

IVAN MRGAN\*, ANTE ORLOVIĆ\*\*, KRISTINA JURKOVIĆ\*\*\*

## Organizacija i funkcioniranje kriminalističke tehnike u Policijskoj upravi istarskoj – strategijska (SWOT) analiza

### Sažetak

*Kriminalistička tehnika grana je kriminalistike čija je svrha otkrivanje, osiguranje, fiksiranje i tumačenje tragova i predmeta kaznenih djela s ciljem materijalnog dokazivanja činjenica relevantnih za kriminalističko istraživanje, odnosno za kazneni ili prekršajni postupak. Poslovi kriminalističke tehnike u PU istarskoj organizirani su na dvije razine – razina PU-a i razina PP-a. Na razini PU-a ustrojena je Služba za očevide i kriminalističku tehniku, a na razini PP-a sistematizirana su radna mjesta kriminalističkih tehničara. U svezi s organizacijom i funkcioniranjem kriminalističke tehnike u PU istarskoj provedene su dvije vrste analiza: preliminarna (statistička) analiza i strategijska (SWOT) analiza. Preliminarna analiza statističkih pokazatelja kriminalističkotehničkih aktivnosti u PU istarskoj za razdoblje 2010. – 2016. ukazuje na postojanje značajnih razlika u prosječnom broju obavljenih kriminalističkotehničkih poslova. Razlike se očituju u dva konteksta: vertikalnom (razlika između razine PU-a i PP-a) te horizontalnom (razlike unutar razine PP-a). Statistički pokazatelji prosječnog broja aktivnosti kriminalističkih tehničara u PU istarskoj također ukazuju na dvije relevantne činjenice: agregatnu (kriminalistički tehničar u PU istarskoj u prosjeku obavi jednu aktivnost dnevno) te komparativnu (značajna je nerazmjernost u dnevnoj opterećenosti pojedinih kriminalističkih tehničara). Strategijska (SWOT) analiza obuhvaća analizu unutarnje okoline (snage i slabosti) te analizu vanjske okoline (prilike i prijetnje). Strategijskom analizom kriminalističke tehnike PU istarske identificirani su ključni interni i eksterni faktori koji imaju sljedeća obilježja: snage*

---

\* Ivan Mrgan, struč. spec. crim., policijski službenik, Policijska uprava istarska, Policijska postaja Rovinj.

\*\* doc. dr. sc. Ante Orlović, profesor visoke škole, Policijska akademija, Visoka policijska škola, Zagreb.

\*\*\* dr. sc. Kristina Jurković, predavač, Policijska akademija, Visoka policijska škola, Zagreb.

Članak je temeljen na završnom radu prvog autora, izrađenom pod mentorstvom drugog autora. Rad je obranjen 2016. godine na Visokoj policijskoj školi, na specijalističkom diplomskom stručnom studiju Kriminalistika.

*se manifestiraju kroz kadrovsku kvalitetu i specifičnost struke; slabosti se manifestiraju kroz organizacijsku disfunkcionalnost; prilike se očituju u tehnološkom i organizacijskom kontekstu; prijetnje se manifestiraju u kontekstu inferiornosti i nefleksibilnosti policijskog sustava. SWOT profil kriminalističke tehnike PU istarske izrađen je temeljem identificiranih faktora (internih i eksternih), i to njihovom integracijom, odnosno konfrontacijom kroz strategijsko-analitički model – TOWS matricu. Rezultat su ove matrice četiri strategijske opcije koje strategijski menadžment može akceptirati u upravljanju sustavom kriminalističke tehnike u PU istarskoj. U aktualnom trenutku primarna opcija trebala bi biti S-O strategija (maxi-maxi) u fokusu koje bi bila reorganizacija. Suština reorganizacije bila bi djelomična i asimetrična centralizacija poslova kriminalističke tehnike na platformi duopola. Duopolnom centralizacijom kriminalistička tehnika PU istarske organizacijski bi bila koncentrirana u dva specijalizirana centra (postojeći u Puli i novi u Pazinu), dok bi radna mjesta kriminalističkih tehničara po svim policijskim postajama PU istarske bila ukinuta. Smisao reorganizacije postojećeg modela funkcioniranja kriminalističke tehnike u PU istarskoj jest unapređenje njezine efikasnosti (profesionalni kriterij), ali i racionalnosti (ekonomski kriterij).*

**Ključne riječi:** *kriminalistička tehnika, PU istarska, strategijski menadžment, SWOT analiza, TOWS matrica, reorganizacija (duopolna centralizacija).*

## UVOD

Poslovi kriminalističke tehnike usmjereni su na pronalazak i osiguranje tragova kako bi se pomoću njih dokazala povezanost počinitelja s kaznenim djelom. Cilj je omogućiti da pojedini trag postane adekvatan dokaz koji će pravosudnim tijelima olakšati donošenje odluke o nečijoj krivnji ili nedužnosti. Suvremena kriminalistička tehnika postaje sve važniji čimbenik u kriminalističkom istraživanju i razjašnjavanju kaznenih djela te u otkrivanju počinitelja. Osim važnosti u istražnom postupku, ona je bitna i u sudskom postupku radi pružanja stručne pomoći povodom ocjene određenih činjenica.

Kriminalistička tehnika grana je kriminalistike koja se bavi pronalaženjem, prilagođavanjem i usavršavanjem metoda i sredstava prirodnih znanosti radi otkrivanja, osiguranja, fiksiranja i tumačenja tragova u otkrivanju i razjašnjavanju kaznenih djela i njihovih počinitelja. Kriminalistička tehnika također pronalazi, razvija i usavršava prirodnoznanstvene metode i sredstva prevencije kaznenih djela (Kolar-Gregorić, 2004:2).

Potreba za materijalnim dokazivanjem činjenica ostvaruje se isključivo kroz metode i sredstva kriminalističke tehnike, kojoj i jest svrha pronalazak i osiguranje tragova i predmeta koji mogu poslužiti kao dokaz u budućem kaznenom postupku. Dakle, to je kontinuirana zadaća koja sve češće dolazi do izražaja, a naročito kad u istraživanju postoji informacijski deficit, odnosno kada su personalni izvori informacija nedostatni, nema ih, nisu vjerodostojni ili su neobjektivni. Svaki počinitelj kažnjive radnje ostavlja tragove na mjestu događaja, a istraživanjem tog mjesta – tragovi se pronalaze, fiksiraju i osiguravaju.

Trag je svaka materijalna promjena u objektivnoj stvarnosti koja je spoznata i koja je nastala u svezi ili povodom počinjenja ili pokušaja, odnosno pripremanja prekršaja, kriminalnog događaja ili kaznenog djela, i koja ima određenu dokaznu vrijednost u postupku kriminalističko-forenzične identifikacije ili grupifikacije (Mršić, Modly i Popović, 2015:37).

Posao policijskih službenika nije jednostavno mjerljiv jer ovisi o promjenjivim čimbenicima koji imaju značajan utjecaj na policijski posao, a jedan je od njih stanje i kretanje kriminaliteta. Unatoč tim specifičnostima, rad kriminalističkih tehničara kao stručnih osoba moguće je pobliže "izmjeriti", odnosno utvrditi prosječno opterećenje pojedinog kriminalističkog tehničara unutar određene ustrojstvene jedinice i u određenom razdoblju. U tu svrhu korištena je *preliminarna (statističko-matematička) analiza* brojčanih pokazatelja izvršenih kriminalističkotehničkih aktivnosti u PU istarskoj u sedmogodišnjem razdoblju (2010. – 2016.). Poslovi kriminalističke tehnike u PU istarskoj organizirani su na dvije razine – razina PU-a i razina PP-a. Na razini PU-a ustrojena je *Služba za očevide i kriminalističku tehniku*, a na razini PP-a sistematizirana su radna mjesta *kriminalističkih tehničara*.<sup>1</sup>

*Strategijska (SWOT) analiza* obuhvaća analizu unutarnje okoline (snage i slabosti) te analizu vanjske okoline (prilike i prijetnje). Strategijskom analizom kriminalističke tehnike PU istarske identificirani su ključni interni i eksterni faktori (snage, slabosti, prilike, prijetnje) koji tangiraju njezinu funkcionalnost, u aktualnom i budućem razdoblju. Integriranjem, odnosno konfrontiranjem naznačenih faktora kroz strategijsko-analitički model – TOWS matricu profilirane su četiri strategijske opcije koje strategijski menadžment može prihvatiti u upravljanju sustavom kriminalističke tehnike u PU istarskoj. Primarna opcija trebala bi biti S-O strategija (maxi-maxi) u fokusu koje bi bila reorganizacija s ciljem maksimalnog iskoristavanja internih snaga kako bi se maksimalno iskoristile prilike u okruženju. *Duopolna centralizacija* (postojeći Odjel za očevide u Puli i novi odjel za očevide u Pazinu, uz eliminaciju radnih mjesta kriminalističkih tehničara po PP-ovima) mogući je reorganizacijski model efikasnijeg i racionalnijeg upravljanja kriminalističkom tehnikom u PU istarskoj.

## 1. ORGANIZACIJA I FUNKCIONIRANJE KRIMINALISTIČKE TEHNIKE U POLICIJSKOJ UPRAVI ISTARSKOJ

S obzirom na područno ustrojstvo Republike Hrvatske, za obavljanje policijskih i drugih poslova osnovane su policijske uprave te razvrstane u četiri kategorije. PU istarska osnovana je kao uprava II. kategorije<sup>2</sup> te između ostalih poslova na svom području organizira, usklađuje, usmjerava i nadzire rad policijskih postaja (PP) te prati i analizira stanje sigurnosti i pojave koje pogoduju nastanku i razvitku kriminaliteta. Nadležna je za područje Istarske županije, odnosno za gradove: Buje, Buzet, Labin, Novigrad, Pazin, Poreč, Pula, Rovinj, Umag i Vodnjan te za općine: Bale, Barban, Brtonigla, Cerovlje, Fažana, Funtana, Gračišće, Grožnjan, Kanfanar, Karojba, Kaštelir-Labinci, Kršan, Lanišće, Ližnjan, Lupoglav, Marčana, Medulin, Motovun, Oprtalj, Pićan, Raša, Sveta Nedjelja, Sveti Lovreč, Sveti Petar u Šumi, Svetvinčenat, Tar-Vabriga, Tinjan, Višnjan, Vižinada, Vrsar i Žminj.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> U *liniji rada kriminalističke tehnike* (uvriježeni naziv za *poslove kriminalističke tehnike* u Ministarstvu unutarnjih poslova) osim radnog mjesta kriminalističkog tehničara – koje je osnovno i najbrojnije radno mjesto – sistematizirana su i druga radna mjesta, primjerice vođa očevidne ekipe, poligrafist, službenik za detekciju i identifikaciju.

<sup>2</sup> Uredba o područjima, sjedištima, vrstama i kategorijama policijskih uprava i policijskih postaja, NN 117/11., članak 3.

<sup>3</sup> Internetski portal [istarska.policija.hr](http://www.istarska.policija.hr), stranica <http://www.istarska.policija.hr/MainPu.aspx?id=1347> od 7. studenoga 2016.

## 1.1. Organizacijski oblici funkcioniranja kriminalističke tehnike

Poslovi kriminalističke tehnike u PU istarskoj realiziraju se na dvije razine – razina PU-a i razina PP-a.

*Razina PU-a.* Na razini PU-a ustrojena je *Služba za očevidne i kriminalističku tehniku* PU istarske koja obavlja složenije poslove iz područja kriminalističke tehnike za potrebe PU-a u suradnji s nadležnim ustrojstvenim jedinicama Ministarstva; provodi nadzor nad radom policijskih postaja; skrbi o pravilnom korištenju i čuvanju kriminalističkotehničke opreme, o kvaliteti obrade mjesta događaja kao i izradi popratne dokumentacije za očevidne; skrbi o stručnom usavršavanju djelatnika; obavlja i druge poslove iz svog područja rada.<sup>4</sup> Unutar službe ustrojen je *Odjel očevida*<sup>5</sup> koji obavlja očevidne na mjestu kriminalnog događaja kod svih težih kaznenih djela; izravno surađuje s državnim odvjetnikom i sucem istrage u cilju razjašnjenja kriminalnog događaja; izrađuje dokumentaciju očevida; surađuje s drugim ustrojstvenim jedinicama PU-a i pruža im pomoć u izvršenju njihovih zadaća; obavlja i druge poslove iz svog područja rada.<sup>6</sup>

*Razina PP-a.* Unutar mješovitih policijskih postaja: Buje, Umag, Buzet, Labin, Pazin, Poreč i Rovinj sistematizirana su radna mjesta *kriminalistički tehničar*<sup>7</sup> za obavljanje poslova kriminalističke tehnike iz nadležnosti policijskih postaja. Unatoč tome što unutar navedenih policijskih postaja nije sistematizirana kriminalistička tehnika kao posebna organizacijska jedinica, ukupnost djelovanja kriminalističkih tehničara interno/neformalno naziva se *kriminalistička tehnika policijske postaje*.

## 1.2. Pokazatelji kriminalističkotehničkih aktivnosti

Intenzitet ukupnih kriminalističkotehničkih aktivnosti u PU istarskoj (na razini PU-a i PP-a) razvidan je iz statističkih pokazatelja o izvršenim aktivnostima (u razdoblju 2010. – 2016.) koje su podijeljene u dvije ključne kategorije: *očevidi* i *ostale kriminalističkotehničke aktivnosti* (tablica 1).

*Očevid* je procesna radnja koju poduzimaju tijela postupka, a u propisanim slučajevima i policija. Obilježava ga izravno čulno opažanje, utvrđivanje i razjašnjavanje pojedinih činjenica i okolnosti važnih za kazneni postupak (Pavišić, Modly i Veić, 2006:439).

*Ostale kriminalističkotehničke aktivnosti* razumijevaju: obdukciju, rekonstrukciju, pokus, pretragu osobe, pretragu doma, pretragu prostora, pretragu motornih vozila, ostale pretrage, prepoznavanje osoba, prepoznavanje predmeta, ostala prepoznavanja, policijsku klopku, izuzimanje rukopisa, izuzimanje nespornih bioloških uzoraka, pregled brojeva na prijevoznim sredstvima, operativno fotografiranje, operativno snimanje, operativno skicira-

---

<sup>4</sup> Ibidem, članak 309.

<sup>5</sup> Uredba o unutarnjem ustrojstvu Ministarstva unutarnjih poslova, NN 70/12., članak 455. i 456.

<sup>6</sup> Ibidem, članak 310.

<sup>7</sup> Uredba o klasifikaciji radnih mjesta policijskih službenika (NN 129/2011), poglavlje *Popis naziva radnih mjesta policijskih službenika*

nje, izuzimanje i obradu videozapisa te ostale radnje.<sup>8</sup> Zajedno s ostalim kriminalističko-tehničkim aktivnostima prikazani su brojevi pokazatelji daktiloskopiranih i fotografiranih osoba.<sup>9</sup>

Tablica 1: Pokazatelji kriminalističkotehničkih aktivnosti u PU istarskoj za razdoblje 2010. – 2016.<sup>10</sup>

godina	Kriminalističkotehničke aktivnosti	PU ISTARSKA							
		Odjel očevida	PP Buje	PP Umag	PP Buzet	PP Labin	PP Pazin	PP Poreč	PP Rovinj
2010.	očevidi	1227	108	346	32	150	110	705	280
	ostalo	353	81	119	10	31	43	161	51
	UKUPNO	1580	189	465	42	181	153	866	331
2011.	očevidi	1227	71	280	29	116	146	639	200
	ostalo	302	81	115	16	25	31	206	33
	UKUPNO	1529	152	395	45	141	177	845	233
2012.	očevidi	1378	95	292	40	107	157	617	227
	ostalo	310	44	38	19	31	44	235	84
	UKUPNO	1688	139	330	59	138	201	852	311
2013.	očevidi	1348	47	276	35	93	157	578	153
	ostalo	331	65	79	21	38	77	185	65
	UKUPNO	1679	112	355	56	131	234	763	218
2014.	očevidi	1193	53	218	24	87	97	360	121
	ostalo	447	61	76	32	36	51	160	99
	UKUPNO	1640	114	294	56	123	148	520	220
2015.	očevidi	1150	45	187	23	106	93	419	145
	ostalo	265	29	21	17	38	22	187	120
	UKUPNO	1415	74	208	40	144	115	606	265
2016.	očevidi	1030	51	190	20	84	80	354	136
	ostalo	282	33	34	12	46	46	116	32
	UKUPNO	1312	84	224	32	130	126	470	168
<b>GODIŠNJI PROSJEK</b>		1549	123	324	47	141	165	703	249

Podaci iz tablice 1 ukazuju na postojanje značajnih razlika u prosječnom broju obavljenih kriminalističkotehničkih poslova, i to na dvije platforme: a) *vertikalnoj* (razlika između razine PU-a i PP-a), b) *horizontalnoj* (razlike unutar razine PP-a). Razlika na vertikalnoj platformi manifestira se kroz višekratnu različitost broja 1549 (godišnji prosjek aktivnosti Odjela očevida) i broja 251 (godišnji prosjek aktivnosti svih PP-ova). Razlika na horizontalnoj platformi manifestira se kroz značajnu različitost broja 703 (godišnji prosjek aktivnosti PP Poreč) i broja 47 (godišnji prosjek aktivnosti PP Buzet).

<sup>8</sup> Upisnik ostalih kriminalističko-tehničkih aktivnosti MUP – Evidencije rada oblikovane i vođene internim smjernicama kriminalističke tehnike.

<sup>9</sup> Evidencija daktiloskopiranih i fotografiranih osoba MUP Evidencije rada oblikovane i vođene internim smjernicama kriminalističke tehnike.

<sup>10</sup> Pokazatelji aktivnosti Odjela očevida PU istarske, kriminalističke tehnike PP Buje, Umag, Buzet, Labin, Pazin, Poreč i Rovinj (tablice KT-1 za 2010. – 2012. i tablice T-1 i T-2 za 2013. – 2016.).

U svrhu identificiranja prosječnog broja aktivnosti koje izvrši kriminalistički tehničar u PU istarskoj na dnevnoj osnovi, na razini PU-a i PP-a, u naznačenom razdoblju, potrebno je prethodno utvrditi sljedeće parametre: a) *brojnost kriminalističkih tehničara u svakoj ostromjenskoj jedinici*, b) *prosječni broj radnih dana na godišnjoj razini (ukupni i efektivni)*.

*Brojnost kriminalističkih tehničara.* Potrebno je razlikovati broj sistematiziranih radnih mjesta ("pravni" broj)<sup>11</sup> i broj popunjenih radnih mjesta (stvarni broj).<sup>12</sup> Potonji broj relevantan je u kontekstu izračuna stvarne prosječne opterećenosti krimtehničara u PU istarskoj i on je uzet u obzir pri izračunima u tablici 2. Prema *Uredbi o klasifikaciji radnih mjesta policijskih službenika (NN 129/2011)*, u odjelima očevida policijskih uprava II. kategorije sistematizirano je radno mjesto *kriminalistički tehničar u policijskoj upravi*, a u mješovitim policijskim postajama radno mjesto *kriminalistički tehničar u policijskoj postaji*. Opis je oba navedena radna mjesta identičan: *Korištenjem suvremene kriminalističko-tehničke opreme na mjestu događaja, žrtvama kaznenog djela i osumnjičenim osobama pronalazi, izuzima i osigurava tragove koji mogu poslužiti kao dokaz u kaznenom postupku.*<sup>13</sup> U *Odjelu očevida* PU istarske sistematizirana su radna mjesta kriminalistički tehničar i policijski službenik za očevide.

*Prosječni broj radnih dana na godišnjoj razini.* U 2010., 2011. i 2016. zabilježena su 252 radna dana, dok je u 2012., 2013. i 2014. zabilježeno 250 radnih dana, a u 2015. zabilježen je 251 radni dan.<sup>14</sup> Prosječan broj radnih dana za navedeno sedmogodišnje razdoblje iznosi 251 dan. Ovaj (ukupni) prosječni broj potrebno je umanjiti za vrijeme koje policijski službenik provede na godišnjem odmoru u trajanju od 30 radnih dana – iz čega proizlazi da je prosječni broj (efektivnih) radnih dana na godišnjoj razini 221 dan. Ovaj broj predstavlja osnovicu/parametar za ponderiranje ukupnih kriminalističkotehničkih aktivnosti u PU istarskoj na godišnjoj i dnevnoj razini po pojedinom kriminalističkom tehničaru (tablica 2).

---

<sup>11</sup> Dopis *Sektora pravnih, financijskih i tehničkih poslova* Policijske uprave istarske broj 511-08-14/2-4750-2016 od 15. studenoga 2016.

<sup>12</sup> Osobno poznato prvom autoru ovog rada, a radi se o popunjenosti koja je pretežito bila tijekom razdoblja 2010. – 2016. za koje su i prikupljeni podaci/pokazatelji krimtehničkih aktivnosti u PU istarskoj.

<sup>13</sup> Informacijski sustav Ministarstva unutarnjih poslova – Popis slobodnih radnih mjesta policijskih službenika Policijske uprave primorsko-goranske, prosinac 2016.

<sup>14</sup> Internetski portal <http://www.obracun-placa.com/>, stranica <http://www.obracun-placa.com/index.php/fond-radnih-sati> od 25. rujna 2016.

Tablica 2: Pokazatelji prosječnog broja aktivnosti kriminalističkih tehničara u PU istarskoj

	Godišnji prosjek krim-tehničkih aktivnosti	Dnevni prosjek krimtehničkih aktivnosti (221 radni dan godišnje)	Broj kriminalističkih tehničara		Prosječan broj kriminalističkotehničkih aktivnosti jednog kriminalističkog tehničara za vrijeme smjene
			sistematizirano	popunjeno	
Odjel očevida	1549	7,00	7	4	1,75
PP Buje	123	0,56	2	2	0,28
PP Umag	324	1,47	2	2	0,74
PP Buzet	47	0,21	2	1	0,21
PP Labin	141	0,63	2	2	0,32
PP Pazin	165	0,75	2	1	0,75
PP Poreč	703	3,18	3	2	1,59
PP Rovinj	249	1,13	2	1	1,13
UKUPNO	3301	14,93	22	15	1,00

Podaci iz tablice 2 ukazuju na dvije relevantne činjenice: a) *agregatnu* (kriminalistički tehničar u PU istarskoj u prosjeku obavi jednu aktivnost dnevno; b) *komparativnu* (značajna je nerazmjernost u dnevnoj opterećenosti kriminalističkih tehničara). Iz agregatne činjenice proizlazi relativno nizak intenzitet, odnosno koeficijent opterećenosti radnog mjesta kriminalističkog tehničara (kada bi sva sistematizirana radna mjesta bila popunjena – stanje bi u ovom smislu bilo još nepovoljnije). Iz komparativne činjenice proizlazi pitanje racionalnosti, odnosno elementarne opravdanosti postojanja radnih mjesta kriminalističkih tehničara u pojedinim PP-ovima (primjerice PP Buzet ili PP Buje – u kojima kriminalistički tehničar obavi jednu aktivnost svakih 4 ili 5 dana). Obje navedene činjenice impliciraju postojanje značajnih problema u organizaciji i funkcioniranju kriminalističke tehnike u PU istarskoj.

## 2. SWOT ANALIZA KRIMINALISTIČKE TEHNIKE PU ISTARSKE

Strategijsko (re)pozicioniranje kriminalističke tehnike u PU istarskoj može se temeljiti na strategijskoj analizi interne i eksterne okoline u kojima ona djeluje. Identificiranjem ključnih pozitivnih i negativnih faktora internog i eksternog karaktera te njihovom matricnom konfrontacijom mogu se iskristalizirati strategijske smjernice/opcije budućeg (drugačijeg i uspješnijeg) djelovanja kriminalističke tehnike u PU istarskoj.

Analiza okoline (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008:205) sastoji se od tri važna segmenta: analiza vanjske okoline, analiza unutarnje okoline te integriranje vanjske i unutarnje analize (sučeljavanje prilika i prijatnji sa snagama i slabostima organizacije kako bi se utvrdila optimalna strategija).

## 2.1. Analiza unutarnje okoline

Unutarnja okolina kriminalističke tehnike razumijeva njezine organizacijske, kadrovske i materijalne karakteristike. Analizom kriminalističke tehnike, svojevrsnom introspekcijom, identificiraju se njezine snage i slabosti koje su relevantne u strategijskom pozicioniranju ovog segmenta policijskih poslova u PU istarskoj (tablica 3).

*Snage* su pozitivne interne okolnosti i karakteristike koje doprinose funkcionalnosti i uspješnosti "objekta" koji je predmet analize i čine komparativnu prednost u odnosu na okruženje u kojem "objekt" djeluje. *Slabosti* su negativne interne okolnosti koje oslabljuju kvalitetu funkcioniranja nekog "objekta" koji je predmet analiziranja, a koje umanjuju mogućnost djelovanja promatranog objekta (Orlović i Pušeljić, 2010:73 i 79).

Tablica 3: Prikaz snaga (S) i slabosti (W) kriminalističke tehnike PU istarske

SNAGE ( <i>Strengths</i> )	SLABOSTI ( <i>Weaknesses</i> )
- kadrovska popunjenost	- nedovoljna iskorištenost kadrova
- obrazovanost i iskustvo službenika	- nefunkcionalna organizacija
- interna komunikacija i suradnja	- neiskustvo i nestručnost
- značaj materijalnih tragova	- reaktivan pristup
	- diskrepancija u odnosu na druge PU-ove

**SNAGE** (manifestiraju se kroz kadrovsku kvalitetu i specifičnost struke)

**Kadrovska popunjenost.** Unatoč činjenici da nisu popunjena sva radna mjesta kriminalističkih tehničara predviđena sistematizacijom, aktualna popunjenost (15 od 22 ili cca 68 %) može se smatrati dostatnom ako se uzme u obzir prosječna brojnost krimtehničkih aktivnosti obavljenih po jednom policijskom službeniku – krimtehničaru (jedna aktivnost dnevno). Preliminarno se može konstatirati postojanje prekomjernosti broja sistematiziranih radnih mjesta krimtehničara u PU istarskoj, što ukazuje na potrebu za analizom radnih mjesta i/ili opisa tih radnih mjesta.<sup>15</sup>

**Obrazovanost i iskustvo službenika.** Rad kriminalističkih tehničara u pravilu se dokumentira (materijalizira) kao sastavnica spisa predmeta koji se dostavlja državnom odvjetništvu na daljnje postupanje. Ovakvom vanjskom "kontrolom" kao i internim nadzorima i kontrolama koje se provode nad radom kriminalističkih tehničara do sada nisu utvrđeni značajni propusti ili pogreške. Većina kriminalističkih tehničara ima dovoljno iskustva te su gotovo svi stručno educirani kroz pohađanje tečaja za kriminalističke tehničare.<sup>16</sup>

<sup>15</sup> Broj aktivnosti očito nije u skladu ni s normama *Pravilnika o jedinstvenim standardima i mjerilima za određivanje naziva i opisa radnih mjesta u državnoj službi (NN 116/07)*. Opis poslova radnog mjesta sadrži opis poslova i zadataka koji se pretežno obavljaju na radnom mjestu i približan postotak vremena koji je potreban za obavljanje svakog posla pojedinačno. Navedeni opis odnosi se na većinu poslova, što podrazumijeva više od 60 % vremena provedenog u njihovu obavljanju (članak 6).

<sup>16</sup> Krimtehničari koji imaju ispodprosječan broj obavljenih krimtehničkih aktivnosti na godišnjoj razini, primjerice u postajama Buje, Buzet, Pazin i Labin, kompenziraju taj manjak aktivnosti dugogodišnjim radom u kriminalističkoj tehnici (većina ih radi preko 10 godina).



**Interna komunikacija i suradnja.** Jedno od bitnih načela funkcioniranja državnih tijela jest i *neprekidna vertikalna i horizontalna suradnja između službi i organizacijskih jedinica* (Jurina, Jurković i Pušeljić, 1999:23). Upravo takva suradnja pozitivna je strana *linije rada* kriminalističke tehnike, a ona se ostvaruje s obzirom na specifičnost struke (specijalizirana znanja i vještine, timski rad) i kadrovsku stabilnost (nema značajne fluktuacije kadrova). Vertikalna suradnja zapravo je dvosmjerna, realizira se između krimtehničara koji djeluju na razini PP-a s onima u PU-u, a nerijetko se suradnja, odnosno stručna komunikacija proširuje i na službenike i vještake *Centra za ispitivanja, istraživanja i vještačenja "Ivan Vučetić"* u Zagrebu.<sup>17</sup>

**Značaj materijalnih tragova.** Osnovna je zadaća i odgovornost kriminalističkog tehničara da na mjestu događaja žrtvi i osumnjičenom pronađe, izuzme i osigura tragove koji mogu poslužiti kao dokaz u kaznenom ili drugom postupku. Informacije koje proizlaze iz traga objektivne su i vjerodostojne, ne ovise o ljudskoj naravi, emocijama i predrasudama. Osim dokazne snage, kriminalistički tehničari i kriminalisti ispituju i tumače tragove već na samom mjestu događaja. Slijedom navedenog kriminalistička tehnika osigurava tragove, dok daljnje njihovo korištenje u pravilu preuzimaju službenici koji provode kriminalističko istraživanje.<sup>18</sup>

**SLABOSTI** (manifestiraju se kroz organizacijsku disfunkcionalnost)

**Nedovoljna iskorištenost kadrova.** Tehničar u Odjelu očevida Policijske postaje Poreč i Policijske postaje Rovinj obavlja prosječno barem jednu aktivnost u smjeni, dok tehničar u svim drugim postajama obavi manje od jedne aktivnosti ili svakih nekoliko dana jednu aktivnost. U praksi, tehničari u postajama s malo aktivnosti bivaju angažirani za obavljanje poslova koji nisu u opisu poslova radnog mjesta kriminalističkog tehničara. Ovime se "nado-knađuje" njihova neaktivnost/neiskorištenost, no otvara se pitanje svrsishodnosti postojanja takvih radnih mjesta.

**Nefunkcionalna organizacija.** Kriminalistički tehničari obavljaju službu u smjenskom sustavu rada, po osam sati dnevno, ciklusi 8 – 16 ili 14 – 22, dok noćne smjene u pravilu nisu pokrivene tehničarima. Uzimajući u obzir tjedne odmone, godišnje odmone, bolovanja i druge izostanke, često se događa da u većini postaja u smjeni 14 – 22 nema kriminalističkog tehničara, pa se eventualni posao odgađa za sljedeći dan, za smjenu 8 – 16 sati. U slučajevima kada je nužno provesti očevid kao hitnu dokaznu radnju, pozivaju se službenici *Odjela očevida* koji već imaju iznadprosječnu opterećenost aktivnostima na svom području.

**Neiskustvo i nestručnost.** Odnosi se na specifična kriminalistička istraživanja ili aktivnosti povodom teških kaznenih djela – s obzirom na njihovu relativno nisku razinu učestalosti. Krimtehničari se angažiraju kao stručne osobe kada je u sklopu određenog kriminalističkog istraživanja (primarno kod očevida) potrebno obaviti krimtehničku radnju. Nositelji kriminalističkih istraživanja kao i radnji očevida jesu službenici kriminalističke policije koji

<sup>17</sup> Komunikaciju ne možemo promatrati kao jednostavnu mehaničku vježbu u prijenosu informacija ili instrument postizanja organizacijskih ciljeva koji će zauzeti svoje mjesto u organizaciji. Ona stvara i podupire organizaciju te je treba promatrati kao put prema organizacijskom učenju i razvoju (Marčetić, 2007:154).

<sup>18</sup> Oblik, kvaliteta, kvantiteta i raspored tragova mogu dati odgovore vezane uz misaonu i stvarnu rekonstrukciju dinamike i tijeka događanja. Dakle, uloga je materijalnih tragova: davanje informacija o kaznenom djelu; o *modus operandi* (načinu djelovanja); o povezanosti između osumnjičene osobe i žrtve; o povezanosti počinitelja s mjestom počinjenja kaznenog djela te omogućavanje pobijanja ili podržavanja iskaza, omogućavanje identifikacije osumnjičene osobe, usmjeravanje kriminalističkog istraživanja i identificiranja tvari.

su ponekada bez odgovarajućih kompetencija (neiskustvo, nestručnost), tako da u poslu postaju inferiorni krimtehničarima, koji preuzimaju ključnu ulogu i odgovornost u postupanju.

**Reaktivan pristup.** Ovakav pristup rješavanju problema dominantan je u policiji te je poglavito imanentan kriminalističkoj tehnici jer se radi o reakciji nakon saznanja/dojave o nekom kaznenom djelu, prekršaju i/ili događaju.<sup>19</sup> Kriminalistička tehnika kao potpora kriminalističkoj policiji omogućava korištenje materijalnih tragova i predmeta koji mogu poslužiti za proaktivno djelovanje policije – u smislu eventualne predikcije mjesta događaja, *modusa operandi* ili identifikacije počinitelja.<sup>20</sup>

**Diskrepancija u odnosu na druge policijske uprave.** Neravnomjernost u broju poduzetih kriminalističkotehničkih aktivnosti (primarno očevida) među policijskim upravama II. kategorije. PU istarska u prosjeku obavlja značajno veći broj očevida od drugih PU-ova iz naznačene kategorije. Također PU istarska bilježi nerazmjerno visok broj prijavljenih kaznenih djela u usporedbi s drugim PU-ovima, poglavito s obzirom na komparativne parametre – površina i broj stanovnika (tablica 4).

Tablica 4: Statistički pokazatelji broja kaznenih djela i prosječnog broja za razdoblje 2011. – 2016. te broja stanovnika i površine područja policijskih uprava II. kategorije<sup>21</sup>

Policijska uprava	broj kaznenih djela i obavljenih očevida								Broj stanovnika	Površina (km <sup>2</sup> )
		2011.	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.	Godišnji prosjek		
istarska	kaznena djela	7094	6858	5212	4553	5221	4634	5595	208.055	2813
	očevidi	2708	2994	2687	2153	2168	1956	2444		
primorsko-goranska	kaznena djela	5215	4887	4735	3595	4198	3266	4316	296.195	3588
	očevidi	1893	1651	1651	1194	1382	930	1450		
splitsko-dalmatinska	kaznena djela	7124	6791	5535	4536	4742	4674	5567	454.798	4540
	očevidi	2009	1755	1713	1553	1717	1267	1669		
osječko-baranjska	kaznena djela	4508	4131	4480	4239	4480	4143	4330	305.032	4155
	očevidi	2027	1798	1668	1076	1085	951	1 434		

<sup>19</sup> Osnovni preduvjet za poduzimanje mjera i aktivnosti iz nadležnosti policije jest činjenica nešto se – negdje – nekome već dogodilo, a ustaljeni način reakcije na događaj jest poduzimanje hitnih mjera usmjerenih na saniranje posljedica događaja te pronalaženje i privođenje počinitelja, pri čemu se gotovo ništa ili premalo čini na prevenciji, tj. na uočavanju, prepoznavanju i djelovanju na uzročnike koji pogoduju ili uvjetuju činjenje kaznenih djela, prekršaja i drugih oblika asocijalnog ponašanja (Faber i Cajner Mraović, 2003:3).

<sup>20</sup> Unatoč svijesti o važnosti proaktivnog djelovanja policije, u praksi prevladava reaktivan pristup, što se može ilustrirati sljedećim primjerima:

- počinitelj u razdoblju od dva tjedna na isti način izvrši više od deset provala u osobne automobile na području jednog autokampa i otuđi isključivo novac i/ili zlatninu
- počinitelj u razdoblju od tri tjedna izvrši četiri provale u trgovine, gdje iz prostora spremišta otuđi isključivo plinske boce, i to veću količinu
- počinitelj u razdoblju od tri tjedna izvrši provale u osobne automobile skupocjenih marki, na način da pomoću elektroničkog uređaja ometa centralno daljinsko zaključavanje vozila, otvara ih i otuđuje isključivo novac i bankovne kartice te ih koristi na bankomatima.

<sup>21</sup> Internetske stranice MUP-a, statistika, <http://stari.mup.hr/main.aspx?id=180991> (18. rujna 2017.). Internetske stranice Državnog zavoda za statistiku, Statistički ljetopis Republike Hrvatske 2017., <https://www.dzs.hr/> (14. siječnja 2018.).

Promatrajući odnos prosječnog broja prijavljenih kaznenih djela i prosječnog broja očevida provedenih u svezi s istima, razvidno je da PU istarska prednjači s participacijom od 44 % provedenih očevida; slijede PU primorsko-goranska i PU osječko-baranjska s 34 %, dok PU splitsko-dalmatinska participira s 30 % očevida.<sup>22</sup>

## 2.2. Analiza vanjske okoline

Analizom vanjske okoline detektirane su ključne prilike i prijetnje koje tangiraju organizaciju i funkcioniranje kriminalističke tehnike PU istarske – u aktualnom i budućem razdoblju (tablica 5).

*Prilike* su pozitivne okolnosti u okruženju promatranog "objekta" koje mu omogućavaju proaktivno djelovanje, unapređenje vlastitih kapaciteta te učinkovitost u funkcioniranju. Riječ je o karakteristikama koje su kompatibilne aktualnim, ali i razvojnim potencijalima "objekta" koji je predmet analize (Orlović i Pušeljčić, 2010:83).

*Prijetnje* su, iz aspekta promatranog "objekta", negativne karakteristike i okolnosti u okruženju koje ga sputavaju i onemogućavaju u uspješnom funkcioniranju. Riječ je o vanjskim čimbenicima kojima se "objekt" nije u stanju proaktivno prilagoditi jer su oni u osnovi inkompatibilni s kvalitativnom strukturom "objekta" i njegovim potencijalima, predstavljaju prijetnju njegovoj egzistenciji kao i prosperitetu (Orlović i Pušeljčić, 2010:84).

Tablica 5: Čimbenici vanjske okoline SWOT analize

<b>PRILIKE</b> ( <i>Opportunities</i> )	<b>PRIJETNJE</b> ( <i>Threats</i> )
- Reorganizacija	- Inercija menadžmenta
- Jačanje tehničke opremljenosti	- Neadekvatna organizacijska pozicioniranost
- Digitalizacija evidencija	- Suvremeni oblici kriminaliteta
- Uvođenje novih metoda identifikacije	

**PRILIKE** (manifestiraju se u tehnološkom i organizacijskom kontekstu)

**Reorganizacija.** Reorganizacija je uvjetovana "vanjskim" kontekstom, a to su PU istarska i Ministarstvo unutarnjih poslova. Postojeći organizacijski oblici kriminalističke tehnike u PU istarskoj gotovo su nepromijenjeni još od *Zakona o sustavu državne uprave* (NN 75/93) i pravnih propisa koji su determinirali organizacijsku strukturu Ministarstva unutarnjih poslova.<sup>23</sup> U ožujku 2013. održan je sastanak čelnika kriminalističke tehnike *Ministarstva*

<sup>22</sup> Podaci iz tablice 4 ukazuju na dvije vrste diskrepancije unutar PU-a II. kategorije: a) diskrepancija u brojnosti prijavljenih kaznenih djela te b) diskrepancija u brojnosti obavljenih očevida. U svezi s navedenim, Ravnateljstvo policije trebalo bi napraviti dubinsku analizu stanja sigurnosti i policijskog postupanja u naznačenim PU-ovima te poduzeti mjere za otklanjanje eventualnih devijacija – u sigurnosnom kontekstu i policijskoj praksi.

<sup>23</sup> Zakon o unutarnjim poslovima NN 76/94., 161/98., 53/00., Uredba o unutarnjem ustrojstvu Ministarstva

*unutarnjih poslova* na kojem je prezentiran plan promjene ustroja kriminalističke tehnike u smislu centralizacije ili decentralizacije kadrovskih i tehničkih resursa.<sup>24</sup> Predmetni preustroj nije pooden.<sup>25</sup> Reorganizacija je u MUP-u permanentna kategorija, no osim centralizirane i generalne reorganizacije – ooptuno bi bilo reorganizaciju decentralizirati i fleksibilizirati – omogućiiti njezinu realizaciju na lokalnoj i parcijalnoj razini.

**Jačanje tehničke opremljenosti.** Razvoj kriminaliteta stvara permanentnu potrebu za razvojem kriminalistike, odnosno kriminalističke tehnike. Osim osnovne krimtehničke opreme (tzv. neseseri za obradu mjesta događaja), velika je važnost specifične i sofisticirane opreme i uređaja u krimtehničkim aktivnostima.<sup>26</sup>

**Digitalizacija evidencija.** Odgovarajuća digitalizacija može značajno utjecati na uspješnije obavljanje policijskih poslova. Svaka organizacijska jedinica kriminalističke tehnike sadrži evidencije kao što su *Upisnik očevida*, *Upisnik ostalih kriminalističko-tehničkih aktivnosti* i *Evidencija daktiloskopiranih i fotografiranih osoba*.<sup>27</sup> Navedene su evidencije 1. siječnja 2018. digitalizirane kao aplikacija pod nazivom *Evidencije kriminalističke tehnike* u *Informacijskom sustavu Ministarstva unutarnjih poslova*. Ova činjenica predstavlja važan informatičkotehnoški i operativni iskorak jer evidencija nudi mogućnosti unosa, obrade, pretrage i prikaza podataka te prikaza statističkih podataka.<sup>28</sup> Poanta je u tome da predmetni podaci i evidencije, osim kriminalističkoj tehnici, budu dostupni službenicima koji provode kriminalistička istraživanja – što još nije realizirano. Omogućavanjem "mrežnog" uvida u krimtehničke evidencije većem broju ustrojstvenih jedinica (na razini PU-a ili

---

unutarnjih poslova Republike Hrvatske i Pravilnik o unutarnjem redu.

<sup>24</sup> Power Point prezentacija radnog sastanka čelnika kriminalističke tehnike, Zagreb, 21. ožujka 2013.

<sup>25</sup> Jedna od rijetkih promjena u funkcioniranju krimtehnike dogodila se 2006. u Centru za forenzična ispitivanja, istraživanja i vještačenja "Ivan Vučetić", kada je uveden Automatizirani sustav za prepoznavanje otisaka prstiju (engl. *Automated Fingerprint Identification System – AFIS*) te su radne jedinice AFIS-a učinjene dostupnima policijskim upravama II. kategorije. Ovime je učinjen značajan iskorak ka učinkovitosti kriminalističkih istraživanja.

<sup>26</sup> Primjerice, svjetiljke za pretragu mjesta događaja, tzv. *crime lites*. *Crime lite* jest forenzički izvor svjetlosti na bazi LED tehnologije, a koristi se za pretragu mjesta događaja kaznenog djela s ciljem pronalaska tragova papilarnih linija, stopala, tjelesnih izlučevina, vlakana i dr. (Sekulić, 2010.). Navedene svjetiljke omogućuju detaljniju i bržu obradu mjesta događaja. One su praktički zamjena za daktiloskopske praške, čiji je veliki nedostatak nečistoća koja ostaje nakon obrade mjesta događaja. Takve svjetiljke značajno olakšavaju istraživanje mjesta događaja jer optičkim pregledom brzo i jednostavno detektiraju tragove.

<sup>27</sup> Evidencije rada MUP – oblikovane i vođene internim smjernicama kriminalističke tehnike.

*Upisnik očevida* sadrži podatke o broju predmeta, vremenu događaja, vremenu očevida, oštećenju osobi, počinitelju, opis događaja, o broju sudionika obavljanja očevida, o fiksiranju (fotografiranje, snimka, zapisnik, izvješće i drugo), o traseološkim pokazateljima (pronađeni, izuzeti, vještačeni tragovi i drugo), o kriminalističkotehničkoj obradi osoba, o pohrani izuzetih materijalnih tragova te napomene.

*Upisnik ostalih kriminalističko-tehničkih aktivnosti* sadrži podatke o poduzetoj radnji, o osobi, opis radnje, o broju sudionika obavljanja radnje, o fiksiranju, o vrsti radnje (obdukcija, rekonstrukcija, pretraga, prepoznavanje i drugo), o pohrani izuzetih materijalnih tragova, napomene.

*Evidencija daktiloskopiranih i fotografiranih osoba* sadrži podatke o daktiloskopiranju i fotografiranju (redni broj i datum), o razlogu daktiloskopiranja i fotografiranja, o osobi, o korištenim kriminalističkotehničkim obrascima, napomene. Karakteristika ovih evidencija jest da se podaci unose ručno/fizički neposredno nakon provedenog očevida ili druge radnje.

<sup>28</sup> Korisnička dokumentacija za Evidenciju kriminalističke tehnike, MUP, 2017.

MUP-a) postigla bi se "dodatna vrijednost" za kriminalistička istraživanja jer bi se, primjerice, prema traseološkim pokazateljima mogla povezivati određena kaznena djela primjenom tzv. analogije.

**Uvođenje novih metoda identifikacije.** Razumijeva "nestandardne" metode identifikacije počinitelja iz perspektive suvremenih računalnih i mrežnih sustava. Standardne metode identifikacije koje se najčešće koriste jesu osobni opis, prepoznavanje osoba (uživo ili putem fotografija), daktiloskopija i analiza DNK-a. Identifikacija osobe (Kolar-Gregorić, 2004:62) jest utvrđivanje skupa stvarnih pravnih i tjelesnih obilježja po kojima se osoba razlikuje od drugih osoba, a provodi se korištenjem metoda kriminalističke tehnike i taktike te primjenom medicinskih i drugih vještačenja. Ministarstvo unutarnjih poslova trenutno raspolaže jednom forenzičnom metodom digitalnih zapisa pri Centru "Ivan Vučetić", a koja *omogućuje poboljšanje i analizu video i foto zapisa korištenjem softvera Amped Five*.<sup>29</sup> Dakle, radi se o metodi kojom se poboljšava kvaliteta zapisa i time povećava mogućnost identifikacije počinitelja, ali i identifikacije odjevnih i drugih predmeta kroz njihova opća i individualna obilježja. Suvremena tehnologija trenutno nudi konkretne mogućnosti za identifikaciju maskiranih počinitelja, a neke od metoda jesu *3D fotogrametrijska antropologija* i *3D facijalna rekonstrukcija*.<sup>30</sup> Osim navedenih alata za identifikaciju, postoji i programski forenzički alat *NeoFace@Reveal* poduzeća "NEC Corporation"<sup>31</sup>, koji služi za automatsko prepoznavanje lica u kriminalističkom istraživanju. Takva tehnologija uspješno bi mogla koristiti baze podataka signaletičkih fotografija<sup>32</sup> Ministarstva unutarnjih poslova, uspoređivanjem lica iz baze podataka s licima koja se nalaze na videosnimkama nadzornih kamera na mjestima počinjenja kaznenih djela.

**PRIJETNJE** (manifestiraju se u kontekstu inferiornosti i nefleksibilnosti policijskog sustava)

**Inercija menadžmenta.** Unatoč značajnim promjenama koje se događaju u okruženju (razvoj kriminaliteta i razvoj informatičke tehnologije), kriminalistička tehnika funkcionira inicijalnim organizacijskim modelom – anakronim i neadekvatnim. Odgovornost za organizaciju i funkcioniranje krimtehnike, u najvećem dijelu, snosi nadležni policijski menadžment

<sup>29</sup> Internetski portal <http://www.forenzika.hr/>, stranica <http://www.forenzika.hr/234957.aspx> od 21. studenoga 2016.

<sup>30</sup> 3D FOTOGRAMETRIJSKA ANTROPOLOGIJA metoda je kojom se iz snimaka dobivenih videokamera-ma uz pomoć odgovarajućeg softvera mogu izmjeriti pojedini dijelovi tijela osobe te na osnovi tih mjera vrlo precizno razlikovati tu osobu od drugih.

3D FACIJALNA REKONSTRUKCIJA metoda je identifikacije primjenom odgovarajućeg softvera radi rekonstrukcije izgleda lica osobe temeljem izgleda kostiju lica i glave (Radmilović, 2009:42).

<sup>31</sup> Internetski portal "NEC Corporation" <http://www.nec.com/en/global/about/profile.html> od 22. studenoga 2016. // Program funkcionira na način da preuzima snimke videonadzornih kamera, zatim prepoznaje lica na temelju individualnih obilježja te ih uspoređuje s fotografijama u bazi podataka. Ako u bazi pronade lice s istim obilježjima, ono će ga identificirati.

<sup>32</sup> Prema *Naputku o daktiloskopiranju i fotografiranju osoba te postupku s otiscima i tragovima papilarnih linija*, NN 34/11. i 130/12. "Signaletička fotografija" portret je osobe od vrha glave do prsa, a fotografira se osoba osumnjičena za kazneno djelo za koje se progoni po službenoj dužnosti i osoba za koju treba utvrditi identitet.

na svim razinama jer menadžment uvijek treba težiti optimalnosti organizacije.<sup>33</sup> Pod optimalnom organizacijom (Jurina, Jurković i Pušeljčić, 1999:22) podrazumijevamo takvu organizaciju koja osigurava ostvarivanje ciljeva organizacije na takav način da se u što većoj mjeri zadovolje mjerila ekonomičnosti i rentabilnosti.

**Neadekvatna organizacijska pozicioniranost.** Neadekvatnost organizacije kriminalističke tehnike<sup>34</sup> i njezine interne pozicioniranosti u PU istarskoj doprinosi demotiviranosti i nezainteresiranosti krimtehničara, pa time i (ne)kvaliteti njihova rada.<sup>35</sup> Nemogućnost napredovanja i iznimno rijetko nagrađivanje kriminalističkih tehničara unatoč velikom doprinosu kriminalističkim istraživanjima, također su uzroci nezainteresiranosti, naročito kod službenika s dugogodišnjim policijskim iskustvom. Također, osnovni koeficijent složenosti radnog mjesta kriminalističkog tehničara (u policijskoj upravi / u policijskoj postaji) iznosi 0,873<sup>36</sup>, koji je pri "dnu ljestvice" u odnosu na koeficijente radnih mjesta drugih policijskih službenika.

**Suvremeni oblici kriminaliteta.** U kriminalističkim istraživanjima primjenjuju se kriminalističke metodike, taktike i tehnike koje su prilagođene specifičnostima svakog pojedinog kaznenog djela, odnosno pojedine vrste kriminaliteta. Imovinski kriminalitet po opsegu i strukturi zauzima najveći dio ukupnog kriminaliteta, s krađama, teškim krađama i razbojništvima kao najčešćim oblicima kaznenih djela. Otkrivanje nepoznatih počinitelja kaznenih djela razbojništva (Radmilović, 2009:36) koji su prilikom počinjenja maskirani vrlo je težak i zahtjevan zadatak. Karakteristike su djela da se počinitelj na mjestu događaja zadržava vrlo kratko, kontakti počinitelja s mjestom događaja i oštećenima minimalni su, počinitelj koristi zaštitna sredstva poput rukavica, maski i kapa, a u pretežitom broju slučajeva prikriva svoj identitet potpunim ili djelomičnim maskiranjem.<sup>37</sup>

<sup>33</sup> Indikativna je činjenica da je kriminalistička tehnika sa svojom "najvišom" organizacijskom jedinicom *Službom kriminalističke tehnike* već dugi niz godina i formalno marginalizirana jer je pozicionirana tek u *Sektoru za potporu kriminalističke policije* pri *Upravi kriminalističke policije* u Ravnateljstvu policije. Stanje se u tom smislu nije bitno promijenilo ni izmjenama i dopunama Uredbe o unutarnjem ustrojstvu MUP-a donesenima u prosincu 2017. god. (NN 129/2017) kojima je (između ostalog) ukinut Sektor za potporu kriminalističke policije, a uspostavljen Sektor općeg kriminaliteta i međunarodne policijske suradnje – slijedom čega je Služba kriminalističke tehnike po inerciji dislocirana iz jednoga ("staroga") u drugi ("novi") sektor.

<sup>34</sup> *Odjel očevida* jedina je organizacijska jedinica krimtehnike koja može osigurati 24-satno dežurstvo, on jedini ima sistematizirana radna mjesta službenika za očevide. Aktualni oblik ustroja ne omogućava dežurstvo kriminalističke tehnike 0-24 za svaku postaju, a većina postaja ima dežurstvo samo u jednoj dnevnoj smjeni.

<sup>35</sup> Treba otkrivati i osiguravati sve dokazne informacije i poduzimati mjere i radnje temeljito, strpljivo i uporno, ali ne tvrdoglavo. Tijela postupka ne smiju se u svom radu ograničiti samo na poduzimanje nekih mjera i radnji te prikupljanje, provjeravanje i ocjenu samo nekih dokaznih informacija (Modly, 2002:20).

<sup>36</sup> Uredba o izmjenama Uredbe o plaćama policijskih službenika NN 40/2016.

<sup>37</sup> Na području PU istarske prisutni su neki "novi" oblici kaznenih djela imovinskog kriminaliteta, koji su specifični po svom *modus operandi*, ali i po izboru objekta u kojem se nalazi barem veća količina novca. Upravo ti novi oblici kriminaliteta privukli su veću medijsku pozornost te su prikazani kroz naslove o **razbojnicima na motociklima** – internetski portal <http://www.jutarnji.hr/>, stranica <http://www.jutarnji.hr/vijesti/crna-kronika/naoruzani-i-agresivni-bajkeri-teroriziraju-istru-opaka-moto-banda-pljacka-luksuzne-hotele-i-nudisticke-kampove/301177/> od 22. studenoga 2016., i **teškim krađama "bankomata"** – internetski portal <http://www.novolist.hr/>, stranica <http://www.novolist.hr/Vijesti/Crna-kronika/Nepoznati-pljackasi-na-uskrsnje-jutro-plinom-praznijeli-bankomate-u-Plodinama-u-Kostreni> od 22. studenoga 2016.

### 2.3. Integriranje unutarnjih i vanjskih čimbenika – TOWS matrica

Strategijska analiza (identifikacija i analiza unutarnjih i vanjskih faktora) faza je u procesu strategijskog menadžmenta iza koje slijedi faza izrade SWOT profila kroz integriranje, odnosno konfrontiranje naznačenih faktora – prikazanih u TOWS matrici (tablica 6). Rezultat su matrice četiri strategijske opcije koje strategijski menadžment može akceptirati u upravljanju organizacijom.

TOWS matrica konceptualni je okvir za identificiranje i analiziranje prijetnji (T – *threats*) i prilika (O – *opportunities*) u vanjskom okruženju te procjenjivanje organizacijskih slabosti (W – *weaknesses*) i snaga (S – *strenghts*) u unutarnjem okruženju. Pomaže u identifikaciji veza između snaga, slabosti, prilika i prijetnji te daje osnovu formuliranja strategija na tim odnosima. Ona pokazuje kako vanjske prilike i prijetnje s kojima se suočava određeno poduzeće mogu biti suprotstavljene unutarnjim snagama i slabostima da bi se kao rezultat dobila četiri skupa alternativnih strategija (Gonan Božac, 2008:5).

Tablica 6: TOWS matrica kriminalističke tehnike PU istarske

<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Unutarnji faktori</div> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Vanjski faktori</div> </div>	SNAGE (S)	SLABOSTI (W)
		1. Kadrovska popunjenost 2. Obrazovanost i iskustvo službenika 3. Interna suradnja 4. Značaj materijalnih tragova
<b>PRILIKE (O)</b> ----- 1. Reorganizacija 2. Jačanje tehničke opremljenosti 3. Digitalizacija evidencija 4. Uvođenje novih metoda identifikacije	<b>S-O strategija: maxi-maxi</b> • Preustroj i racionalno upravljanje kadrovima, uz poticanje specijalizacije • Omogućavanje suvremene opreme, digitalizacija te iskorištavanje postojećih podataka novim metodama identifikacije	<b>W-O strategija: mini-maxi</b> • Upravljanje kadrovima sukladno s potrebama i strateško planiranje obrazovanja • Proaktivan pristup korištenjem postojećih metoda i raspoloživih podataka
<b>PRIJETNJE (T)</b> ----- 1. Inercija menadžmenta 2. Neadekvatna organizacijska pozicioniranost 3. Suvremeni oblici kriminaliteta	<b>S-T strategija: maxi-mini</b> • Adekvatan pristup rukovoditelja službenicima, kontinuitet obrazovanja • Razvoj i jačanje interakcije te razmjena informacija međusobno unutar PU istarske i suradnja s drugim PU-ovima	<b>W-T strategija: mini-mini</b> • Naprednije upravljanje ljudskim potencijalima te izrada strategije obrazovanja • Jačanje preventivnog rada te aktivno informiranje o stanju i kretanju kriminaliteta

TOWS matrica sadržava četiri različite strategijske opcije koje se u upravljanju organizacijom mogu koristiti *komplementarno* (uključivo i sinkronizirano), ne nužno *alternativno* (isključivo i favorizirano). U slučaju krimtehnike u PU istarskoj, u aktualnom trenutku pri-

marna opcija trebala bi biti S-O strategija u fokusu koje bi bila reorganizacija. Ostale strateškijske opcije ("sekundarnog" karaktera), odnosno određene aktivnosti u sklopu istih trebale bi se primjenjivati istovremeno i sinkronizirano s naznačenom (primarnom) opcijom.<sup>38</sup>

### S-O strategija: maxi-maxi

"Preustroj i racionalno upravljanje kadrovima, uz poticanje specijalizacije, omogućavanje suvremene opreme i intenziviranje interne suradnje te visoko profesionalni pristup radu."

Jedan od mogućih oblika preustroja ili reorganizacije zasigurno je i djelomična centralizacija krimtehnike, na platformi "duopola". Reorganizacijom bi se ustrojio još jedan odjel očevida identičan onome koji već postoji u sastavu Službe za očevide i kriminalističku tehniku, u sjedištu PU istarske u Puli. Takav bi odjel imao sjedište unutar Policijske postaje Pazin, s obzirom na to da se radi o središtu teritorija PU istarske. Udaljenost Pazina od ostalih policijskih postaja maksimalno je 50 km. Ovaj novi odjel obavljao bi sve kriminalističkotehničke aktivnosti na području PU istarske, osim područja koje pokriva postojeći Odjel očevida (područje grada Pule). *Duopolnom centralizacijom* bile bi ukinute kriminalističke tehnike po svim policijskim postajama PU istarske.

Postojećom sistematizacijom predviđeno je 13 kriminalističkih tehničara, raspoređenih po mješovitim policijskim postajama PU istarske, dok bi predloženim oblikom reorganizacije bilo dovoljno osam kriminalističkih tehničara. Osim kriminalističkih tehničara za rad "novog" odjela potrebno je isto toliko kriminalističkih službenika koji bi bili premješteni iz policijskih postaja, dakle 1 – 2 službenika, ovisno o kadrovskoj potpunosti pojedine postaje. Rad bi bio organiziran u turnusima po 12 sati, u ciklusima 12–24–12–48. Svaka bi smjena u tom slučaju imala dvije dežurne očevidne ekipe (vođa očevidne ekipe i kriminalistički tehničar). (tablica 7)

Tablica 7: Prosječni pokazatelji rada odjela očevida Pazin po predloženom modelu organizacije

"Odjel očevida Pazin"		
Predviđen broj kriminalističkih tehničara	Prosječan broj aktivnosti godišnje	Prosječan broj aktivnosti jednog tehničara u smjeni
8	1752	1

<sup>38</sup> Primarna opcija (S-O), odnosno njezin fokus ukratko je elaboriran, dok se ostale opcije (S-T, W-O i W-T) mogu predstaviti u obliku iskaza njihovih suština (ključnih sastavnica).

**S-T strategija: maxi-mini:** "Adekvatan pristup rukovoditelja službenicima, kontinuitet obrazovanja, razvoj i jačanje interakcije te razmjena informacija međusobno unutar PU istarske i suradnja s drugim PU-ovima".

**W-O strategija: mini-maxi:** "Upravljanje kadrovima sukladno s potrebama i strateško planiranje obrazovanja, proaktivan pristup korištenjem postojećih metoda i raspoloživih podataka".

**W-T strategija: mini-mini:** "Naprednije upravljanje ljudskim potencijalima te izrada strategije obrazovanja, jačanje preventivnog rada te aktivno informiranje o stanju i kretanju kriminaliteta".



U tablici 7 prikazani su prosječni pokazatelji aktivnosti za predloženi model reorganizacije s novom organizacijskom jedinicom pod nazivom "Odjel očevida Pazin". Iz tablice je razvidno da bi predviđenih osam kriminalističkih tehničara obavilo 1752 aktivnosti godišnje (*prosjeak temeljem broja aktivnosti u sedmogodišnjem razdoblju kriminalističkih tehnika policijskih postaja Buje, Umag, Buzet, Labin, Pazin, Poreč i Rovinj*). Slijedom toga proizlazi da bi jedan tehničar obavio jednu aktivnost u smjeni, čime bi se optimizirao rad u odnosu na dosadašnji.

### 3. ZAKLJUČAK

Strategijski menadžment ima zadaću temeljem istraživanja i odgovarajućih analiza donositi odluke o (re)definiranju i (re)pozicioniranju organizacije i funkcioniranja poslovnih entiteta (krimtehnike) unutar sustava (MUP RH) i izvan njega (sigurnosni kontekst, tehničko-tehnološki kontekst). U svezi s organizacijom i funkcioniranjem kriminalističke tehnike u PU istarskoj – u kontekstu strategijskog menadžmenta – provedene su dvije vrste analize: *preliminarna (statistička) analiza* i *strategijska (SWOT) analiza*.

Preliminarna analiza statističkih pokazatelja kriminalističkotehničkih aktivnosti u PU istarskoj za razdoblje 2010. – 2016. ukazuje na postojanje značajnih razlika u prosječnom broju obavljenih kriminalističkotehničkih poslova, i to na *vertikalnoj platformi* (razlika između razine PU-a i prosjeka aktivnosti na razini PP-a) te *horizontalnoj platformi* (razlike između pojedinih PP-ova). Statistički pokazatelji prosječnog broja aktivnosti kriminalističkih tehničara u PU istarskoj također ukazuju na dvije relevantne činjenice: *agregatnu* – koja je relativno neprihvatljiva (kriminalistički tehničar u PU istarskoj u prosjeku obavi jednu aktivnost dnevno) te *komparativnu* – koja je apsolutno neprihvatljiva (značajna je nerazmjernost u dnevnoj opterećenosti pojedinih kriminalističkih tehničara). Rezultati ove analize doprinose tezi da se organizacija i funkcioniranje kriminalističke tehnike u PU istarskoj temelje na dugogodišnjoj inerciji i rutini te na organizacijskim okvirima koji su anakroni i neadekvatni.

Strategijskom (SWOT) analizom kriminalističke tehnike PU istarske identificirani su ključni interni i eksterni faktori koji imaju sljedeća obilježja: *snage* se manifestiraju kroz kadrovsku kvalitetu i specifičnost struke; *slabosti* se manifestiraju kroz organizacijsku disfunkcionalnost; *prilike* se očituju u tehnološkom i organizacijskom kontekstu; *prijetnje* se manifestiraju u kontekstu inferiornosti i nefleksibilnosti policijskog sustava. SWOT profil kriminalističke tehnike PU istarske prikazan je kroz TOWS matricu čiji su rezultat četiri strategijske opcije – primarna i sekundarne. Primarna opcija trebala bi biti S-O strategija (maxi-maxi) u fokusu koje bi bila reorganizacija čija bi suština bila djelomična i asimetrična centralizacija poslova kriminalističke tehnike na platformi *duopola*. *Duopolnom centralizacijom* kriminalistička tehnika PU istarske organizacijski bi bila koncentrirana u dva specijalizirana centra (postojeći u Puli i novi u Pazinu) dok bi radna mjesta kriminalističkih tehničara po svim policijskim postajama PU istarske bila ukinuta. Smisao reorganizacije postojećeg modela funkcioniranja kriminalističke tehnike u PU istarskoj jest unapređenje njezine efikasnosti (profesionalni kriterij), ali i racionalnosti (ekonomski kriterij).

S ciljem permanentnog razvoja, organizacijske fleksibilnosti te funkcionalne efektivnosti i efikasnosti kriminalističke tehnike PU istarske – nužno bi bilo u budućnosti provesti

istraživanja o kvalitativnim karakteristikama pojedinih poslova kriminalističke tehnike (osobito očevida) kao i u kontekstu korelacije njihove kvalitete i kvantitete spram uspješnosti razrješavanja kaznenih djela. Komplementarna s navedenim bila bi i istraživanja o digitalizaciji podataka iz evidencija kriminalističke tehnike te njihovoj heurističkoj korisnosti policijskim službenicima koji provode kriminalistička istraživanja. Policija na svim razinama i u svim segmentima policijskih poslova mora prihvatiti i implementirati koncept strategijskog menadžmenta kako bi bila u stanju adekvatno odgovoriti sigurnosnim izazovima u sadašnjem i budućem razdoblju.

## LITERATURA

### Knjige

1. Jurina, M., Jurković, S., Pušeljić, M. (1999). *Elementi organizacije policije*. Zagreb: MUP RH.
2. Jurina, M. (1994). *Rukovođenje i organizacijsko ponašanje*. Zagreb: MUP RH.
3. Kolar-Gregorić, T. (2004). *Kriminalistička tehnika*. Zagreb: MUP RH.
4. Marčetić, G. (2007). *Upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi*. Zagreb: Društveno veleučilište u Zagrebu.
5. Mršić, G., Modly, D., Popović, M. (2015). *Istraživanje mjesta događaja II. Forenzika*. Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada.
6. Pavišić, B., Modly, D., Veić, P. (2006). *Kriminalistika – knjiga 1*. Zagreb: Golden Marketing – Tehnička knjiga.
7. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber F., Pološki Vokić, N. (2008). *Temelji menadžmenta*. Zagreb, Školska knjiga.
8. Žerjav, C. (1986). *Kriminalistika*. Zagreb: Republički sekretarijat za unutrašnje poslove SR Hrvatske.

### Priručnici i članci

1. Faber, V., Cajner Mraović, I. (2003). *Reforma operativno-preventivnog rada policije u odori*. Zagreb, MUP RH.
2. Gonan Božac, M. (2008). *SWOT analiza i TOWS matrica – sličnosti i razlike*. Ekonomska istraživanja, Vol. 21 No. 1.
3. Modly, D. (2002). *Kriminalistička taktika 1 – pojam, načela, prijave*. Krimarak 10, MUP, Policijska akademija.
4. Orlović, A., Pušeljić, M. (2010). *Operativni menadžment ljudskih potencijala (SWOT analiza pozicije first-line menadžera u kriminalističkoj policiji)*. Policija i sigurnost, godina 19., broj 1, str. 67.–90.
5. Radmilović, Ž. (2009). *Identifikacija maskiranih počinitelja kaznenih djela*. Policija i sigurnost, godina 18. broj 1, stranice 35.–47.

## Legislativa

1. *Naputak o daktiloskopiranju i fotografiranju osoba te postupku s otiscima i tragovima papirarnih linija.* NN 34/11. i 130/12.
2. *Pravilnik o jedinstvenim standardima i mjerilima za određivanje naziva i opisa radnih mjesta u državnoj službi.* NN 116/07.
3. *Uredba o klasifikaciji radnih mjesta policijskih službenika.* NN 129/2011.
4. *Uredba o izmjenama uredbe o plaćama policijskih službenika.* NN 40/2016.
5. *Uredba o područjima, sjedištima, vrstama i kategorijama policijskih uprava i policijskih postaja.* NN 117/11.
6. *Uredba o unutarnjem ustrojstvu Ministarstva unutarnjih poslova.* NN 70/12., 140/13., 50/14., 32/15. i 11/17.
7. *Zakon o unutarnjim poslovima.* NN 76/94., 161/98., 53/00.
8. *Zakon o sustavu državne uprave.* NN 75/93.

## Ostalo

1. Brošura (PDF) NFW & Covert Surveillance-Adriatica – *Public Safety Solutions.* NEC Corporation, 2015.
2. *Dopis Sektora pravnih, financijskih i tehničkih poslova* Policijske uprave istarske broj 511-08-14/2-4750-2016 od 15. studenoga 2016.
3. *Evidencija daktiloskopiranih i fotografiranih osoba MUP – Evidencije rada oblikovane i vođene internim smjericama kriminalističke tehnike.*
4. *Informacijski sustav* Ministarstva unutarnjih poslova.
5. *Korisnička dokumentacija za Evidenciju kriminalističke tehnike.* MUP, 2017.
6. *Pokazatelji aktivnosti Odjela očevida PU istarske, kriminalističke tehnike PP Buje, Umag, Buzet, Labin, Pazin, Poreč i Rovinj (tablice KT-1 za 2010. – 2012. i tablice T-1 i T-2 za 2013. – 2016.).*
7. *Power Point prezentacija radnog sastanka čelnika kriminalističke tehnike,* Zagreb, 21. ožujka 2013.
8. *Sekulić, Ž. Forenzički izvor svjetlosti u kriminalističkoj tehnici* *Crime – lite 2,* PDF prezentacija, 2010.
9. *Upisnik očevida.* MUP.
10. *Upisnik ostalih kriminalističko-tehničkih aktivnosti MUP – Evidencije rada oblikovane i vođene internim smjericama kriminalističke tehnike.*

## Internetski portali i stranice

1. Internetski portal <http://www.forenzika.hr/>, stranica <http://www.forenzika.hr/234633.aspx>
2. Internetski portal <http://www.fosterfreeman.com/>, stranica <http://www.fosterfreeman.com/forensic-light-sources/328-crime-lite-2.html>
3. Internetski portal <https://www.mup.hr/>, stranica [https://www.mup.hr/UserDocsImages/PU\\_I/statistika/2015/2015%20cijela/Prikaz%20strukture%20kaznenih%20djela%20op%C4%87eg%20kriminaliteta%20za%202015.%20godinu.pdf](https://www.mup.hr/UserDocsImages/PU_I/statistika/2015/2015%20cijela/Prikaz%20strukture%20kaznenih%20djela%20op%C4%87eg%20kriminaliteta%20za%202015.%20godinu.pdf)
4. Internetski portal <https://www.mup.hr/>, stranica [https://www.mup.hr/UserDocsImages/statistika/2016/Statistika\\_2015\\_nova.pdf](https://www.mup.hr/UserDocsImages/statistika/2016/Statistika_2015_nova.pdf)

5. Internetski portal <https://www.mup.hr/>, stranica [https://www.mup.hr/UserDocsImages/statistika/2015/Statisticki\\_pregled\\_2014.pdf](https://www.mup.hr/UserDocsImages/statistika/2015/Statisticki_pregled_2014.pdf)
6. Internetski portal <http://narodne-novine.nn.hr/>, stranica [http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013\\_08\\_104\\_2352.html](http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013_08_104_2352.html)
7. Internetski portal <http://www.obracun-placa.com/>, stranica <http://www.obracun-placa.com/index.php/fond-radnih-sati-u-2010/>
8. Internetski portal poduzeća "NEC Corporation" <http://www.nec.com/en/global/about/profile.html>
9. Internetski portal <http://www.jutarnji.hr/>, stranica <http://www.jutarnji.hr/vijesti/crna-kronika/naoruzani-i-agresivni-bajkeri-teroriziraju-istru-opaka-moto-banda-pljacka-luksuzne-hotele-i-nudisticke-kampove/301177/>
10. Internetski portal <http://www.24sata.hr/>, stranica <http://www.24sata.hr/news/banda-na-motorima-se-vratila-opljackali-su-naturisticki-kamp-437053>
11. Internetski portal <http://www.novilist.hr/>, stranica <http://www.novilist.hr/Vijesti/Crna-kronika/Nepoznati-pljackasi-na-uskrsnje-jutro-plinom-raznijeli-bankomate-u-Plodinama-u-Kostreni>
12. Internetski portal [istarska.policija.hr](http://www.istarska.policija.hr/), stranica <http://www.istarska.policija.hr/MainPu.aspx?id=1347> od 7. studenoga 2016.

---

## Summary

**Ivan Mrgan, Ante Orlović, Kristina Jurković**

### **Organization and Functioning of Crime Scene Investigations in Istra County Police Administration - Strategic (SWOT) Analysis**

Crime scene investigation is a part of criminal investigation whose purpose is to detect, secure, document and interpret traces at crime scenes in order to present material evidence relevant for criminal investigation and in criminal or misdemeanor proceedings. There are two organizational levels of crime scene investigation in Istra County Police Administration – County Police Administration and Police Station level. County Police Administration level includes Crime Scene Investigation Department and at Police Stations there are crime scene technician jobs. Two types of analysis were carried out concerning work organization as well as functioning of crime scene investigation (preliminary (statistical) analysis and strategic (SWOT) analysis). Preliminary analysis of statistical indicators of crime scene investigations in Istra County Police Administration from 2010 to 2016 points to considerable differences in the number of crime scene investigations. These differences are reflected vertically, as differences between the level of County Police Administration and Police Stations, as well as horizontally, as differences within Police Stations. Analysis of statistical indicators of crime scene investigations in Istra County Police Administration also point to two relevant facts: aggregate (a crime scene technician conducts one crime scene investigation per day) as well as comparative (which shows the discrepancies in the workload of different crime scene technicians). Strategic SWOT analysis covers the analysis of internal factors (strengths and weaknesses) as well as external factors (opportunities and threats). Strategic analysis of crime scene investigations of Istra County Police Administration aims at identifying key internal and external factors with the following features: *strengths* are reflected in the quality of the personnel as well as the specifics of the profession, *weaknesses* are reflected in organizational dysfunctionality, *opportunities* are reflected at the technological and organizational level, and *threats* are manifested in the context of inferiority and non-flexibility of police system. SWOT profile of crime scene investigations of Istra County Police Administration was carried out based on identified factors (internal and external) by their integration (i.e. confrontation) through the strategic analytical model

called TOWS matrix. The results of this matrix are four strategic options which can be accepted by strategic management in managing crime scene investigation system in Istra County Police Administration. At present the primary option should be the S-O (maxi-maxi) strategy which should be focused on reorganization. The essence of reorganization would be partial and asymmetric centralization of crime scene investigations on duopoly platform. Due to centralization of crime scene investigations based on duopoly model, Istra County Police Administration would organizationally be concentrated into two specialized centers, one existing in the town of Pula and another one which should be established in the town of Pazin, while all crime scene technician jobs existing in all current Police Stations of Istra County Police Administration should be abolished. The purpose of reorganization of the existing model of crime scene investigations in Istra County Police Administration is the improvement of its efficiency (professional criterion), as well as rationality (economic criterion).

**Keywords:** crime scene investigations, Istra County Police Administration, strategic management, SWOT analysis, TOWS matrix, reorganization (centralization based on duopoly model).