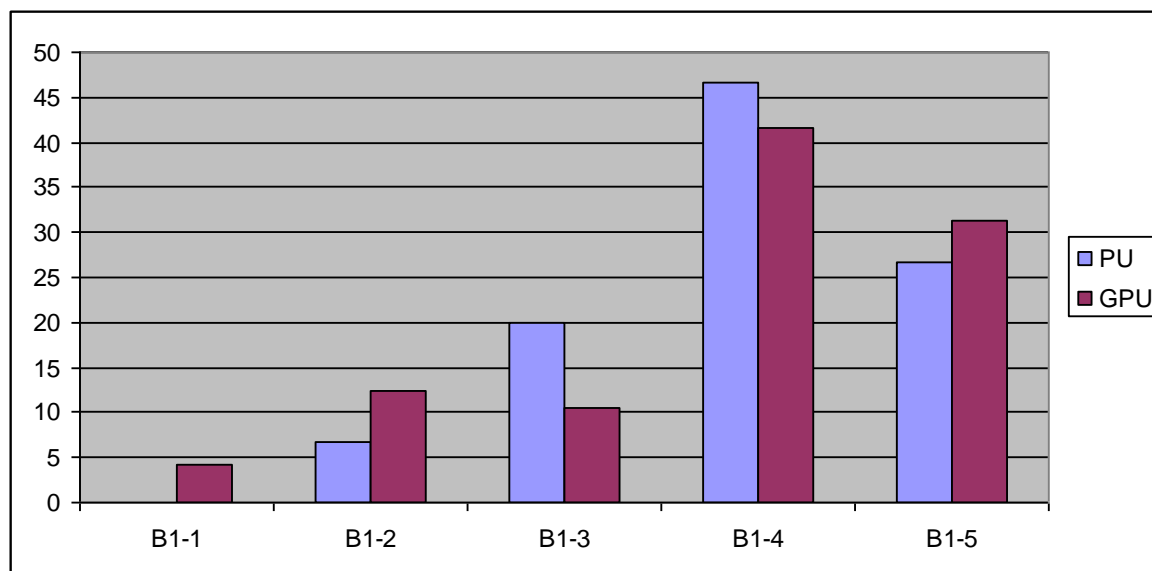
Ena četrtnina anketirancev PU meni, da je strateško razmišljanje uporaba znanj in izkušenj pri načrtovanju in neposrednem preiskovanju kaznivih dejanj. Tako meni tudi 11%

anketirancev GPU. Takšen rezultat lahko komentiramo z dejstvom, da so anketirancem PU bolj blizu operativne strategije, kar je po eni strani tudi popolnoma razumljivo. Pri ostalih odgovorih bistvenih razlik ni.

6.3 Pojmovanje kriminalistične strategije

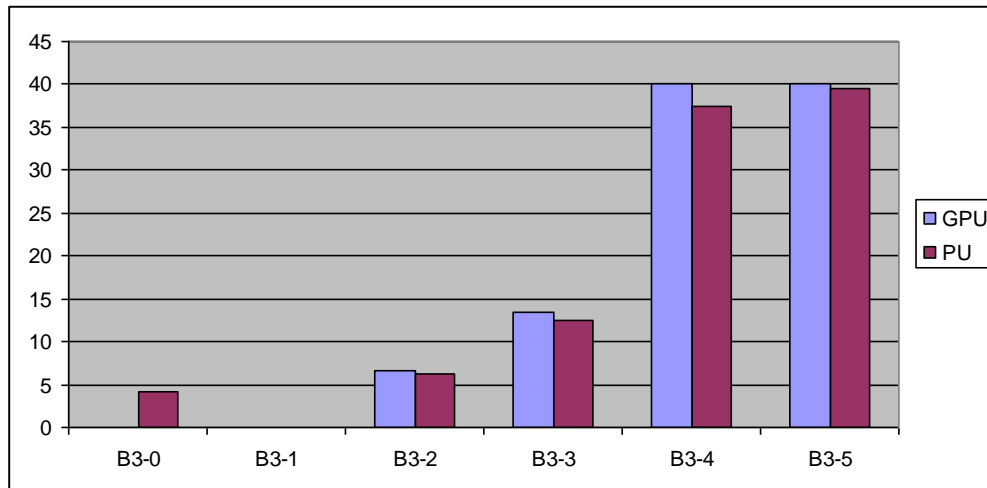
Iz naslednjega sklopa vprašanj sem hotel dobiti odgovor na vprašanje kako razumejo kriminalistično strategijo vodilni delavci v slovenski kriminalistični policiji. Odgovori so razvidni iz grafov št. 14, 15, 16 in 17.

Graf 14: Odgovor na stanje kriminalitete v določenem času in prostoru



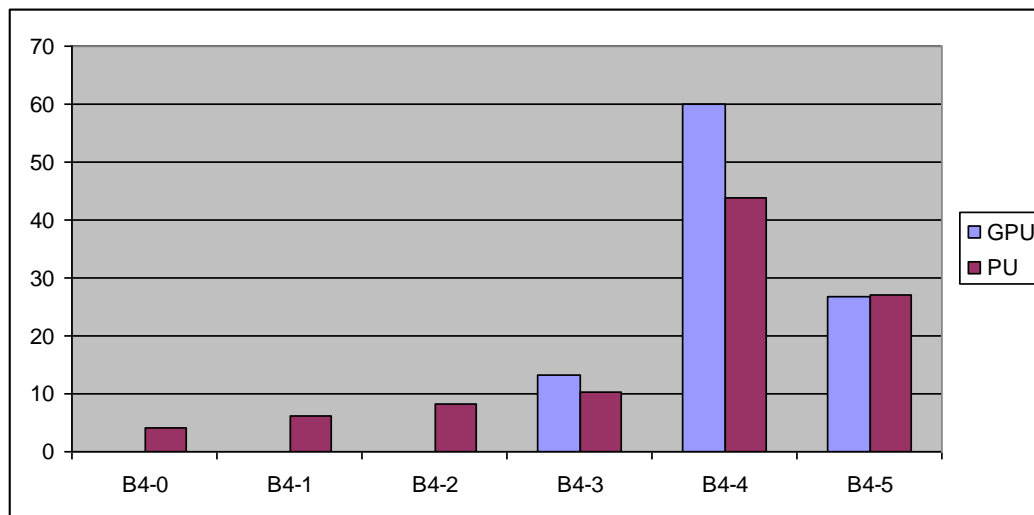
Kot vidimo iz grafa št. 14 se skoraj tri četrtine anketirancev popolnoma strinja s trditvijo, da gre pri kriminalistični strategiji za odgovor na stanje kriminalitete v določenem času in prostoru, pri čemer ni razlik med odgovori na državnem in regijskem nivoju.

Graf 15: Načrtovanje dela na posameznih deliktih področjih kot so mamila, gospodarski kriminal, kazniva dejanja zoper okolje in prostor, premoženjska kazniva dejanja...



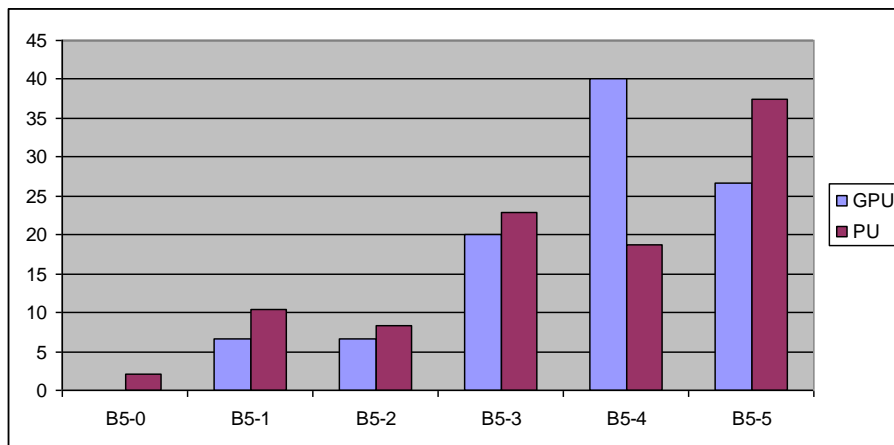
Iz grafa št. 15 je razvidno, da je tri četrtine anketirancev prepričanih, da gre pri kriminalistični strategiji za načrtovanje deliktih strategij.

Graf 16: Načrtovanje dela na posameznih strokovnih področjih kot so analitika, informacijski sistem, prikrite operative metode in sredstva....



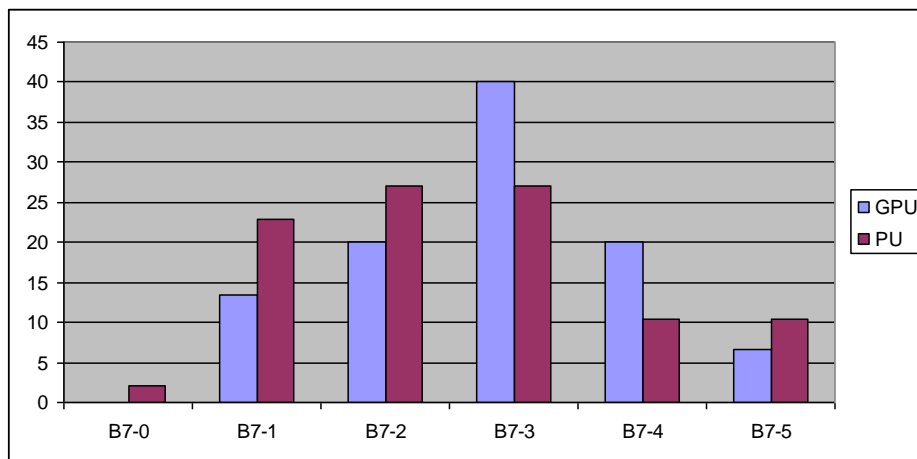
Tudi iz grafa št. 16 je razvidno, da je več kot 80% anketirancev prepričanih, da se kriminalistična strategija pojmuje z načrtovanjem dela na posameznih strokovnih področjih, torej s strokovnimi strategijami. V primerjavi z deliktimi strategijami (graf št. 15) je njihovo prepričanje nekoliko šibkejše.

Graf 17: Sistem zavesno načrtovanih in usklajenih družbenih dejavnosti, ki so usmerjene na varstvo družbe pred kriminaliteto



Graf št. 17 kaže, da je več kot 60% anketirancev iz GPU močno prepričanih, da je kriminalistična strategija **sistem zavesno načrtovanih in usklajenih družbenih dejavnosti, ki so usmerjene na varstvo družbe pred kriminaliteto**. Nekoliko manj (pod 60%) so v takšno trditev prepričani anketiranci PU. Pri tem velja poudariti, da se slednja trditev (v strokovnih krogih) šteje za **uradno definicijo** kriminalistične strategije.

Graf 18: Realizacija načrtovanih ukrepov (letni načrt, polletni načrt, usmeritve...)



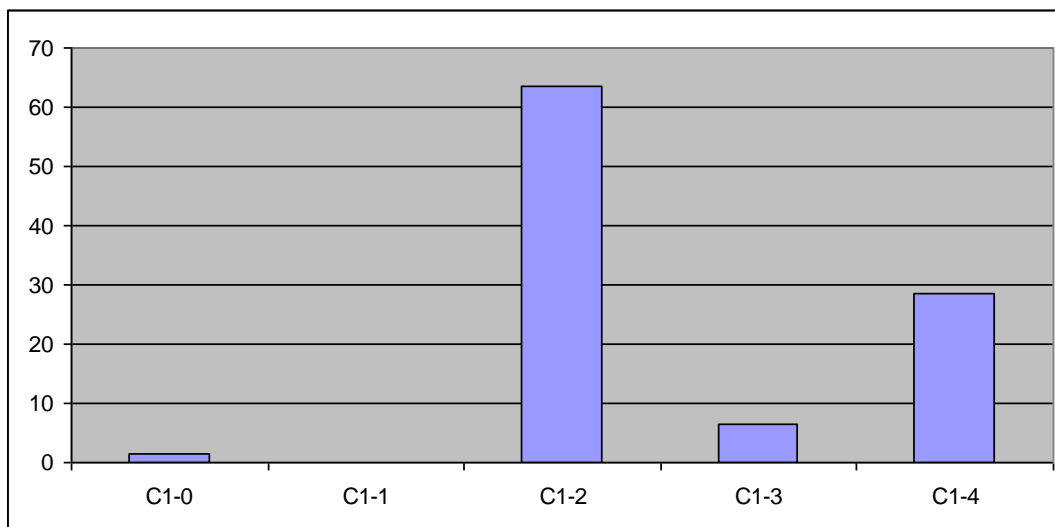
Več kot polovica anketirancev iz PU je prepričanih, da kriminalistična strategija ni povezana z vprašanjem realizacije načrtovanih ukrepov. Opazno nižji je delež tovrstnih odgovorov pri anketirancih iz GPU.

Iz analize grafov št. 14, 15, 16, 17 in 18 je moč razbrati, da je najbolj izraženo mnenje anketirancev, da gre pri kriminalistični strategiji za deliktno strategijo in v nekoliko manjši meri za stanje kriminalitete v določenem času in prostoru. Nekoliko manj so anketiranci prepričani, da gre za sistem zavesno načrtovanih in usklajenih družbenih dejavnosti, ki so usmerjene v varstvo družbe pred kriminaliteto. Zelo izraženo je tudi mnenje, da gre za strokovno strategijo. Pri ostalih odgovorih so ostali pretežno neopredeljeni, saj je praviloma zastopana osrednja (nevtralna) vrednost 3.

6.4 Vpliv zakonov, podzakonskih aktov in usmeritev na izdelavo strategije

Naslednji sklop grafov prikazuje odgovore anketirancev na vprašanje v kolikšni meri zakoni, podzakonski akti in usmeritve vplivajo na izdelavo kriminalistične strategije. Možni odgovori so bili C1-1 V praksi nimajo vpliva, C1-2 Deloma vplivajo kot pripomoček pri kreiranju strategije, C1-3 Vplivajo kot moteč faktor kreiranja strategije in C1-4 Usmerjajo strategijo.

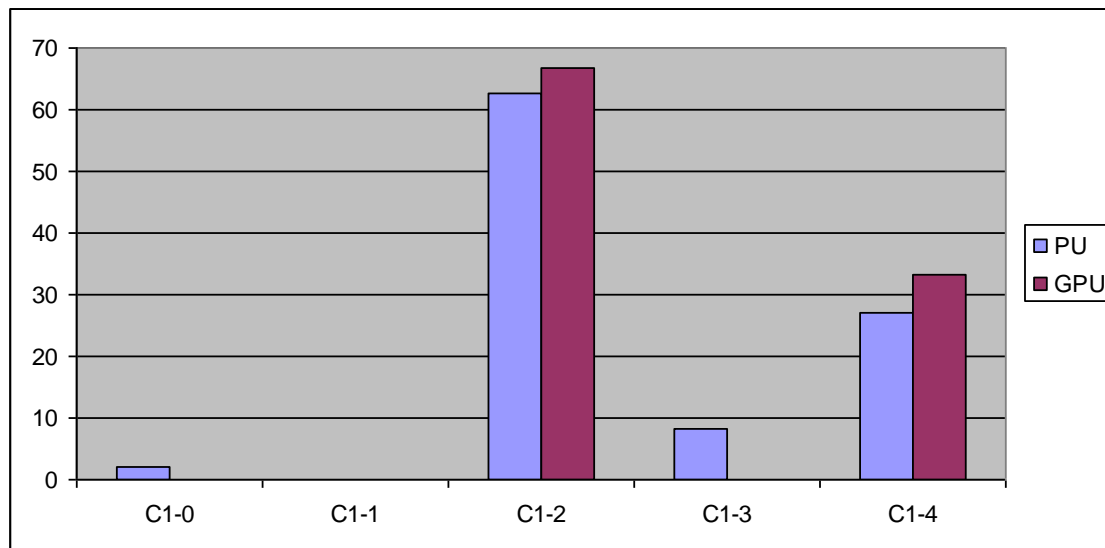
Graf 19: V kolikšni meri zakoni, podzakonski akti in usmeritve vplivajo na izdelavo kriminalistične strategije; Vsi anketiranci



Največ anketirancev je mnenja, da zakoni, podzakonski akti in usmeritve vplivajo na izdelavo kriminalistične strategije deloma, kot pripomoček pri kreiranju strategije. 29%

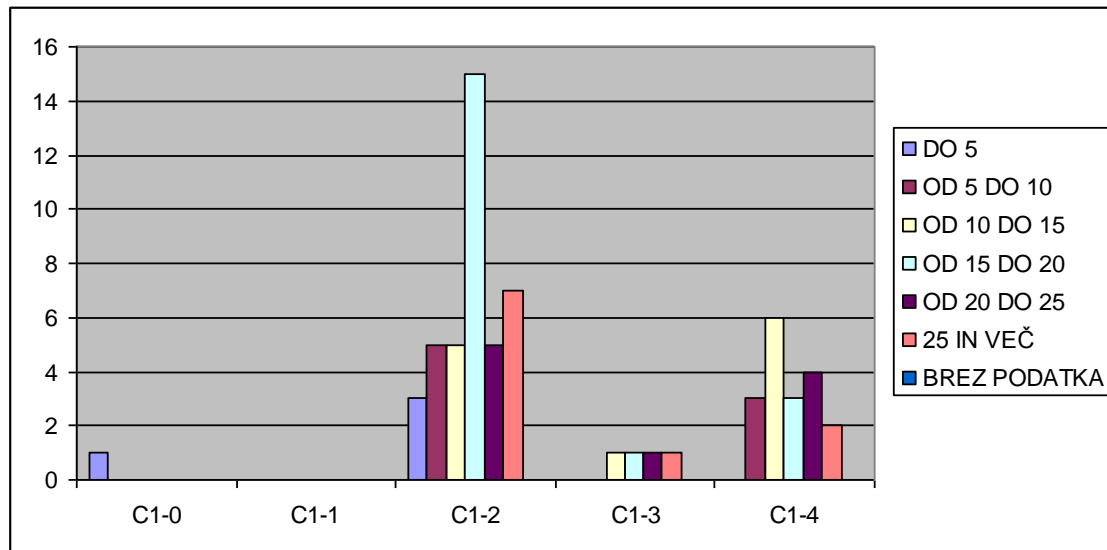
anketirancev je mnenja, da usmerjajo strategijo, osem odstotkov anketiranih pa je prepričanih, da so moteč faktor kreiranja strategije.

Graf 20: V kolikšni meri zakoni, podzakonski akti in usmeritve vplivajo na izdelavo kriminalistične strategije; Primerjava GPU UKP



Primerjava med regijskim in državnim nivojem pokaže, da so se anketiranci GPU opredelili samo za dve možni varianti. Dve tretjini jih je prepričanih, da zakoni, podzakonski akti in usmeritve vplivajo na izdelavo kriminalistične strategije deloma, kot pripomoček pri kreiranju strategije, preostala tretjina pa, da usmerjajo strategijo. Prepričanje anketirancev iz PU je nekoliko bolj razpršeno. 62% jih je prepričanih, da zakoni, podzakonski akti in usmeritve vplivajo na izdelavo kriminalistične strategije deloma, kot pripomoček pri kreiranju strategije, 28% jih misli, da usmerjajo strategijo, osem odstotkov pa, da zakoni, podzakonski akti in usmeritve vplivajo na izdelavo kriminalistične strategije kot moteč faktor. Dva odstotka anketirancev PU na to vprašanje ni odgovorilo.

Graf 21: V kolikšni meri zakoni, podzakonski akti in usmeritve vplivajo na izdelavo kriminalistične strategije; Primerjava glede na delovni staž v kriminalistični policiji

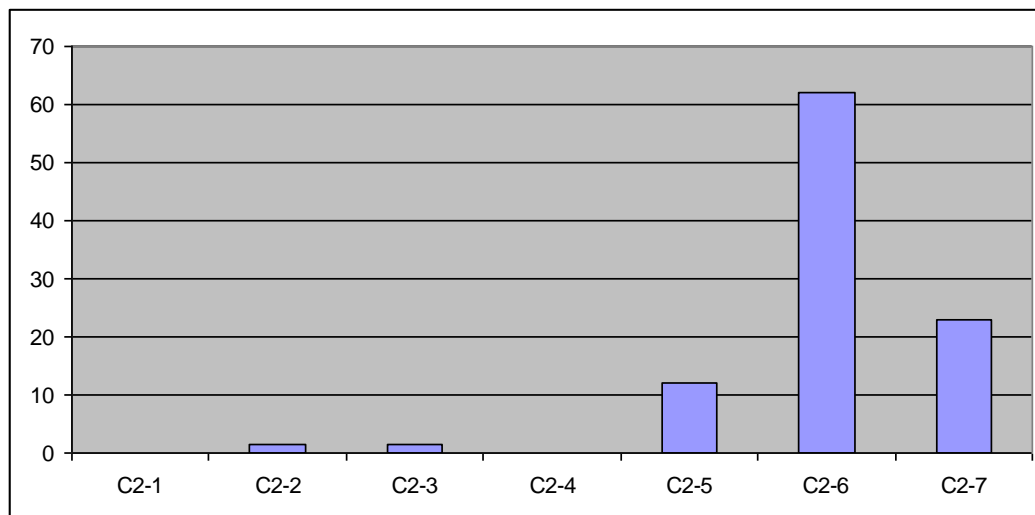


Na glede na starostno strukturo je večina anketirancev mnenja, da zakoni, podzakonski akti in usmeritve vplivajo na izdelavo kriminalistične strategije kot pripomoček pri kreiranju strategije. Izjema je starostna struktura anketirancev z delovnim stažem od 10 do 15 let, ki so v 50% mnenja, da ti usmerjajo strategijo.

6.5 Obdobje načrtovanja kriminalistične strategije

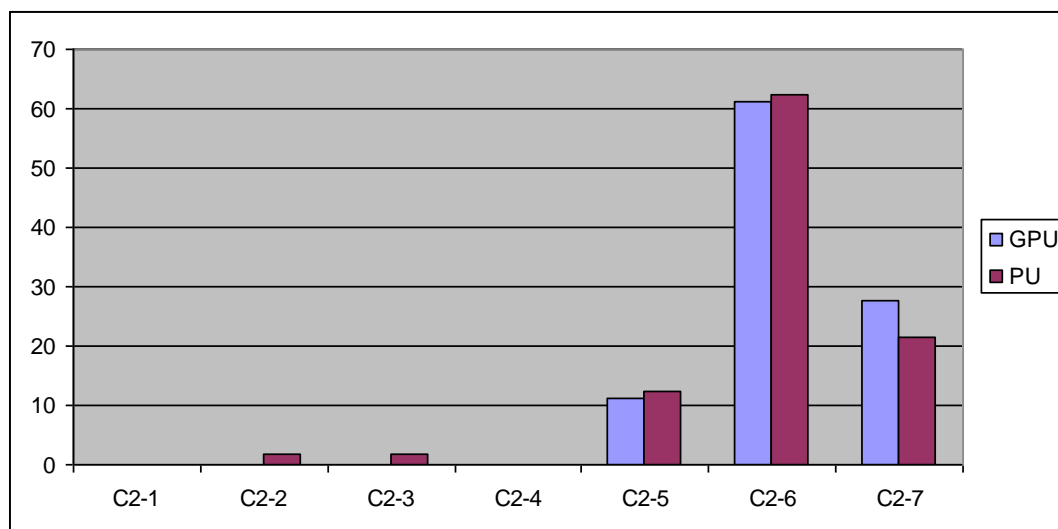
Spodnji sklop grafov se nanaša na vprašanje »Za kakšno časovno obdobje bi se morala kreirati kriminalistična strategija«. Možni odgovori so bili: C2-1 Mesec ali manj, C2-2 Tri mesece, C2-3 Šest mesecev, C2-4 Vsekakor manj kot leto, C2-5 Leto dni, C2-6 Več kot leto in manj kot pet in C2-7 Za obdobje pet let ali več.

Graf 22: Obdobje kreiranja kriminalistične strategije; Vsi anketiranci



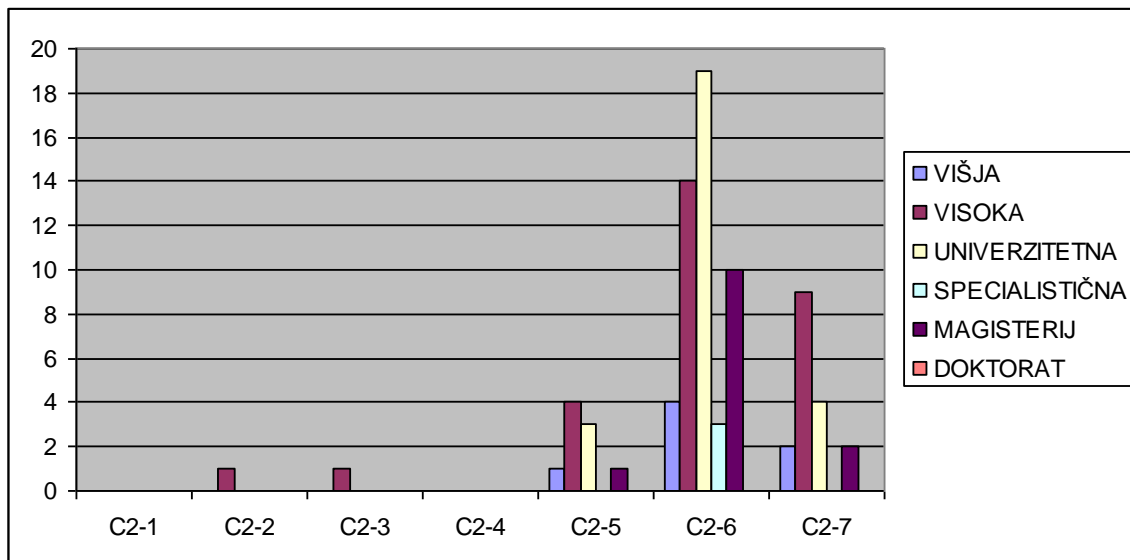
Večina anketirancev (več kot 90%) se strinja, da se kriminalistična strategija oblikuje za leto dni ali več.

Graf 23: Obdobje kreiranja kriminalistične strategije; Primerjava GPU PU



Bistvenih razlik med vodstvenim kadrom GPU in PU ni. Anketiranca, ki menita, da se kriminalistična strategija kreira za obdobje treh mesecev in šest mesecev, sta vodstvena delavca PU.

Graf 24: Obdobje kreiranja kriminalistične strategije; Primerjava glede na stopnjo izobrazbe

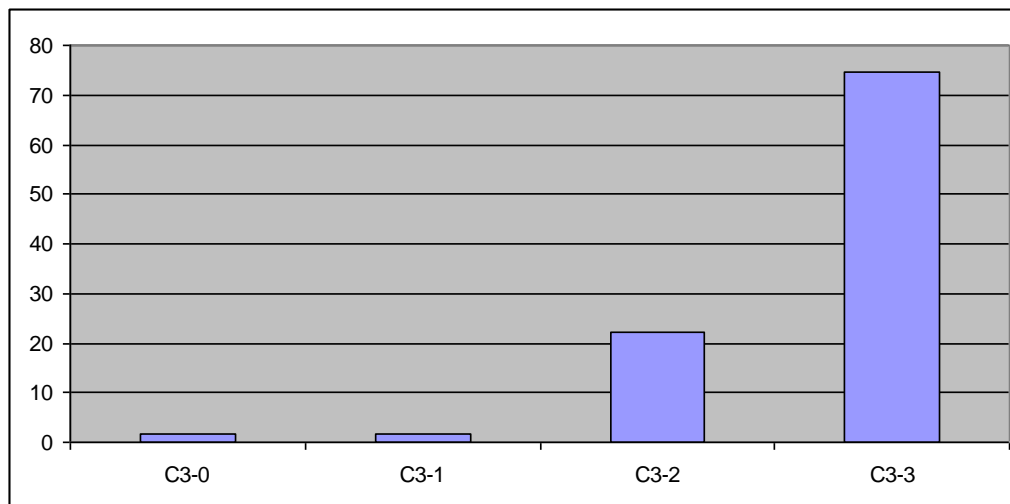


Vsi anketiranci s specialistično izobrazbo menijo, da se mora strategija kreirati za obdobje več kot leto dni in manj kot pet. Takšno mnenje ima tudi večina anketirancev z drugo izobrazbo.

6.6 Dopolnjevanje in spreminjanje kriminalistične strategije

Anketiranci so na vprašanje »Ali se kriminalistična strategija lahko dopolnjuje ali spreminja?«, imeli možnost izbire med tremi odgovori, in sicer: C3-1 Od kriminalistične strategije se ne odstopa, C3-2 Do odstopanj sicer pride, vendar zelo redko in C3-3 Vedno so odstopanja, spremembe in dopolnitve. Odgovori so razvidni iz spodnjega sklopa grafov.

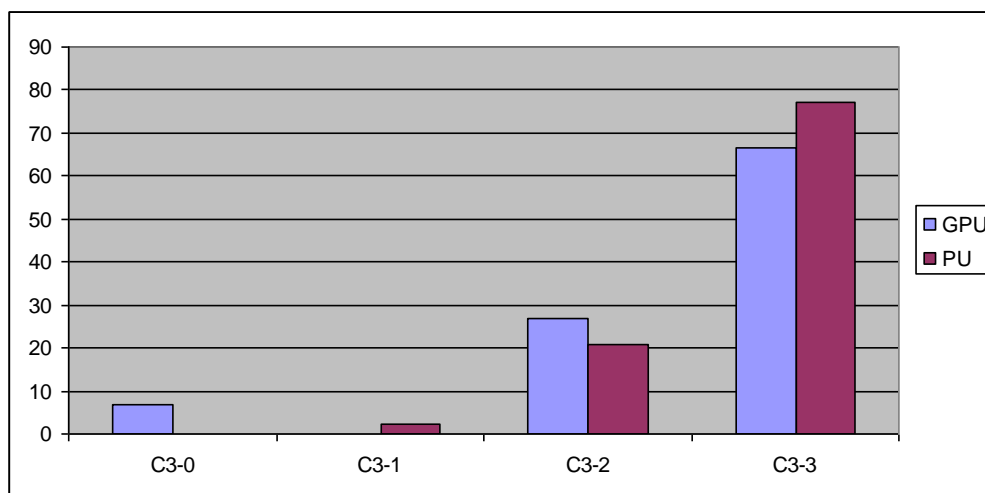
Graf 25: Dopolnjevanje ali spreminjanje kriminalistične strategije; Vsi anketiranci



72% vseh anketirancev meni, da so vedno odstopanja, spremembe in dopolnitve kriminalistične strategije. Da do odstopanj pride, vendar zelo redko, meni 21% anketirancev. Ostali odgovori so glede na številčnost populacije anketirancev zanemarljivi.

Graf 26: Dopolnjevanje ali spreminjanje kriminalistične strategije; Primerjava

GPU PU



Bistvenih razlik med GPU in PU ni. Večina anketirancev na GPU in PU meni, da so vedno odstopanja, spremembe in dopolnitve kriminalistične strategije. Iz grafa so sicer vidne manjše razlike med GPU in PU, ki pa so, glede na številčnost anketirane populacije, zanemarljive.

Vsi anketiranci z višjo izobrazbo in **večina** anketirancev z visoko, univerzitetno in specialistično izobrazbo meni, da so vedno odstopanja, spremembe in dopolnitve kriminalistične strategije. Tako meni tudi **največ** anketirancev z magisterijem.

Večina anketirancev policijsko varnostnih ved, organizacijskih ved in drugih ved meni, da so vedno odstopanja, spremembe in dopolnitve kriminalistične strategije. Nasprotnega mnenja je večina anketirancev pravnih ved, ki meni, da do odstopanj pride, vendar zelo redko.

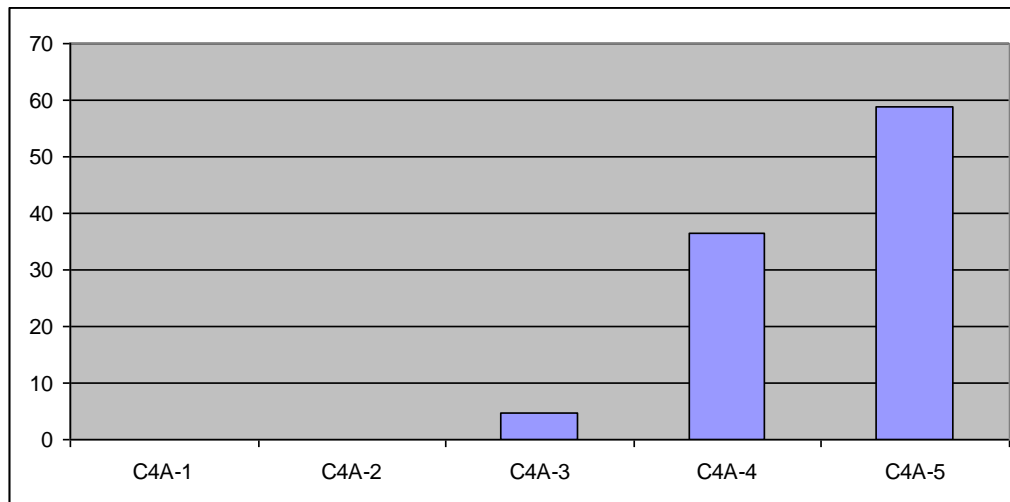
Pri primerjavi glede na delovni staž večjih presenečenj ni. Anketiranci vseh struktur so se največkrat odločili, da so vedno odstopanja, spremembe in dopolnitve kriminalistične strategije.

Večina anketirancev z delovnim stažem na sedanjem delovnem mestu od 5 do 10 let, od 10 do 15 let in od 20 do 25 let je mnenja, da so vedno odstopanja, spremembe in dopolnitve kriminalistične strategije. Takšno mnenje ima tudi **največ** anketirancev z delovnim stažem na sedanjem delovnem do 5 let. Kljub temu delavci z delovnim stažem na sedanjem delovnem mestu do 5 let nekoliko odstopajo. Iz grafa je razvidno, da jih je 31,42% mnenja, da do odstopanj sicer pride, vendar zelo redko.

6.7 Tarče kriminalistične strategije

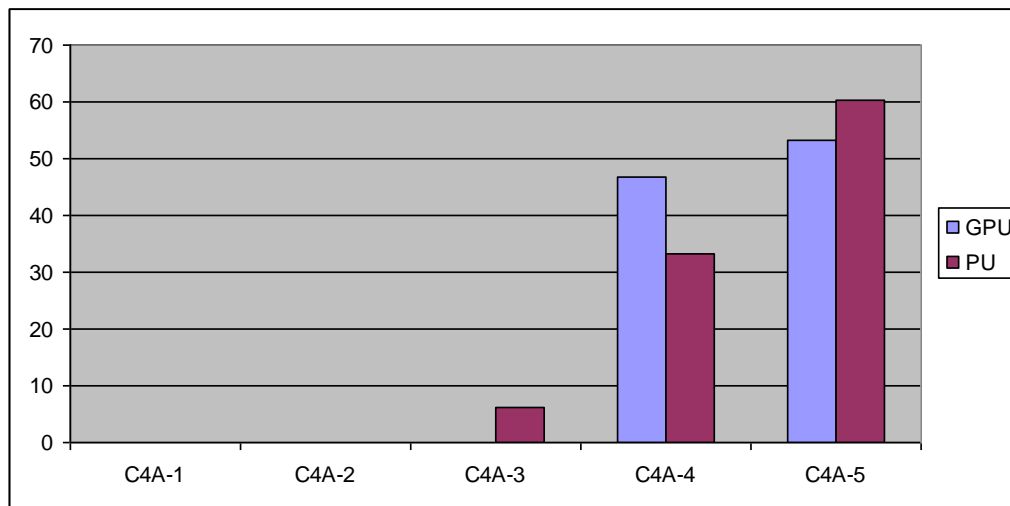
Naslednji sklop vprašanj se nanaša na »tarče« kriminalistične strategije. Anketiranci so pri tem sklopu vprašanj imeli možnost oceniti trditev od ena do pet. Pri tem je ena pomenila, da se ne strinjajo, pet pa, da se strinjajo v celoti. Kot predvidene tarče kriminalistične strategije so bile navedene: Storilci kaznivih dejanj, kriminalisti in policisti, žrtve in oškodovanci kaznivih dejanj, kazniva dejanja, javnost, pravosodje in ostali. Anketiranci so imeli možnost navesti, koga še imajo v mislih ob kreiranju strategije. Njihova mnenja oziroma odgovori so prikazani v spodnjih grafih.

Graf 27: Storilci kaznivih dejanj kot tarče kriminalistične strategije; Vsi anketiranci



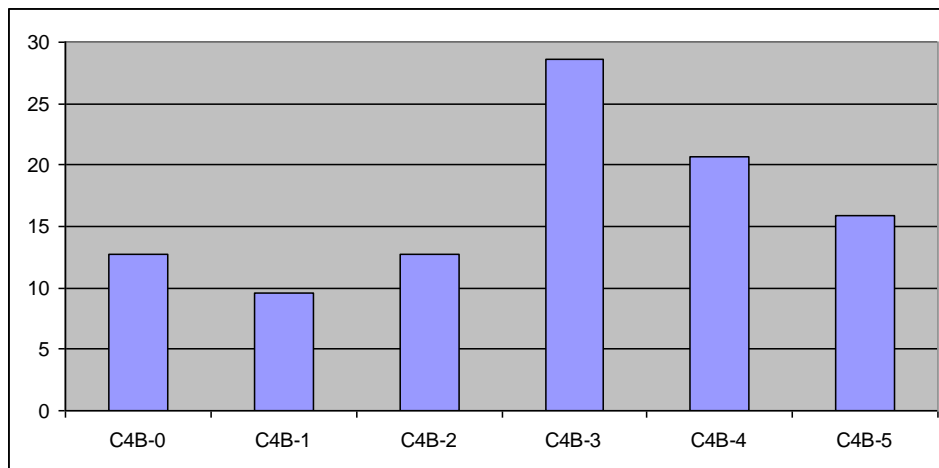
Skoraj 60% anketirancev je popolnoma prepričanih, da so storilci kaznivih dejanj tarče kriminalistične strategije. 36% je prepričanih nekoliko manj. Za srednjo vrednost se je opredelilo 4% vseh anketirancev.

Graf 28: Storilci kaznivih dejanj kot tarče kriminalistične strategije; Primerjava GPU PU



Iz grafa je razvidno, da je 60% anketirancev PU in 52% anketirancev GPU popolnoma prepričanih, da so storilci kaznivih dejanj tarče kriminalistične strategije. Dokaj neodločni (opredelitev za srednjo vrednost 3) so bili le anketiranci iz PU.

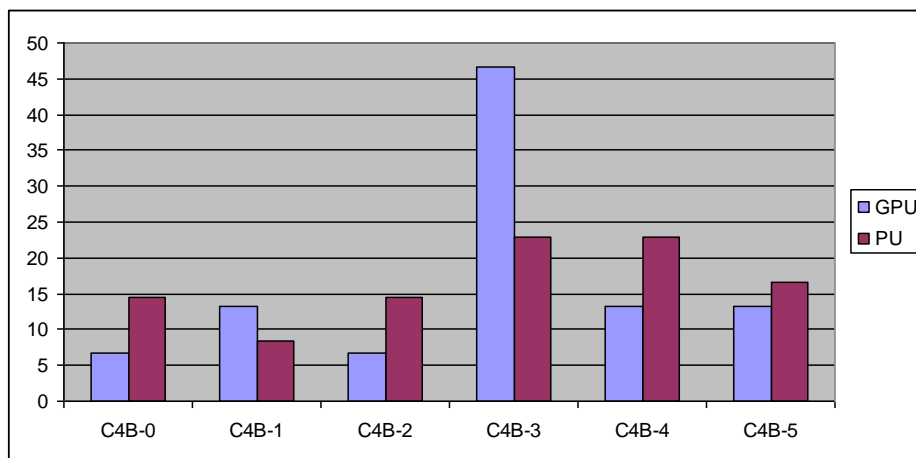
Graf 29: Kriminalisti in policisti kot tarče kriminalistične strategije; Vsi anketiranci



Skoraj 13% anketirancev se na navedeno vprašanje ni hotelo opredeliti. Skoraj 23% se jih nagiba k mnenju, da kriminalisti in policisti niso tarče kriminalistične strategije. 28% anketirancev se ni moglo opredeliti (stopnja 3), preostali (36%) pa so prepričani, da so tudi kriminalisti in policisti tarče kriminalistične strategije.

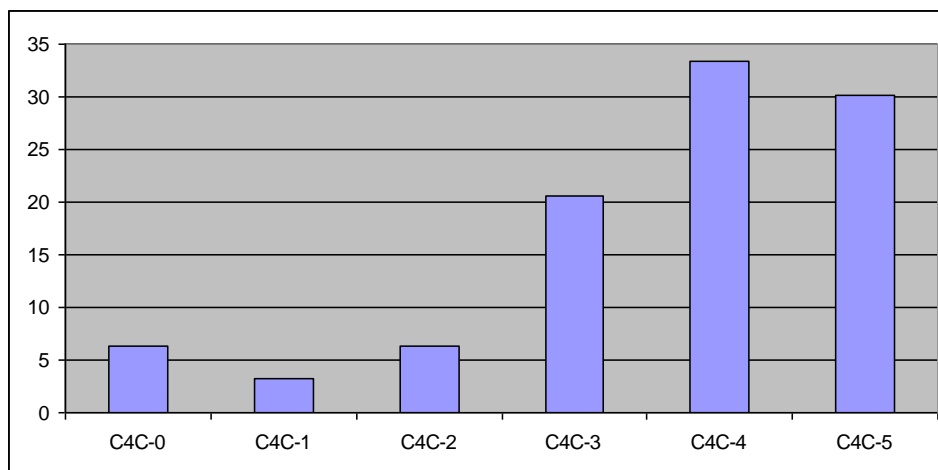
Graf 30: Kriminalisti in policisti kot tarče kriminalistične strategije; Primerjava

GPU PU



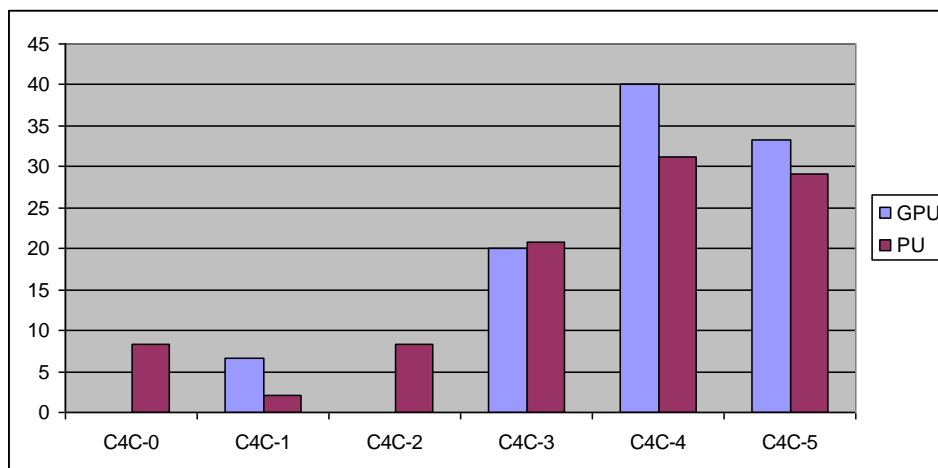
Iz grafa je razvidno, da so anketiranci PU bolj prepričani (38%), da so tudi kriminalisti in policisti tarče kriminalistične strategije, saj takšno prepričanje izraža le 28% anketirancev GPU. Skoraj polovica anketirancev GPU se ni mogla opredeliti in je raje izbrala srednjo vrednost tri. Takšnih anketirancev PU je 23%.

Graf 31: Žrtve in oškodovanci kot tarče kriminalistične strategije; Vsi anketiranci



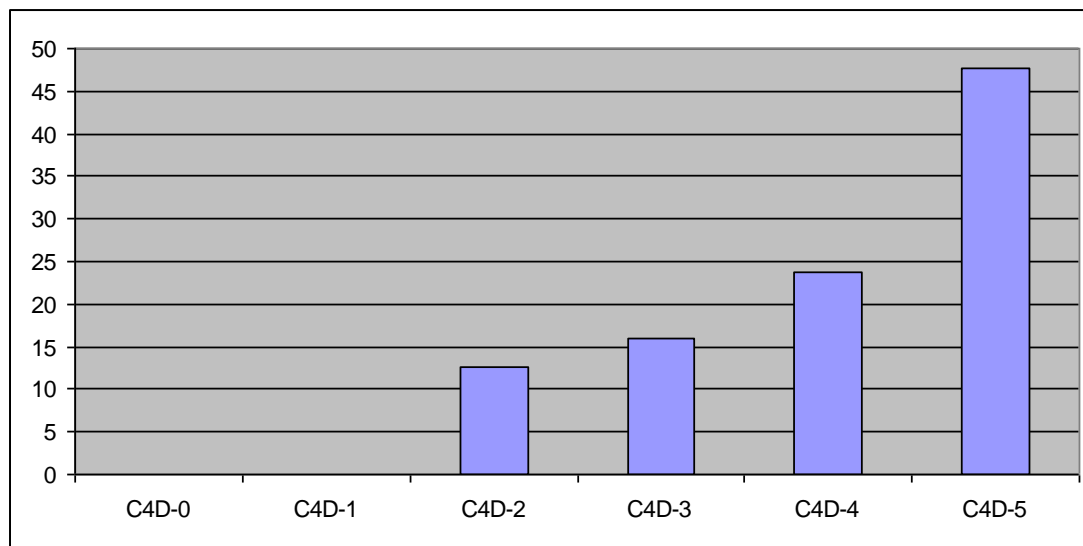
Več kot 60% anketirancev je mnenja, da so žrtve in oškodovanci tarče kriminalistične strategije. Nekoliko presenetljiv je odstotek anketirancev (21%), ki se niso mogli odločiti in so se zato opredelili za osrednjo vrednost.

**Graf 32: Žrtve in oškodovanci kot tarče kriminalistične strategije; Primerjava GPU
PU**



Iz grafa je razvidna razlika med anketiranci GPU in PU. 74% anketirancev GPU je prepričanih, da so žrtve in oškodovanci tarče kriminalistične strategije. V to je prepričanih tudi 60% anketirancev PU. Kar 18% anketirancev PU je mnenja, da žrtve in oškodovanci niso tarče kriminalistične strategije. Takšno mnenje ima le 6% anketirancev GPU.

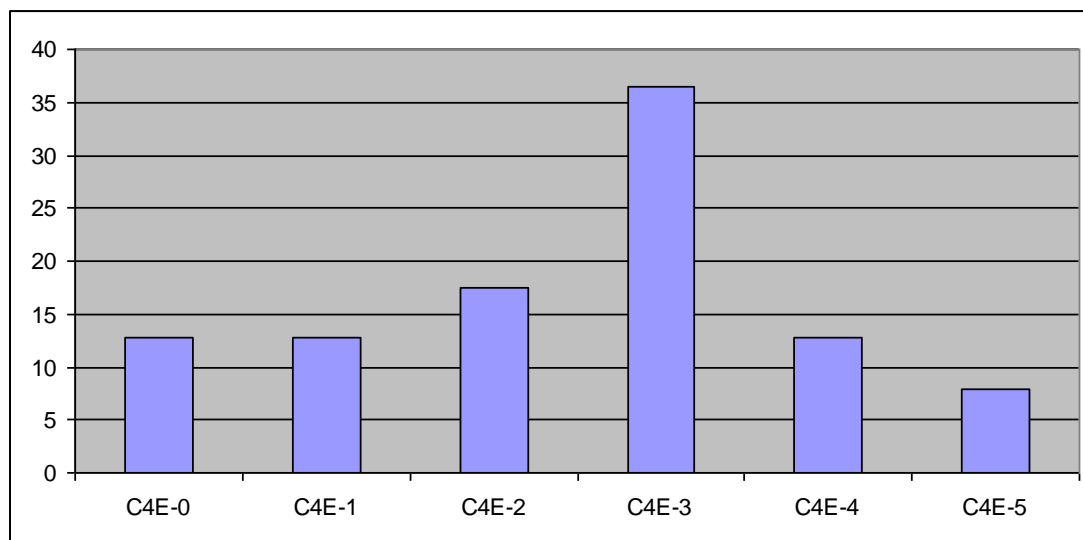
Graf 33: Kazniva dejanja kot tarče kriminalistične strategije; Vsi anketiranci



Večina anketirancev (71%) se strinja, da so kazniva dejanja tarče kriminalistične strategije. Nasprotnega mnenja je le 12% anketirancev.

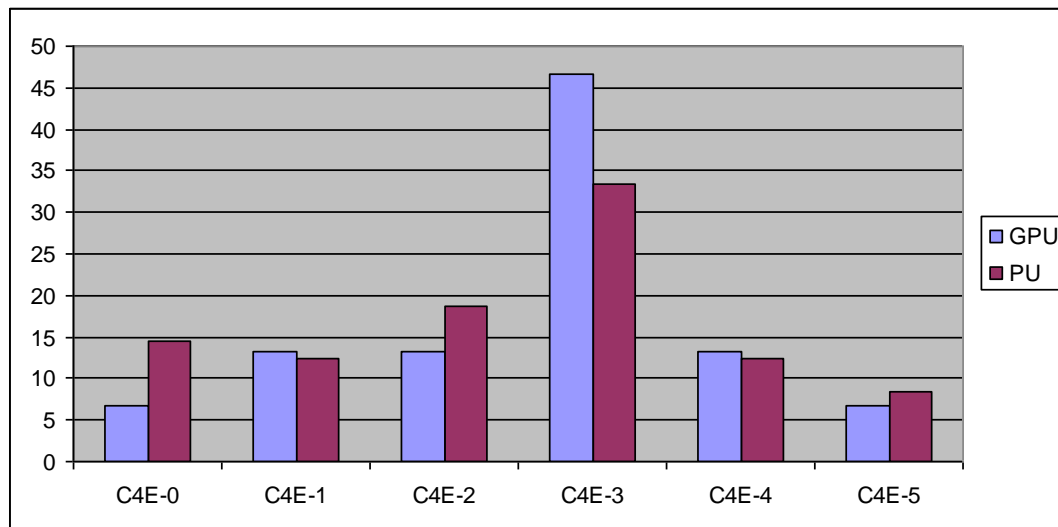
Bistvenih razlik, glede na regijski ali državni nivo, med anketiranci ni. V obeh primerih se je največ anketirancev odločilo za najvišjo stopnjo verjetnosti, da so kazniva dejanja tarče kriminalistične strategije.

Graf 34: Javnost kot tarča kriminalistične strategije; Vsi anketiranci



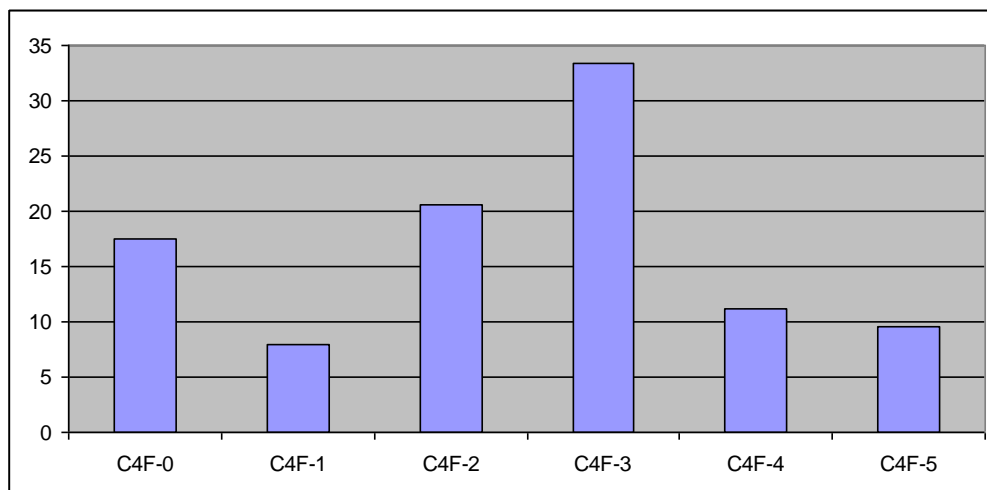
Le 21% anketirancev je prepričanih, da so kriminalistično strateški ukrepi usmerjeni tudi v javnost. 30% anketirancev je nasprotnega mnenja, kar 49% pa se jih ni opredelilo, bodisi, da na vprašanje niso odgovorili, ali pa so se odločili za osrednjo (nevtralno) stopnjo.

Graf 35: Javnost kot tarča kriminalistične strategije; Primerjava GPU PU



Tudi glede primerjave med GPU in PU lahko ugotovimo, da so mnenja povsem porazdeljena. Izstopa osrednja vrednost. Lahko rečemo, da gre za dokaj visoko stopnjo neopredeljenosti.

Graf 36: Pravosodje kot tarča kriminalistične strategije; Vsi anketiranci



Podobno kot pri grafu št. 33 (javnost kot tarča kriminalistične strategije), je tudi pri grafu št. 35 le petina anketirancev mnenja, da so kriminalistično strateški ukrepi usmerjeni tudi v

pravosodje. Da pravosodje ne more biti tarča kriminalistične strategije, je prepričanih 29% anketirancev.

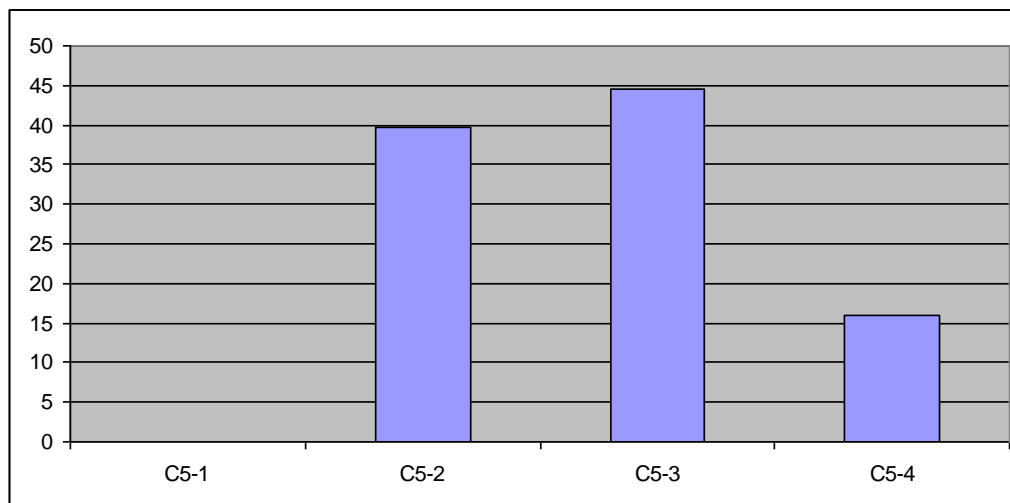
Razlik med anketiranci GPU in PU ni. Tudi v tem delu podobno kot pri grafu št. 35, izstopa osrednja vrednost tri (3).

Anketirancem je bila dana možnost, da se opredelijo tudi do ostalih tarč, ki bi jih lahko navedli oziroma dopisali. Večina anketirancev (80%) omenjenega dela vprašalnika ni izpolnila.

6.8 Ali pri kriminalistično strateškem reševanju prihaja do napak?

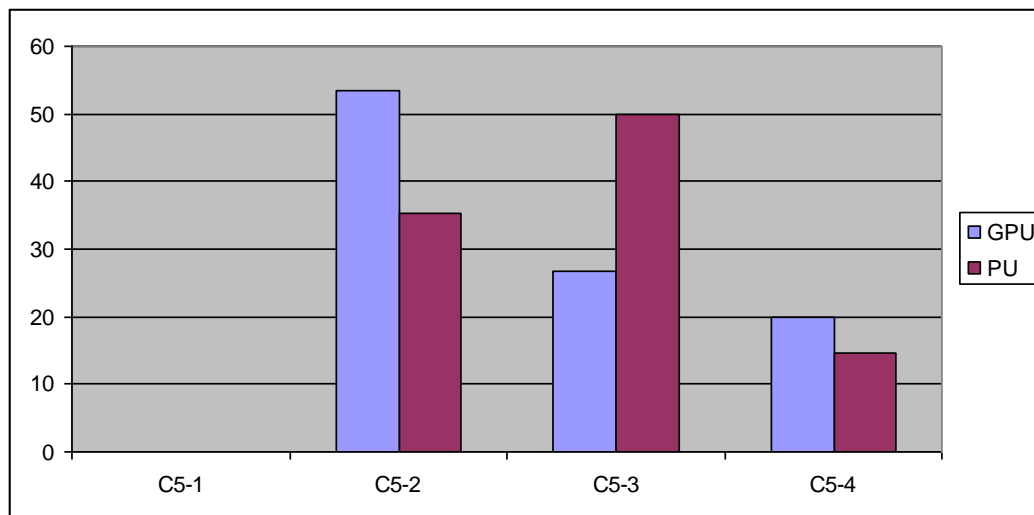
Naslednje vprašanje je bilo: **Ali pri strateškem reševanju prihaja do napak?** Anketiranci so imeli možnost odgovoriti: 1 Nikoli, 2 Zelo redko, 3 Pogosto in 4 Vedno. Odgovori so razvidni iz spodaj zajetih grafov.

Graf 37: Ali pri strateškem reševanju prihaja do napak?; Vsi anketiranci



Največ anketirancev je odgovorilo, da prihaja do napak pogosto. Takšnih je bilo v celotni populaciji skoraj 45%. 40% jih je mnenja, da prihaja do napak zelo redko. 17% jih je mnenja, da vedno. Da nikoli ne prihaja do napak, ni odgovoril nihče.

Graf 38: Ali pri strateškem reševanju prihaja do napak?; Primerjava GPU PU

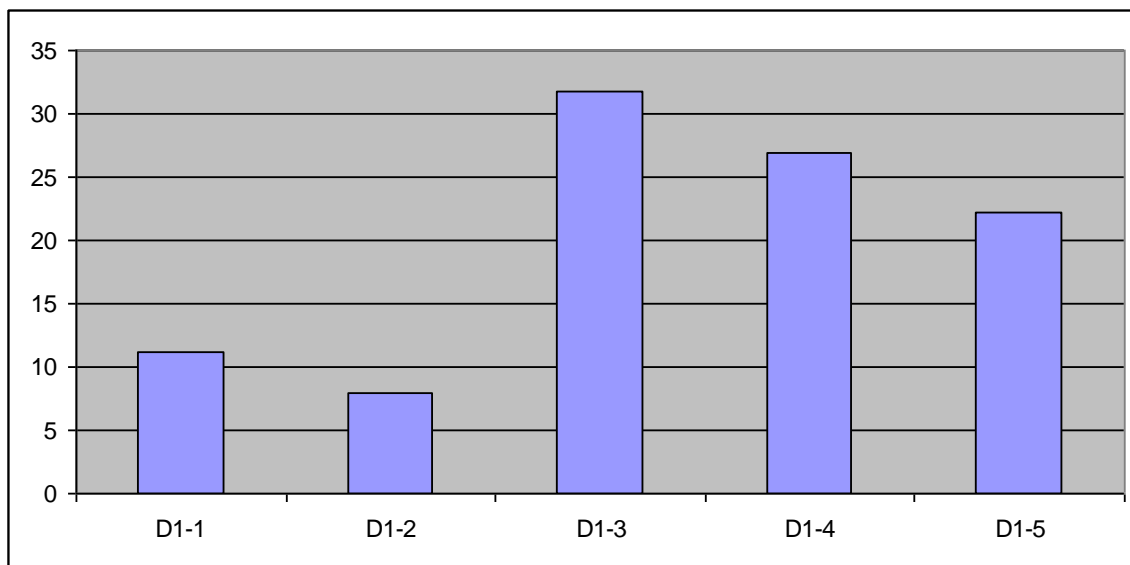


Iz grafa je razvidna diferenciacija mnenj med anketiranci GPU in PU. Večina anketirancev GPU (52%) je mnenja, da **do napak pride zelo redko**. Večina anketirancev PU (50%) pa je mnenja, da do napak pride **pogosto**. Da do napak prihaja vedno, je mnenja 20% vodilnih delavcev GPU in 10% vodilnih delavcev PU. Razen vodilnih delavcev z magisterijem, je **največ** ostalih mnenja, da do napak prihaja pogosto. Delavci z magisterijem so **v večini** prepričani, da do napak prihaja zelo redko.

6.9 Metode reševanja strateških problemov

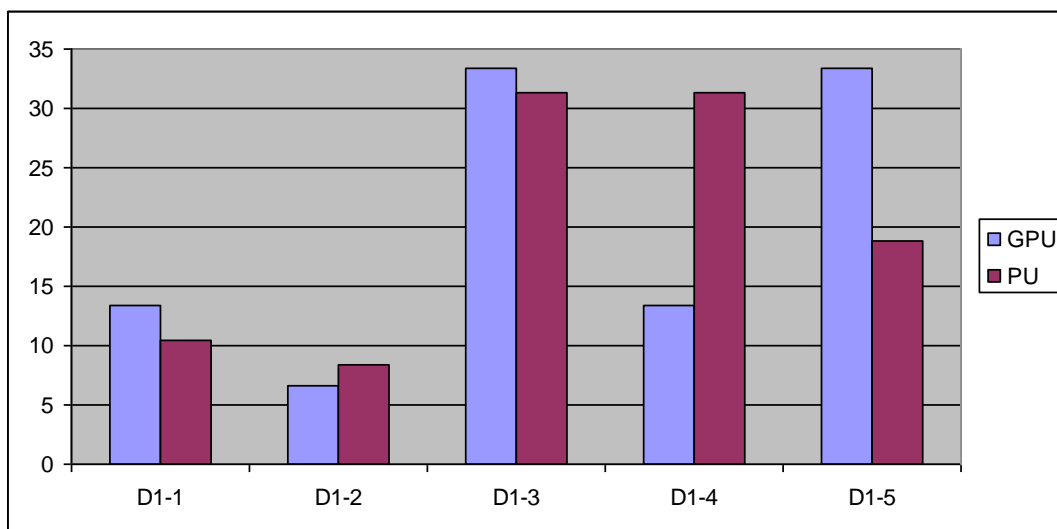
Pri naslednjem sklopu vprašanj je bil namen dobiti odgovore na vprašanje, kako se vodilni delavci v kriminalistični policiji lotevajo reševanja strateških problemov. Navedenih je bilo enajst. Vsako trditev so anketiranci ovrednotili od ena do pet. Pri tem je ena pomenilo **se ne strinjam** in pet **popolnoma se strinjam**.

Graf 39: Metoda najbolj nenavadne ideje; Vsi anketiranci



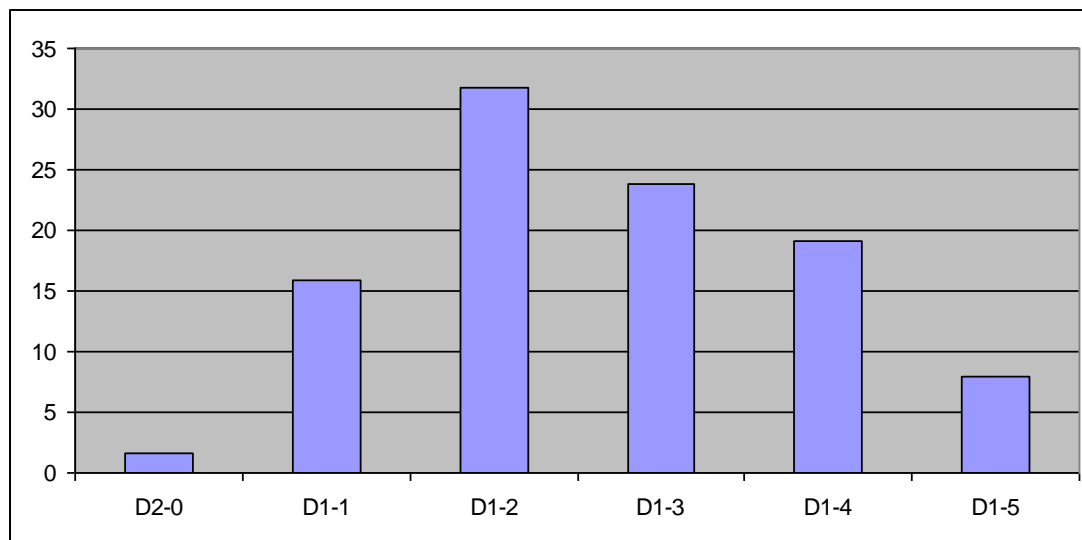
Polovica anketirancev verjame v uporabo metode najbolj nenavadne ideje. Največ anketirancev se je sicer odločilo za srednjo vrednost. Glede na to, da se večina preostalih ocen nagiba proti vrednosti popolnoma se strinjam, lahko sklepamo, da anketiranci uporabljajo ali pa se nagibajo k uporabi metode najbolj nenavadne ideje.

Graf 40: Metoda najbolj nenavadne ideje; Primerjava GPU PU



Iz grafa je razvidno, da so v to metodo bolj prepričani anketiranci GPU kot pa PU.

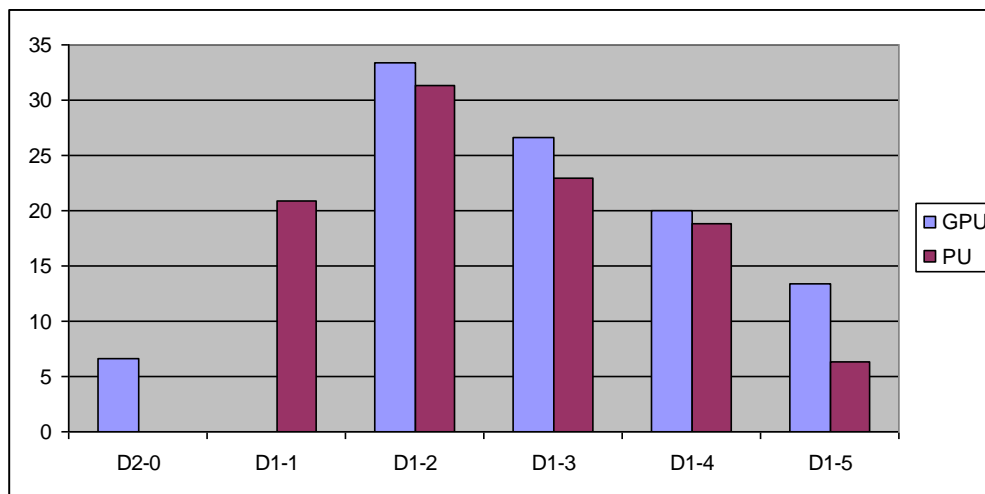
Graf 41: Vsi ožji sodelavci podajo pisne ideje za rešitev problema; Vsi anketiranci



Iz grafa št. 41 je razvidno, da se le četrtnina anketirancev strinja z uporabo te metode v slovenski policiji, ali bolje rečeno, skoraj polovica jih je proti uporabi metode.

Graf 42: Vsi ožji sodelavci podajo pisne ideje za rešitev problema; Primerjava GPU

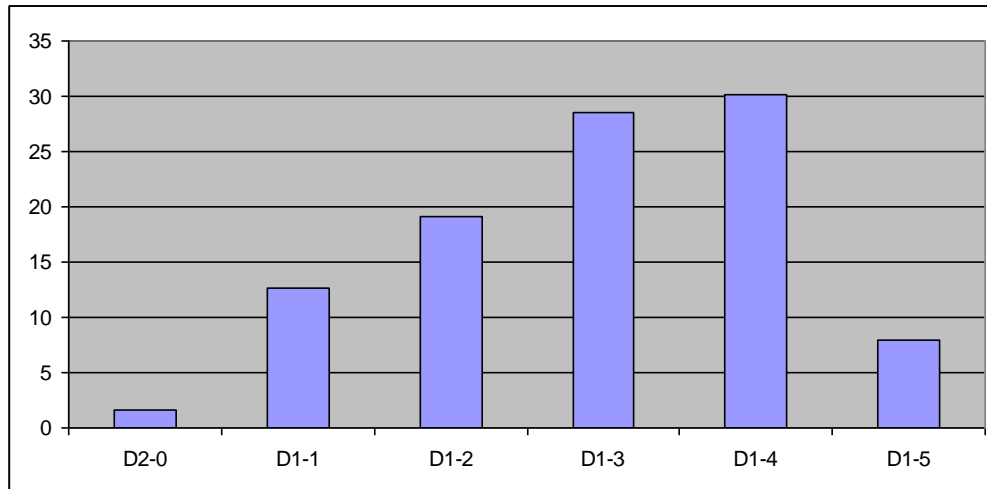
PU



Bistvenih razlik med GPU in PU ni. Oba nivoja sta se največkrat opredelila za drugo vrednostno stopnjo, ki se bolj nagiba k oceni, da se pisne ideje ožjih sodelavcev ne uporabljajo za reševanje problemov. Vodilni delavci PU pa se v 21% s takšno metodo v celoti ne strinja. Zanimivo je, da te skrajnosti pri vodilnih delavcih GPU ni. Druga zanimivost je v tem, da bi pri anketirancih GPU pričakovali višji delež pozitivnih ocen, saj se

ukvarjajo z bolj globalnimi strategijami, kjer je za iskanje rešitev več časa kot pri operativnih strategijah.

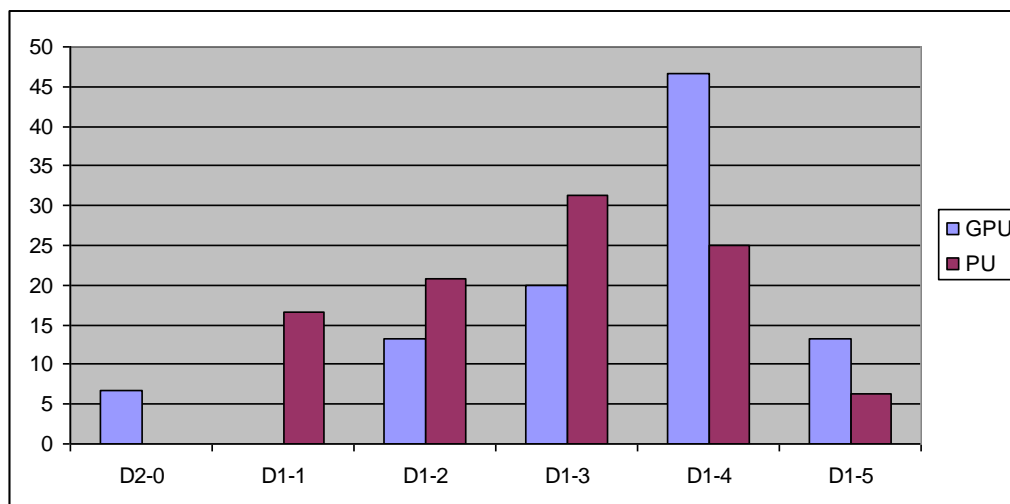
Graf 43: Ožji sodelavci pisno dopolnjujejo načrt rešitve problema; Vsi anketiranci



Iz grafa št. 43 je razvidno, da so vodilni delavci, za razliko od podaje pisne ideje, nekoliko bolj nagnjeni k ideji, da ožji sodelavci pisno dopolnjujejo načrt rešitve. 38% se jih nagiba k uporabi takšne metode, proti njej pa je 32% anketirancev.

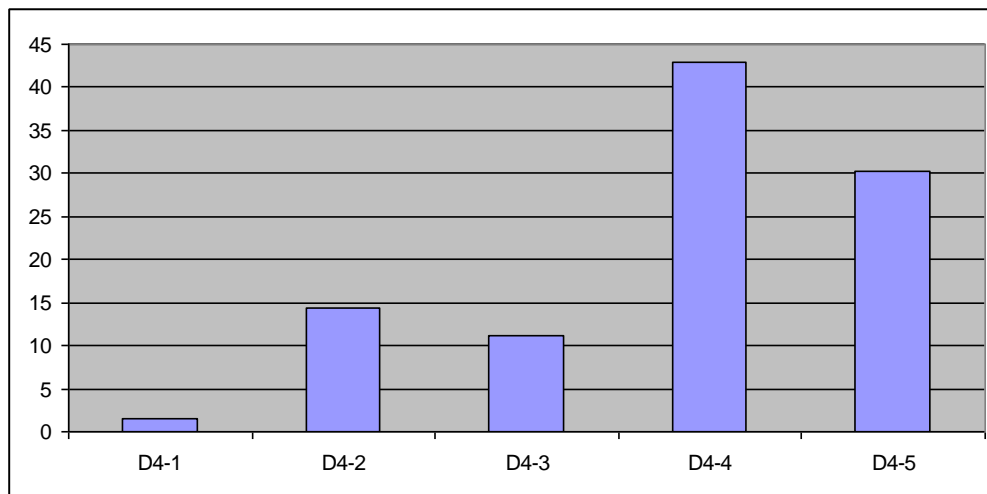
Graf 44: Ožji sodelavci pisno dopolnjujejo načrt rešitve problema; Primerjava GPU

PU



V tem grafu je razvidna razlika med odgovori GPU in PU. Skoraj enkrat več anketirancev GPU (60%) kot PU (32%) daje prednost tej metodi.

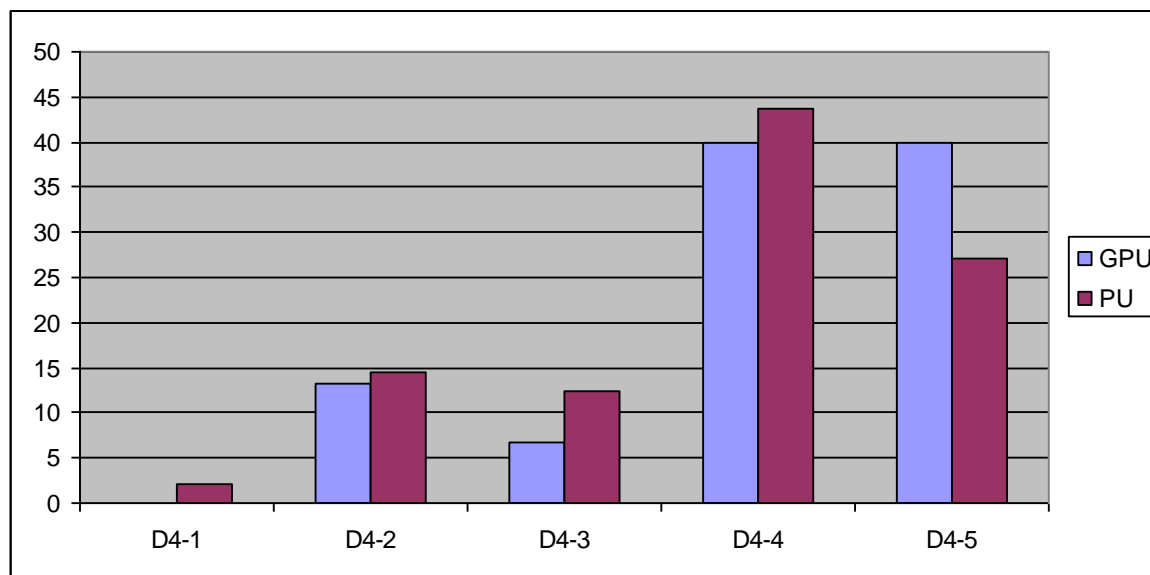
Graf 45: Pozvati vse sodelavce, da pošljejo ideje za rešitev problema; Vsi anketiranci



Večina anketirancev je mnenja, da je potrebno vsem sodelavcem predstaviti problem in jih pozvati, da pošljejo ideje za rešitev. Z uporabo takšne metode se strinja skoraj tri četrtine anketirancev.

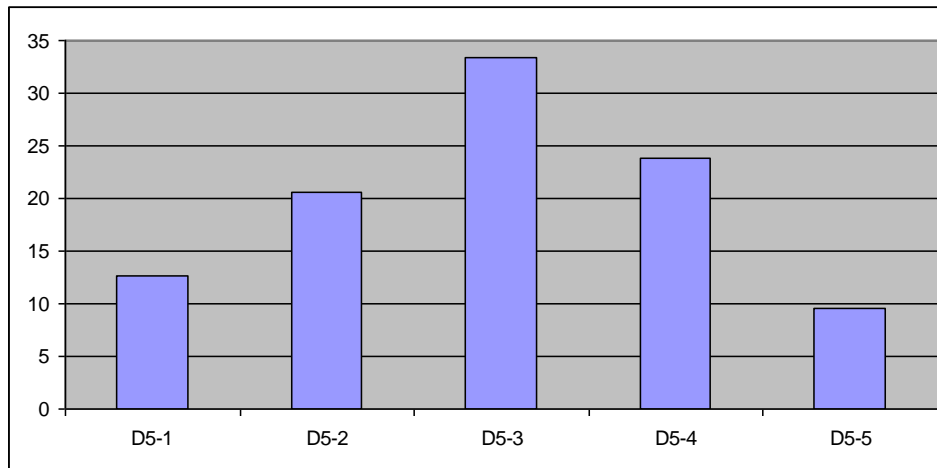
Graf 46: Pozvati vse sodelavce, da pošljejo ideje za rešitev problema; Primerjava

GPU PU



Vodilni delavci GPU se nekoliko bolj nagibajo k opisanemu reševanju problema. Lahko rečemo, da sta oba nivoja pozitivno sprejemata idejo, da za rešitev problema vsi delavci pošljejo ideje za rešitev.

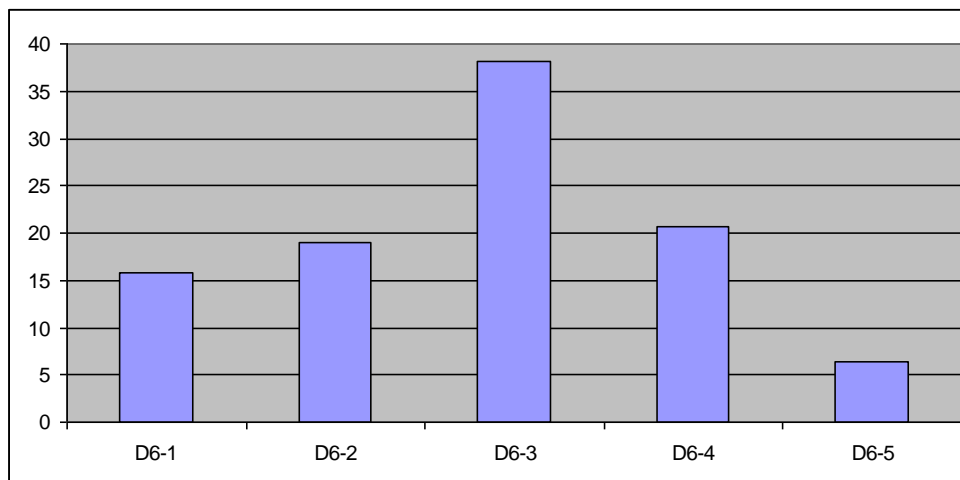
Graf 47: Uporaba elektronskega predala, škatle, kamor vsi pošiljajo (dajejo) predloge za rešitev problema; Vsi anketiranci



Za razliko od zgoraj omenjene metode se z metodo, predstavljeno v grafu št. 47, strinja le tretjina anketirancev. Gledano v povprečju so anketiranci do opisane metode dokaj neopredeljeni. Temu lahko pripisujemo tudi dejstvo, da je metoda med anketiranci dokaj neznana.

Bistvenih razlik med anketiranci GPU in PU ni.

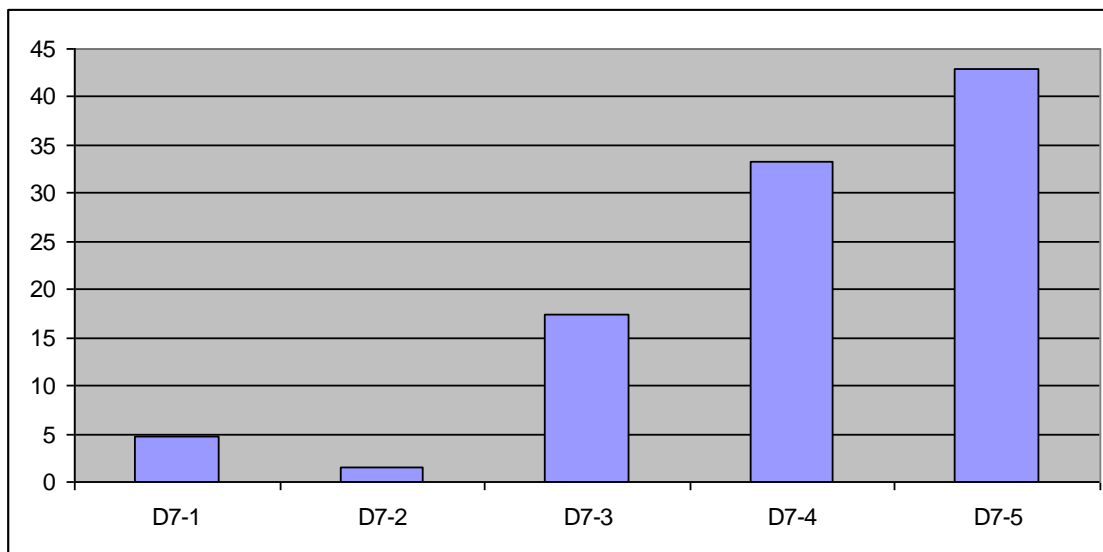
Graf 48: Uporaba določenih mest (stena, tabla..), kamor vsi zaposleni prispevajo predloge za rešitev problema; Vsi anketiranci



Podobno kot v prejšnjem grafu, so tudi v tem anketiranci do opisane metode dokaj neopredeljeni. Le 28% anketirancev bi uporabilo tudi to metodo pri reševanju problemov, 36% pa jih je proti.

Bistvenih razlik med anketiranci GPU in PU ni.

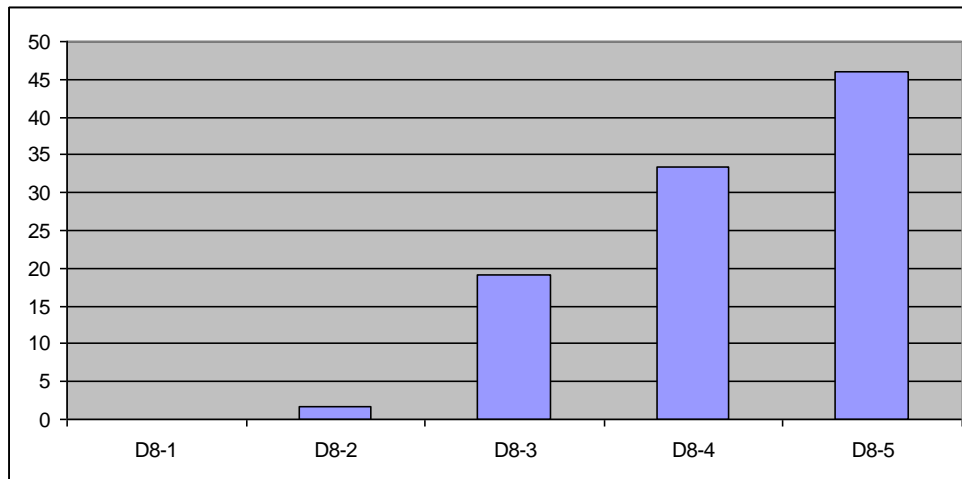
Graf 49: V rešitev kompleksne problematike se vključujejo vsi vodstveni in vodilni delavci; Vsi anketiranci



Iz grafa št. 49 je razvidno, da se tri četrtine anketirancev strinja s trditvijo, da se v reševanje kompleksne problematike vključujejo vsi vodstveni in vodilni delavci. Takšnih, ki se s predstavljenimi trditvijo sploh ne strinja, je le 7%. Iz opisanega lahko sklepamo, da je metoda med vodilnimi delavci v kriminalistični policiji znana in uporabljena.

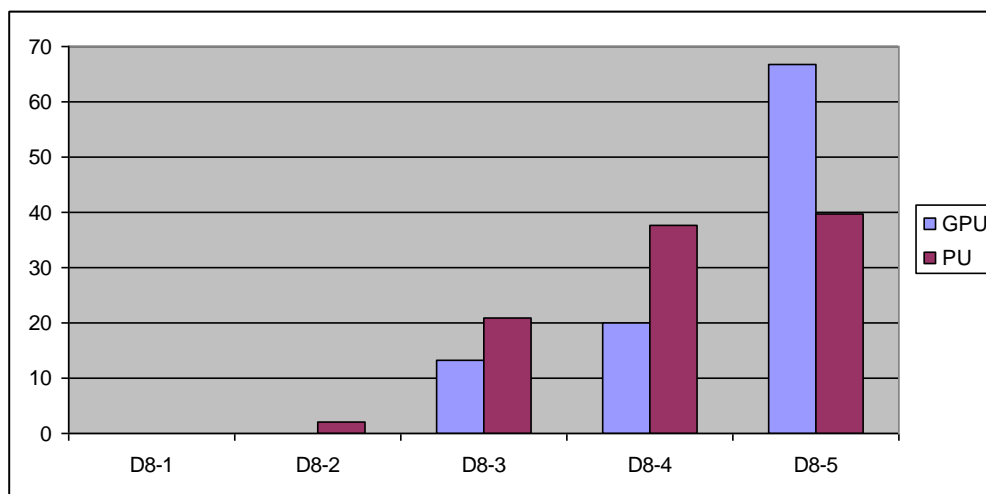
Bistvenih razlik v mišljenju med vodilnimi delavci GPU in PU ni.

**Graf 50: Za rešitev problema se uporablja miselni vzorec (PROBLEM+VEČ
REŠITEV ALI IDEJ); Vsi anketiranci**



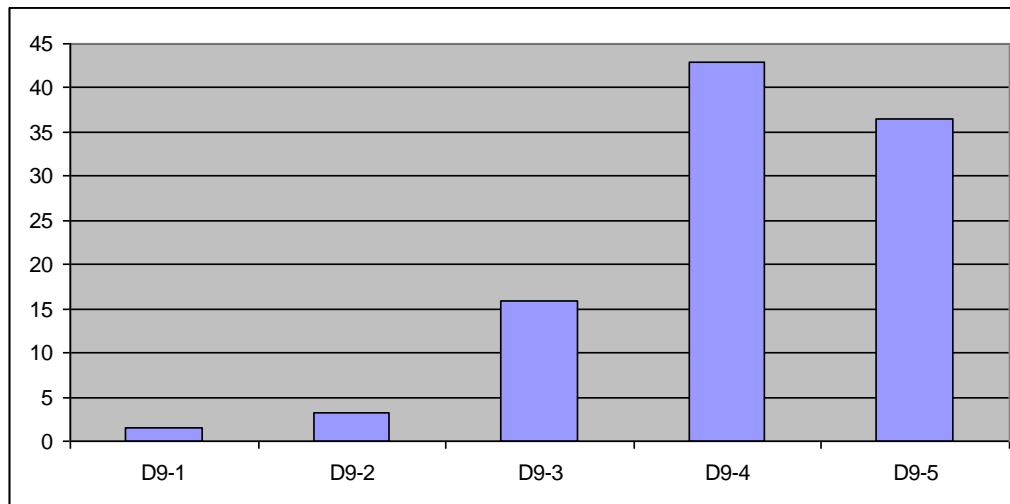
46% anketirancev se z uporabo miselnega vzorca popolnoma strinja, 34% pa jih je trditev ocenilo z vrednostno stopnjo štiri. Skupaj je to 79% vseh anketiranih. Rečemo lahko, da je metoda miselnega vzorca pri vodstvenih delavcih v slovenski kriminalistični policiji zelo sprejemljiva.

**Graf 51: Za rešitev problema se uporablja miselni vzorec (PROBLEM+VEČ
REŠITEV ALI IDEJ); Primerjava GPU PU**



Iz grafa je razvidno, da se z metodo miselnega vzorca popolnoma strinja 67% anketirancev GPU in 40% anketirancev PU. Lahko rečemo, da razlike med anketiranci GPU in PU so. Anketiranci GPU so v uporabo te metode nekoliko bolj prepričani.

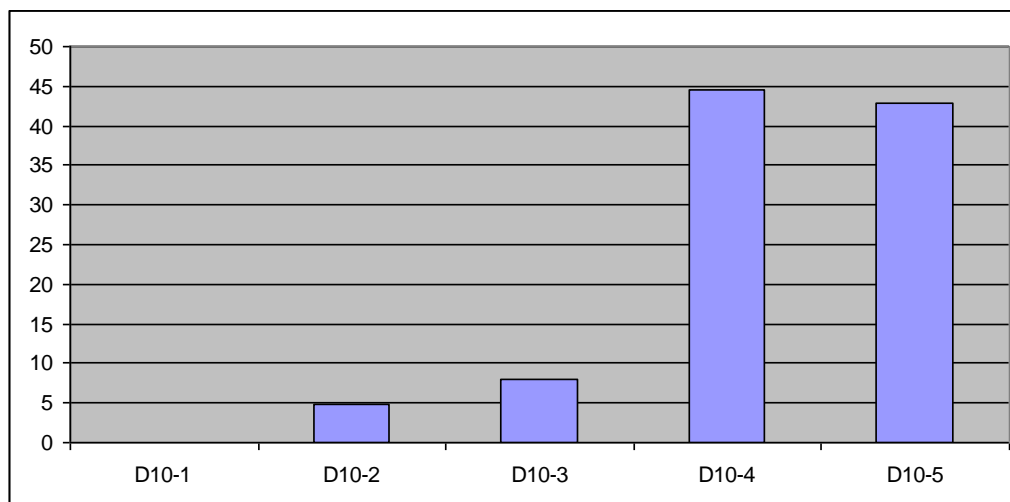
Graf 52: Za rešitev problema vodja pozove svoje delavce, da podajo miselne vzorce za rešitev problema; Vsi anketiranci



Skoraj štiri petine anketirancev daje tej metodi velik poudarek oziroma pomen. Kot je razvidno iz grafa št. 52, lahko rečemo, da je uporaba miselnega vzorca zelo uporabljena metoda pri strateškem reševanju problemov v slovenski kriminalistični policiji.

Glede na rezultate lahko rečemo, da anketiranci GPU nekoliko bolj podpirajo opisano metodo, saj se je zanjo odločilo 84%, medtem ko je bilo takšnih anketirancev PU 75%.

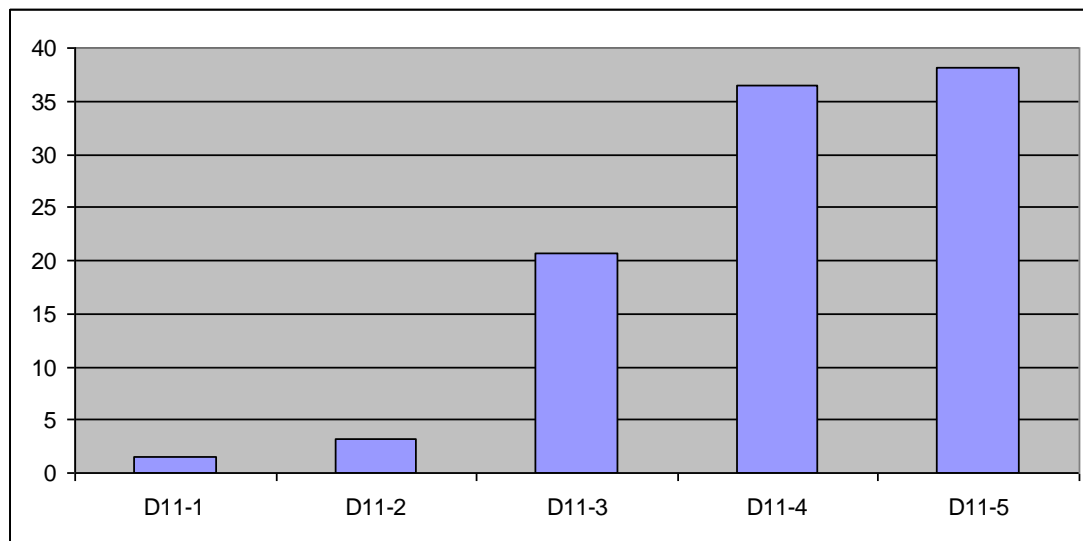
Graf 53: V reševanje kompleksne problematike se vključujejo vsi strokovnjaki, ki izdelajo skupno mnenje; Vsi anketiranci



Mnenje anketirancev je skorajda identično s prejšnjim. Velja večinsko zelo visoka stopnja strinjanja z uporabo, kljub temu pa največ anketirancev o tem ni popolnoma prepričanih, ampak se je opredelilo za četrto stopnjo.

Bistvenih razlik med mišljenjem anketirancev GPU in PU ni.

Graf 54: Pred načrtovanjem se pripravi analiza, ki vključuje prednosti in slabosti organizacije; Vsi anketiranci



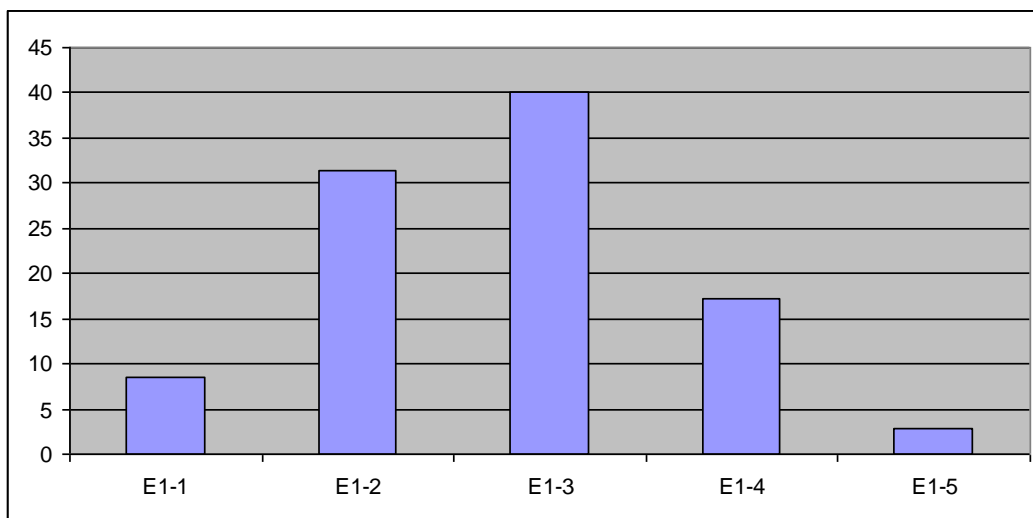
Največ anketirancev se o potrebi po predhodni analizi, ki vključuje prednosti in slabosti organizacije, (popolnoma) strinja. Skupaj je takšnih anketirancev 75%. Iz opisanega lahko sklepamo, da se večina anketirancev z zelo visoko stopnjo mere strinja s potrebo po predhodni analizi, ki vključuje prednosti in slabosti organizacije.

Nekoliko manj kot vodilni delavci GPU, se strinjajo z uporabo metode vodilni delavci PU, saj se je za najvišjo pozitivno stopnjo (popolnoma se strinjam) opredelilo kar 47% anketirancev GPU in nekoliko manj anketirancev PU (35%).

6.10 Katerim strategijam se daje največji poudarek?

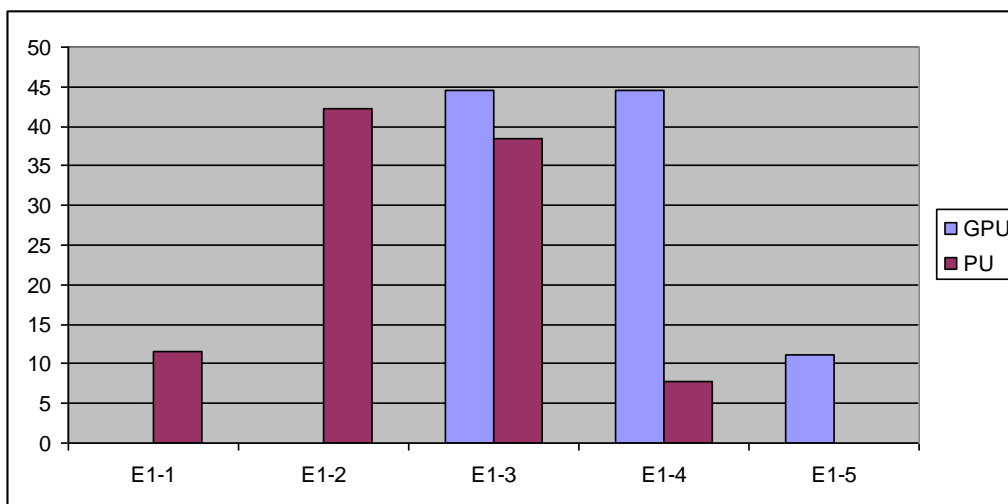
V anketi je bilo navedenih sedem strategij. Vsako so anketiranci ovrednotili s številkami od ena do pet. Pri tem je pomenilo ena - **z njo se ne ukvarjamo** in pet - **dajemo zelo velik poudarek**. Rezultati so razvidni iz spodnjega sklopa grafov.

Graf 55: Strategija nadzorovanja kriminalitete; Vsi anketiranci



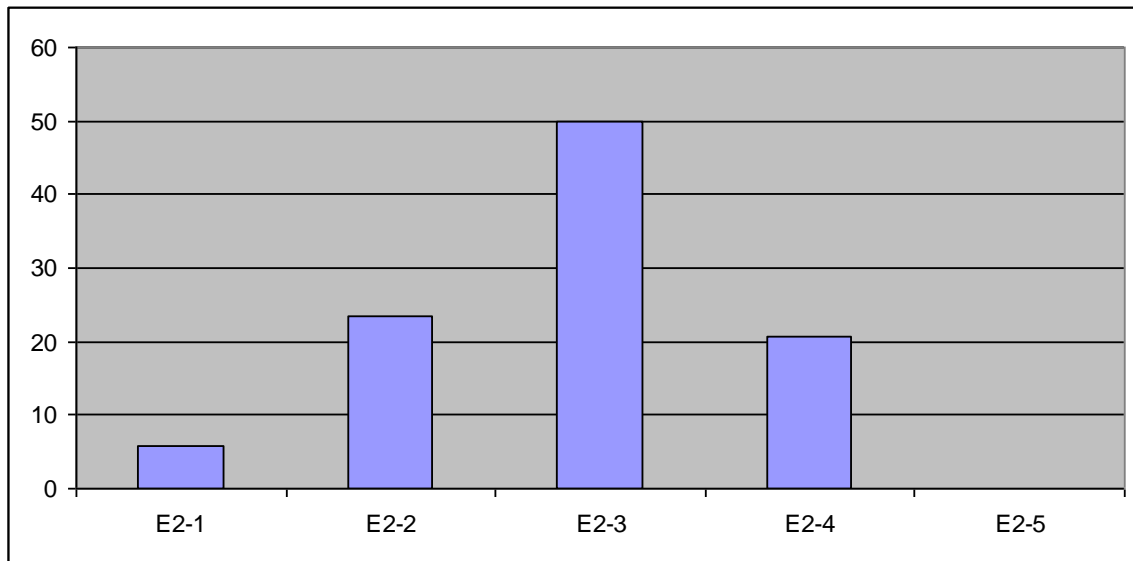
Kar 40% anketirancev je mnenja, da se z opisano strategijo ne ukvarja. Le 20% jih strategiji nadzorovanja kriminalitete daje velik poudarek.

Graf 56: Strategija nadzorovanja kriminalitete; Primerjava GPU PU



Da se s strategijo nadzоровanja kriminalitete ne ukvarjajo, je odgovorilo 11% anketirancev iz PU in nobeden anketiranec iz GPU. Več kot polovica anketirancev GPU je mnenja, da se mora strategiji dajati velik poudarek. Takšno prepričanje z njimi deli le 8% anketirancev PU. Razlog verjetno tiči v tem, da anketiranci PU štejejo, da je strategija svojstvena vrhnjemu nivoju, torej GPU.

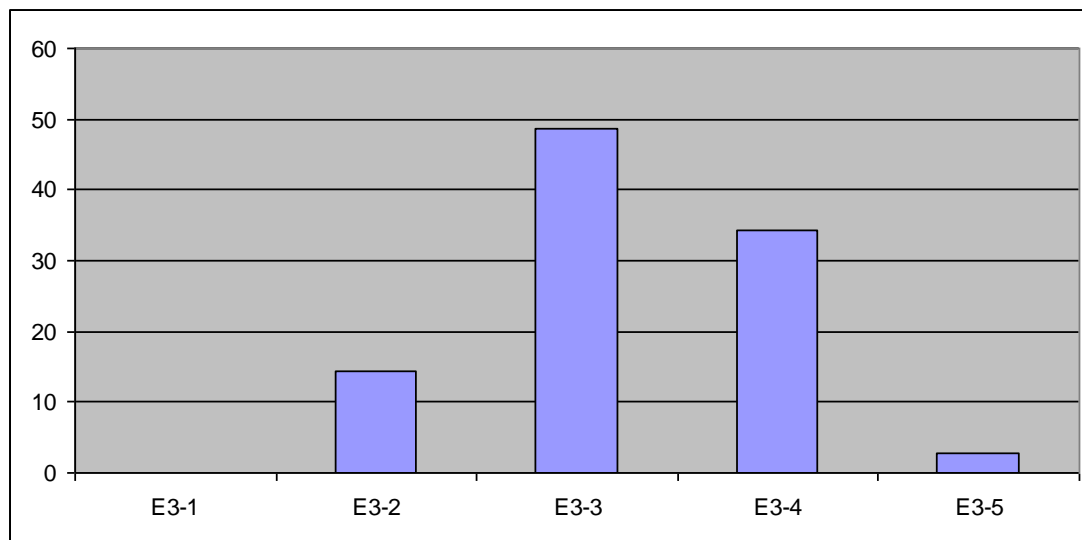
Graf 57: Varnostna strategija; Vsi anketiranci



Nihče izmed anketirancev ni mnenja, da se varnostni strategiji daje zelo velik poudarek. 50% vseh anketirancev je izbralo osrednjo vrednost.

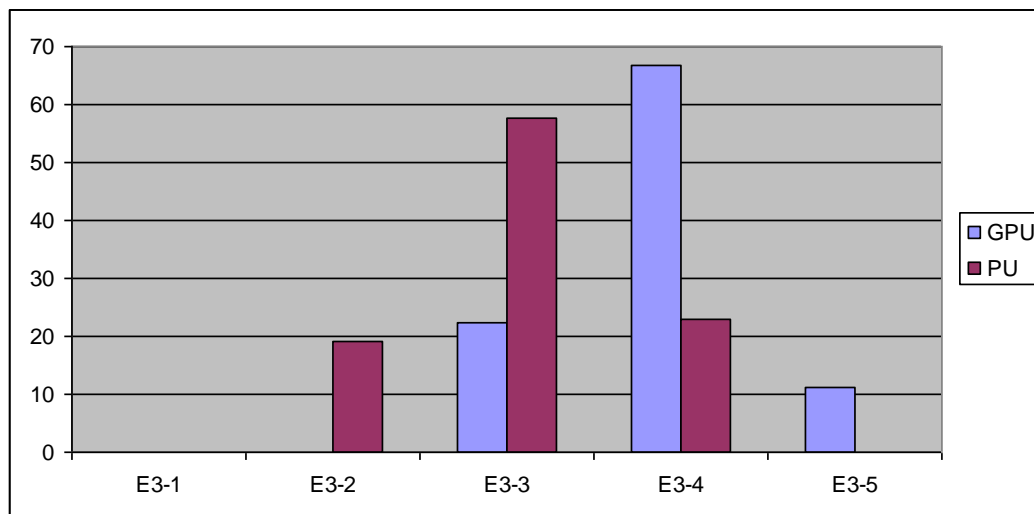
Bistvenih razlik med anketiranci GPU in PU ni.

Graf 58: Generalne (načrtovalne) strategije; Vsi anketiranci



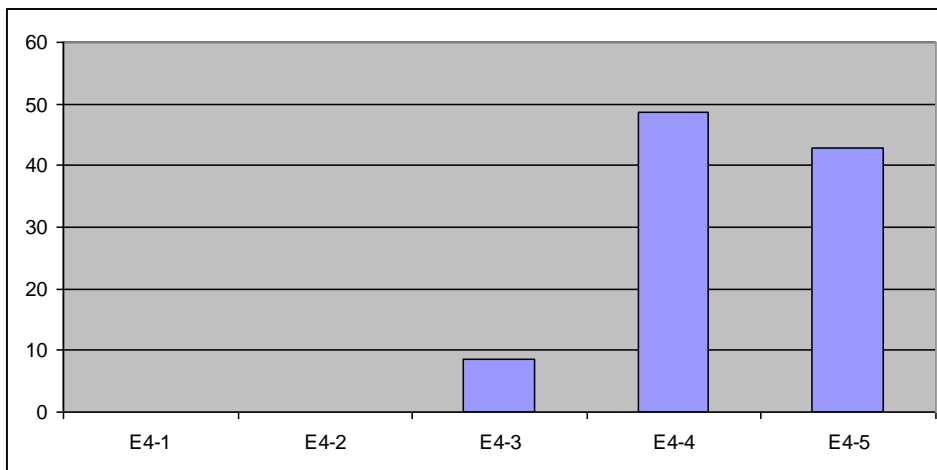
Največ anketirancev se je opredelilo za osrednjo stopnjo. 36% anketirancev se nagiba k temu, da se daje načrtovalnim strategijam (zelo) velik poudarek.

Graf 59: Generalne (načrtovalne) strategije; Primerjava GPU PU



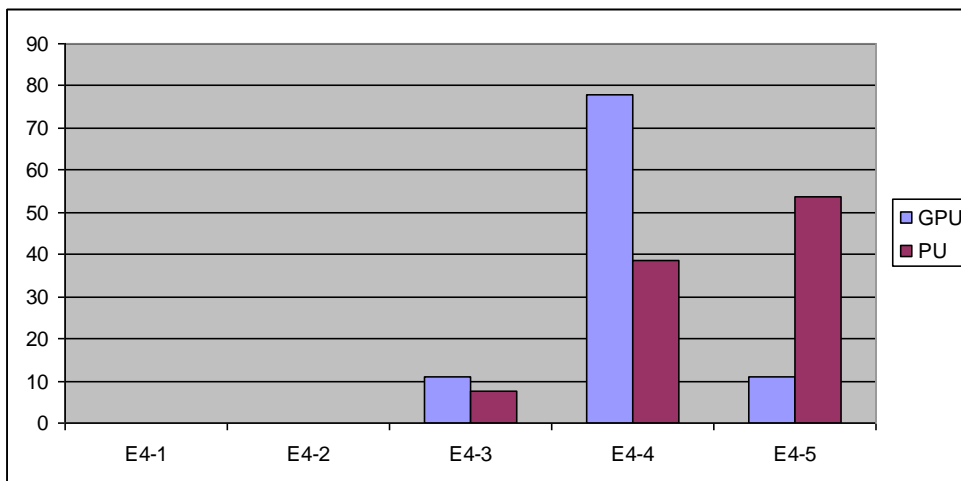
Iz grafa je razvidno, da nobeden izmed anketirancev iz PU ne daje načrtovalnim strategijam zelo velikega poudarka. Večina anketirancev iz PU (67%) se je opredelilo za stopnjo štiri, kar bi lahko pomenilo, da so mnenja, da se daje generalnim strategijam velik poudarek. Takšnih anketirancev PU je 22%. Takšni rezultati so popolnoma normalni, saj so generalne strategije stvar vrhnjega nivoja, torej nivoja GPU.

Graf 60: Operativne kriminalistične strategije; Vsi anketiranci



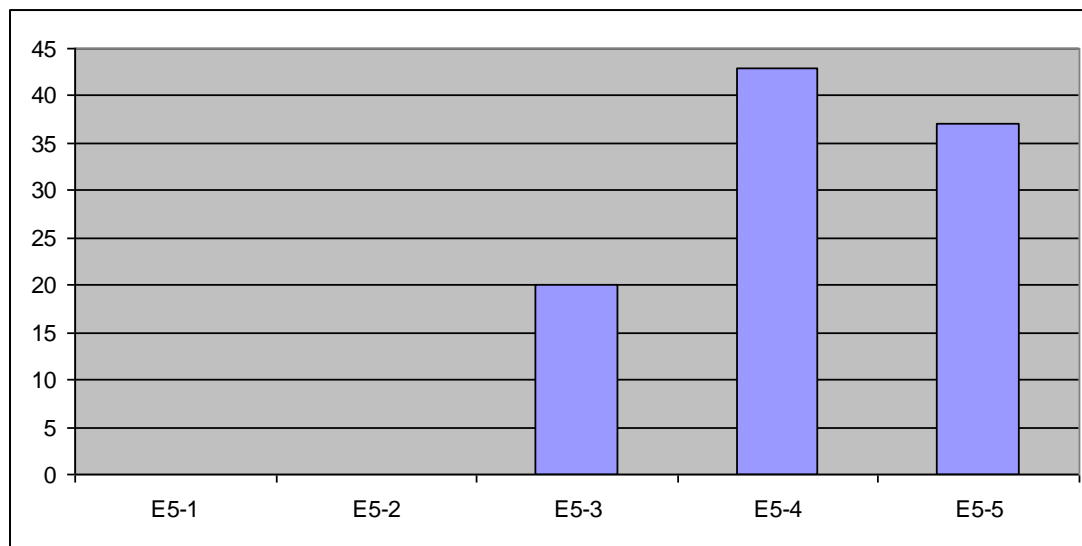
V tem grafu zasledimo najvišjo stopnjo koncentracije mnenj. Kar 42% se jih je opredelilo, da se daje operativnim strategijam zelo velik poudarek. Slaba polovica se jih je opredelila za vrednostno stopnjo štiri in samo 9% za sredinsko stopnjo. Iz opisanega lahko zaključimo, da se operativnim strategijam daje zelo velik poudarek.

Graf 61: Operativne kriminalistične strategije; Primerjava GPU PU



Iz grafa lahko razberemo, da je večina anketirancev iz PU (53%) mnenja, da se daje operativnim strategijam zelo velik poudarek. Takšnega mnenja je tudi 12% anketirancev iz GPU. Glede na rezultat lahko rečemo, da so operativne strategije praviloma v domeni regionalnega nivoja, kar je za razliko od prej omenjenih generalnih tudi pričakovano.

Graf 62: Kombinacija generalnih in operativnih strategij; Vsi anketiranci



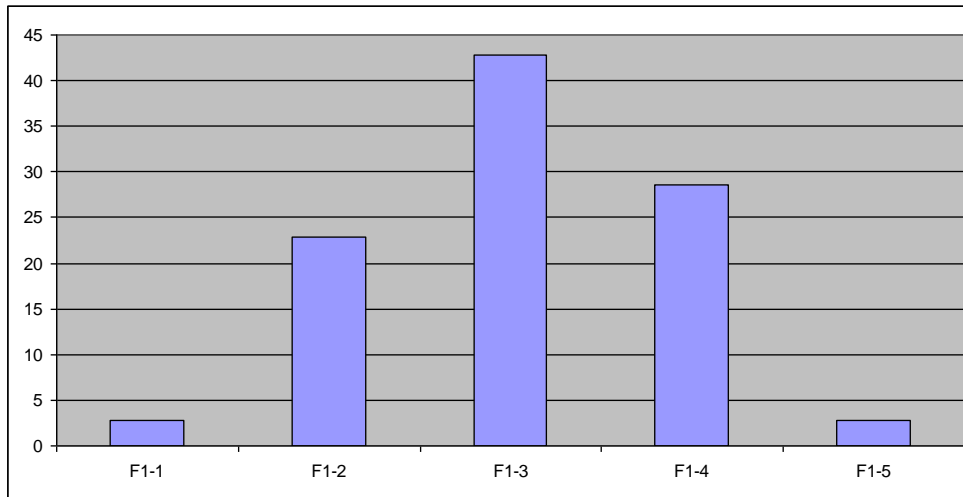
Vodilni delavci GPU in PU dajejo dokaj velik poudarek kombinaciji generalnih in operativnih strategij, kar je razvidno tudi iz grafa. Kar 80% jih je mnenja, da se daje takšnim strategijam (zelo) velik poudarek.

Bistvenih razlik med anketiranci GPU in PU ni.

6.11 Zaradi česa prihaja do pomanjkljivosti pri kriminalistično strateškem reševanju problemov in oblikovanju kriminalistične strategije

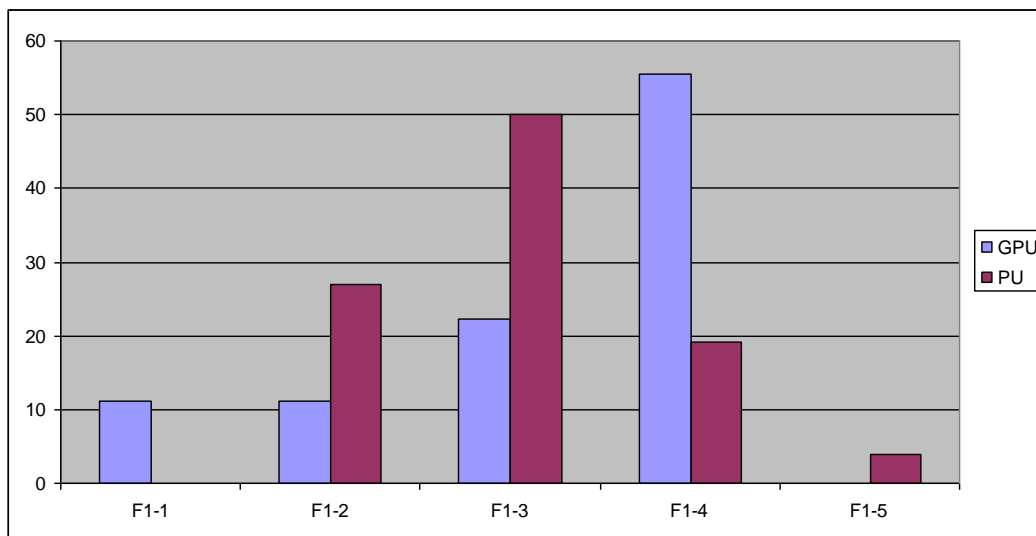
Anketiranci so pri naslovnem vprašanju imeli možnost ovrednotiti osem trditvev z vrednostno lestvico od ena do pet. Pri tem je pomenilo ena – **ne drži** in pet – **popolnoma drži**. Trditve in rezultati so razvidni v nadaljevanju.

Graf 63: Premalo znanja o strategiji reševanja (kriminalističnih) problemov; Vsi anketiranci



Manj kot tretjina anketirancev meni, da ima premalo znanja o strategiji reševanja problemov. Slaba polovica anketirancev pa se do vprašanja niti ni hotelo opredeliti in so se raje odločili za osrednjo vrednost.

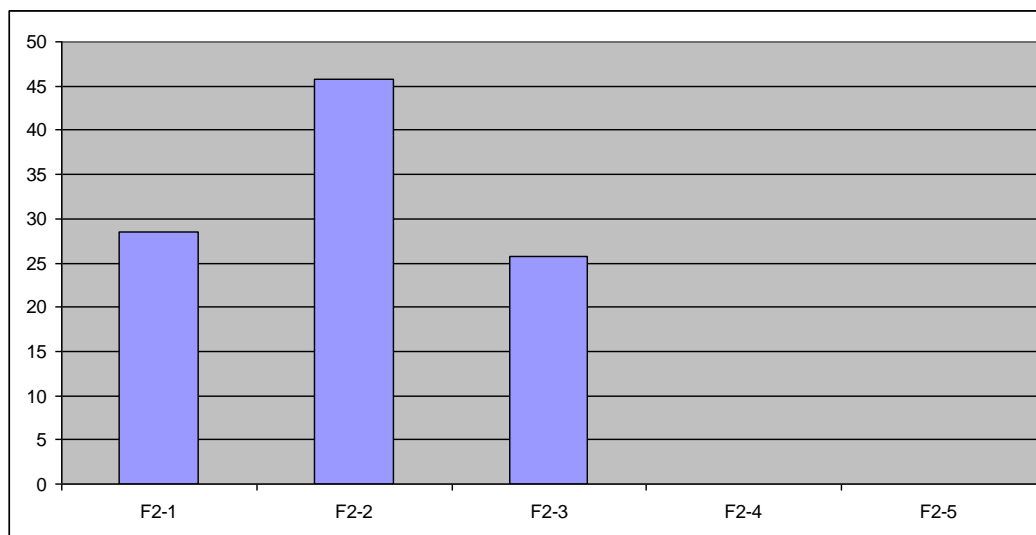
Graf 64: Premalo znanja o strategiji reševanja (kriminalističnih) problemov; Primerjava GPU PU



Več kot polovica anketirancev GPU se zaveda pomanjkanja znanja s področja strategij, namenjenih reševanju problemov. Od anketirancev iz vrst PU se omenjenega problema

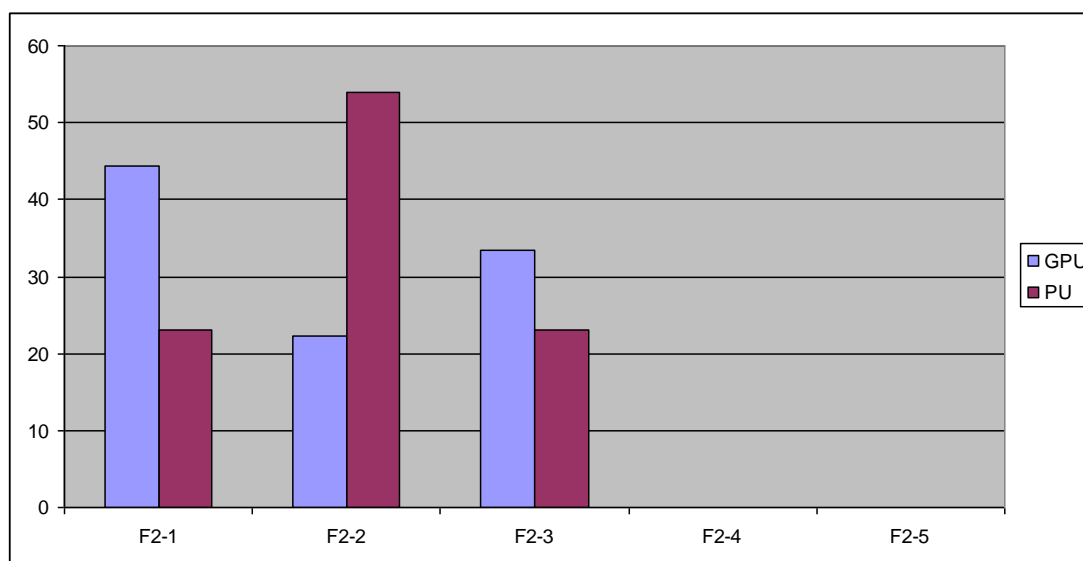
zaveda manj kot četrtina. Dobra četrtina celo meni, da imajo dovolj znanja za strateško reševanje problemov.

Graf 65: Pomanjkanje zanesljivih informacij; Vsi anketiranci



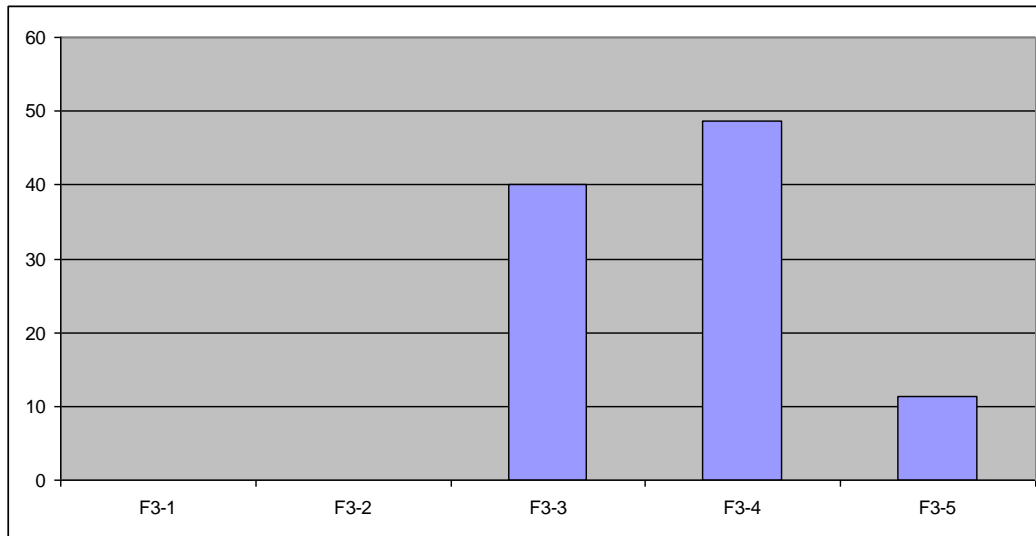
Kar tri četrtine anketirancev meni, da pomanjkanje zanesljivih informacij ni vzrok za pomanjkljivo kriminalistično strateško reševanje problemov.

Graf 66: Pomanjkanje zanesljivih informacij; Primerjava GPU PU



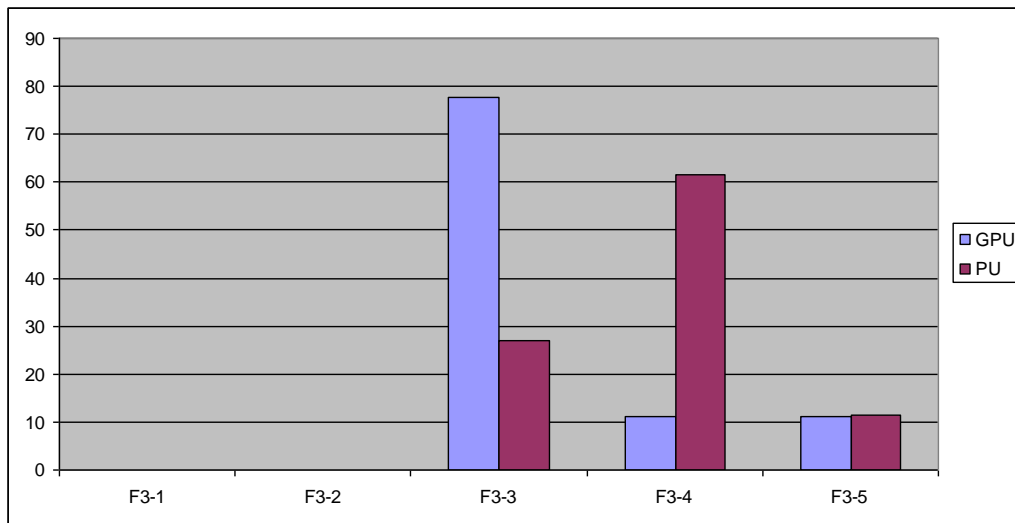
Anketiranci PU so nekoliko bolj prepričani, da pomanjkanje zanesljivih informacij ni problem.

Graf 67: Pomanjkanje izkušenih analitikov; Vsi anketiranci



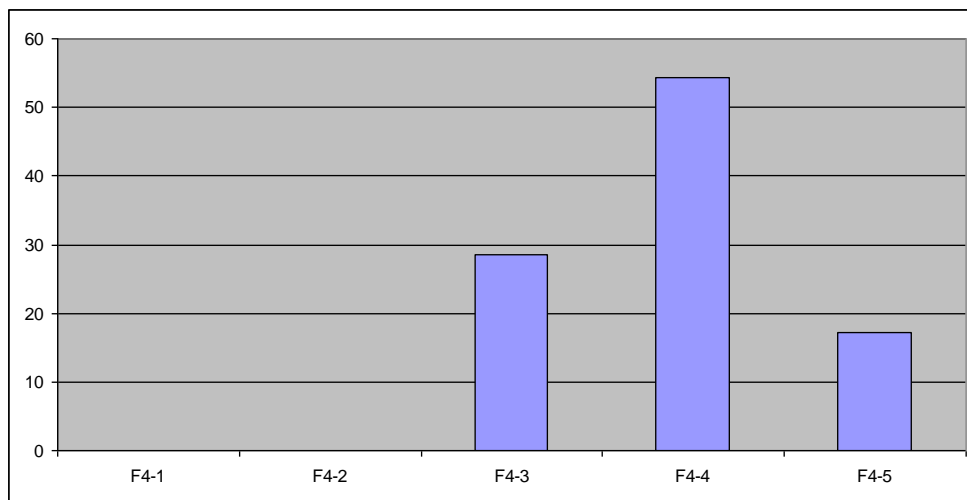
60% anketirancev meni, da je pomanjkanje izkušenih analitikov problem, zaradi katerega prihaja do pomanjkljivosti pri kriminalistično strateškem reševanju problemov in oblikovanju kriminalističnih strategij.

Graf 68: Pomanjkanje izkušenih analitikov; Primerjava GPU PU



Iz grafa je razvidna razlika mnenj med GPU in PU. Anketiranci GPU (78%) so v večini srednjega mnenja (tri), medtem ko so se anketiranci PU (61%) večinoma opredelili za vrednostno stopnjo štiri. Sklepamo lahko, da je pomanjkanje izkušenih analitikov veliko bolj prisotno na PU kot pa GPU.

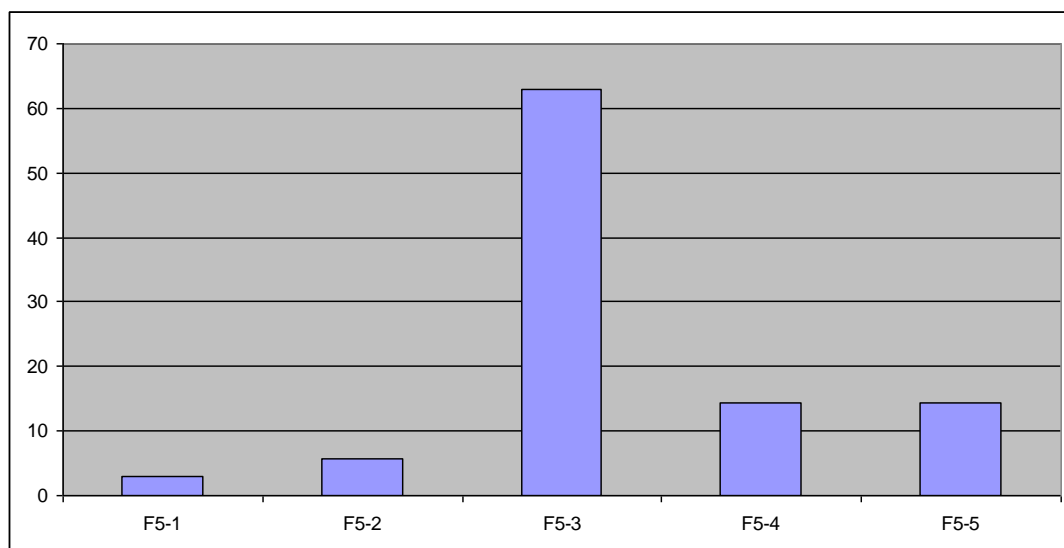
Graf 69: Pomanjkanje časa za izdelavo strateških dokumentov; Vsi anketiranci



Dve tretjini anketirancev meni, da je pomanjkanje časa zelo velik dejavnik, zaradi katerega prihaja do pomanjkljivosti pri kriminalistično strateškem reševanju problemov in oblikovanju kriminalističnih strategij.

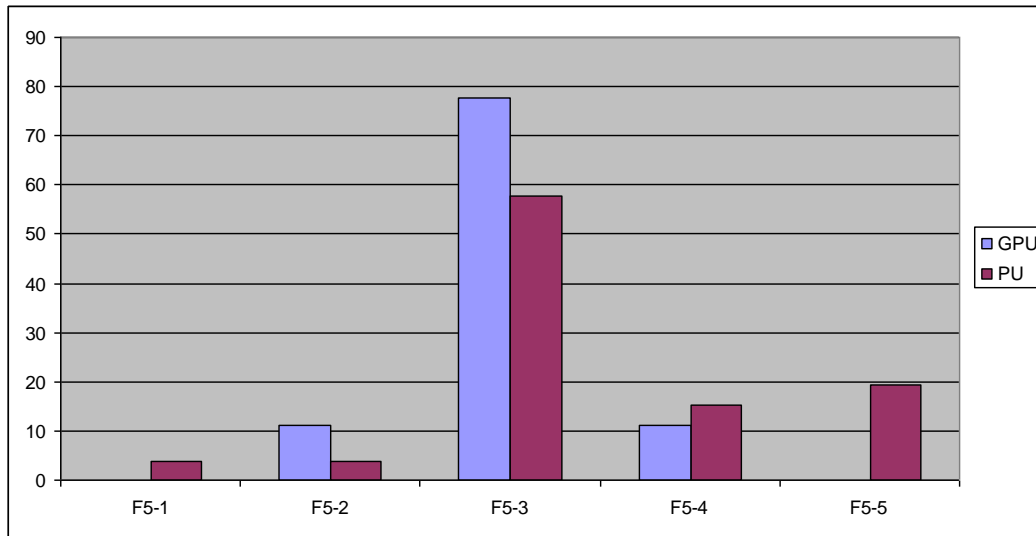
Bistvenih razlik v mnenju med populacijo GPU in PU ni.

Graf 70: Odsotnost evalvacije oblikovanih strategij; Vsi anketiranci



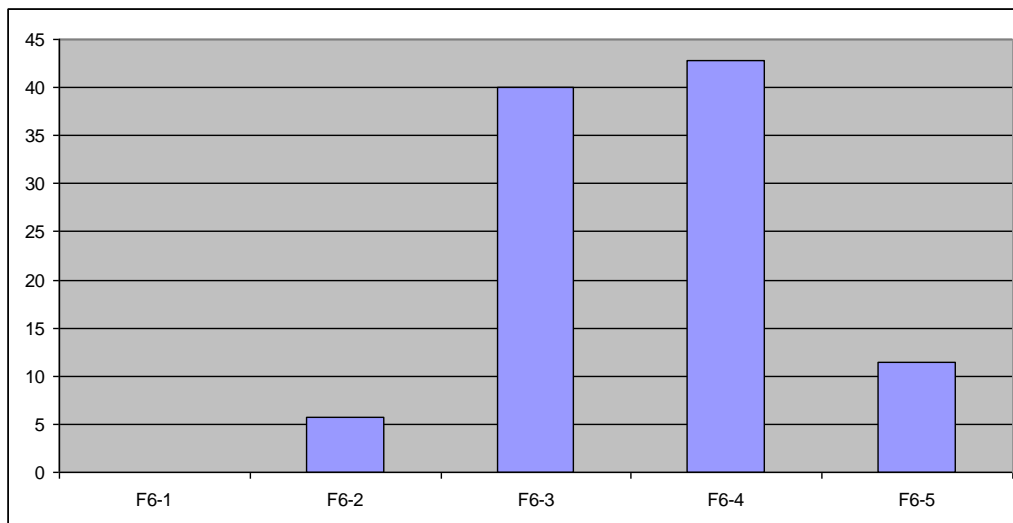
Le slaba četrtnina anketirancev meni, da je odsotnost evalvacije oblikovanih strategij problem. Na žalost lahko ugotovimo, da se jih več kot 60% do evalvacije niti ni hotelo opredeliti, ampak so se raje odločili za neopredeljeno osrednjo vrednost.

Graf 71: Odsotnost evalvacije oblikovanih strategij; Primerjava GPU PU



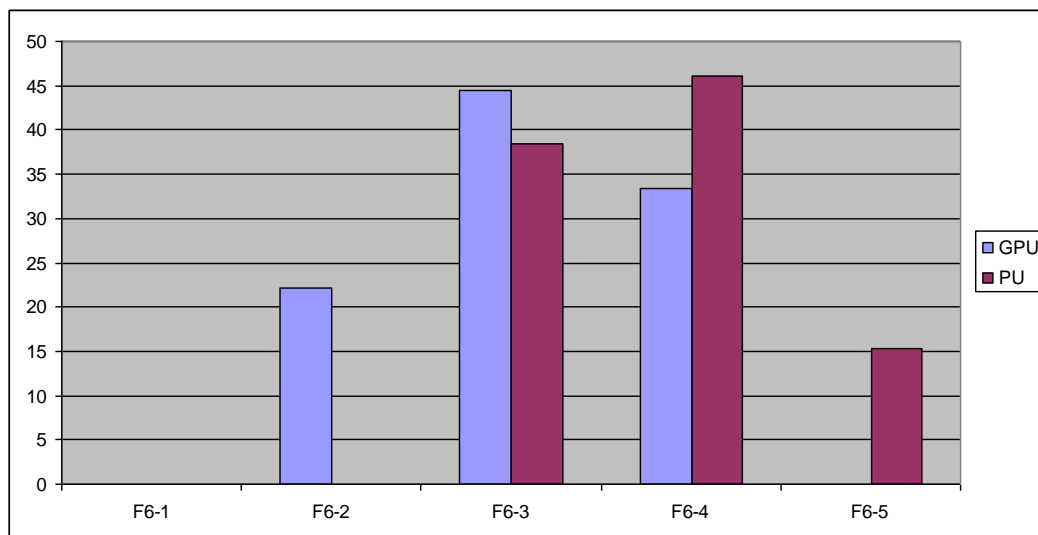
Samo anketiranci PU so ocenili, da trditev popolnoma drži. Za tako visoko vrednostno oceno se ni opredelil nihče izmed anketirancev GPU. Pri ostalih rezultatih ni bistvenih razlik.

Graf 72: Nejasni cilji kriminalitetne politike; Vsi anketiranci



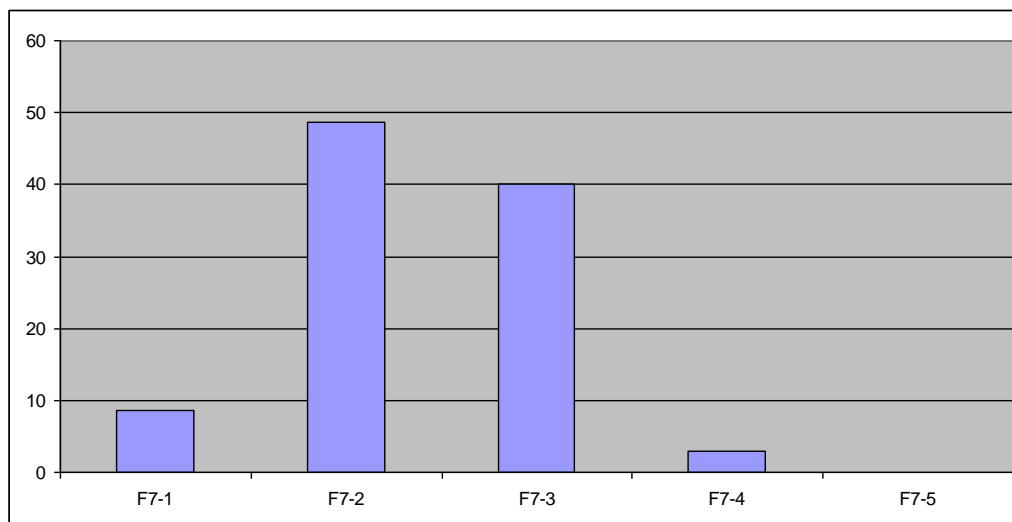
Kar 60% anketirancev meni, da nejasni cilji kriminalitetne politike lahko vplivajo na težave pri oblikovanju kriminalistično strateških rešitev.

Graf 73: Nejasni cilji kriminalitetne politike; Primerjava GPU PU



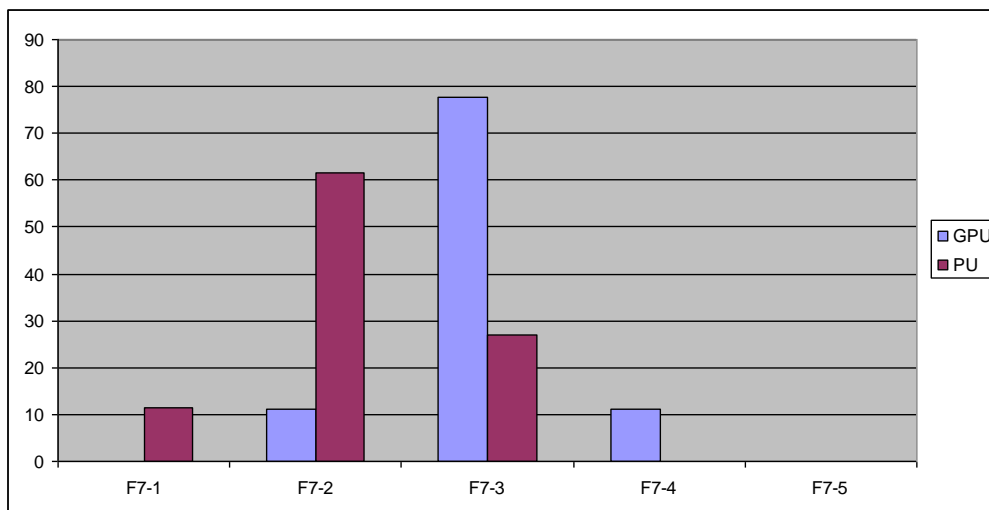
Enkrat več anketirancev iz PU kot iz GPU meni, da nejasni cilji kriminalitetne politike prispevajo k težavam pri oblikovanju kriminalistične strateških rešitev. Takšen rezultat bi lahko komentirali tudi tako, da GPU daje premalo jasne usmeritve za oblikovanje strategij na regionalnem nivoju.

Graf 74: Pri oblikovanju strategij nisem zasledil problemov; Vsi anketiranci



Več kot polovica anketirancev je mnenja, da se pri oblikovanju strategij srečuje s problemi.

Graf 75: Pri oblikovanju strategij nisem zasledil problemov; Primerjava GPU PU



Tudi iz grafa št. 74 je razvidno, da imajo pri oblikovanju strategij več problemov anketiranci PU, saj se jih je kar dve tretjini ne strinja z mnenjem, da pri oblikovanju strategij niso imeli problemov. Med anketiranci GPU je takšnih le 10%.

6.12 Povzetek rezultatov anket

Le slabih 23% vodij v slovenski kriminalistični policiji je predstojniku predstavilo vizijo svojega dela, skoraj polovica pa jih je mnenja da ni bilo potrebe, saj delo poznajo že od prej. Opisan način mišljenja se ne sklada z izzivi, ki jih kriminalistični policiji postavljajo novodobne oblike kriminalitete. Takšen način razmišljanja bistveno odstopa od modela učeče organizacije, ki je prehodna faza v mislečo organizacijo. Večina anketirancev je prepričanih, da je kriminalistično mišljenje načrtovanje dela na vseh nivojih kriminalistične policije, kriminalistična strategija pa odgovor na stanje kriminalitete v Sloveniji s poudarkom na deliktne strategijah. Iz rezultatov ankete je razvidno, da je veliko premajhen poudarek na kombinaciji strategij. Strategija naj bi se po njihovem mnenju kreirala za obdobje več kot leto dni in manj kot pet let, kar pomeni, da vodilni delavci v slovenski kriminalistični policiji ne dajejo velikega poudarka srednje in dolgoročnemu strateškemu načrtovanju. 45% vodilnih delavcev je prepričanih, da pri strateškem reševanju kriminalističnih problemov pogosto prihaja do napak, po drugi strani pa se jih je le nekoliko manj (40%) opredelilo, da do napak

prihaja zelo redko. Večina meni, da do napak prihaja zaradi pomanjkanja časa in nejasnih ciljev kriminalitetne politike. Pri reševanju kompleksne problematike, se vodilni delavci najbolj nagibajo k metodi vključitve vseh vodilnih in vodstvenih delavcev in k uporabi miselnega vzorca. Po njihovem večinskem mnenju so tarče kriminalistične strategije prvenstveno storilci kaznivih dejanj in kazniva dejanja. Veliko premajhen je poudarek na drugih tarčah kriminalističnih strategij, kar je glede na trende naraščanja kriminalitete nujno potrebno. Čeprav gre za osnovne elemente kriminalitetne politike, pa po večinskem mnenju vodilnih delavcev v slovenski kriminalistični policiji zakoni, podzakonski akti in usmeritve le deloma vplivajo na izdelavo kriminalistične strategije, kot pripomoček kreiranja.

7 ODGOVORI NA HIPOTEZE IN PREDLOGI ZA PRAKSO

7.1 Odgovori na hipoteze

Hipoteza 1

Hipotezo, da gre pri strateškem razmišljanju vodij v slovenski kriminalistični policiji za učečo organizacijo, **delno potrjujem**. Glede na proučene »strateške dokumente«, ki so izdelani v slovenski kriminalistični policiji, rezultate anket in proučena teoretična izhodišča strokovnjakov, ki sem jih zajel v prvem delu specialistične naloge ter primerjavo slednjih z elementi in opisi idealnega stanja v učeči se organizaciji²⁸, trdim, da pri slovenski kriminalistični policiji sicer gre za učečo organizacijo, vendar spoznanja s področij strateškega menedžmenta, strateškega načrtovanja in strateškega mišljenja prodirajo v prakso prepočasi.

Hipoteza 2

Hipotezo, da vodje v slovenski kriminalistični policiji uporabljajo različne tehnike in metode pri strateškem reševanju problemov, **delno potrjujem** z ugotovitvijo, da uporabljajo le zelo omejeno število tehnik in metod, ki niso plod inovativnosti in uporab novega znanja ali spoznanj, ampak posledica naučenega in desetletja uporabljenega znanja.

Hipoteza 3

Hipotezo, da je strateško razmišljanje vodij v slovenski kriminalistični pogosteje vezano z operativnimi, kot z globalnimi strategijami **potrjujem**. Iz proučenih strateških dokumentov, ki so izdelani v slovenski kriminalistični policiji in analize ankete in intervjujev ugotavljam, da je pri strateškem mišljenju poudarek na operativnih strategijah.

Hipoteza 4

Hipotezo, da pri strateškem razmišljanju vodij v slovenski kriminalistični policiji ni razlik med strateškim razmišljanjem srednjega in višjega menedžmenta, **delno potrjujem** z obrazložitvijo, da **ni bistvenih razlik**, kar potrjujejo proučeni »strateški dokumenti«, ki so

²⁸ Tabela 1 na strani 20, Elementi in opis idealnega stanja v učeči organizaciji.

izdelani v slovenski kriminalistični policiji in analiza anket. Strateški dokumenti šele v zadnjem obdobju, tudi na primer z uporabo SWOT analize, dobivajo podobo iz katere je razvidno, da se upoštevajo nekatera spoznanja s področij strateškega menedžmenta, strateškega načrtovanja in strateškega mišljenja. Praviloma je pri teh dokumentih večji poudarek na deliktih strategijah. Tudi pri anketi²⁹ sem pričakoval, da bodo anketiranci GPU dali generalnim strategijam bistveno večji poudarek, kot pa je razviden iz interpretacije rezultatov ankete. Razlike med anketiranci GPU in PU sicer so, vendar bi morale, po mojem mnenju, biti veliko večje.

²⁹ Glej strani od 78 do 82.

7.2 Predlogi za prakso

Predlog 1

V slovenski kriminalistični policiji so bile do sedaj izdelane le tri strategije, in sicer dve s področja gospodarske kriminalitete in ena s področja organizirane kriminalitete³⁰. Kot izhaja iz vsebine srednjeročnega načrta razvoja in dela policije za obdobje 2008 -2012 ter letnih načrtov in poročil Uprave kriminalistične policije, nobeden izmed dokumentov ni bil uspešno implementiran v prakso. Zadani cilji niso bili realizirani v načrtovanem obdobju. Iz omenjenih dokumentov prav tako niso razvidni razlogi za slabe implementacije³¹. Zaradi opisanih okoliščin predlagam, da se **na področju gospodarske in organizirane kriminalitete izdelata novi strategiji**³². Kriminaliteta je postala globalni problem. Za boljšo učinkovitost slovenske kriminalistične policije v globalnem delovanju predlagam **izdelavo strategije učinkovitega mednarodnega sodelovanja**. Dejstvo je, da imamo skoraj na vseh deliktih področjih opravka z organiziranimi kriminalnimi združbami. Opisane razmere in razvoj kriminalnih združb nedvomno zahtevajo, da slovenska kriminalistična policija **izdelata strategijo prodora v organizirane kriminalne združbe**. Zgoraj opisano nas privede tudi do spoznanja, da za učinkovit pregon kriminala ni zadostno samo delo in znanje kriminalistične policije kot organa odkrivanja, ampak je potrebno v sistem odkrivanja in preiskovanja vnesti znanje in sodelovanje drugih subjektov, ali drugače povedano - komponento skupnih preiskovalnih skupin, kar pa od kriminalistične policije terja **izdelavo strategije sodelovanja, zlasti z državnim tožilstvom, Davčno upravo Republike Slovenije, Uradom Republike Slovenije za preprečevanje pranja denarja, Komisijo za preprečevanje korupcije in drugimi institucijami**³³. V slovenskem prostoru se javnost in politika čedalje

³⁰ Strategija boja zoper organizirano kriminaliteto v Republiki Sloveniji (1996), Operacionalizacija strategije Ministrstva za notranje zadeve Republike Slovenije v boju zoper gospodarsko kriminaliteto v Republiki Sloveniji (2000) in Strategija obvladovanja gospodarske kriminalitete v Republiki Sloveniji (2003).

³¹ Pregledani so bili vsi letni načrti in poročila Sektorja kriminalistične policije in Generalne policijske uprave, ki so na voljo na INTRANET-u policije.

³² Bistven premik v opisano smer se kaže pri projektu zasnove organizacije „nacionalnega preiskovalnega urada“, ki lahko predstavlja (ob hkratni ali naknadni reorganizaciji ostalega dela kriminalistične policije) tudi neke vrste operacionalizacijo nove strategije.

³³ Skupne preiskovalne skupine so predvidene kot osnovni način dela v bodočem „nacionalnem preiskovalnem uradu“.

bolj zavedata problema, ki ga predstavljajo kazniva dejanja z elementi nasilja, tako na področju krvnih deliktov, kot družinskega nasilja in mladoletniške kriminalitete. Kot korak naprej v preprečevanju in odkrivanju teh kaznivih dejanj, predlagam izdelavo **strategije boja zoper kriminaliteto, ki vsebuje elemente nasilja**. Osnova, na podlagi katere bi slovenska kriminalistična policija prišla do kvalitetnih zgoraj opisanih strategij, sta nedvomno **strategiji izpopolnjevanja in usposabljanja v slovenski kriminalistični policiji in strategija kadrovanja**.

Predlog 2

Še posebej preudarno in tenkočutno bi se moral na novo definirati **način sodelovanja med policijo in državnim tožilstvom**. Državni tožilec je nedvomno »gospodar« pred kazenskega postopka. Tudi iz projekta zasnove organizacije »nacionalnega preiskovalnega urada« je razvidno, da se odkrivanje kaznivih dejanj šteje za domeno policije, preiskovanje kaznivih dejanj pa je domena državnega tožilstva. Vendarle je v obeh primerih podlaga ukrepanja Zakon o kazenskem postopku. Zato bi moralo biti, ne glede na to, ali gre za odkrivanje ali preiskovanje kaznivih dejanj, sodelovanje naravnano v smeri upoštevanja (tudi) specifik kriminalističnega mišljenja. To pomeni, da bi morala policija v skladu z Zakonom o kazenskem postopku pri izvajanju ukrepov v pred kazenskem postopku **imeti določeno mero avtonomnosti odločanja in ukrepanja**³⁴. **Avtonomnost je zlasti smotrna v smislu odločanja KAKO** bodo izvedeni določeni preiskovalni ukrepi, ki naj bi pripeljali do čvrstih dokazov zoper osumljence. Tu pride do izraza specifika kriminalističnega mišljenja, vključno z intuicijo. Usmerjanje predkazenskega postopka s strani državnega tožilca pa naj bi se nanašalo zlasti na vprašanje KATERE dokaze bi še bilo potrebno izbrati zoper osumljence, oziroma, s katerimi dokazi ovreči domnevno obrambo osumljenca oziroma obtoženca.

³⁴ Pregled dokumentov z naslovoma: Predlog zakona o spremembah in dopolnitvah Zakona o Kazenskem postopku (EVA:2008-2011-0117)-Pripombe in predlogi Ministrstva za notranje zadeve in Mnenja in predlogi na drugi del osnutka novega Zakona o kazenskem postopku (ZKP-1)- delovna verzija.

Predlog 3

Pri izdelavi strategije kadrovanja za vodstveni nivo³⁵ mora, poleg formalnih pogojev za zasedbo delovnega mesta, kot so izobrazba in delovna doba, biti upoštevana, oziroma vključena, tudi komponenta s kriteriji, na podlagi katerih se bo v ožjem izboru iskal **kader, ki ima sposobnost strateškega razmišljanja**. To bi lahko bilo na primer imenovanje tričlanske komisije, ki preveri »neformalne« sposobnosti kandidata. Kandidat pred zasedbo delovnega mesta **predstavi komisiji vizijo svojega dela**. Preveri se skladnost vizije in srednjeročnega strateškega načrta.

Predlog 4

Eden izmed glavnih vzrokov, da implementacija strategije ni uspešna, je tudi izostanek evalvacije. Pri vsaki strategiji mora biti opredeljen način evalvacije. S tem dosežemo, da tudi pri **prehitrih zamenjavah vodilnih in vodstvenih delavcev** potek in razvoj implementacije strategije ni ogrožen. Seveda pri tem velja tudi razmisliti, kaj storiti, da ne bo prihajalo do prepogostih menjav policijskih šefov.

Predlog 5

Zaradi hitrejšje implementacije kriminalistično strateških spoznanj³⁶ predlagam periodično izpopolnjevanje in usposabljanje vodilnih in vodstvenih delavcev slovenske kriminalistične policije na temo strateškega razmišljanja in vzpodbujanje uporabe različnih modelov strateškega reševanja problemov.

³⁵ Pri tem je mišljeno od direktorja kriminalistične policije do nivoja vodje oddelka v Sektorju kriminalistične policije na regionalnem nivoju. Gre v bistvu za kader, ki je bil zajet tudi v anketi specialistične naloge.

³⁶ S tem je mišljeno strateško mišljenje, strateško načrtovanje, strateški menedžment.

Predlog 6

Strategije naj bodo praviloma naravnane tako, da z **obstoječimi resursi dosežemo cilj**. Prevečkrat se zgodi, da je strategija v bistvu samo zahteva po večjem številu ljudi in boljših materialno tehničnih sredstvih brez prave prognoze, kaj se bo zaradi tega izboljšalo. Pri obstoječih strategijah se pri uporabi razpoložljivih resursov premalo upoštevajo rezerve.

Predlog 7

Dosedanji strateški dokumenti v slovenski kriminalistični policiji so vsebinsko obratno sorazmerni³⁷. Na državnem nivoju so napisani kot opomnik, ki ga nato na regionalnem nivoju razširijo in dopolnijo, na lokalnem nivoju pa gre za dokončen količinsko preobsežen dokument. Takšni strateški dokumenti so lahko pri izvajalcih napačno pojmovani, vsekakor pa pomenijo za izvajalce prej obremenitev kot razbremenitev z jasnimi cilji in vsebino. Predlagam, da so **strateški dokumenti na državni ravni vsebinsko obsežnejši³⁸, dodelani in z jasno izraženimi cilji**. Potrebno bi bilo zagotoviti, da je strategija, predvsem pa njen prognostični del, jasna in **znana vsem delavcem**. Akti na regionalnem in lokalnem nivoju morajo biti v obliki **akcijskih načrtov** in v primerjavi s sedanjimi vsebinsko neprimerno krajši. Menim, da bi s takšno izvedbo bile strategije:

- Jasne in nedvoumno razumljive vsem delavcem,
- Poznali in izvajali-uresničevali bi jih vsi delavci,
- Delavci »vzamejo strategijo za svojo«.

³⁷ Glej shemo številka 3

³⁸ Glej predlog številka 1

Shema št.8: Vsebinski obseg strateških dokumentov glede na posamezni nivo



8 ZAKLJUČEK

Iz ugotovitev specialistične naloge izhaja, da so vodje v slovenski kriminalistični policiji na »začetni stopnji« učeče organizacije. Kriminalistično strateška spoznanja prodirajo v prakso prepočasi. Premalo se upošteva model učeče organizacije. Premalo se daje poudarek kombinaciji strategij. V praksi se zelo malo (premalo) upoštevajo strateški dejavniki, ki ne sodijo v področje kriminalistike³⁹ (tehnični dejavniki, vodstveni dejavniki, organizacijski dejavniki) in so v sedanjem času zelo pomembni pri oblikovanju uspešne strategije (globalnih strategij). Posebej bi rad poudaril pomembnost vodstvenega in organizacijskega dejavnika. Za uspešno kriminalistično delo je zaželeno, da so vodje v slovenski kriminalistični policiji v svojih vizijah vsaj en evolucijski cikel pred enoto, ki jo vodijo. S tem lahko učinkovito sodelujejo pri oblikovanju kriminalističnih strategij. Glede na specifiko policije (velika organizacija in počasne spremembe) verjetno ni modro vizionarske slike razglašati prezgodaj. Ideje, ki v operativnem okolju zvenijo preveč novo, lahko zmedejo zaposlene in jih odvrnejo od postopne gradnje temeljev, ki so nujni za dolgoročni uspeh. Če je razkorak v viziji voditelja in delavcev v enoti, v kateri deluje, več kot ena evolucijska faza, lahko nastopi resen notranji konflikt pri obeh organizmih (sistemu in voditelju). Iz opisanega razloga bi bilo modro, da pri oblikovanju razvojnih strategij, ki so danes v večini vezane na 3 oziroma 5-letna obdobja, kriminalistično policijo umestimo v evolucijskem razvoju za pol cikla naprej. Kot sem že omenil, analiza specialistične naloge kaže, da je slovenska kriminalistična policija v začetni fazi učeče organizacije, zato predlagam, da so strategije naravnane na hitrejši prehod v aktivno učeče okolje. Pri tem naj bo glavna aktivnosti (okoli 70%) usmerjena na obvladovanje tistih faz, ki zagotavljajo aktivno prisotnost vitalnih sil. V nakazanem prehodu to pomeni, da je potrebno 70% virov še vedno usmerjati v zagotavljanje produktivnosti in kakovosti oziroma razvoj znanja in čiščenje delovnih procesov, 30% pa v razvoj ustvarjalnosti in inovativnosti. Ko preidemo v novo razvojno fazo in jo utrjujemo, na primer, ko se znajdemo v fazi aktivne učeče organizacije, pa se glavna virov prevesi v utrjevanje virov in vzvodov za novo evolucijsko fazo (misleče okolje), in sicer v razmerju 60% proti 40% v korist ustvarjalnosti in inovativnosti.

³⁹ Podrobneje glej na primer Dvoršek, 2006 Relations Between Criminal Investigation Strategy and Police Management

Verjetno je zaradi preteklega delovanja kriminalistične policije nastal že prevelik razkorak med potrebnim in razpoložljivim, zato menim, da je potrebno razvojne korake pospešiti in zagotoviti utrditev vitalnih sil hitreje. Pri tem moramo vedno računati tudi na odpor, saj so le redka okolja v ustrezni kondiciji za hitre spremembe. To skoraj nikoli ne drži za tiste enote kriminalistične policije, ki so že v krizi vodenja in uspešnosti. Zato predlagam pomoč neobremenjenih novih vodilnih delavcev ali svetovalcev (bivši direktorji kriminalistične policije, zunanji strokovnjaki - Fakulteta za varnostne vede), ki neobremenjeno pomagajo vzpostavljati ravnotežje in stabilnost. Pri tem je zanimivo, da se v tujini neobremenjeni novi vodilni delavci-svetovalci vse pogosteje pojavljajo tudi v kriminalistično uspešnih enotah, saj vnašajo kritičen pogled in drugačne izkušnje. Te obogatijo proces ustvarjalnega strateškega razmišljanja in hitreje pripeljejo do inovativnih rešitev, ki pomagajo zadržati oziroma še izboljšati kriminalistične uspehe.

Analiza anket kaže na dejstvo, da je v slovenski kriminalistični policiji preveč vodilnih delavcev s pomanjkanjem znanja na področju strateškega razmišljanja. Glavni razlog za tako stanje je delno tudi splošno sprejeta **operativna učinkovitost** kot pglavitni kazalec uspešnosti vodij in kriminalističnih enot, ki jih vodijo. Zelo enostavno je namreč pokazati rezultate, še posebej na kratki rok, če smo kaj naredili boljše od vodje druge enote. Če imamo večje število zasegov prepovedane droge kot sosednja enota, smo deležni pohval. Če zasegov ni, se bo morebitna pravilnost naše odločitve lahko pokazala šele čez nekaj let.

Strateško razmišljanje je »dobra stvar«. Še več, nekateri vodilni delavci se zavedajo, da so ga celo imeli, nekdanj. Le da so ga nekje na poti nenehnih odločitev, takšnih in drugačnih pritiskov, nenehnih novih zahtev po rasti preiskanosti,... izgubili. Ko so prevzeli vodenje policijske ali kriminalistične enote, so vedeli kaj želijo in danes mislijo, da to tudi počnejo. No, pazljivo branje »strateških« člankov mnogim med nami odpre oči z ugotovitvijo, da temu morda le ni tako. Da smo se morda vmes lotili določenih ukrepov, ki jih sprva nismo nameravali opravljati, zaradi priložnosti, boljše dopadljivosti nadrejenemu, kratkoročnih preiskovalnih uspehov, pa so se pokazali kot dobra priložnost. A so danes morda postali naši prevladujoči ukrepi, s katerimi že izgubljam. Svetlo točko in viden premik v glavah policijskih šefov pri strateškem razmišljanju v slovenski kriminalistični policiji predstavlja

zasnova organizacije »nacionalnega preiskovalnega urada«, kot reakcija na nove zahteve kriminalitetne politike in težnja policijskih šefov k učinkovitejšemu odkrivanju in pregonu gospodarske, organizirane in korupcijske kriminalitete. Nastajajoči dokument upošteva dosedanja kriminalistično strateška spoznanja, s poudarkom na analizi problemskega stanja in opredelitvi problemov. Cilj je jasno izražen in dodelan z mrežo ciljnih (želenih) stanj. Podani so dodelani predlogi ukrepov, posebej pa je poudarjen potek evalvacije. V prihodnosti lahko zato pričakujemo hitrejši proces prehoda slovenske kriminalistične policije v stanje aktivne učeče organizacije.

9 VIRI IN LITERATURA

Pisni viri

1. Ackerman, R in drugi (2000). Zum Stellwert der Kriminalistik. *Kriminalistik*. (10), 655-662.
2. Bach, W. (1999). Chancen der Technik für polizeiliche Prävention und Repression: Moderne Sicherheitsstrategien gegen das Verbrechen. Bundeskriminalamt Wiesbaden.
3. Butina, M. (1984). Slikarsko mišljenje. Cankarjeva založba: Ljubljana.
4. Dvoršek, A. (2001). Kriminalistična strategija. Visoka policijsko-varnostna šola: Ljubljana.
5. Dvoršek, A. (2006). Relations Between Criminal Investigation Strategy and Police Management. *Varstvoslovje*. (8), 235-242.
6. Dvoršek, A. (2001/a). Razmerje med kriminalistično strategijo in kriminalitetno politiko. *Revija za kriminalistiko in kriminologijo*. (52), 340-348.
7. Dvoršek, A. (2007). Strategija omejevanja kriminalitete v Sloveniji- nekateri policijski vidiki. 8. Slovenski dnevi varstvoslovja. Fakulteta za varnostne vede: Ljubljana.
8. Dvoršek, A. (2009). Slovenska kriminalistična policija med »Kriminal-Strategie« in »Criminal Intelligence«. 10. Slovenski dnevi varstvoslovja. Fakulteta za varnostne vede: Ljubljana.
9. Goldsmith, V in drugi (1998). *Analysing Crime Paterns*. Sage Publications Inc.: London.
10. ILE Academy Budapest, (2000). *Criminal Inteligence in Future*. PhD Federation Press: Sydney.
11. Jevšek, A. (2009). Zasnova organizacije »nacionalnega preiskovalnega urada«. Prezentacija: Tacen
12. Klink, M, Kordus, S. (1986). *Kriminalstrategie*. Boorberg: Stuttgart.
13. Lutwak, E. (1996). *Strategy, the Logi cof War and Peace*. The Belcnap Press of Harward University Press: Cambridge.

14. Maver, D. (1986). Kriminalistično mišljenje. Revija za kriminalistiko in kriminologijo. (1), 3-15.
15. Maver, D. (2000). Tipične obrambne strategije in strategija preiskovanja. Revija za kriminalistiko in kriminologijo. (1), 12-23.
16. Pečjak, V. (1977). Psihologija spoznavanja. Državna založba Slovenije: Ljubljana.
17. Philips, B.T. (2003). A Four Level Learning Organization Benchmark Implementation Model. The Learning Organization. (10), 98-105.
18. Proctor, T. (2005). Creative problem solving for managers. Routledge: London, New York.
19. Resolucija o preprečevanju in zatiranju kriminalitete (Ur. List RS, št. 43/06).
20. Quint, T. (2006). Strategic Planning in Law Enforcement Agencies. Texas State University: Texas.
21. Ratcliffe, J.H. (2004). Strategic Thinking in Criminal Intelligence. The Federation Press: Sydney.
22. Senge, P.M. (1990). The fifth Discipline. Bantan Doubleday Dell Publishing Group: New York.
23. Sun. Cu, (1996). Umetnost vojne, Založba Amalietti: Ljubljana
24. Trstenjak, A. (1974). Oris sodobne psihologije. 1. knjiga, Založba Obzorje: Maribor.
25. Trstenjak, A. (1976). Problemi psihologij. Slovenska matica: Ljubljana.
26. U.S. Department of Justice, DEA (1996). Drug Enforcement Handbook: Quantico, Virginia.

Ustni viri

1. Črepinko, R, (2009) višji kriminalistični svetnik, pomočnik direktorja uprave Kriminalistične policije v Generalni policijski upravi,
2. Jevšek, A, (2009) višji kriminalistični svetnik, direktor uprave kriminalistične policije v Generalni policijski upravi,

3. Koroš, S., (2009) kriminalistični svetnik, vodja sektorja za organizirano kriminaliteto v Upravi kriminalistične policije GPU,

Internetni viri

1. Načrt dela policije za leto 2003, 2004, 2005, 2007, 2008, 2009, (2009). Podatek je dobljen 20.03.2009 na <http://intranet.policija.si/intranet/>
2. Načrt dela UKP GPU za leto 2005,2007,2008,2009 (2009). Podatek je dobljen 20.03.2009 na <http://intranet.policija.si/intranet/>
3. Organiziranost UKP, (2009). Podatek je dobljen 20.03.2009 na <http://www.policija.si/portal/organiziranost/ukp/interpol.php>
4. Organiziranost UKP, (2009). Podatek je dobljen 20.03.2009 na <http://policija.si/portal/organioziranost/ukp/index.php>
5. Pasti na poti udejanjanja strateškega razmišljanja, (2009). Podatek je dobljen 10.04.2009 na <http://www.mallenbaker.net/csr/crisis02.html>
6. Poročila o delu na področju kriminalitete za leto 2002, 2003, 2004, (2009). Podatek je dobljen 20.03.2009 na <http://intranet.policija.si/intranet/>
7. Poročila o delu policije za leto 2002, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, (2009). Podatek je dobljen 20.03.2009 na <http://intranet.policija.si/intranet/>
8. Srednjeročni načrt razvoja in dela policije za obdobje od 2003 do 2007, (2009). Podatek je dobljen 20.03.2009 na <http://intranet.policija.si/intranet/>
9. Srednjeročni načrt razvoja in dela policije za obdobje 2008 do 2012, (2009). Podatek je dobljen 20.03.2009 na <http://intranet.policija.si/intranet/>

PRILOGE

Priloga 1; Anketni vprašalnik

| | |
|--|----|
| STAROST _____ let | A1 |
| SPOL 1 moški 2 ženska | A2 |
| DELOVNI POLOŽAJ 1 VODJA ODDELKA V SEKTORJU KRIMINALISTIČNE POLICIJE NA POLICIJSKI UPRAVI 2 POMOČNIK VODJE SEKTORJA KRIMINALISTIČNE POLICIJE NA POLICIJSKI UPRAVI 3 VODJA SEKTORJA KRIMINALISTIČNE POLICIJE 4 VODJA ODDELKA V UPRAVI KRIMINALISTIČNE POLICIJE 5 VODJA SEKTORJA V UPRAVI KRIMINALISTIČNE POLICIJE 6 POMOČNIK DIREKTORJA UPRAVE KRIMINALISTIČNE POLICIJE | A3 |
| STOPNJA IZOBRAZBE 1 VIŠJA 2 VISOKA 3 UNIVERZITETNA 4 SPECIALISTIČNA 5 MAGISTERIJ 6 DOKTORAT | A4 |
| SMER IZOBRAŽEVANJA 1 POLICIJSKO VARNOSTNE VEDE 2 PRAVNE VEDE 3 ORGANIZACIJSKE VEDE 4 DRUGO | A5 |
| DELOVNI STAŽ V KRIMINALISTIČNI POLICIJI 1 DO 5 LET 2 5 DO 10 LET 3 10 DO 15 LET 4 15 DO 20 LET 5 20 DO 25 LET 6 25 LET IN VEČ | A6 |

| | | | | | | | | | | | | |
|--|---|-----------------------|---|-----------------------|--|-----------------------|---|---|---|---|---|--|
| DELOVNI STAŽ NA SEDANJEM DELOVNEM MESTU | | A7 | | | | | | | | | | |
| 1 | DO 5 LET | | | | | | | | | | | |
| 2 | 5 DO 10 LET | | | | | | | | | | | |
| 3 | 10 DO 15 LET | | | | | | | | | | | |
| 4 | 15 DO 20 LET | | | | | | | | | | | |
| 5 | 20 DO 25 LET | | | | | | | | | | | |
| 6 | 25 LET IN VEČ | | | | | | | | | | | |
| PRED ZASEDBO SEDANJEGA DELOVNEGA MESTA STE: | | A8 | | | | | | | | | | |
| 1 | Bodočemu vodji predstavili vizijo svojega dela | | | | | | | | | | | |
| 2 | Vam je bodoči vodja povedal kaj pričakuje od vas, glede na vizijo organizacije | | | | | | | | | | | |
| 3 | Delo ste poznali že od prej in ni bilo potrebe za vizijo ali usmeritve s strani novega šefa | | | | | | | | | | | |
| 4 | Ni bilo dovolj časa za vizijo in pogovore | | | | | | | | | | | |
| 5 | Ostalo (navedite)_____ | | | | | | | | | | | |
| Kaj po vašem mnenju predstavlja pojem KRIMINALISTIČNA STRATEGIJA? | | B | | | | | | | | | | |
| Odgovor na stanje kriminalitete v določenem času in prostoru | | B1 | | | | | | | | | | |
| <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="text-align: center;">Se ne strinjam</td> <td colspan="3"></td> <td style="text-align: center;">Se popolnoma strinjam</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> </table> | | Se ne strinjam | | | | Se popolnoma strinjam | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Se ne strinjam | | | | Se popolnoma strinjam | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | | | |
| Gre za celoto ekonomskih, pravnih, ekoloških, varnostnih, obrambnih in drugih prizadevanj za zagotovitev kar najvišje stopnje nacionalne varnosti | | B2 | | | | | | | | | | |
| <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="text-align: center;">Se ne strinjam</td> <td colspan="3"></td> <td style="text-align: center;">Se popolnoma strinjam</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> </table> | | Se ne strinjam | | | | Se popolnoma strinjam | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Se ne strinjam | | | | Se popolnoma strinjam | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | | | |
| Načrtovanje dela na posameznih deliktih področjih kot so mamila, gospodarski kriminal, kazniva dejanja zoper okolje in prostor, premoženjska kazniva dejanja | | B3 | | | | | | | | | | |
| <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="text-align: center;">Se ne strinjam</td> <td colspan="3"></td> <td style="text-align: center;">Se popolnoma strinjam</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> </table> | | Se ne strinjam | | | | Se popolnoma strinjam | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Se ne strinjam | | | | Se popolnoma strinjam | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | | | |
| Načrtovanje dela na posameznih strokovnih področjih kot so analitika, informacijski sistem, prikrite operativne metode in sredstva... | | B4 | | | | | | | | | | |
| <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="text-align: center;">Se ne strinjam</td> <td colspan="3"></td> <td style="text-align: center;">Se popolnoma strinjam</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> </table> | | Se ne strinjam | | | | Se popolnoma strinjam | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Se ne strinjam | | | | Se popolnoma strinjam | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | | | |
| Odgovor na stanje kriminalitete v Sloveniji | | B5 | | | | | | | | | | |
| <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="text-align: center;">Se ne strinjam</td> <td colspan="3"></td> <td style="text-align: center;">Se popolnoma strinjam</td> </tr> </table> | | Se ne strinjam | | | | Se popolnoma strinjam | | | | | | |
| Se ne strinjam | | | | Se popolnoma strinjam | | | | | | | | |

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|---|---|-----------|---|-----------|---|-----------------------|
| | | | | | | B6 |
| Gre za sistem zavestno načrtovanih in usklajenih družbenih dejavnosti, ki so usmerjene na varstvo družbe pred kriminaliteto | | | | | | |
| Se ne strinjam | | | | | | Se popolnoma strinjam |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| | | | | | | B7 |
| Realizacija načrtovanih ukrepov (letni načrt, polletni načrt, usmeritve...) | | | | | | |
| Se ne strinjam | | | | | | Se popolnoma strinjam |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| | | | | | | C1 |
| V kolikšni meri zakoni, podzakonski akti in usmeritve vplivajo na oblikovanje kriminalistične strategije? | | | | | | |
| 1 | V praksi nimajo vpliva | | | | | |
| 2 | Deloma vplivajo kot pripomoček pri kreiranju strategije | | | | | |
| 3 | Vplivajo kot moteč faktor kreiranja strategije | | | | | |
| 4 | Predstavljajo sredstvo za uresničitev strategije | | | | | |
| | | | | | | C2 |
| Za katero obdobje bi se morali oblikovati strateški dokumenti? (možnih je več odgovorov) | | | | | | |
| 1 | mesec ali manj | | | | | |
| 2 | tri mesece | | | | | |
| 3 | šest mesecev | | | | | |
| 4 | vsekakor manj kot leto | | | | | |
| 5 | leto dni | | | | | |
| 6 | več kot leto in manj kot pet let | | | | | |
| 7 | za obdobje pet let ali več | | | | | |
| | | | | | | C3 |
| Ali se kriminalistična strategija lahko dopolnjuje ali spreminja? | | | | | | |
| 1 | Od kriminalistične strategije se ne odstopa | | | | | |
| 2 | Do odstopanj sicer pride, vendar zelo redko | | | | | |
| 3 | Vedno so odstopanja, spremembe in dopolnitve | | | | | |
| | | | | | | C4 |
| Katere so po vašem mnenju najpogostejše tarče kriminalistično strateških ukrepov? | | | | | | |
| | | Ne | | Da | | |
| Storilci kaznivih dejanj | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Kriminalisti in policisti | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Žrtve in oškodovanci kaznivih dejanj | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |

| | | | | | | |
|---|---|--------------------------|---|---|---|----|
| Kazniva dejanja | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Javnost | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Pravosodje | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Ostalo (navedi) _____ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Ali pri strateškem načrtovanju prihaja do napak? | | | | | | C5 |
| <p>1 Nikoli</p> <p>2 Zelo redko</p> <p>3 Pogosto</p> <p>4 Vedno</p> | | | | | | |
| D | | | | | | |
| Prosimo vas da ocenite koliko spodaj navedene trditve veljajo za reševanje kriminalistično strateških problemov v slovenski kriminalistični policiji. | | | | | | |
| Za rešitev problema je potrebno vzpodbuditi sodelavce, da podajo najbolj nenavadne ideje. | | | | | | D1 |
| Sploh ne veljajo | | popolnoma veljajo | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| Ob nastanku problema vsi ožji sodelavci podajo pisne ideje za rešitev problema. | | | | | | D2 |
| Sploh ne veljajo | | popolnoma veljajo | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| Ob nastanku problema vsi ožji sodelavci pisno dopolnjujejo idejni načrt rešitve. | | | | | | D3 |
| Sploh ne veljajo | | popolnoma veljajo | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| Problem je potrebno predstaviti vsem delavcem in jih pozvati, da pošljejo ideje za rešitev. | | | | | | D4 |
| Sploh ne veljajo | | popolnoma veljajo | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| Za rešitev problema se uporablja elektronski predal oziroma škatla, ki stoji na (za vse) dostopnem mestu. Vanj (vanjo) delavci pošiljajo predloge, vizije... za rešitev problema. | | | | | | D5 |
| Sploh ne veljajo | | popolnoma veljajo | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| Za rešitev problema se uporabljajo določena mesta (stena, tabla...) kamor zaposleni prispevajo svoje ideje. | | | | | | D6 |

| | | |
|---|--|-----|
| <p>Sploh ne veljajo</p> <p>1 2 3 4 5</p> | <p>popolnoma veljajo</p> <p>1 2 3 4 5</p> | |
| <p>V rešitev kompleksne problematike se vključujejo vsi vodstveni in vodilni delavci.</p> | | D7 |
| <p>Sploh ne veljajo</p> <p>1 2 3 4 5</p> | <p>popolnoma veljajo</p> <p>1 2 3 4 5</p> | |
| <p>Za rešitev problema se uporablja miselni vzorec (PROBLEM + VEČ REŠITEV ALI IDEJ). Z ožjim timom (ožjimi sodelavci) se nato posamezne ideje razčlenijo, dodelajo in predstavijo nove ideje.</p> | | D8 |
| <p>Sploh ne veljajo</p> <p>1 2 3 4 5</p> | <p>popolnoma veljajo</p> <p>1 2 3 4 5</p> | |
| <p>Za rešitev problema je potrebno da vodja predstavi problem in pozove ožje sodelavce da predstavijo svoje miselne vzorce (PROBLEM + VEČ REŠITEV ALI IDEJ) rešitve problema.</p> | | D9 |
| <p>Sploh ne veljajo</p> <p>1 2 3 4 5</p> | <p>popolnoma veljajo</p> <p>1 2 3 4 5</p> | |
| <p>V reševanje kompleksne problematike se vključijo vsi strokovnjaki določenega področja, ki izdelajo skupno mnenje.</p> | | D10 |
| <p>Sploh ne veljajo</p> <p>1 2 3 4 5</p> | <p>popolnoma veljajo</p> <p>1 2 3 4 5</p> | |
| <p>Pred načrtovanjem se vedno pripravi analiza, ki vključuje prednosti in slabosti organizacije (kriminalistične policije) in možnosti in nevarnosti zunanjih faktorjev.</p> | | D11 |
| <p>Sploh ne veljajo</p> <p>1 2 3 4 5</p> | <p>popolnoma veljajo</p> <p>1 2 3 4 5</p> | |

Priloga 2; Anketni vprašalnik za anketni intervju

| DELOVNI POLOŽAJ | | | | | |
|---|-----------------------|---|----------------|---|----------------------------|
| 7 | VODSTVENI DELAVEC GPU | | | | |
| 8 | VODSTVENI DELAVEC PU | | | | |
| Katerim strategijam dajete v vaši enoti poudarek? | | | | | |
| Strategiji nadziranja kriminalitete | | | | | |
| Z njo se ne ukvarjamo | | | | | Dajemo zelo velik poudarek |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Varnostni strategiji | | | | | |
| Z njo se ne ukvarjamo | | | | | Dajemo zelo velik poudarek |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Generalnim (načrtovalnim) strategijam | | | | | |
| Z njimi se ne ukvarjamo | | | | | Dajemo zelo velik poudarek |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Operativnim kriminalističnim strategijam | | | | | |
| Z njimi se ne ukvarjamo | | | | | Dajemo zelo velik poudarek |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Kombinaciji generalnih in operativnih strategij | | | | | |
| Z njimi se ne ukvarjamo | | | | | Dajemo zelo velik poudarek |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Kombinaciji varnostne strategije in operativnih kriminalističnih strategij | | | | | |
| Z njimi se ne ukvarjamo | | | | | Dajemo zelo velik poudarek |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Kombinaciji strategij nadziranja kriminalitete in varnostne strategije | | | | | |
| Z njimi se ne ukvarjamo | | | | | Dajemo zelo velik poudarek |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Zaradi česa po vašem mnenju najpogosteje prihaja do pomanjkljivosti pri kriminalistično strateškem reševanju problemov oziroma oblikovanju kriminalističnih strategij: | | | | | |
| Premalo znanja o strategiji reševanja (kriminalističnih) problemov. | | | | | |
| Ne drži | | | popolnoma drži | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Pomanjkanje zanesljivih informacij. | | | | | |
| Ne drži | | | popolnoma drži | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Pomanjkanje izkušenih analitikov. | | | | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|-----------------------|
| Ne drži | | | | | popolnoma drži |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Pomanjkanje časa za izdelavo strateških dokumentov. | | | | | |
| Ne drži | | | | | popolnoma drži |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Odsotnost evalvacije oblikovanih strategij. | | | | | |
| Ne drži | | | | | popolnoma drži |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Nejasni cilji kriminalitetne politike. | | | | | |
| Ne drži | | | | | popolnoma drži |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Pri oblikovanju strategij nisem zasledil problemov. | | | | | |
| Ne drži | | | | | popolnoma drži |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Drugo (navedi) _____ | | | | | |
| ne drži | | | | | popolnoma drži |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |

Kaj po vašem mnenju predstavlja pojem STRATEŠKO MIŠLJENJE?

- 1 Načrtovanje dela na vseh nivojih kriminalistične policije
- 2 Zavestno in načrtno delovanje šefov, ki nas vodi do cilja
- 3 Model tehnik in metod (orodje) strateškega reševanja problemov
- 4 Uporaba znanj in izkušenj pri načrtovanju in neposrednem preiskovanju kaznivih dejanj

