

VI ARBEJDER FOR RETFÆRDIGHED

Objektivitet, kvalitet og effektivitet

Anklagemyndighedens virksomhedsstrategi

SYV FOKUSPUNKTER FOR ANKLAGEMYNDIGHEDEN

I de seneste år har vi i anklagemyndigheden gennemført omfattende organisatoriske reformer, og vi har arbejdet målrettet med at skabe blandt andet mere effektive sagsgange og klare ledelsesprincipper.

Vi har dermed et godt udgangspunkt for at varetage vores opgaver, og vi har skabt et solidt grundlag for, at vi kan håndtere en række krævende og komplicerede udfordringer i de kommende år.

Blandt de udfordringer vil være, at vi skal blive endnu bedre til at kunne flytte vores særlige fokus mellem forskellige sagsområder, alt efter hvor der i lyset af blandt andet kriminalitetsbilledet er et aktuelt behov for ekstra opmærksomhed. Vi skal derfor samlet set have en stærk evne til hele tiden at omstille os.

Når det handler om kvaliteten i vores arbejde, skal vi sætte flere fælles og tydelige ord på, hvad vi anser for den rigtige kvalitet. Det vil sige, at vi skal have meget stort fokus på faglig kvalitet blandt andet ved at opstille klare mål for kvaliteten i vores arbejde.

Mens vi er blevet rigtigt gode til at styre de såkaldte almene sager, er vi endnu ikke gode nok til at styre større

straffesager, så det bliver et vigtigt indsatsområde at løfte vores evne til i samarbejde med politiet at sikre en mere effektiv behandling af større straffesager.

Vi skal også arbejde med at forny den nuværende tilsynsmodel, og målet vil være at styrke tilsynets samlede effekt i forhold til at skabe høj kvalitet og retssikkerhed ved behandlingen af straffesager.

Herudover vil vi have stort fokus på det tværgående samarbejde i den samlede straffesagskæde. Vi vil også tage initiativer, der skal gøre det enkelte embede bedre i stand til på nogle områder at gennemføre og fastholde forandringer uden central styring. Endelig vil vi fortsætte med at fokusere på god ledelse og på målrettet udvikling af den enkelte medarbejder.

Virksomhedsstrategien indeholder i alt syv fokuspunkter, og de er nærmere omtalt nedenfor. Vi vil hvert år revidere den flerårige strategi i lyset af de udfordringer, vi møder undervejs. Desuden vil den flerårige strategi blive udmøntet i en årlig mål- og resultatplan, som vil beskrive mere konkret, hvordan der i det enkelte år vil blive arbejdet med strategiens fokuspunkter.

1. Kriminalitetsbilledet og anklagerfaglige fokusområder

Anklagemyndigheden skal være i stand til at håndtere en virkelighed, hvor der hele tiden dukker nye kriminalitetsformer op, og hvor det samlede kriminalitetsbillede bliver mere og mere komplekst. Vi vil derfor styrke vores samarbejde med politiet med henblik på at kortlægge og analysere, hvilke udfordringer kriminalitetsudviklingen skaber for behandlingen af straffesager.

Det afgørende er, at vi formår at omstille os, når kriminalitetsbilledet i samfundet ændrer sig, sådan at vi løbende har de nødvendige forudsætninger for at løse alle typer af straffesager med høj kvalitet og effektivitet. De aktuelle analyser af kriminalitetsudviklingen peger på, at vi i den kommende tid ikke mindst har behov for at styrke os, når det handler om behandlingen af straffesager om it-faciliteret kriminalitet og straffesager, der berører flere lande.

Prioriteringen af anklagemyndighedens indsats på forskellige områder sker ikke alene på grundlag af en politimæssig analyse af kriminalitetsudviklingen. Vi vil også løbende udpege områder, hvor anklagerfaglige hensyn taler for, at politiet og anklagemyndigheden bør have et særligt fokus under straffesagsbehandlingen. Allerede i dag opstiller vi anklagerfaglige fokuspunkter, når der er behov for det i anledning af f.eks. ændret lovgivning eller et ønske om en mere klar sanktionspraksis på et område. Fremover skal vi løfte os endnu mere, når det handler om på tværs af organisationen at identificere og arbejde stra-

tegisk med anklagerfaglige fokusområder af betydning for behandlingen af straffesager.

Vi vil:

- styrke forbindelsen mellem på den ene side anklagemyndighedens prioriteringer og kompetencer og på den anden side politiets indsatser og fokusområder
- styrke opsamlingen, analysen og håndteringen af nye anklagerfaglige udfordringer, der opstår som følge af kriminalitetsudviklingen
- styrke vores arbejde med løbende at identificere og arbejde strategisk med anklagerfaglige fokusområder
- have særligt fokus på at sikre en kompetent og effektiv behandling af sager om it-faciliteret kriminalitet og straffesager med internationale aspekter

2. Den rigtige kvalitet og kvalitetsmåling

For ledere og medarbejdere i anklagemyndigheden er det aller vigtigste at sikre kvalitet i vores sagsbehandling og borgerbetjening. Sådan skal det også være fremover, og vi skal værne om den kultur, der består i, at alle ledere og medarbejdere føler et stærkt individuelt ansvar for at sikre kvalitet ved behandlingen af den enkelte sag.

Samtidig skal vi blive mere tydelige om, hvad vi forstår ved den rigtige kvalitet i forskellige sammenhænge. Det vil sige, at vi skal gøre det mere klart både for omverdenen og for os selv, hvad der er god kvalitet hos anklagemyndigheden, blandt andet

for at sikre at borgere og samarbejdspartnere kan opleve en ensartet, høj kvalitet overalt i anklagemyndigheden.

Vi skal også udvikle vores evne til at måle på kvaliteten i vores arbejde. Det skal vi, dels fordi en målbar kvalitet i sidste ende fortæller, hvordan vi løser vores opgave i forhold til de berørte borgere og det omkringværende samfund, dels fordi måling af kvalitet kan skabe grundlag for ny og bedre kvalitet.

Vi vil:

- gøre det mere tydeligt, hvad der er den rigtige anklagerfaglige kvalitet i relation til forskellige sagsområder og aktiviteter
- udvikle et kvalitetssystem, der gør det muligt at opstille og følge konkrete mål for kvaliteten i vores arbejde
- bruge et kvalitetssystem til at iværksætte tiltag, der kan løfte kvaliteten, og til at følge effekten af disse tiltag

3. Styring af større sager

Anklagemyndigheden er i de seneste år nået meget langt, når det gælder driftsstyringen af såkaldte almene straffesager, der i antal udgør hovedparten af vores sager. Nu bliver opgaven gennem et målrettet arbejde at sikre en mere effektiv behandling også af de større straffesager, hvor vi stadig har en betydelig udfordring dels i forhold til styringen af den enkelte sag, dels i forhold til planlægningen og styringen af den samlede sagsportefølje.

Vores indsats vil blandt andet bestå i at styrke samarbejdet mellem politiet og anklagemyndigheden gennem planlægning og koordination under hele straffesagens forløb.

Vi vil samtidig have fokus på at tydeliggøre anklagemyndighedens rolle i efterforskningen og sikre, at anklagemyndigheden har de kompetencer og værktøjer, der er nødvendige for at planlægge, styre og følge op på behandlingen af større sager.

Vi vil:

- udvikle værktøjer til at styre både den enkelte større sag og den samlede portefølje af større sager
- fastlægge anklagemyndighedens ledelsesmæssige og anklagerfaglige opgaver ved efterforskningen af større sager
- sikre, at anklagemyndigheden har de nødvendige kompetencer til at kunne samarbejde med politiet om efterforskningen af større sager

4. Et fokuseret tilsyn

Efter at der i de seneste år allerede er taget flere initiativer for at udvikle anklagemyndighedens tilsynsvirksomhed, vil vi arbejde videre med at forny den nuværende tilsynsmodel med det formål at øge tilsynets effekt i forhold til legalitet, kvalitet og retssikkerhed ved politiets og anklagemyndighedens behandling af straffesager.

Heri vil det blandt andet indgå, at tilsynsvirksomheden skal tilrettelægges og gennemføres ud fra en samlet strategisk plan

for, hvad tilsynet skal have aktuelt fokus på. Et af elementerne vil også være at gøre bredere tematiske undersøgelser til en væsentlig del af tilsynet.

Vi vil desuden skabe en ordning, hvor resultaterne af tilsynsvirksomheden bliver dokumenteret på en mere sammenhængende og tydelig måde, sådan at både vi selv og samfundet opnår et mere klart billede af, hvordan vi gennem tilsynet har fokus på blandt andet borgernes retssikkerhed ved behandlingen af straffesager.

Tilsynsvirksomheden har en meget vigtig kontrolfunktion, men vi skal herudover blive bedre til at sikre, at tilsynsarbejdet kan være grundlag for et samarbejde mellem de involverede aktører om at løse de udfordringer, der bliver konstateret ved det løbende tilsyn. Det skal blandt andet ske ved at sikre en større sammenhæng mellem resultaterne af det løbende tilsynsarbejde og fremadrettede initiativer, der går ud på at styrke straffesagsbehandlingen.

Vi vil:

- løbende udarbejde en samlet strategisk plan for, hvad tilsynet skal have aktuelt fokus på
- løbende udarbejde og udgive samlede rapporter om tilsynets resultater
- styrke tilsynets effekt i forhold til retssikkerheden og kvaliteten ved behandling af straffesager blandt andet ved at lave bredere tematiske undersøgelser som en væsentlig del af tilsynet

- styrke den systematiske opfølgning på tilsynet og skabe en stærkere sammenhæng mellem resultaterne af tilsynet og fremadrettede initiativer

5. Tværgående samarbejde og digitalisering

En straffesag kan gå gennem mange led - fra efterforskningen i politiet, til retsforfølgningen og retshåndhævelsen ved anklagemyndigheden og domstolene og til straffuldbyrdelse i kriminalforsorgen. En stærk straffesagskæde er derfor afgørende for et effektivt og tillidsvækkende retssystem, der skal levere høj kvalitet og værne om retssikkerheden.

Anklagemyndigheden vil have stort fokus på, hvordan vi gennem samarbejde med de andre aktører kan styrke den samlede kvalitet og effektivitet i straffesagskæden. Det vil vi gøre ved at prioritere dette arbejde højt og ved målrettet at bidrage til udviklingen af samarbejde på tværs af retssystemet.

Vi vil have særligt fokus på at sikre en effektiv it-understøttelse af straffesagsbehandlingen både i anklagemyndigheden og på tværs af straffesagskæden for herved at sikre effektive processer og for at gøre det lettere at yde god service af høj kvalitet over for borgerne.

Vi vil:

- deltage i initiativer med henblik på at øge kvalitet og effektivitet på tværs af straffesagskæden
- forbedre it-understøttelsen i anklagemyndigheden ved i samarbejde med Rigspolitiet at digitalisere anklagemyndighedens straffesagsbehandling

- gennemføre konkrete udviklingsprojekter og heriblandt digitalisere straffesagens særakt med oplysninger om den sigtedes/tiltaltes personlige forhold

6. Gennemføre og fastholde forandringer

Der er i de seneste år blevet gennemført en række reformer og andre initiativer med henblik på at udvikle ledelsen og styringen i anklagemyndigheden, og anklagemyndigheden vil også i de kommende år blive ved med at skulle udvikle sig på centrale områder.

Mens vores udviklings- og forandringsprojekter hidtil i langt de fleste tilfælde er blevet styret centralt hos Rigsadvokaten, vil vores strategi fremover være, at de enkelte embeder skal have en større del af dette ansvar. Vi vil derfor have særligt fokus på at styrke de enkelte embeders evne til dels at implementere forandringer, dels at holde fast i allerede iværksatte forandringstiltag. Det indebærer, at vi i videre omfang vil arbejde med udviklingsprojekter, som det enkelte embede selv styrer inden for rammerne af en fælles koordination.

For at vi til enhver tid kan gennemføre og fastholde de nødvendige forandringer, er det nødvendigt, at alle dele af anklagemyndigheden både har adgang til relevante styringsværktøjer og har de rette kompetencer til at benytte disse værktøjer. Vi skal derfor blandt andet forbedre kvaliteten og anvendelsen af vores ledelsesinformation.

Vi vil:

- styrke de enkelte embeders mulighed for selv at udvikle og fastholde forandringer
- forbedre kvaliteten og anvendelsen af ledelsesinformation

7. Leder- og medarbejderudvikling

Det fælles ledelsesgrundlag i politiet og anklagemyndigheden vil være udgangspunktet for vores arbejde med at opnå en mere tydelig og strategisk ledelse i anklagemyndigheden. Lederne har et fælles ansvar for at skabe rammer for et godt ledelsesmiljø, hvor ledere på tværs af enheder og afdelinger tager ansvar for fælles tiltag og sikrer åbenhed og gennemsigtighed om beslutningsskemaene.

Vi vil arbejde på at fastholde fokus på det fælles ledelsesgrundlag for politiet og anklagemyndigheden og sikre, at det bliver indarbejdet som en naturlig del af det daglige arbejde blandt andet gennem målrettet lederudvikling og understøttende ledelsesværktøjer.

Vi vil samtidig fortsætte med at have fokus på god ledelse i anklagemyndigheden gennem præstationsledelse, der består i tydelige krav og forventninger, ledelsesmæssigt nærvær, motivation og anerkendelse.

Vi vil dermed også skabe et endnu bedre grundlag for at målrette vores kompetenceudvikling i forhold til den enkelte medarbejder, sådan at vi hele tiden er i stand til at rekruttere, fastholde og udvikle kompetente medarbejdere.

Vi vil:

- fastholde og udvikle anvendelsen af ledelsesgrundlaget i det daglige arbejde på alle ledelsesniveauer og blandt andet styrke ledelseskraft og helhedssyn
- udvikle god ledelse gennem præstationsledelse, der omsætter anklagemyndighedens strategier og mål til konkrete mål for den enkelte ansatte på en måde, som kan understøtte et stærkt fokus på både kvalitet og drift, og som kan bidrage til den enkeltes trivsel og kompetenceudvikling understøtte kompetenceudvikling gennem blandt andet klare og konkrete udviklingsplaner for den enkelte