

Praktika të Mira për Ndërtimin e Partneritetit Polici-Publik

nga Këshilltari i Lartë Policor i Sekretarit të Përgjithshëm të OSBE-së

- Organizata për Sigurim dhe Bashkëpunim në Evropë (OSBE) punon për **stabilitet, begati dhe demokraci** në 56 shtete përmes dialogut politik rreth vlerave të përbashkëta dhe përmes punës praktike që sjell një ndryshim jetëgjatë.



Organizata për Sigurim dhe Bashkëpunim në Evropë

Vjenë, maj 2008

© OSCE 2008

Të gjitha të drejtat e rezervuara. Përmbajtja e këtij botimi mund të përdoret dhe kopjohet lirisht për qëllime edukative dhe qëllime të tjera jo-tregtare, me kushtin që në çdo riprodhim të shoqërohet me citim të OSBE-së si burim.

ISBN 978-92-9234-501-3

Përktheu në shqip Sokol Bega

Strategic Police Matters
Office of the Secretary General
OSCE Secretariat
Wallnerstrasse 6, A-1010 Vienna, Austria

Tel: +43-1 514 36 6942
Fax: +43-1 514 36 6266
E-mail: spmu@osce.org
<http://www.osce.org/policing>
<http://polis.osce.org>

Pasqyra e Lëndës

Listë e Shkurtimeve	5
Fjalorth / Sqarim i Termave	5
Parathënie	6
Falënderime	8
Përmbledhje Ekzekutive.....	11
I. Hyrje.....	16
II. Parimet dhe Karakteristikat Bazë të Policimit në Komunitet	19
II.1 Filozofia.....	19
II.2 Qasjet Strategjike	20
II.3 Ndryshimet Organizative	25
II.3.1 Ndryshimet në strukturat dhe stilet e menaxhimit brenda policisë	25
II.3.2 Ndryshimet në strukturat dhe stilet e menaxhimit jashtë policisë.....	27
II.4 Përfitimet për Publikun, Policinë dhe Agjencitë e tjera	27
III. Procesi i Zbatimit.....	29
III.1 Faza Përgatitore.....	30
III.1.1 Fitimi i mbështetjes dhe angazhimit të të gjithë aktorëve kryesorë.....	30
III.1.2 Kuptimi i kontekstit lokal/kryerja e sondazheve publike	31
III.1.3 Krijimi i një vizioni dhe deklaratë misioni	32
III.1.4 Hartimi i një plani zhvillimi strategjik që merr parasysh kushtet lokale.....	32
III.1.5 Identifikimi i vendeve të policimit në komunitet dhe i aktorëve kryesorë	33
III.1.5 Krijimi i një baze ligjore, kuadri dhe politike implementimi	35
III.1.6 Bashkërendimi i donatorëve dhe përkrahësve të jashtëm	35
III.2 Faza e Implementimit	36
III.2.1 Masa që kanë lidhje me policinë	36
III.2.2 Masa që kanë lidhje me agjenci të tjera shtetërore	39
III.2.3 Masa që kanë lidhje me komunitetet.....	40
III.2.4 Masa që kanë lidhje me mediat.....	48
III.3 Faza e Vlerësimit.....	48
III.3.1 Kriteret e vlerësimit	49
III.3.2 Publikimi i vlerësimit.....	52
III.4 Faza e Modifikimit dhe e Zgjerimit	52

IV. Përfundime	53
Referenca	54

Listë e Shkurtimeve

DAC	Komiteti i Asistencës për Zhvillim (i OECD)
EFQM	Fondacioni Evropian për Menaxhimin e Cilësisë
OJQ	Organizatë joqeveritare
OECD	Organizata për Bashkëpunim Ekonomik dhe Zhvillim
OSBE	Organizata për Sigurim dhe Bashkëpunim në Evropë
Para	Paragraf
SARA	Shqyrtim, Analizë, Reagim, Vlerësim
NjÇSP	(SPMU) Njësia e Çështjeve Strategjike Policore
MTC	(TQM) Menaxhimi Total i Cilësisë

Fjalorth / Sqarim i Termave

Me qëllim arritjen e një kuptimi sa më të mirë nga ana e lexuesve dhe përdoruesve të këtij dokumenti dhe për të lehtësuar përkthimin e këtij dokumenti në gjuhë të ndryshme në zonën e OSBE-së, termat e rëndësishme sqarohen si më poshtë:

Llogaridhënie: Llogaridhënie e policisë do të thotë që veprimtaria e policisë – nga sjellja e punonjësve individualë të policisë deri te strategjitë për operacionet policore, procedurat e emërimit dhe menaxhimi i buxhetit – është e hapur për vëzhgim nga një sërë institucionesh mbikëqyrëse.

Komunitet: Një bashkësi njerëzish që jetojnë në të njëjtën zonë, ose që kanë interesa të përbashkëta, si puna etj.; shoqëria e gjerë ose publiku i përgjithshëm.

Policim në Komunitet: Një filozofi dhe strategji organizative që promovon një përpjekje të bazuar në partneritet dhe bashkëpunim mes policisë dhe komunitetit me qëllim arritjen e efektivitetit dhe efikasitetit në identifikimin, parandalimin dhe zgjidhjen e problemeve të krimit, frikës nga krimi, çrregullimit fizik dhe shoqëror dhe kalbëzimit të bashkësisë, me qëllim përmirësimin e cilësisë së jetës për të gjithë.

Polici (Shërbim Policor ose Forcë Policore): Një shërbim publik që operon brenda një juridiksioni të caktuar dhe përgjegjës për: ruajtjen e rendit dhe sigurisë publike, mbrojtjen e të drejtave dhe lirive themelore të njeriut, sidomos jetës; parandalimin dhe zbulimin e krimit; zvogëlimin e frikës; dhe dhënien e ndihmës dhe shërbimit për publikun. Në varësi të organizimit kombëtar të zbatimit të ligjit, mund të përfaqësohet nga struktura më specifike, si policia ushtarake, policia kufitare, etj.

Partneritet Polici-Publik: Një sinonim për policimin në komunitet me qëllim për të lehtësuar përkthimin e termit policim në komunitet në gjuhë të ndryshme. Në këtë dokument të dyja termat janë të barasvlershme.

Publik: Një bashkësi njerëzish dhe institucionesh. Publiku përbëhet si nga sektori shtetëror dhe administrativ ashtu edhe nga sektori privat, përfshirë individët.

Parathënie

Një objektiv themelor i punës së Njësisë së Çështjeve Strategjike Policore (NjÇSP) pranë Sekretariatit të OSBE-së është që të nxisë policimin në komunitet/partneritetin polici-publik në shtetet pjesëmarrëse të OSBE-së. Rëndësia e policimit në komunitet është theksuar në një sërë Vendimesh dhe Planesh Veprimi të Këshillit Ministror të OSBE-së, si Vendimi i Këshillit Ministror i Bukureshtit nr. 9; Plan Veprimi për Përmirësimin e Bashkësive Rome dhe Sinti në zonën e OSBE-së; dhe Plan Veprimi i OSBE-së për Luftën kundër Trafikimit të Qenieve Njerëzore.¹

Duke qenë se termi “Policim në Komunitet” – i cili ka gjetur përdorim të gjerë në dokumentet e OSBE-së, BE-së ose OKB-së dhe në programet e reformës policore të operacioneve më terren të OSBE-së –, është i vështirë të përkthehet në disa gjuhë në zonën e OSBE-së, sugjerohet që termi “Partneriteti Polici-Publik” të mund të përdoret si sinonim i termit “Policim në Komunitet” në çdo përkthim.

Bazuar në objektivin thelbësor të lartpërmendur, NjÇSP-ja ka marrë përsipër hartimin dhe përpunimin e “Praktika të Mira për Ndërtimin e Partneritetit Polici-Publik”, në bashkëpunim dhe bashkërendim të ngushtë me shtetet pjesëmarrëse të OSBE-së, Komisionerin e Lartë për Pakicat Kombëtare, Zyrën për Institucione Demokratike dhe të Drejtat e Njeriut (ODIHR), operacionet e OSBE-së në terren, organizata ndërkombëtare, OJQ dhe organizata kërkimore. Ky dokument ofron një bazë të përbashkët për të gjitha veprimtaritë e OSBE-së që janë të lidhura me sigurinë e komunitetit dhe mund të adoptohet lehtësisht nga strukturat ligj-zbatuese të shteteve pjesëmarrëse të OSBE-së.

Sfida e kësaj detyre qëndron në shumëllojshmërinë dhe paqartësinë e përkufizimeve dhe në mungesën e një kuptimi të përbashkët të karakteristikave kyçe të policimit në komunitet ndër ithtarët e këtij koncepti policimi, duke rezultuar në qasje programatike dhe zbatuese të paharmonizuara në shtetet pjesëmarrëse. Kjo mund të sjellë çoroditje dhe shqetësim në polici, në agjenci të tjera shtetërore të përfshira në procesin e reformës dhe në popullatë, sidomos kur donatorë të ndryshëm (të jashtëm) dhe agjenci zbatimi ndjekin qasje të papërputhshme dhe qëllime kontradiktore. Gjithashtu, qasjet programatike të paharmonizuara e bëjnë të vështirë për t'i krahasuar dhe për të nxjerrë praktikat më të mira dhe mësimet e mësuara.

Qëllimi i “Praktika të Mira për Ndërtimin e Partneritetit Polici-Publik” është që të kapërcejë këto mangësi duke mbledhur parimet dhe karakteristikat bazë të përbashkëta të koncepteve aktuale të policimit në komunitet të aplikuara në zonën e OSBE-së, duke reflektuar kështu mbi pyetjet themelore se çfarë policimi në komunitet është dhe çfarë nuk është. Duke qenë se parimet e policimit në komunitet përfaqësojnë një pjesë thelbësore të parimit të policimit demokratik, ky libër është ndërtuar mbi bazat e “Udhërrëfyes për Policim Demokratik”.² Kështu, “Praktika të Mira për Ndërtimin e Partneritetit Polici-Publik” ilustron më tej aspektet e policimit në komunitet, të prekura në “Udhërrëfyes për Policim Demokratik”.

Duke marrë parasysh dallimet rajonale në zonën e OSBE-së dhe karakterin shumetnik të shumicës prej shteteve pjesëmarrëse, ky libër është elastik mjaftueshëm për t'u aplikuar nën një larmi kushtet kombëtare, rajonale, politike dhe kulturore, duke u ofruar politik-bërësve

¹ Shih për shembull, OSCE (2001), *Ninth Meeting of the Ministerial Council*, Decision No. 9 (Bucharest 2001), Art. 3; OSCE (2003a), *OSCE Action Plan to Combat Trafficking in Human Beings*, PC Decision No. 557 (Vienna 2003) Art. 10; OSCE (2003b), and *Action Plan on Improving the Situation of Roma and Sinti within the OSCE Area*, PC Decision No. 566 (Vienna 2003), Art. 33.

² Shih OSCE (2006), *Udhërrëfyes për Policim Demokratik nga Këshilltari i Lartë Policor i Sekretarit të Përgjithshëm të OSBE-së* (Vjenë 2006).

dhe profesionistëve të policisë një kornizë të praktikave të mira dhe masave operative për zbatimin e policimit në komunitet në kontekste specifike të një vendi.

Duke pasuar kapitullin hyrës, Kapitulli II paraqet një vështrim të përgjithshëm të parimeve dhe karakteristikave bazë të policimit në komunitet, duke marrë parasysh elementët kyçë filozofikë, strategjikë dhe organizativë. Kapitulli III përqendrohet në aspektet operative për implementimin e policimit në komunitet bazuar në një grumbullim të praktikave më të mira. Shtjellon hapat e ndryshme të implementimit, sfidat e mundshme dhe mënyrat për t'u përballur me to, dhe përshkruan një sërë veprimtarish specifike të policimit në komunitet. Kapitulli IV nxjerr disa përfundime në lidhje me karakteristikat dhe kushtet kyçe për të pasur një policim në komunitet të suksesshëm dhe të qëndrueshëm.

Kevin Carty

Këshilltar i Lartë Policor i Sekretarit të Përgjithshëm të OSBE-së

Falënderime

Me qëllim grumbullimin e parimeve të përbashkëta të filozofive aktuale të policimit në komunitet që aplikohen në zonën e OSBE-së, Këshilltari i Lartë Policor i OSBE-së, Kevin Carty, mbledhi një grup me ekspertë policorë të shkëlqyer, të përbërë nga përfaqësues nga shtetet pjesëmarrëse të OSBE-së, institucionet dhe operacionet në terren të OSBE-së, organizata joqeveritare dhe organizata kërkimore të pavarura. Ai gjithashtu emëroi një kryehartues dhe kryeredaktor, Dr. Thorsten Stodiek, Studiues i Parë në Qendrën Kërkimore të OSBE-së (CORE) në Institutin për Kërkime për Paqe dhe Politikë Sigurimi në Universitetin e Hamburgut. Gjetjet e këtij libri bazohen në studime të thella të letërsisë akademike, të dokumentacionit në terren dhe të dokumenteve mbi policimin në komunitet të organizatave ndërkombëtare përkatëse. Burime të tjera përfshijnë përfundime, prezantime dhe pikëpamje të shkëmbyera në tri seminare rajonale – në Bishkek (tetor 2006), Vjenë (qershor 2007) dhe Shkup (tetor 2007) – me pjesëmarrjen e ekspertëve të policimit në komunitet nga Azia Qendrore, Kaukazi Jugor, Evropa Lindore, Evropa Juglindore, Evropa Perëndimore dhe Amerika e Veriut. Gjatë disa raundeve me kontribute të shkruara të ekspertëve dhe gjatë dy seminareve të ripunimit në Vjenë (nëntor 2007 dhe shkurt 2008), u rishikua drafti i librit. Këshilltari i Lartë Policor i OSBE-së shpreh mirënjohjen e thellë për kontributin gjithëpërfshirës dhe të çmueshëm të dhënë nga ekspertët gjatë këtij procesi.

Ekspertët të cilët morën pjesë në procesin e hartimit ishin:

Flori Ademaj, Këshilltar Vendës për Çështjet e Sigurimit, Prezenca e OSBE-së në Shqipëri;

Wolodymyr Babenko, Këshilltar për Policimin në Komunitet, Qendra e OSBE-së në Bishkek;

Blaise Bonvin, Ekipi Këshillimor TC, Ekspert pranë Agjencisë Zviceriane për Zhvillim dhe Bashkëpunim;

Thomas Botterman, Këshilltar i Lartë për Policimin në Komunitet, Misioni Monitorues i OSBE-së në Shkup;

Paulo Cabrita, Garda Republikane Kombëtare, Ministria e Brendshme, Portugali;

Evgeny Cherenkov, Menaxher Programi, Qendra e OSBE-së në Bishkek;

Gary Corder, Profesor, Programi i Sigurisë Kombëtare, Departamenti i Sigurisë, Sigurimit dhe Menaxhimit të Emergjencave, Universiteti i Eastern Kentucky, Riçmond, SHBA;

Raul Correa Cruz, Shef i Zhvillimit të Komunitetit, Misioni Monitorues i OSBE-së në Shkup;

Timothy Del Vecchio, Oficer i Çështjeve Policore, NjÇSP, Sekretariati i OSBE-së;

Jean-Pierre Devos, Instruktor i Policimit në Komunitet, Policia Federale, Belgjikë;

Knut Dreyer, Këshilltar për Reformën Policore, Qendra e OSBE-së në Bishkek;

Angel Estevez Rodriguez, Kryeinspektor, Cuerpo Nacional de Policia, Spanjë;

Julie Fleming, Monitorues i Sigurisë Publike, Misioni i OSBE-së në Kosovë;

Golub Gačević, Ministria e Punëve të Brendshme e Republikës së Serbisë;

Denis Gonchar, Counsellor, Misioni i Përhershëm i Federatës Ruse në OSBE;

Carel Hofstra, Menaxher i Programit Politik-Ushtarak të OSBE-së, Zyra e OSBE-së në Jerevan;

Pascal Hurtault, Gendarmerie Nationale, Francë;

Halil Ibrahim Bahar, Profesor, Akademia e Policisë, Turqi;

Edward Kabina, Menaxher Programi i Policimit në Komunitet, Misioni i OSBE-së në Serbi;

Dalia Kedaviciene, Drejtorja e Përgjithshme e Policisë, Vilnius, Lituani;

Annette Keloneva, Oficere e Çështjeve Policore, NjÇSP, Sekretariati i OSBE-së;

André Konze, Menaxher Programi për Policinë dhe të Drejtat e Njeriut, Këshilli i Evropës;

Valery Korotenko, Oficer i Çështjeve Policore, NjÇSP, Sekretariati i OSBE-së;

Marco Kubny, Këshilltar Policor, Misioni i OSBE-së në Gjeorgji;

Mark LaLonde, Konsulent, Njësia e Reformës së Drejtësisë Penale, Dega e Sigurimit Njerëzor, Zyra e Kombeve të Bashkuara për Drogën dhe Krimin;

Guillaume Le Blond, Këshilltar, Përfaqësia e Përhershme e Francës në OSBE;

Darko Lesjak, Departament për Operacionet Paqeruajtëse, Ministria e Brendshme, Slloveni;

Kent Lindeback, Bordi Kombëtar i Policisë, Departamenti i Çështjeve Policore, Suedi;

Klaas Los, Këshilltar i Lartë për Asistencën Policore, Prezenca e OSBE-së në Shqipëri;

Manuel Marion, Zëvendës Shef i NjÇSP, Sekretariati i OSBE-së;

Graham Mathias, Këshilltar Policor, Saferworld;

Patrick McNulty, Instruktor Policie, Misioni i OSBE-së në Malin e Zi;

Feho Mehovic, Drejtorja e Policisë, Ministria e Punëve të Brendshme dhe Administrimit Publik, Mali i Zi;

Željko Milenić, Ministria e Punëve të Brendshme e Republikës së Serbisë;

Pamela Moore, Zëvendës Drejtor, Lidhja Kundër Shpifjes, Programi i Trajnimit Policor dhe Ushtarak, SHBA, USA;

Susanna Naltakyan, Koordinator i Programit të OSBE-së për Asistencë Policore, Zyra e OSBE-së në Jerevan;

Takhir Nurov, Zëvendës Shef i Qendrës së Qenve, Ministria e Punëve të Brendshme,
Taxhikistan;

Robin Oakley, Konsulent për Barazinë Gjinore dhe Çështjet e Pakicave, Dialogu Evropian;

Timothy Parsons, Shef i Divizionit të Racës dhe Diversitetit, Policia e Londrës;

Zeljko Pekovic, Drejtorja e Policisë, Ministria e Punëve të Brendshme dhe Administrimit
Publik, Mali i Zi;

Bernhard Prestel, Ekipi Këshillimor TC, Ekspert pranë Agjencisë Zviceriane për Zhvillim dhe
Bashkëpunim;

David W. Purdy, Këshilltar i Lartë Policor, Zyrtar e Policisë Civile dhe e Shtetit Ligjor,
Departamenti Amerikan i Shtetit;

Simon Rynn, Këshilltar, Sektori i Zhvillimit të Sigurimit dhe Drejtësisë, Saferworld;

Valeriu Sirbu, Sekretariati për Reformë, Ministria e Punëve të Brendshme e Republikës së
Moldavisë;

Thorsten Stodiek, Studiues i Parë, Qendra Kërkimore e OSBE-së/Konsulent për Çështjet
Policore/Oficer i Çështjeve Policore, NjÇSP, Sekretariati i OSBE-së;

Tatiana Tikhonina, Kryeinspektor, Departamenti i Ligjit dhe Bashkëpunimit Ndërkombëtar i
Ministrit të Punëve të Brendshme, Taxhikistan;

Tom Van den Broeck, Komisioner-kontrollor, Komiteti Monitorues i Policisë Belge;

Viacheslav Vorobiev, Oficer i Çështjeve Policore, NjÇSP, Sekretariati i OSBE-së;

Vesna Vujovic, Këshilltare Ligjore Vendase, Misioni Monitorues i OSBE-së në Shkup;

Murat Yildiz, Oficer i Çështjeve Politike, NjÇSP, Sekretariati i OSBE-së.

Përmbledhje Ekzekutive

Në zonën e OSBE-së, policimi në komunitet ka lindur si plotësuesi më i madh strategjik i praktikave tradicionale të policimit. Me fokusin për të vendosur një partneritet polici-publik, ku e gjithë organizata e policisë, agjencitë shtetërore dhe komunitetet bashkëpunojnë në mënyrë aktive për zgjidhjen e problemeve, policimi në komunitet paraqet një ndryshim në praktikë, por jo në objektivat e përgjithshme të policimit. Këto objektiva vazhdojnë të përqendrohen në: ruajtjen e ligjit dhe qetësisë dhe rendit publik; mbrojtjen e të drejtave dhe lirive themelore të individit – veçanërisht të jetës; parandalimin dhe zbulimin e krimit; dhe dhënien e ndihmës dhe shërbimeve ndaj publikut për të ulur frikën, çrregullimin fizik dhe shoqëror, dhe zvetënimin e komunitetit. Partneriteti polici-publik, megjithatë, ofron një strategji për t'i arritur këto objektiva me më efikasitet dhe efektshmëri.

Parimet dhe Karakteristikat Bazë të Policimit në Komunitet

Parakushti thelbësor i partneritetit polici-publik është që niveli i pjesëmarrjes së komunitetit në përfundimin e sigurisë dhe rendit shoqëror dhe në zgjidhjen e problemeve të krimeve të lidhura me komunitetin duhet rritur duke qenë se policia nuk mund të përmbushë këtë detyrë e vetme. Në mënyrë që të vendoset një partneritet i tillë, policia duhet të përfshihet më mirë në komunitet dhe të përforcojë ligjshmërinë e saj duke vepruar me pëlqimin e komunitetit dhe duke përmirësuar shërbimet ndaj publikut. Kështu, ajo duhet:

- të jetë e dukshme dhe e arritshme për publikun;
- të njohë publikun dhe të njihet nga publiku;
- t'u përgjigjet nevojave të komunitetit;
- të dëgjojë shqetësimet e komunitetit;
- të angazhohet dhe të mobilizojë komunitetin;
- të japë llogari për veprimtaritë dhe rezultatin e veprimtarive.

Strategji kyçe për shndërrimin e këtyre parimeve në praktikë përfshijnë:

- krijimi i zonave fikse gjeografike të lagjeve me punonjës policie të caktuar për çdo zonë;
- përdorimi i objekteve dhe punonjësve të policisë lehtësisht të dukshëm dhe të arritshëm;
- ri-orientimi i veprimtarive të patrullimit për të theksuar shërbimin jourgjent;
- përfshirja e komuniteteve;
- prezantimi i një qasjeje proaktive për zgjidhjen e problemeve;
- përfshirja e të gjitha agjencive dhe shërbimeve shtetërore;
- përfshirja e të gjitha strukturave të policisë.

Ndryshimet organizative që kërkohen për të zbatuar filozofinë dhe strategjitë e policimit në komunitet përfshijnë kryesisht çështje të menaxhimit, strukturat e brendshme të policisë dhe strukturat e komunitetit dhe të agjencive të tjera shtetërore.

Ndryshimet kryesore në strukturat dhe stilet e menaxhimit brenda policisë duhet të përqendrohen te:

- delegimi dhe decentralizimi i vendimmarrjes dhe menaxhimit të burimeve nga drejtuesit e nivelit të mesëm në oficerët e vijës së parë;
- transformimi i përgjegjësive të të gjithë punonjësve të policisë, me gradat vartëse më vetë-drejtuese dhe me eprorët dhe eprorët dhe gradat e larta duke marrë një rol më bashkërendues, orientues dhe mbështetës duke nxitur oficerët e linjës së parë;
- shndërrimi i komunikimit brenda policisë nga një qasje mbizotëruese nga lart-poshtë në një qasje me theks nga poshtë-lart;

- trajnimi dhe udhëheqja e oficerëve përtej aftësive teknike tradicionale dhe kërkesave bazë për policim demokratik dhe duke përfshirë një gamë edhe më të gjerë aftësish, si: komunikimi; ndërtimi i besimit; ndërmjetësimi i konflikteve; zhvillimi i qasjeve krijuese për të trajtuar shqetësimet e komunitetit; zgjidhja e problemeve dhe grumbullimi i informacionit; shndërrimi i udhëzimeve të përgjithshme në veprime konkrete; dhe përcjellja e shqetësimeve të komunitetit tek drejtuesit e policisë dhe aktorë të tjerë;
- mësimi i këtyre aftësive në trajnimin bazë për kadetët, në trajnimin në terren si dhe në trajnimin në shërbim për punonjësit e policisë, eprorët dhe drejtuesit;
- vlerësimi i punës, që duhet të përqendrohet në aftësinë e punonjësit të policisë për t'i trajtuar problemet e komunitetit me efikasitet dhe për ta përfshirë komunitetin në këtë përpjekje.

Ndryshimet kryesore në strukturë dhe në stilet e menaxhimit jashtë policisë duhet të përqendrohen te:

- fuqizimi i komuniteteve, me policinë që ndërmjetëson organizimin e takimeve dhe forumeve në komunitet dhe që edukon anëtarë të komunitetit se si ata mund të përfshihen në procesin e zgjidhjes së problemeve;
- edukimi i agjencive të tjera shtetërore rreth rolit të tyre në qasjen e zgjidhjes së problemeve dhe në ngritjen e strukturave zyrtare për një bashkëpunim të frytshëm dhe për shmangien e dublimit, për ndarjen e punës, për asistencë të ndërsjellë dhe për zhvillimin e një plani të përbashkët për përdorimin e burimeve publike.

Përfitimet për publikun, policinë dhe agjencitë e tjera do të ishin:

- aftësia e komuniteteve për të përcjellë shqetësimet e tyre te policia dhe për t'u bërë partnerë në gjetjen e zgjidhjeve të përshtatshme ndaj problemeve të tyre, gjë që mund të sjellë parandalim të krimit, përmirësim të sigurisë dhe një perceptim më të fortë për sigurinë;
- përforcimi i lidhjeve shoqërore dhe i kontrollit joformal shoqëror brenda komuniteteve, gjë që mund të rrisë aftësinë e tyre për t'u bërë ballë problemeve dhe presioneve shoqërore që në të ardhmen mund të sjellin krim ose çrregullim;
- përmirësimi i marrëdhënieve mes policisë dhe publikut, duke rritur besimin e publikut, që është veçanërisht i rëndësishëm për marrëdhëniet mes policisë dhe bashkësive të pakicës që kanë përjetuar konflikte në të kaluarën;
- ndërtimi i planeve të përbashkëta me agjenci të tjera për zgjidhjen e problemeve, gjë që mund të kursejë burimet në trajtimin e problemeve shoqërore;
- rritje e informacionit nga publiku dhe përkrahje morale për veprimet e policisë;
- rritje e efikasitetit dhe efektshmërisë bazuar në avantazhet e zgjidhjes së problemeve me ndihmën e teknologjisë dhe në veprimin parandalues;
- rritje e kënaqësisë në punë e punonjësit të policisë si rrjedhojë e përballjeve pozitive me publikun; rritje e ndjesisë së sigurisë dhe vetëbesimit si rrjedhojë e një informimi më të madh rreth zonave me rrezik të mundshëm dhe rreth rreziqeve reale; një klimë pune përgjithësisht e përmirësuar në zyrat e policisë si rrjedhojë e përgjegjësive të përbashkëta dhe rritjes së komunikimit dhe bashkëpunimit mes departamenteve si dhe mes oficerëve të linjës së parë dhe eprorëve të tyre; dhe më shumë mundësi për zhvillim në karrierë si pasojë e një larmie më të gjerë detyrash dhe përgjegjësive të shtuara.

Procesi i Zbatimit

Ndërtimi i partneritetit polici-publik është një proces i ndërlikuar dhe shumëdimensional, që kërkon ndryshime në çdo nivel të policisë dhe në çdo fushë të punës së policisë. Implementimi i programeve të policimit në komunitet mund të ndahet në katër faza, të cilat

duhen konsideruar si qarkulluese apo ciklike: faza përgatitore; faza e zbatimit; faza e vlerësimit; dhe faza e modifikimit.

Faza Përgatitore

Hapa thelbësore përgatitore për implementimin e suksesshëm të programeve të policimit në komunitet janë:

- fitimi i mbështetjes dhe angazhimit të të gjithë aktorëve kyçë nga politika, administrata, komuniteti dhe policia;
- zhvillimi i një sondazhi të pavarur për të kuptuar kontekstin lokal në zonën e implementimit;
- përfshirja e të gjithë aktorëve kyçë në diskutimin e strategjive të përshtatshme për implementimin e policimit në komunitet;
- zhvillimi i një vizioni dhe i një deklaratë misioni për të shpjeguar qëllimin e policisë;
- hartimi i një plan zhvillimi strategjik që merr parasysh kushtet vendore, duke përkufizuar qartë objektivat e qëndrueshme, praktikën dhe etapat e implementimit që mund të përmbushen realisht brenda një kohe të mjaftueshme dhe me burimet e disponueshme;
- përzgjedhja e një grupi zbatimi bërthamë ose një agjenci kryesore me detyrë: mbikëqyrjen dhe bashkërendimin e procesit të implementimit; krijimin e mekanizmave për komunikimin, mbikëqyrjen dhe vlerësimin e procesit të implementimit; dhe mbajtjen e përgjegjësisë së përgjithshme për implementimin;
- identifikimi i zonave të policimit në komunitet dhe i aktorëve kryesorë, dhe përgatitja e tyre për detyrat e posaçme në procesin e implementimit;
- krijimi i bazës ligjore të nevojshme, kornizës apo politikës së implementimit për një proces implementimi efikas dhe të qëndrueshëm;
- bashkërendimi i donatorëve dhe ndërmjetësuesve të jashtëm për të siguruar ndërtimin e planeve të përbashkëta dhe qasjeve të harmonishme në zbatimin e policimit në komunitet.

Faza e Zbatimit

Masa që kanë lidhje me policinë:

- ngritja e stacioneve pilot dhe e patrullave këmbësore në lagje pilot, në përputhje me planin strategjik të zhvillimit, duke siguruar dukshmëri dhe kontakt të lehtë me policinë si dhe komunikim dy-krahësh të përmirësuar mes policisë dhe pjesëtarëve të komunitetit;
- shmangia e përshtypjes se policimi në komunitet do të jetë një funksion i një njësie të posaçme që ka pak ngjashmëri me forcat “e vërteta” të rendit;
- edukimi i të gjithë personelit të policisë rreth konceptit të policimit në komunitet, duke u treguar punonjësve të policisë avantazhet e policimit në komunitet;
- trajnimi i të gjithë personelit me të gjitha fazat e trajnimit, duke i udhëzuar, mbikëqyrur dhe vlerësuar ata në lidhje me punën e policimit në komunitet.

Masa që kanë lidhje me agjenci të tjera shtetërore:

- arritja e një konsensusi dhe angazhimi të gjerë më të gjitha agjencitë që kanë lidhje me komunitetin në lidhje me pjesën e tyre të përgjegjësisë dhe për nevojën për bashkëpunim të ngushtë;
- edukimi i zyrtarëve të agjencive të tjera në lidhje me policimin në komunitet, teknikat kryesore të tij dhe rolet e tyre në zgjidhjen e përbashkët të problemeve.

Masa që kanë lidhje me komunitetet:

- ndërtimi i besimit te policia;

- plotësimi i veprimtarive për parandalimin e krimit dhe për zgjidhjen e problemeve me metoda të menjëhershme, intensive dhe më tradicionale të ruajtjes së rendit;
- ngritja e forumeve publike, duke ndjekur një qasje për zgjidhjen e problemeve në trajtimin e aspekteve të cilësisë së jetesës në lagje, me procedura dhe rregullore të qarta dhe të drejtuara nga individë që gëzojnë respektin e komunitetit;
- fuqizimi i anëtarëve të forumeve publike;
- plotësimi i forumeve publike në nivel lokal me forumeve të komunitetit në nivel më lartë administrativ për të bashkërenduar përpjekjet e forumeve lokale dhe për të lehtësuar shkëmbimin e informacionit dhe përvojës;
- krijimi i mundësive alternative për takime dhe për shkëmbimin e pikëpamjeve si: ditë të hapura me policinë; vizita në shkolla; vizita nga grupe të komunitetit në stacionet e policisë; fushata sensibilizimi, etj.;
- zhvillimi i një bashkëpunimi të shëndoshë me mediat, me udhëzime për sa u përket kontakteve më mediat dhe me role të vendosura qartë për zëdhënësit dhe oficerët e trajnimit për mediat;
- vendosja e rregullave dhe politikave rigoroze dhe të qartë në lidhje me dilema të mundshme etike ose me efektet negative që kanë marrëdhëniet tepër të afërta komunitet-polici.

Faza e Vlerësimit

Zbatimi i policimit në komunitet është një përpjekje afatgjatë dhe ka nevojë për vlerësime ciklike, të cilat duhen lidhur me ciklin e strategjisë, duke i mundësuar nivelet strategjike që të përmirësojnë sistematikisht dhe vazhdimisht cilësinë e shërbimit policor.

- Kritere të përgjithshme për vlerësimin e proceseve të implementimit të policimit në komunitet do të ishin përshtatshmëria, efikasiteti dhe efektshmëria, ndikimi dhe qëndrueshmëria.
- Shkalla e transformimit organizativ të agjencive të policisë mund të vlerësohet duke u përqendruar te:
 - niveli i autonomisë në vendimmarrje;
 - niveli i decentralizimit të njësive të patrullimit, analizës së krimit dhe hetimit;
 - niveli i bashkëpunimit dhe komunikimit të brendshëm;
 - modifikime në rekrutim ku të pasqyrohen aftësitë dhe karakteristikat e kërkuara nga punonjësit e policisë të emëruar pranë komuniteteve dhe në shkallën deri në të cilën programet mësimore pasqyrojnë tjetërsimin e aftësive të policimit në komunitet;
 - vlerësimet individuale të punës;
 - niveli i kënaqësisë në punë nga ana e personelit policor.
- Puna e agjencive të tjera shtetërore mund të vlerësohet duke u përqendruar te:
 - niveli i angazhimit të tyre dhe pjesëmarrja në zgjidhjen e problemeve;
 - sasia e burimeve që ato zotërojnë për veprimtaritë për zgjidhjen e problemeve;
 - niveli i bashkëpunimit dhe komunikimit midis agjencive.
- Zhvillimi i partneriteteve polici-publik mund të vlerësohet përmes:
 - zhvillimit të sondazheve të perceptimit publik dhe intervista me grupe fokusi në lidhje me punën e policisë dhe me situatën e sigurisë dhe sigurimit në komunitet;
 - zhvillimit të raporteve mbikëqyrëse të brendshme dhe publike mbi policinë;
 - analizimit të raportimeve të mediave;
 - regjistrimit të veprimtarive polici-komunitet;
 - analizimit të qëndrueshmërisë së forumeve publike formale dhe joformale, etj.

- Këta tregues cilësorë duhen shoqëruar me tregues sasiorë si statistika mbi kriminalitetin, shkalla e zbulueshmërisë së krimit, dhe/ose denoncimet e bëra nga viktimat e krimit.
- Publiku duhet të informohet mbi rezultatet e vlerësimit dhe duhet dhënë mundësi për reflektimin dhe celebrimin e suksesit të zgjidhjes së problemeve për ta mobilizuar më tej pjesëmarrjen e komunitetit dhe për të forcuar partneritetin polici-publik.

Faza e Modifikimit dhe Zgjerimit

Bazuar në vlerësimin dhe rishikimin e procesit të implementimit, programet e zonave pilot që kanë rezultuar të suksesshme duhen zgjeruar në zona të tjera. Duhet mbajtur gjithmonë parasysh, gjithsesi, se praktikrat më të mira të një zone pilot duhen përshtatur sipas mjedisit të zonës tjetër.

I. Hyrje

1. Detyrat parësore të forcave dhe shërbimeve të policisë demokratike “janë ruajtja e ligjit dhe e qetësisë dhe rendit publik; mbrojtja e lirive dhe të drejtave të individit, veçanërisht e jetës; parandalimi dhe zbulimi i krimit; ulja e frikës; dhe dhënia e ndihmës dhe shërbimit ndaj publikut”.³
2. Stili tradicional i policimit, i cili përqendrohet kryesisht mbi një qasje shtrënguese të zbatimit të ligjit, efikasiteti i ndërhyrjes së shpejtë si një mjet për të luftuar krimin dhe burokratizimi i policisë (për shembull, centralizimi dhe ndarja e theksuar e punës) ka rezultuar, gjithsesi, se nuk është më i përshtatshëm për të luftuar problemet e reja të krimit dhe shqetësimet e lidhura me sigurinë në shoqëritë bashkëkohore. Disa segmente (më pak të privileguara) të shoqërisë (zonat e varfra, grupet e pakicës) janë bërë veçanërisht të prekshme dhe të cenueshme nga krimi dhe çrregullimi shoqëror.⁴ Është pranuar gjithmonë më shumë midis profesionistëve të policisë, akademikëve dhe politik-bërësve në shtetet pjesëmarrëse të OSBE-së se nevojitet një ndryshim në filozofinë e punës së policisë, nga një qasje vetëm për zbatimin e ligjit në një qasje që përqendrohet gjithashtu në parandalim, partneritet dhe zgjidhje të problemeve.⁵
3. Për më tepër, është pranuar se policia, e vetme, nuk zotëron burimet për të trajtuar shkaqet e padukshme të zvetënimit të shoqërisë dhe krimit, prandaj nevojitet ndihma e agjencive të tjera shtetërore, dhe në veçanti, ajo e shoqërisë civile. Në një anë, mbështetja e publikut nevojitet për të marrë informacionin e kërkuar për parandalimin dhe zgjidhjen e problemeve të krimit. Nga ana tjetër, publiku ka mundësinë që të kontribuojë drejtpërdrejtë në përmirësimin e mjedisit shoqëror. Policia mund të shërbejë si katalizator, duke i nxitur njerëzit që të pranojnë pjesën e tyre të përgjegjësisë për cilësinë e përgjithshme të jetesës në komunitetin e tyre.⁶ Në këmbim të mbështetjes së tyre, individë që respektojnë ligjin meritojnë mundësinë që të japin kontributin e tyre në procesin e policimit dhe policia duhet të jetë e përgatitur që t’i dëgjojë dhe të veprojë në përputhje me kërkesat dhe shqetësimet e tyre.⁷ Kjo qasje e partneritetit polici-publik, gjithsesi, mund të arrihet vetëm nëse besimi dhe vetëbesimi janë vendosur në të dyja anët.
4. Gjithashtu, ndërtimi i besimit ka qenë stimuli kryesor për adoptimin e policimit në komunitet në kuadrin e reformës së policisë në vendet në tranzicion drejt demokracisë dhe veçanërisht në ato vende me një përbërje shumetnike ose që kanë dalë nga konflikte të armatosura civile. Këto vende kanë kërkuar në mënyrë të përsëritur nga OSBE-ja dhe aktorë të tjerë ndërkombëtarë që t’i asistojnë në reformimin e strukturave të policisë, të cilat shpesh ishin të rënduara dhe të

³ OSCE (2006), (shënimi 2), fq. 13, Para. 2.

⁴ Shih Bonnie Bucqueroux (ND), *What community policing teaches us about community criminal justice* Policing.com, Bureau of Justice Assistance (1994), *Understanding Community Policing. A Framework for Action* (U.S. Department of Justice. Office of Justice Programs, Washington 1994), p. 1; and Pavel Abraham (2002, “Community Policing in Romania: De Factum, Tendencies, Solutions”, in: OSCE, *The Role Of Community Policing in Building Confidence in Minority Communities*, Supplementary Human Dimension Meeting. Raporti Final, Vjenë, 28-29 tetor 2002, fq. 25-32, këtu fq. 26.

⁵ OSCE (2002), *The Role Of Community Policing in Building Confidence in Minority Communities*, Supplementary Human Dimension Meeting. Raporti Final, Vjenë, 28-29 tetor 2002, fq. 3.

⁶ Shih Robert Trojanowicz/Bonnie Bucqueroux (1990a), *Community Policing: A Contemporary Perspective*, Cincinnati 1990, p. xiv; and Robert R. Friedmann (1992), *Policing. Comparative Perspectives and Prospects*, Nju Jork, 1992, fq. 28.

⁷ Shih Jerome H. Skolnick/David H. Bayley (1988), *Community Policing: Issues and Practices around the World* (U.S. Department of Justice. National Institute of Justice, Uashington 1988, fq.12; dhe Friedmann (1992), (shënimi 6), fq. 28.

zhvlerësuara nga e kaluara e tyre e stileve jodemokratike dhe shtypëse, nën të cilat pakicat shoqërore kanë vuajtur veçanërisht.⁸

5. Policimi në komunitet ka lindur si plotësuesi kryesor strategjik i policimit tradicional. Përqendrohet në përfshirjen më të madhe të agjencive të tjera shtetërore dhe të bashkësive në punën e policisë për ta luftuar krimin në mënyrë më efektive dhe për të përmirësuar marrëdhënien mes policisë dhe komunitetit. Megjithatë, pyetje në lidhje me shkallën e përfshirjes së komunitetit dhe me nevojën për të futur detyra të reja policore, struktura organizative dhe stile menaxhimi – pra në adoptimin e një kulture të re në polici – kanë gjetur përgjigje të ndryshme në zonën e OSBE-së, si rrjedhojë e mungesës së qartësisë konceptuale dhe programatike mes ithtarëve të ndryshëm të policimit në komunitet. Kjo ka sjellë një tepriçë të programeve për partneritetin polici-publik në shtetet pjesëmarrëse të OSBE-së që të gjitha pretendojnë se pasqyrojnë konceptin e policimit në komunitet, por shpesh kanë fare pak gjëra të përbashkëta. Si rrjedhojë, suksesi i programeve të ndryshme mund të luhatet ndjeshëm dhe mund të shkaktojë shqetësim mes policisë dhe agjencive të tjera shtetërore të përfshira në implementimin e policimit në komunitet. “Përfituesit” e policimit në komunitet mund të përjetojnë gjithashtu konfuzion dhe shqetësim, nëse donatorë të jashtëm të ndryshëm dhe agjencitë e implementimit ndjekin strategji të paharmonizaura, ose më keq, ndjekin synime kontradiktore.
6. Duke qenë se OSBE-së i është kërkuar vazhdimisht nga shtetet pjesëmarrëse për mbështetje në ndërtimin e partneritetit polici-publik përmes implementimit të policimit në komunitet si pjesë e reformave policore kombëtare, qëllimi i “Praktika të Mira për Ndërtimin e Partneritetit Polici-Publik” është që të zgjidhë mangësitë e sipërpërmendura dhe të ofrojë një qasje programatike të harmonizuar për implementimin. Kjo do të ndihmojë në shmangien e konfuzionit nga ana e autoriteteve dhe komuniteteve të shteteve pritëse dhe gjithashtu e bën më të lehtë për të krahasuar dhe vlerësuar rezultate të ndryshme të implementimit. Nga një anë kjo do të kontribuonte në procesin e nxjerrjes së mësimëve dhe nga ana tjetër do t’u jepte donatorëve mundësinë për të parë se me sa efikasitet dhe efektshmëri janë përdorur dhurimet e tyre.
7. Gjithsesi, arritja në një kuptim të përbashkët mbi policimin në komunitet është një detyrë e vështirë, duke qenë se ka pothuajse po aq përkufizime mbi policimin në komunitet sa ka edhe artikuj dhe libra të botuar mbi këtë temë. Më tej, në disa rajone, madje edhe termi “policim në komunitet” debatohet dhe përkthimet në gjuhët kombëtare ndryshojnë ndjeshëm. Një hap i parë thelbësor drejt arritjes së një kuptimi të përbashkët është përcaktimi i elementëve themelorë të policimit në komunitet. Shumica e koncepteve të ndryshme të policimit në komunitet kanë të përbashkëta gjërat e mëposhtme: e konsiderojnë policimin në komunitet si një filozofi ashtu edhe si një strategji organizative që nxit një përpjekje të bazuar në partneritet dhe bashkëpunim mes policisë dhe komunitetit për të evidentuar, parandaluar dhe zgjidhur me më efikasitet dhe efektshmëri problemet e krimit, frikën nga krimi, trazirat fizike dhe shoqërore dhe zvetënimin e bashkësisë me qëllim përmirësimin e jetesës për të gjithë.⁹

⁸ Shih Saferworld/South Eastern and Eastern Europe Clearinghouse for the Control of Small Arms and Light Weapons (SEESAC) (2006), *Philosophy and Principles of Communitybased Policing*, Belgrade 2006, p. 3; and Thorsten Stodiek (2006), *The OSCE and the Creation of Multi-Ethnic Police Forces in the Balkans* (CORE Working Paper 14), Hamburg 2006, fq. 7f.

⁹ Shih mes të tjerash Robert Trojanovicz/Bonnie Buqueroux (1990b), *Restructuring Police Priorities: Police Chiefs Must Take the Lead*, (Policing.com, The Community Policing Series, 1990), p. xiii; Community Policing Consortium (ND), *About Community Policing*, Washington, DC, fq. 1; Bureau of Justice Assistance (1994), *Understanding Community Policing. A Framework for Action* (U.S. Department of Justice, Office of Justice Programs, Washington 1994), fq. 1; Friedman (1992), (shënimi 6), fq. 4; or Saferworld/SEESAC (2006), (shënimi 8), fq. 3.

8. Kështu, kapitulli pasues do të përshkruajë elementët filozofikë të policimit në komunitet për të cilat është rënë dakord bashkërisht në zonën e OSBE-së, si dhe përbërësit kryesorë strategjikë dhe organizativë për konvertimin e teorisë në praktikë.

II. Parimet dhe Karakteristikat Bazë të Policimit në Komunitet

II.1 Filozofia

9. Parakushti thelbësor i partneritetit polici-publik është që niveli i pjesëmarrjes së komunitetit në forcimin e sigurisë dhe rendit social dhe në zgjidhjen e krimit të lidhur me komunitetin duhet rritur pasi policia nuk mund ta përmbushë këtë detyrë e vetme.
10. Për të nxitur publikun që të marrë përsipër pjesën e vet të përgjegjësisë në përmirësimin e cilësisë së jetesës në komunitet duke mbështetur kështu aktivisht përpjekjet e policisë për të kontrolluar dhe parandaluar krimin, policia duhet të ndërtojë një partneritetet mes të vetëve dhe me publikun. Ky partneritet duhet të karakterizohet nga një reagim reciprok dhe një pozitë e barabartë për të dy partnerët.¹⁰
11. Për ta arritur këtë partneritet, policia duhet të integrohet më mirë në komunitet dhe të forcojë ligjshmërinë e tyre [në komunitet] përmes policimit të bazuar në pëlqim dhe duke përmirësuar shërbimin e tyre ndaj publikut. Kështu policia duhet:
 - të jetë e dukshme dhe e arritshme nga publiku;
 - të njohë dhe të njihet nga publiku;
 - t'u përgjigjet nevojave të komunitetit;
 - të dëgjojë shqetësimet e komunitetit;
 - angazhohet dhe të mobilizojë komunitetet;
 - të japë llogari për veprimtaritë e tyre dhe për rezultatet e këtyre veprimtarive.
12. *Dukshmëria dhe mundësia për t'u kontaktuar* kërkojnë që punonjësit e policisë mund të arrihen lehtësisht nga anëtarë të komunitet përmes krijimit të një pranije të dukshme dhe jo frikësuese në lagjet që mbulojnë.¹¹ Kontaktet personale të përditshme gjithashtu do të ndihmonin që komunitetet të njiheshin me policët “e tyre”.
13. Punonjësit e policisë duhet të njohin përbërjen shoqërore të komuniteteve të tyre. Kështu ata duhet të krijojnë “harta sociale” të lagjeve ku ata patrollojnë, duke renditur, për shembull, banorë dhe grupe të pambrojtura, personat problematikë dhe kriminelë, vatra krimi (lokalet) dhe zonat e nxehta, drejtuesit e komunitetit, llojet e bizneseve në zonë dhe shërbimet sociale.
14. *Reagimi* është një parim themelor i policimit demokratik, që do të thotë se policia u përgjigjet nevojave dhe shqetësimeve (të menjëhershme) të të gjithë anëtarëve të publikut dhe përpiqet të japë një shërbim të shpejtë dhe në mënyrë të barabartë dhe të paanshme, duke treguar ndjeshmëri ndaj atyre në nevojë dhe respekt për të drejtat e njeriut.¹² Shërbimet e tyre duhet të jenë në përputhje me normat dhe vlerat e

¹⁰ Shih Paul G. Goldenberg (2007), *Law Enforcement Officers Training Programme for Combating Hate Crimes and Community Policing*, Prezantim në Takimin Rajonal të OSBE-së me Ekspertë Policie të Evropës Perëndimore për Policimin në Komunitet, Vjenë 11-12 qershor 2007, fq. 2.

¹¹ Shih Thomas Botterman (2007), *Community Policing in the Former Yugoslav Republic of Macedonia: Challenges and Recommendations* (OSCE Spillover Monitor Mission to Skopje, 2007). fq. 31.

¹² Shih United Nations, Draft UN Technical Guidance on Community-Based Policing Techniques, fq. 10f.; High Commissioner on National Minorities (HCNM) (2006), *Recommendations on Policing in Multi-Ethnic Societies*, Hagë 2006, fq. 7 dhe 24, Regj. 1+16; dhe OSCE (2006), (shënimi 2), fq. 13-31, Para. 3-79.

komunitetit dhe me nevojat individuale të pjesëtarëve të komunitetit ku policia punon¹³ (shih gjithashtu para. 21).

15. Nevoja për *këshillim* me komunitetin bazohet në njohjen që një polici e mbyllur që vendos në mënyrë të njëanshme se cilat janë nevojat e komunitetit nuk do të jetë e suksesshme.¹⁴ *Këshillimi, angazhimi dhe mobilizimi* i komunitetit në identifikimin e problemeve të komunitetit, në analizimin e shkaqeve të padukshme të problemeve, në vendosjen e përparësive për veprim dhe në implementimin e këtyre veprimeve janë gjithashtu aspekte thelbësore të një tipari strategjik dallues të policimit në komunitet, qasja proaktive për *zgjidhjen e problemeve* (shih gjithashtu para. 25). Përmes këshillimeve policia demonstroi që shqetësimet, vlerat dhe këshillat e komunitetit do të merren parasysh. Në këmbim, nga komuniteti pritet që të japë informacion, burime dhe mbështetje morale për veprimtaritë e policisë.¹⁵ Në fakt, komuniteti duhet të jetë një partner aktiv me policinë për evidentimin dhe zgjidhjen e këtyre çështjeve (shih gjithashtu para. 25).
16. *Llogaridhënia dhe transparencja*, që janë gjithashtu parime qendror edhe të policimit demokratik, kërkon që policia të jetë e hapur që veprimtaria e saj të vëzhgohet – përfshirë sjelljen individuale të punonjësve të policisë, strategjitë për operacionet policore, procedurat e emërimit dhe menaxhimin e buxhetit – nga një sërë institucionesh mbikëqyrëse. Policia gjithashtu me vullnetin e saj duhet t'i japë publikut informacion dhe garanci. Policia duhet të përgjigjet para ligjit dhe të japë llogari dhe të jetë transparente para publikut.¹⁶ Nëse policia është e gatshme që të jetë transparente rreth operacioneve të tyre, atëherë komunitetet ka të ngjarë të jenë më përkrahës përballë problemeve (për shembull sjellje e papërshtatshme nga ana e një punonjësi të policisë, çështje të buxhetit, etj.). (Për më shumë mbi llogaridhënien dhe transparencën, shih OSBE (2006), fq. 33-35).
17. Thelbësore për shndërrimin e këtyre parimeve filozofike në praktikë është aplikimi i një sërë strategjive kyç dhe masave organizative, të cilat përshkruhen në paragrafët e mëposhtëm.

II.2 Qasjet Strategjike

18. Strategji kyçe që mund të aplikohen përfshijnë:
 - krijimi i zonave të lagjeve gjeografike të caktuara me patrulla të përhershme të caktuara pranë tyre;
 - përdorimi i punonjësve të policisë dhe ambienteve të policisë lehtësisht të dukshme dhe të arritshme;
 - riorientim i veprimtarive të patrullimit për të përforcuar shërbimin jo-urgjente;
 - angazhimi i komuniteteve;
 - futja e një qasjeje proaktive për zgjidhjen e problemeve;

¹³ Shih Andy Myhill (2005), *Engagement in Policing. Lessons from the Literature*, (Home Office, U.K., London ND 2005), fq. 10.

¹⁴ Shih Frank Harris (2005), *The Role of Capacity-Building in Police Reform* (OSCE Mission in Kosovo, Department of Police Education and Development, Pristina 2005). fq. 22f.

¹⁵ Shih Kombet e Bashkuara, (shënimi 12), fq. 3.

¹⁶ Shih Harris (2005), (shënimi 14), fq. 24.; HCNM (2006), (shënimi 12), fq. 22-25, Regj. 15f.; OSCE 2006: (shënimi 2), fq. 33-35, Para. 83-94; dhe Office for Democratic Institutions and Human Rights (ODIHR) (2007), *Concept of Community Policing. Consent, Accountability, Partnerships, Customer Focus*, Prezantim në Takimin Rajonal të OSBE-së me Ekspertë Policie të Evropës Perëndimore për Policimin në Komunitet, Vjenë 11-12 qershor 2007, fq. 4.

- përfshirja e të gjitha agjencive shtetërore;
 - përfshirja e të gjitha strukturave të policisë.
19. *Duhet krijuar zona të fiksuara gjeografike të lagjeve.*¹⁷ Kjo të do të lejonte që punonjës policie të përhershëm të përqendroheshin në komunitetet e tyre, përfshirë komunitetet etnike të pakicës në lagjet e tyre me karakteristikat dhe shqetësimet e tyre specifike dhe do të demonstronte gjithashtu ndjesinë e përgjegjësisë territoriale të punonjësit të policisë dhe do të rriste ndjenjën e llogaridhënies.¹⁸ *Emërimet e përhershme* do të lejonin gjithashtu njohje të ndërsjellë dhe do të nxisnin komunikimin me komunitetin, duke qenë se policia dhe komuniteti do të kishin mundësi të takoheshin çdo ditë. Në këtë mënyrë punonjësit e policisë do të përfitonin një kuptim të drejtë se çfarë është e rëndësishme për individët dhe grupet e komunitetit dhe do të ishin në gjendje t'i ofronin publikut informacion rreth veprimtarive të tyre.¹⁹ Oficerët e caktuar në një lagje do të shërbenin si një lidhje e drejtpërdrejtë mes publikut dhe policisë, agjencive të tjera të administratës publike apo organizatave private që mund të ofrojnë ndihmë.²⁰
20. Gjithsesi, komunikimi do të përmirësohet vetëm nëse punonjësit e policisë janë lehtësisht të *dukshëm dhe të arritshëm*. Kjo mund të arrihet nëse oficerët patrullojnë në këmbë ose me biçikletë.²¹ Krijimi i nënstacioneve dhe i stacioneve të lëvizshme me pika kontakti me komunitetin, ose me pika kontakti për trafikun në shkolla, qendra komuniteti, nyje transiti, ose qendra tregtare, përfshirë oficerë policie dhe përfaqësues të komuniteteve të ndryshme në zonë, do të lehtësonin gjithashtu kontaktet mes publikut dhe policisë. Prania e oficerëve të patrullës dhe atmosfera në (nën) stacionet e policisë duhet të jetë miqësore dhe jo frikësuese në mënyrë që publiku të mos ngurojë të kontaktojë me ta.
21. Me gjithë *riorientimin e veprimtarive të patrullës në shërbim jo-urgjent*, oficerët e patrullës përsëri do t'u përgjigjeshin thirrjeve të rasteve të emergjencës dhe do të kryenin arrestime, por do të kërkonin mënyra të tjera për të hyrë në kontakt jo-urgjent me publikun dhe për të zhvilluar nisma afatgjata bashkëpunimi me publikun për të parandaluar krimet dhe për të përmirësuar cilësinë e përgjithshme të jetesës në komunitet. Përgjigjet ndaj thirrjeve jo-urgjente mund të organizohen ndryshe për t'u kushtuar më shumë kohë të lirë veprimtarive afatgjata or zgjidhjen e problemeve. Në vend që të dërgohen makina patrullimi, për shembull, policia mund të sugjerojë mënyra të tjera për të trajtuar shqetësime të vogla pa përfshirjen e policisë ose duke i raportuar shqetësimet në rrugë alternative (për shembull duke dërguar e-mail, duke raportuar në telefon apo duke lënë takime në ambientet e policisë).²²
22. *Përfshirja e komunitetit*. Përveç mbajtjes së kontakteve individuale, policia duhet të krijojë raste dhe forume ku mund të shkëmbehen pikëpamjet me komunitetin mbi çështje me interes të përbashkët.²³ Shembuj të forumeve formale dhe joformale bashkëvepruese për komunikim janë bordet këshillimore me komunitetin, seminarët e përbashkëta polici-komunitet, takimet publike, apo ditët e hapura me policinë. Në

¹⁷ Shih P. Brown (1989), *Community Policing: A Practical Guide for Police Officials*, (U.S. Department of Justice, Office of Justice Programs, Washington, DC 1989), fq. 5; Myhill (2005), (shënimi 13), fq. 10.

¹⁸ Shih Saferworld/SEESAC (2006), (shënimi 8), fq. 10.

¹⁹ Shih Brown (1989), (shënimi 17), fq. 5.

²⁰ Shih Trojanowicz/Bucqueroux (1990a), (shënimi 6), fq. xiii; Friedmann (1992), (shënimi 6), fq. 28f.

²¹ Shih Trojanowicz/Bucqueroux (1990a), (shënimi 6), fq. xiii, Friedmann (1992), (shënimi 6), fq. 28; dhe Myhill (2005), (shënimi 13), fq. 10.

²² Shih Skolnick/Bayley (1988), (shënimi 7), fq. 4 dhe 8; Brown (1989), (shënimi 17), fq. 6; Trojanowicz/Bucqueroux (1990a), (shënimi 6), fq. xiii-xiv; Friedmann (1992), (shënimi 6), fq. 29; dhe Myhill (2005), (shënimi 13), fq. 10.

²³ Kombet e Bashkuara (shënimi 12), fq. 11f.

mënyrë që të nxirret një gamë e gjerë pikëpamjesh, dhe për të arritur sa më shumë anëtarë të komunitetit që të jetë e mundur, këto forume publike duhet të jenë të hapura për të gjitha segmentet e komunitetit.²⁴ Përpjekje specifike duhen bërë për t'u siguruar që grupe të caktuara si pakicat etnike, gratë dhe të rinjtë të përfshihen vërtet në këto procese.

23. Këto forume publike do të lejonin që veprimet e policisë të diskutoheshin (përfshirë ndarjen e përvojave personale nga punonjës së policisë dhe anëtarë të publikut) dhe do të mundësonin publikun që të angazhohej aktivisht në çështje që kanë të bëjnë me sigurinë dhe qetësinë e tyre dhe që të kontribuonin me shqetësimet dhe përparësitë e tyre në lidhje me policimin e lagjeve të tyre – për shembull, ku dhe kur mund të jenë të nevojshme patrullat e policisë²⁵ (shih gjithashtu para. 25 për zgjidhjen e problemeve). Komunitetet duhen lejuar që të marrin pjesë në procesin e vendimmarrjes, përveç në ato rase kur ligji vesh me autoritet vetëm policinë.²⁶
24. Promovimi i bashkëpunimit mund t'i mobilizojë komunitetet gjithashtu që të përfshihen aktivisht në veprimtaritë për parandalimin e krimit dhe për të zhvilluar një ndjenjë të përgjegjësive të përbashkëta për sigurinë publike. Shembuj të përfshirjes aktive të banorëve të komunitetit mund të ishin:
 - veprimtari për të përforcuar kontrollin joformal shoqëror;
 - ngritja e grupeve për ruajtjen e lagjes;
 - zhvillimi i programeve të "Oficerit të Shërbimit në Komunitet", duke lejuar qytetarë me uniformë që të ndihmojnë policinë në veprimtaritë jorgjente;
 - adoptimi i masave vetëmbrojtëse, ose
 - përdorimi i ndërmjetësimit për të zgjidhur konfliktet lokale.²⁷
25. Duke plotësuar veprimtaritë tradicionale (reaktive) të ruajtjes së rendit, një qasje për *zgjidhjen e problemeve* për uljen e krimit dhe rritjen e sigurisë është një tjetër aspekt i rëndësishëm i policimit në komunitet. Një tipar kyç i kësaj strategjie është analiza sistematike (dhe idealisht me ndihmën e kompjuterit) e problemeve sociale duke u përqendruar më shumë në modelet e përsëritura të incidenteve se sa në incidente të izoluara, duke i trajtuar si një grup problemesh; dhe duke përcaktuar shkaqet e padukshme të krimit dhe çrregullimit.²⁸ Shembuj të mbledhjes së informacionit analitik janë kryerja e sondazheve të viktimizimit, krijimi i hartave me zonat problematike, ose anketimi në ambiente shoqërore ose shëndetësore ose shkolla.²⁹

²⁴ OSCE (2002), (shënimi 5), fq. 4; HCNM (2006), (shënimi 12), fq. 19, Regj. 12; dhe OSCE (2006), (shënimi 2), fq. 37.

²⁵ Shih HCNM (2006), (shënimi 12), fq. 18, Regj. 12; OSCE (2006), (shënimi 2), fq. 37; Nick Tilley (2003), "Community Policing, Problem Oriented Policing and Intelligence-Led Policing", në: Tim Newburn, *Handbook of Policing* (Portland, 2005), fq. 311-33, këtu fq. 317; Botterman (2007), (shënimi 11), fq. 8; dhe Anneke Osse (2007), *Community Policing: The Concepts and its Characteristics. Is Community Policing a Tool for Better Accountability or Rather a Smokescreen?*, Prezantim në Takimin Rajonal të OSBE-së me Ekspertë Policie të Evropës Perëndimore për Policimin në Komunitet, Vjenë 11-12 qershor 2007, fq. 9.

²⁶ Shih (1989), (shënimi 17), fq. 5.

²⁷ Shih Skolnick/Bayley (1988), (shënimi 7), fq. 8; Wesley G. Skogan (1994), "Partnerships for Prevention? Some Obstacles to Police-Community Cooperation", Presentation at the 22nd Cropwood Round-Table Conference *Preventing Crime and Disorder: Targeting Strategies and Community Responsibilities*, Cambridge University, Cambridge 1994, fq. 161f.; Bureau of Justice Assistance (1994), (shënimi 9), fq. 17; Myhill (2005), (shënimi 13), fq. 10; Kombet e Bashkuara (shënimi 12), fq. 12f.; Saferworld/SEESAC (2006), (shënimi 8), fq. 3; OSCE (2006), (shënimi 2), fq. 37; dhe Botterman (2007), (shënimi 11), fq. 9 dhe 26.

²⁸ Shih Herman Goldstein (1979), "Improving policing: A problem-oriented approach", në: *Crime & Delinquency*, 25 (1979), fq. 236-258, këtu fq. 243-250, Skolnick/Bayley (1988), (shënimi 7), fq. 17; Herman Goldstein (1990), *Problem-Oriented Policing*, Philadelphia 1990, fq. 32-49 dhe 65-145, Skogan (1994), (shënimi 27), fq. 161; Tilley (2003), (shënimi 25), fq. 312; Bucqueroux (ND), (shënimi 4), fq. 2; Kombet e Bashkuara, (shënimi 12), fq. 14-16; dhe Osse (2007), (shënimi 25), fq. 9.

²⁹ Shih Bureau of Justice (1994), (shënimi 9), fq. 39; dhe Tilley (2003), (shënimi 25), fq. 312.

Duke qenë se ky informacion mund të mblidhet vetëm nga komuniteti, bashkëpunimi i ngushtë dhe i besueshëm është i domosdoshëm. Si hap i parë, problemet dhe shqetësimet shqyrtohen, identifikohen dhe më pas analizohen. Në hapin tjetër zhvillohen dhe implementohen zgjidhjet dhe në përfundim, vlerësohen rezultatet e implementimit. Të gjitha këto hapa ndërmerren in bashkëpunim mes policisë dhe komunitetit (shih para. 22-23). Hapat e ndryshme trajtohen sistematikisht me modele për zgjidhjen e problemeve, si modeli “SARA” (Shqyrtim, Analizë, Reagim, Vlerësim) ose “Moduli për Analizimin e Problemit”³⁰, ku të dyja përdorin “Trekëndëshin e Analizimit të Problemit”³¹ në fazën e analizës. Modeli SARA është paraqitur në Tabelën 1.

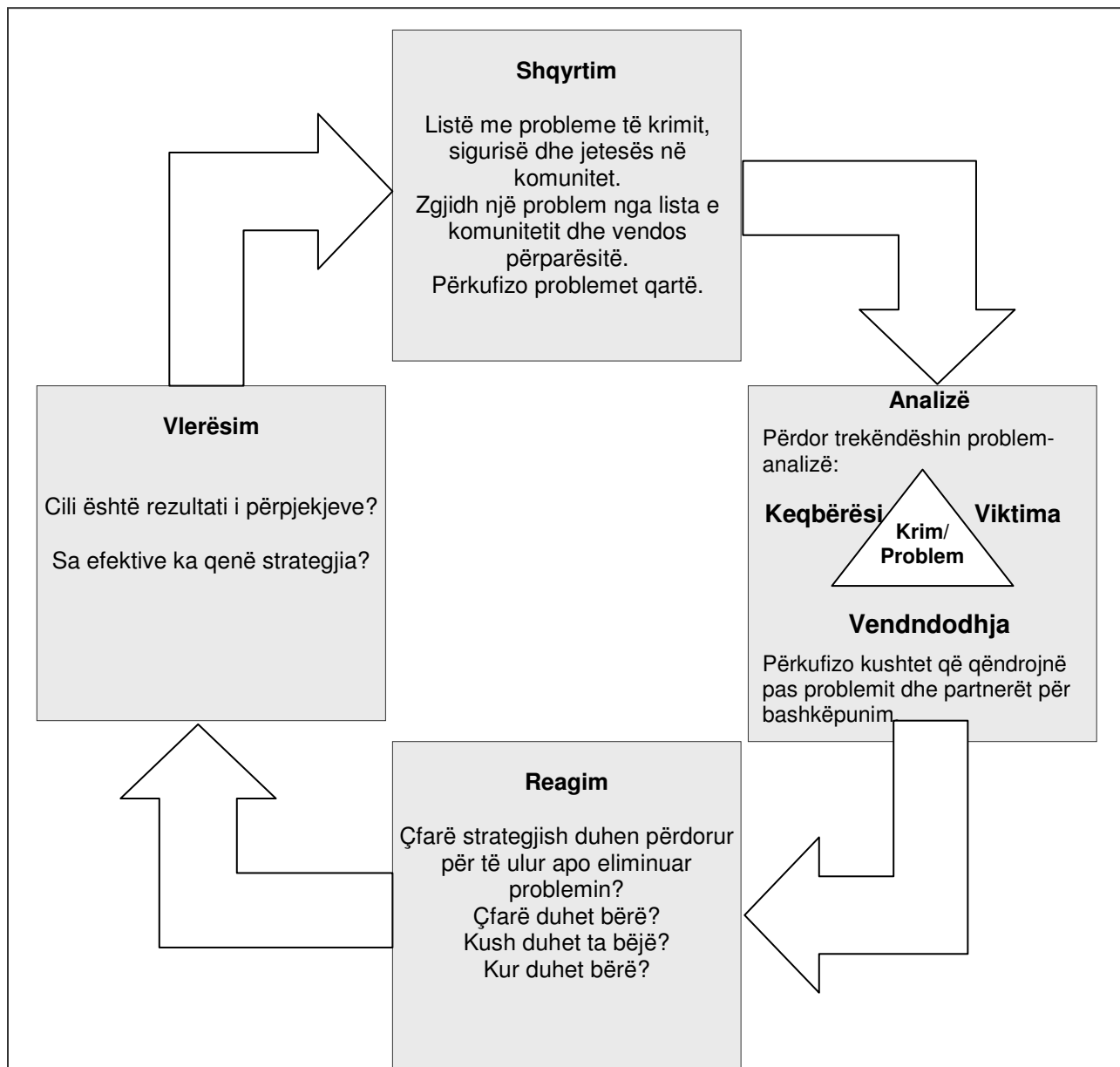
Për ta formalizuar procesin e zgjidhjes së problemeve, mund të zhvillohen plane sigurie për komunitetin të cilat përfshijnë “një formulim të qartë të problemit; hapat e pranuar për të trajtuar problemin; shpërndarja e detyrave për anëtarë individualë të grupit të punës; objektivat dhe treguesit e përparimit; dhe data periodike për rishikim”³².

³⁰ Informacion rreth modeleve të ndryshme mund të gjenden në adresat e mëposhtme: Për SARA shih: <http://www.crimereduction.homeoffice.gov.uk/learningzone/sara.htm>, ose <http://www.popcenter.org/about-SARA.htm>; dhe për “Modelin e Analizës së Problemit” shih <http://www.popcenter.org/learning/pam/>.

³¹ “Trekëndëshi i Analizës së Problemit” përshkruhet në: <http://www.popcenter.org/about-triangle.htm>.

³² Saferworld (2006), *Creating Safer Communities. Lessons from South Eastern Europe*, Londër 2006, fq. 11, shih gjithashtu Direction générale de la gendarmerie nationale (2007), *Les contrats locaux de sécurité et les conseils locaux de sécurité et de prévention de la délinquance*, fq. 1.

Tabela 1: Modeli SARA për Zgjidhjen e Problemit



Burimi: Misioni i OSBE-së në Kosovë/Departamenti për Siguri Publike/ICITAP 2007: Modeli SARA për Zgjidhjen e Problemit, Prishtinë 2007.

26. *Përfshirja e të gjitha agjencive shtetërore.* Në veprimtaritë për zgjidhjen e problemeve, agjencitë e tjera shtetërore, si pushteti vendor dhe administrata vendore, gjykatat, prokuroria, si dhe shërbimet shëndetësore dhe mjedisore duhen përfshirë aktivisht duke qenë se ato mund të ofrojnë burime plotësuese për të zgjidhur çështje që kanë të bëjnë me krimin dhe sigurinë³³ (shih gjithashtu para. 64, 78, 92 dhe 94). Një shembull do të ishte përmirësimi i furnizimit me energji elektrike dhe ndriçimi i rrugëve nga bashkia.

³³

Shih Skolnick/Bayley (1988), (shënimi 7), fq. 17; Bureau of Justice Assistance (1994), (shënimi 9), fq. 39; Skogan (1994), (shënimi 27), fq. 161; OSCE (2006), (shënimi 2), fq. 37; dhe Erling Børstad (2007), *Problem oriented policing in Norway – Background, strategies, challenges and possibilities*, Prezantim në Takimin Rajonal të OSBE-së me Ekspertë Policie të Evropës Perëndimore për Policimin në Komunitet, Vjenë 11-12 qershor 2007, fq. 9.

27. *Përfshirja e të gjitha strukturave të policisë*: Në mënyrë që kjo qasje e partneritetit polici-publik për zgjidhjen e problemeve të jetë e suksesshme dhe e qëndrueshme, të gjitha strukturat e policisë duhet të përqafojnë filozofinë e policimit në komunitet dhe të angazhohen për të ndjekur një qasje për parandalimin e krimit, zgjidhjen e problemeve dhe bashkëpunim në marrëdhëniet me publikun dhe me agjenci të tjera shtetërore si dhe me të gjitha njësitë e tjera policore.³⁴

II.3 Ndryshime Organizative

28. Ndryshimet organizative të nevojshme për të implementuar filozofinë dhe strategjitë e policimit në komunitet kanë të bëjnë kryesisht me çështje të menaxhimit, strukturat e brendshme të organizatës së policisë si dhe me strukturat e komunitetit dhe të agjencive të tjera shtetërore.

II.3.1 Ndryshime në struktura dhe në stilet e menaxhimit brenda policisë

29. Duke qenë se komunitete të ndryshme mbartin vlera, zakone dhe shqetësime të ndryshme, punonjësit e policisë të caktuar pranë tyre duhet të jenë elastikë mjaftueshëm për t'i përshtatur qasjet e tyre të partneritetit polici-publik me kushtet specifike të lagjeve ku punojnë. Duke qenë se oficerët e zonës i njohin më mirë nevojat dhe kapacitetet e atij komuniteti, ata duhet të gëzojnë *autonominë* të veprojnë sipas gjykimit të tyre kur vënë në veprim politikat e policisë (për shembull kur vendosin kontakte, zgjidhin probleme apo përdorin burimet). *Delegimi dhe decentralizimi* i vendimmarrjes dhe menaxhimit të burimeve nga drejtuesit e nivelit të mesëm te oficerët e "vijës së parë" bëhen kështu shumë të rëndësishëm.³⁵
30. Decentralizimi është i lidhur ngushtë me *transformimin e përgjegjësive* të të gjithë punonjësve të policisë, me gradat vartëse duke u bërë më vetëdrejtuese dhe eprorët dhe gradat e larta duke marrë një rol bashkërendues, udhëzues dhe përkrahës duke i inkurajuar oficerët e vijës së parë që të jenë të disiplinuar por krijues në marrjen e iniciativës dhe duke u siguruar që ata kanë burimet e nevojshme për të zgjidhur problemet në mënyrë efektive.³⁶ Punonjësit e policisë si dhe eprorët e tyre përgjigjen para publikut, ligjit dhe qeverisë për veprimet e ndërmarra.³⁷
31. Më tej, *komunikimi* brenda policisë duhet të ndryshojë nga një qasje mbizotëruese lart-poshtë në një stil me një qasje më shumë poshtë-lart, ku oficerët e vijës së parë përcjellin shqetësimet dhe kërkesat e komunitetit te eprorët e tyre dhe te drejtuesit më të lartë. Ky komunikim i dyanshëm duhet të sjellë gjithashtu një stil bashkëpunues në vendimmarrje.³⁸

³⁴ Shih Friedmann (1992), (shënimi 6), fq. 30; Myhill (2005), (shënimi 13), fq. 10; dhe Børstad (2007), (shënimi 28), fq. 9.

³⁵ Shih Skolnick/Bayley (1988), (shënimi 7), fq. 4; Brown (1989), (shënimi 17), fq. 6; Skogan (1994), (shënimi 27), fq. 161; Bureau of Justice (1994), (shënimi 9), fq. 23; Tilley (2003), (op. cit. note 25), p. 317; Harris (2005), (op. cit. note 14), p. 22; OSCE (2006), (shënimi 2), fq. 41, Para. 117; dhe Osse (2007), (shënimi 25), fq. 9.

³⁶ Shih Skolnick/Bayley (1988), (shënimi 7), fq. 4; Brown (1989), (shënimi 17), fq. 6; Bureau of Justice (1994), (shënimi 9), fq. 23; dhe Denis Bergmans (2005), "Police and Gendarmerie Reform in Belgium: from Force to Service", në TESEV/DCAF, Democratic Horizons in Security Sector: Turkey and the European Security Sector Governance Experience (TESEV/DCAF, Ankara 2005), fq. 8.

³⁷ Shih OSCE (2006), (shënimi 2), fq. 41f., Para. 114-115 dhe 121-122.

³⁸ Shih Bureau of Justice (1994), (shënimi 9), fq. 23; dhe Saferworld/SEESAC (2006), (shënimi 8), fq. 10.

32. Krahas shpërndarjes së përgjegjëse dhe mundësi i oficerëve që të komunikojnë në pozita të barabarta dhe të marrin pjesë në vendimmarrje bashkë me eprorët e tyre, *fuqizimi* i oficerëve të policisë për të kryer policimin në komunitet në mënyrë të kënaqshme kërkon gjithashtu *trajtime dhe udhëzime gjithëpërfshirëse* për oficerët. Përtej aftësive teknike tradicionale dhe kërkesave bazë për policim demokratik (ndjeshmëri kulturore dhe fetare, të drejtat e njeriut dhe etika të tjera policore)³⁹, policimi në komunitet kërkon një gamë edhe më të gjerë aftësish, përfshirë aftësinë për të komunikuar (edhe në gjuhën e komuniteteve lokale), për të dëgjuar mendime të ndryshme, për të ndërtuar besim, për të ndërmjetësuar në konflikte dhe për të zhvilluar qasje krijuese ndaj shqetësimeve të komunitetit, përfshirë organizimin e grupeve të komunitetit, zgjidhjen e problemeve dhe mbledhjen e informacionit me ndihmën e teknologjisë si dhe shndërrimi i mandateve të përgjithshme në veprime konkrete, dhe përcjellja e shqetësimeve të komunitetit te drejtuesit e policisë dhe tek aktorë të tjerë.⁴⁰ Aftësitë e kërkuara për policimin në komunitet duhen mësuar në arsimin bazë për kadetët dhe në trajnimin në terren për oficerët në provë si dhe në trajtime në shërbim për punonjësit e policisë, eprorët dhe drejtuesit. Për një efikasitet më të madh, programet e trajnimit duhet të përmbajnë elemente të përqendruara si te trajnuesi ashtu edhe te studenti⁴¹. Duke qenë se qëllimi i policimit në komunitet duhet futur në të gjitha llojet e policimit operativ (shih para. 60, 66 dhe 72), parimet themelore të policimit në komunitet u duhen mësuar të gjithë punonjësve të organizatës së policisë dhe të përfshihen në të gjitha modulet e trajnimit.⁴²
33. Punonjësve të policisë që adoptojnë qasjen e policimit në komunitet dhe që kanë vullnetin e mirë për të mësuar aftësi të reja u duhen dhënë stimuj si mundësi për ngritje në detyrë apo turne elastike dhe arritjet e tyre të identifikohen zyrtarisht.
34. *Vlerësimi i punës* duhet të përqendrohet në aftësinë e punonjësit për të trajtuar me efikasitet problemet e komunitetit dhe për të përfshirë komunitetin në këto përpjekje.⁴³ Në vend që të përdoren thjesht kritere sasiore, si për shembull numri i gjobave të lëshuara apo arrestimet e kryera, duhen përdorur një kombinim kriteresh sasiore dhe cilësore që masin ndikimet dhe rezultatet (afatgjata) si niveli i efikasitetit të punonjësit të policisë për të trajtuar problemet e komunitetit, niveli i kënaqësisë së publikut me shërbimin policor, ose niveli i bashkëpunimit me publikun, qëndrueshmëria e projekteve në komunitet dhe ndjesia e sigurisë brenda komunitetit⁴⁴ (shih gjithashtu para. 77).

³⁹ Shih OSCE (2002), (shënimi 5), fq. 11; HCNM (2006), (shënimi 12), fq. 14, Regj. 8; dhe OSCE (2006), (shënimi 2), fq. 47, Para 150.

⁴⁰ Shih Skolnick/Bayley (1988), (shënimi 7), fq. 15f.; Petra Posiege/Birgitta Steinschulte-Leidig (1999), *Bürgernahe Polizeiarbeit in Deutschland. Darstellung von Konzepten und Modellen* (BKA, Wiesbaden 1999), fq. 105; Trojanowicz/Bucqueroux (1990a), (shënimi 6), fq. xiv; Friedmann (1992), (shënimi 6), fq. 30; Lorie Fridell (2004), "The Defining Characteristics of Community Policing", në: Lorie Fridell/Mary Ann Wycoff (Eds.), *Community Policing. The Past, Present, and Future* (Police Executive Research Forum/Annie E. Casey Foundation, Washington, DC 2004), fq. 10; Nancy McPherson (2004), "Reflections from the Field on Needed Changes in Community Policing", në: Lorie Fridell/Mary Ann Wycoff (Eds.), *Community Policing. The Past, Present, and Future* (Police Executive Research Forum/Annie E. Casey Foundation, Washington, DC 2004), fq. 134; HCNM (2006), (shënimi 12), fq. 14, Regj. 8; OSCE (2006), (shënimi 2), fq. 47, Para 150f.; dhe OSCE (2008), *Basic Police-Training – Curricula Aspects*, OSCE SPMU, Vjenë 2008 (së shpejti).

⁴¹ OSCE 2006, (shënimi 2), fq. 46f., Para. 146. Për më shumë informacion rreth teknikave moderne të mësimdhënies shih për shembull Office of Community Oriented Policing Services (COPS) (ND), *PTO: An Overview and Introduction. A Problem-Based Learning Manual for Training and Evaluating Police Trainees* (U.S. Department of Justice, Washington, DC ND).

⁴² Shih Brown (1989), (shënimi 17), fq. 6; Trojanowicz/Bucqueroux (1990a), (shënimi 6), fq. xiii, xv; dhe Friedmann (1992), (shënimi 6), fq. 30.

⁴³ Shih Brown (1989), (shënimi 17), fq. 6.

⁴⁴ Shih Brown (1989), (shënimi 17), fq. 6; dhe Bureau of Justice (1994), (shënimi 9), fq. 25; dhe Harris (2005), (shënimi 14), fq. 44, 59, 72f; 160-163 dhe 196-203.

II.3.2 Ndryshime në struktura dhe në stilet e menaxhimit jashtë policisë

35. *Fuqizimi i komunitetit* është po aq i rëndësishëm sa fuqizimi i punonjësve të policisë. Oficerët mund të mundësojnë organizimin e takimeve dhe forumeve me komunitetin dhe duhet të edukojnë anëtarët e komunitetit se si mund të përfshihen aktivisht në procesin e zgjidhjes së problemeve. Kjo do të përfshinte t'i ndihmonin qytetarët për të formuluar përparësitë e tyre dhe për të shpërndarë burimet për zgjidhjen e problemeve. Fuqizimi i pjesëtarëve të komunitetit nuk do të thotë që ata të bëhen pjesë e policisë apo të lejohet vetëgjyqësia⁴⁵ (shih para. 99).
36. Si përfundim, *agjencitë e tjera shtetërore* duhen edukuar rreth rolit të tyre në qasjen e zgjidhjes së problemeve dhe duhen ngritur struktura formale për një bashkëpunim të harmonishëm për të shmangur dublimet, duke ndarë punën, duke ndihmuar njëri-tjetrin dhe duke zhvilluar sinergji në përdorimin e burimeve publike⁴⁶ (shih gjithashtu para. 78).

II.4 Përfitimet për Publikun, Policinë dhe Agjencitë e tjera

37. Nëse policimi në komunitet implementohet me sukses, publiku dhe policia do të gëzojnë një sërë përfitimesh, disa prej të cilave janë të renditura më poshtë.
38. Komunitetet janë të afta të përcjellin shqetësimet e tyre te policia dhe të bëhen partnerë në gjetjen e zgjidhjeve të përshtatshme për problemet e tyre, gjë që nga ana tjetër mund të sjellë një përmirësim të parandalimit të krimit, siguri të përmirësuar dhe një ndjesi të përforcuar sigurie.
39. Përfshirja e komunitetit mund të sjellë gjithashtu forcim të lidhjeve shoqërore si dhe kontroll joformal të shoqërisë brenda komuniteteve.⁴⁷ Komunitetet që janë bashkuar me qëllimin e përbashkët për të arritur përmirësim të sigurisë, rendit dhe jetesës, shumë shpejt mund të fillojnë të ndërtojnë marrëdhënie afatgjata pavarësisht nga dallimet etnike, racore, fetare, apo politike. Këto marrëdhënie gjithashtu mund të forcojnë aftësinë e komuniteteve për t'u bërë ballë problemeve dhe presioneve sociale të cilat mund të sjellin kriminalitet apo çrregullim në të ardhmen.⁴⁸
40. Më tej, partneriteti polici-publik mund të sjellë marrëdhënie të përmirësuara mes policisë dhe publikut, duke rritur kështu besimin e publikut, veçanërisht i rëndësishëm në marrëdhënien mes policisë dhe komuniteteve të pakicës që në të kaluarën kanë qenë të rënduara nga konflikti.
41. Agjenci të tjera shtetërore gjithashtu përfitojnë nga pjesëmarrja e tyre në policimin në komunitet. Duke ndërtuar sinergji me agjenci të tjera dhe duke plotësuar punën e tyre, ato mund të kursejnë burimet për trajtimin e problemeve sociale. Gjithashtu,

⁴⁵ Shih Harris (2005), (shënimi 14), fq. 22; Saferworld/SEESAC (2006), (shënimi 8), fq. 22; Girina Holland (2006), *Ethnic Minorities and access to Justice in the Russian Federation. Cooperation between Ethnic Minorities and the Police at Local Level*, A publication based on the Russian-British partnership project Ethnic Minorities and Access to Justice, Londër 2006, fq. 13; dhe Osse (2007), (shënimi 25), fq. 12.

⁴⁶ Shih Friedman (1992), (shënimi 6), fq. 81.

⁴⁷ Shih Brown (1989), (shënimi 17), fq. 7f.

⁴⁸ Shih Saferworld (2006), (shënimi 32), fq. 7.

adresimi i problemeve sociale me sukses kursen shuma të konsiderueshme financiare (vandalizëm, kujdesi pasues për viktimat, etj.).

42. Policia mund të mbledhë më shumë informacion, mbështetje të përgjithshme morale për veprimet policore – edhe për veprimet e ashpra – nëse komunitetet kuptojnë pse po ndërmerret një veprim i caktuar – dhe respekt nga qytetarët që i binden ligjit, madje edhe në ato komunitete që kanë refuzuar të bashkëpunojnë me policinë në të kaluarën për shkak të marrëdhënieve të tensionuara.⁴⁹ Si përfundim kjo mbështetje mund të sjellë ndihmë për të luftuar krime më të rënda dhe të organizuara dhe tregje/ekonomi kriminale.
43. Duke qenë se koncepti i policimit në komunitet ofron alternativa të reja për mbledhjen e informacionit, aftësi të reja ndër-personale, avantazhe të zgjidhjes së problemeve me ndihmën e teknologjisë dhe veprime parandaluese ndaj elementëve më tradicionalë të policimit reaktiv (përfshirë aftësinë për t'iu përgjigjur krizave të menjëhershme), veprimtaritë e policisë bëhen më efektive dhe efikase, duke ndihmuar madje edhe në zgjidhjen e krimeve komplekse.⁵⁰ Kështu, ndryshe nga perceptimet e gabuara që artikuloohen ndonjëherë, policimi në komunitet nuk është aspak i butë ndaj krimit. Për më tepër, vetëm përmes ndërthurjes së përpjekjeve tradicionale policore me filozofinë e policimit në komunitet mund të arrihet siguria dhe rendi afatgjatë.
44. Punonjësit e policisë që përjetojnë përballje më pozitive me publikun si rezultat i partneriteteve polici-komunitet kanë një ndjesi më të madhe të kënaqësisë në punë. Ka më pak të ngjarë që ata të përjetojnë mentalitetin “ne kundër atyre” dhe mund të gëzojnë përmirësimet e marrëdhënieve polici-komunitet po aq sa dhe komunitetet. Ndërsa punonjësit e policisë njihen më mirë me komunitetet e tyre, ata familjarizohen edhe me zonat e nxehta dhe kështu janë më të aftë të vlerësojnë rreziqet e vërteta, gjë që mund t'u japë atyre më shumë vetëbesim dhe të përforcojë ndjesinë e sigurisë personale. Një marrëdhënie e shëndoshë personale me anëtarë të komunitetit mund të mobilizojë gjithashtu qytetarë që respektojnë ligjin që të japin mbështetjen dhe madje edhe ndihmën e tyre të drejtpërdrejtë, nëse shohin policin “e tyre” në rrezik.⁵¹
45. Përgjegjësitë e përbashkëta në mbarë policinë dhe rritja e komunikimit dhe e bashkëpunimit mes departamenteve si dhe mes oficerëve të vijës së parë dhe eprorëve të tyre sjellin një përmirësim të përgjithshëm në klimën e punës brenda policisë.⁵²
46. Si përfundim, gama më e gjerë e detyrave si dhe përgjegjësitë e rritura e bëjnë punën më interesante, dhe nga ana tjetër, ofrojnë më shumë mundësi për zhvillimin e karrierës pasi personeli është i vlefshëm në shumë mënyra.⁵³

⁴⁹ Shih Skolnick/Bayley (1988), (shënimi 7), fq. 67-71 dhe 90; dhe Roy Fleming (2002), “Community Policing: the Concepts and its Characteristics”, Introduction to Working Session 1, në: OSCE, *The Role Of Community Policing in Building Confidence in Minority Communities*, Supplementary Human Dimension Meeting. Raporti Final, Vjenë, 28-29 tetor 2002, fq. 18-24, këtu fq. 20.

⁵⁰ Shih Trojanowicz/Bucqueroux (1990a), (shënimi 6), fq. xiv; dhe Friedemann (1992), (shënimi 6), fq. 247.

⁵¹ Shih Robert Trojanowicz/Dennis W. Banas (1985), *Perception of Safety: A Comparison of Foot Patrol Versus Motor Patrol Officers*, (Policing.com, The Community Policing Series, 1985), fq. 4f.; David Hayeslip/Gary Cordner (1987), “The Effects of Community-Oriented Patrol on Police Officer Attitudes,” në: *American Journal of Police* 6,1 (Spring), fq. 95-119; dhe Arthur Lurigio/Dennis Rosenbaum (1994), “The Impact of Community Policing on Police Personnel: A Review of the Literature,” në: Dennis Rosenbaum (ed.), *The Challenge of Community Policing: Testing the Promises*. Thousand Oaks, CA, fq. 147-163.

⁵² Shih Brown (1989), (shënimi 17), fq. 7f.

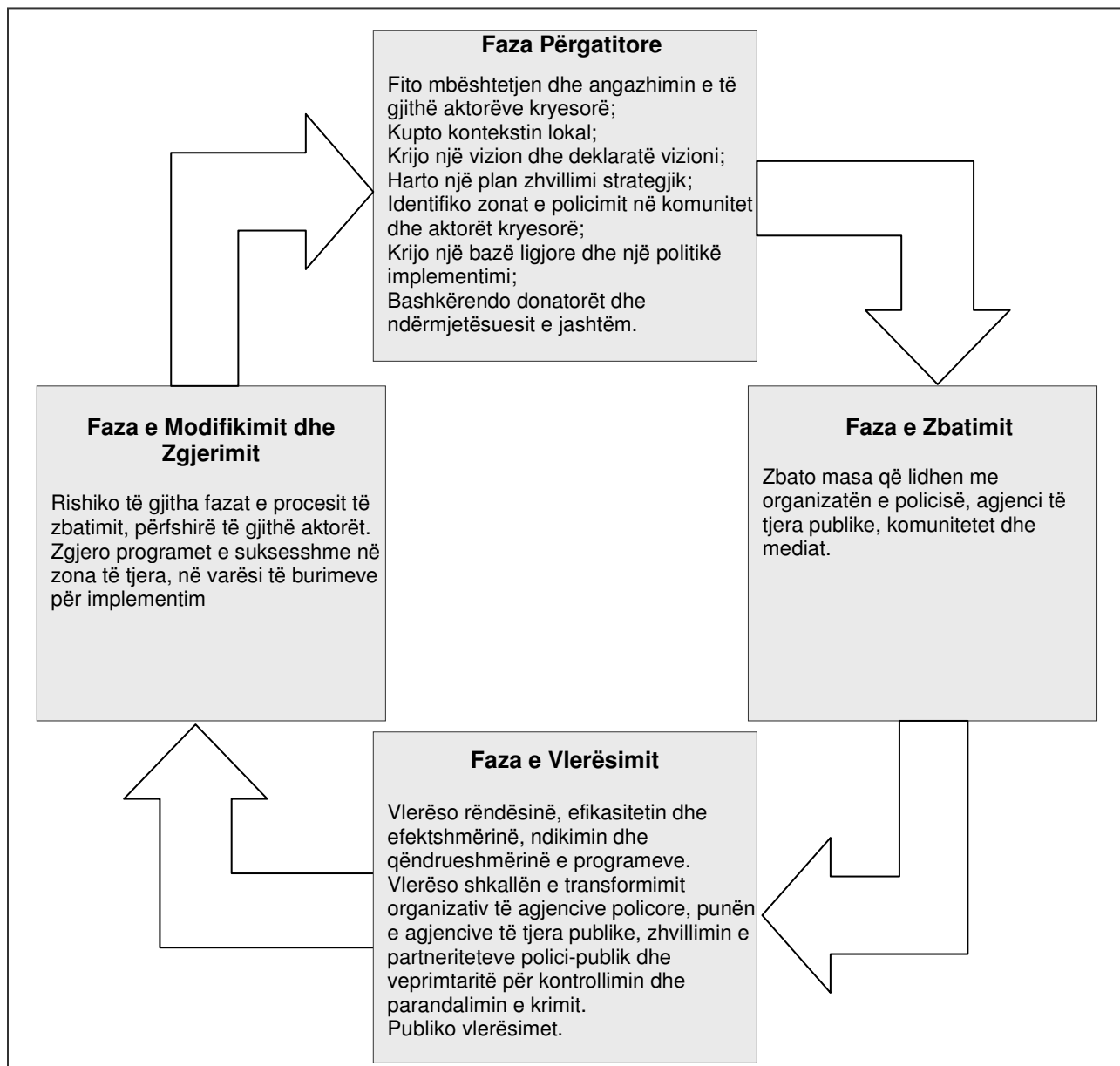
⁵³ Shih Skolnick/Bayley (1988), (shënimi 7), fq. 73.

47. Duke ndjekur përshkrimin e parimeve dhe karakteristikave bazë të policimit në komunitet, Kapitulli III do të trajtojë zbatimin e policimit në komunitet në praktikë.

III. Procesi i Zbatimit

48. Ndërtimi i partneritetit polici-publik është një proces i ndërlikuar dhe shumë-anësh, i cili kërkon ndryshime në çdo nivel të agjencisë policore dhe në çdo fushë të punës policore. Duke qenë se ky proces nuk mund të përshkruhet këtu me hollësi, ky kapitull nuk pretendon që të jetë një diskutim gjithëpërfshirës i hapave të ndryshme në implementimin e policimit në komunitet, por fokusohet më shumë në një sërë aspektesh thelbësore të implementimit të cilat duhen marrë parasysh për një policim në komunitet me sukses afatgjatë.
49. Gjithashtu, duke qenë se kushtet, kërkesat dhe opsionet për implementimin e policimit në komunitet luhaten në varësi të karakteristikave rajonale, kombëtare dhe lokale në zonën e OSBE-së, kapitulli III do të sugjerojë gjithashtu një sërë opsionesh të ndryshme për të trajtuar çështje dhe sfida të ndryshme të implementimit, bazuar në përvojën dhe mësimet e nxjerra nga aktorët ndërkombëtarë dhe kombëtarë të shteteve pjesëmarrëse të OSBE-së. Kështu, mundëson përshtatjen elastike të hapave të ndryshëm të implementimit në varësi të kushteve lokale.
50. Procesi i zbatimit mund të ndahet në katër faza, të cilat duhen konsideruar si qarkulluese ose ciklike:
- faza përgatitore;
 - faza e zbatimit;
 - faza e vlerësimit;
 - faza e modifikimit.

Tabela 2: Rrethi i Implementimit



III.1 Faza Përgatitore

III.1.1 Fitimi i mbështetjes dhe angazhimit të të gjithë aktorëve kryesorë

51. Një parakusht thelbësor për implementimin e suksesshëm të policimit në komunitet është përkushtimi i të gjithë aktorëve politikë kryesorë në qeveri dhe i ministrive të linjës për të adoptuar këtë qasje të re policimi, veçanërisht në shtetet me struktura komanduese të centralizuara.⁵⁴ Pa një angazhim të artikuluar publikisht nga nivelet më të larta, zyrtarët vartës mund të mos guxojnë ose mund të mos jenë të motivuar për të kryer në polici reforma që kanë lidhje me policimin në komunitet. Strategjia më efektive për të fituar mbështetjen e tyre është që t'i njohim ata me avantazhet që sjell

⁵⁴

Shih United Nations, Draft UN Technical Guidance on Community-Based Policing Techniques, fq. 8; Harris (2005), (shënimi 14), fq. 23f.; dhe Botterman (2007), (shënimi 11), fq. 8.

policimi në komunitet, më konkretisht marrëdhënia e përmirësuar mes policisë dhe të gjitha komuniteteve, që rezulton në një efikasitet dhe efektshmëri më të madhe të përpjekjeve të policisë për të parandaluar dhe reduktuar krimin. Për të fituar angazhimin e tyre mund të ishte me vlerë që ata të ftohen në një vizitë studimore jashtë shtetit për të parë përfitimet e policimit në komunitet (mundësisht në shtete donatorë të mundshëm). Aktorët politikë kryesorë do të motivohen nga “ç’përfitime sjell për ata”. Nëse kjo pyetje nuk gjen përgjigje, ka shumë të ngjarë që ata të mos përfshihen. Gjithsesi, të gjithë aktorët duhet të njihen me faktin që shembuj të suksesshëm të policimit në komunitet në një shtet tjetër nuk mund thjesht të kopjohen në rrethana të ndryshme lokale.

52. Në mënyrë që angazhimi i tyre të jetë jetëgjatë, drejtuesit gjithashtu duhet të kuptojnë që në fillim kërkesat operative dhe kostot fillestare të procesit të implementimit.⁵⁵ Më tej, përkrahës të jashtëm të policimit në komunitet (misionet e OSBE-së, OJQ-të ndërkombëtare, aktorë të huaj dhe të vendit) duhet të theksojnë që qëllimet dhe strategjitë e tyre përkojnë me kontekstin kulturor kombëtar dhe që nuk do të imponohet asnjë koncept i jashtëm që nuk është i duhur dhe i përshtatshëm me kushtet lokale.

III.1.2 Kuptimi i kontekstit lokal/zhvillimi i sondazheve publike

53. Në mënyrë që të kuptohen kushtet lokale, duhet zhvilluar një sondazh i pavarur, i mbështetur nga udhëheqja politike dhe policore.⁵⁶ Ky sondazh duhet të përqendrohet te:

- gjendja e policimit;
- perceptimi që publiku ka për policinë;
- çështje të viktimizimit;
- nevojat dhe kërkesat e komunitetit; dhe
- strukturat sociale dhe administrative.⁵⁷

Sondazhi duhet të mbulojë grupe përfaqësuese nga personeli policor dhe shoqëria, si dhe anëtarë të komuniteteve të ndryshme, përfshirë komunitetet etnike dhe të pakicave, grupe nga shoqëria civile (OJQ), shërbime publike sociale dhe administrative, udhëheqës fetarë ose komunitete fetare, sektori i biznesit, media, etj. si dhe dokumentacionin përkatës (rregullore të shkruara, legjislacioni dhe vlerësime të tjera të shkruara). Gjithashtu, kushtet sociale, politike dhe ekonomike në shoqëri duhen vlerësuar në pikëpamjen e potencialit për të shkaktuar konflikt midis apo brenda komuniteteve. Informacioni sasior dhe cilësor i mbledhur në sondazh duhet përdorur për zhvillimin e piketave dhe kriterëve në planin operativ për të vlerësuar suksesin dhe/ose ndikimin e implementimit të policimit në komunitet (shih gjithashtu para. 57 dhe 106-109).

54. Duke ndjekur këtë vlerësim, të gjithë aktorët kryesorë duhen përfshirë për të diskutuar strategjitë e duhura për implementimin e policimit në komunitet, përfshirë

⁵⁵ Shih OSCE (2002), (shënimi 5), fq. 6; Kombet e Bashkuara (shënimi 54), fq. 8; dhe Harris (2005), (shënimi 14), fq. 23.

⁵⁶ Shih Harris (2005), (shënimi 14), fq. 39, 57; dhe Robin Oakley/Chris Taylor/John Slater (2007), *Systematic Assessment of Policing Policy and Practice Relating to Roma: Guidance for Use in OSCE Participating States. A Practical Guidance Document to Support Implementation of the recommendations on Policing in the OSCE Action Plan for Roma and Sinti*, OSCE/ODIHR, Londër 2007, fq. 11.

⁵⁷ Shih OSCE (2002), (shënimi 5), fq. 4; Saferworld/SEESAC (2006), (shënimi 8), fq. 8 dhe 14; Botterman (2007), (shënimi 11), fq. 9. Për detaje shih Kombet e Bashkuara, (shënimi 54), fq. 22-26; ose Oakley/Taylor/Slater (2007), (shënimi 54).

qëllimet, përparësitë dhe hapat e implementimit për të siguruar që strategjitë janë të përshtatshme për kushtet lokale.⁵⁸

III.1.3 Krijimi i një vizioni dhe deklarate misioni

55. Hapi i parë në zhvillimin e një strategjie duhet të përqendrohet në formulimin e një vizioni dhe deklarate misioni, të cilat do t'u shpjegojnë të gjithë aktorëve të përfshirë, me fjalë të përmbledhura, qëllimin që policia kërkon të arrijë përmes policimit në komunitet. I përshtatur me kontekstin lokal, deklarata e misionit duhet të jetë e lidhur ngushtë me thelbin e punës që përfshijë që policia të kryejë duke praktikuar policimin në komunitet.⁵⁹

III.1.4 Hartimi i një plan zhvillimi strategjik që merr parasysh kushtet lokale

56. Ky plan duhet të ketë objektiva dhe praktika të qarta dhe të qëndrueshme, të cilat mund të implementohen realisht brenda një kornize kohore të caktuar, me burimet e dhëna dhe duke marrë parasysh kushtet lokale. Plani duhet të theksojë gjithashtu si qëllim përfundimtar integrimin e policimit në komunitet në mbarë organizatën policore duke e bërë kështu një *strategji kombëtare*. Të gjithë aktorët duhet ta nënshkruajnë këtë plan ose memorandum mirëkuptimi për të demonstruar angazhim.⁶⁰
57. Duhet zhvilluar një *plan operativ* duke përkrahur me hollësi se si hapat e ndryshëm të implementimit do të vihen në praktikë. Ky plan duhet të evidentojë ndryshimet organizative dhe burimet e kërkuara (personel, materiale dhe financiare) për hapat e ndryshme. Për sa i përket burimeve, duhet vënë theksi më shumë mbi përdorimin efikas të burimeve të disponueshme, se sa mbi përfundimin e mjeteve të reja. Megjithatë shumë shërbime policore do të kenë kërkesa të drejta për infrastrukturë dhe pajisje për të mbështetur ndërtimin e kapaciteteve, këto pajisje duhen siguruar vetëm për të përmbushur nevojat e evidentuara qartë në një vlerësim të nevojave që shoqëron planin e zhvillimit. Kjo duhet komunikuar qartë në fillim të çdo programi ose përndryshe premtimi për burime materiale mund të errësojë punën më të ngutshme për reformë institucionale dhe decentralizim (shih gjithashtu para. 70). Plani operativ duhet të përfshijë gjithashtu një program kohor dhe piketa të paracaktuara që duhen arritur brenda një kohe të caktuar, duke përcaktuar edhe kriteret për vlerësimin e mëvonshëm të procesit. Kriteret duhet të jenë specifike, të matshme, të arritshme, të rëndësishme, të gjurmueshme. Programi kohor duhet të pasqyrojë gjendjen e policimit dhe të marrëdhënieve polici-komunitet dhe duhet të lejojë më shumë kohë në një mjedis ku kushtet për implementim janë të vështira.⁶¹ Në lidhje me vlerësimin, plani duhet të përfshijë gjithashtu mundësi për dokumentimin e implementimit në mënyrë që t'u japë vlerësuesve informacion të vlefshëm në sfond. Duke qenë se qeveria apo autoritetet policore mund të ngurojnë të bëjnë publike raportet e vlerësimit, sidomos nëse kanë të bëjnë me çështje delikate taktike ose operative, ose tregojnë më shumë dështim se sa sukses, do të ishte me rëndësi që në fazën e planifikimit të vendosej për publikime të mëvonshme të vlerësimeve dhe t'u kërkohet të gjithë aktorëve që ta respektojnë këtë vendim.

⁵⁸ Shih Bucqueroux (ND), (shënimi 4), fq. 6; Kombet e Bashkuara, (shënimi 54), fq. 9; dhe Botterman (2007), (shënimi 11), fq. 8.

⁵⁹ Shih Harris (2005), (shënimi 14), fq. 23-25; dhe Saferworld/SEESAC (2006), (shënimi 8), fq. 8 dhe 13.

⁶⁰ Shih Kombet e Bashkuara, (shënimi 54), fq. 10; dhe Harris (2005), (shënimi 14), fq. 25f. dhe 37.

⁶¹ Shih Harris (2005), (shënimi 14), fq. 25-27 dhe 37; dhe Saferworld/SEESAC (2006), (shënimi 8), fq. 9.

58. Një grup bërthamë i implementimit duhet përzgjedhur me detyrë për të mbikëqyrur dhe bashkërenduar procesin e implementimit dhe për të krijuar mekanizma për komunikim, mbikëqyrje dhe vlerësim, dhe që do të mbajë përgjegjësinë e përgjithshme për implementimin.⁶² Ky grup bërthamë duhet të kryesohet nga një oficer i lartë policie dhe duhet veshur me autoritet të mjaftueshëm për të iniciuar, hartuar dhe zbatuar ndryshimet e kërkuara institucionale përballë rezistencës së pashmangshme. Duhet pasur kujdes gjithashtu edhe për të rekrutuar, trajnuar, mbështetur dhe shpërblyer oficerët me kompetencë dhe aftësi të mjaftueshme për t'u bërë pjesë e këtij grupi. Duke qenë se drejtori i policisë dhe vartësit e tij të drejtpërdrejtë mund të jenë të mbingarkuar nga përkushtimi i vëmendjes ndaj procesit operativ të implementimit, mund të vendoset një pozicion i lartë i koordinatorit të lartë për policimin në komunitet. Ky zyrtar do të punonte ekskluzivisht për procesin e implementimit. Duke qenë se implementimi mund të zgjasë disa vjet, do të ishte me rëndësi që ky pozicion të ishte afatgjatë.⁶³ Në nivel politik mund të vendoset një komitet drejtues për policimin në komunitet, i cili do të mbikëqyrte implementimin e policimit në komunitet mes ministrive dhe organeve të tyre administrative. Krahas rolit të tij për mbikëqyrjen e ndryshimeve në shërbimin policor, ky komitet duhet të jetë përgjegjës edhe për vendosjen e hallkave të duhura mes programit të reformës së policisë dhe proceseve të tjera të reformës politike dhe qeverisëse dhe veçanërisht në sektorin e drejtësisë. Këshilltarë të jashtëm nga sistemi më i gjerë i drejtësisë penale dhe nga shoqëria civile, me përvojë të gjatë në implementimin e policimit në komunitet, mund të jenë të vlefshëm për të këshilluar grupin bërthamë të implementimit. Një memorandum mirëkuptimi mund të përcaktonte qartë qëllimin, rolin dhe kompetencat e tyre.

III.1.5 Identifikimi i zonave të policimit në komunitet dhe i aktorëve kryesorë

59. Duhet identifikuar zonat e policimit në komunitet; dhe përfaqësuesit e mundshëm të komuniteteve dhe agjencive të tjera administrative, si dhe punonjësit dhe drejtuesit e policisë që janë përgjegjës për implementimin e projektit pilot duhen përzgjedhur dhe përgatitur për detyrat e tyre të posaçme. Gjithashtu, duhet përcaktuar se cilat prej strukturave lokale dhe kapaciteteve të policisë mund të përdoren në një fazë të hershme të implementimit të projektit dhe cilat duhen ndryshuar apo zhvilluar.⁶⁴ Në një skenar ideal, zonat pilot do të identifikoheshin në bashkëpunim me komunitetet që banojnë në zona të mundshme pilot që janë të gatshëm të zhvillojnë partneritetin e ri polici-publik. Kjo do të forconte përkatësinë lokale për procesin e implementimit. Në rastet ku popullsitë lokale nuk shfaqin interes në procesin e implementimit, duhen iniciuar fushata për rritjet e sensibilizimit të komunitet për t'i informuar ata rreth qëllimeve të policimit në komunitet dhe si mund të përfshihen. Stafi i misionit të OSBE-së që është përgjegjës për implementimin e policimit në komunitet duhet të përgatitet paraprakisht, duke ndjekur një program mësimor të standardizuar, në mënyrë që të shmangen qasjet kontradiktore të implementimit nga anëtarë të ndryshëm të misionit si rrjedhojë e traditave dhe përvojave të tyre të ndryshme kombëtare.⁶⁵
60. *Futja e zonave pilot.* Megjithëse qëllimi përfundimtar i implementimit duhet të jetë integrimi i konceptit në mbarë organizatën e policisë, do të ishte e vështirë të ndryshohej stili i policimit i të gjithë oficerëve në të njëjtën kohë, sidomos i atyre që,

⁶² Shih Harris (2005), (shënimi 14), fq. 28; Saferworld/SEESAC (2006), (shënimi 8), fq. 9; dhe Oakley/Taylor/Slater (2007), (shënimi 54), fq. 13.

⁶³ Shih United Nations DPKO, (shënimi 54), fq. 16.

⁶⁴ Shih Kombet e Bashkuara, (shënimi 54), fq. 9.

⁶⁵ Shih Stodiek (2006), (shënimi 8), fq. 86.

për shkak të fushave të specializuara të policimit, nuk shohin nevojën për t'i dhënë publikut zë në punën e tyre. Kështu mund të jetë më e përshtatshme që të fillohet implementimi në një zonë pilot me një "personel pilot". Për më tepër, duke qenë se implementimi i strategjive të policimit në komunitet është një përpjekje e vështirë, ndikuar nga një sërë faktorësh brenda dhe jashtë organizatës policore, mundësia se mund të hasen dështime dhe mangësi nuk mund të shmanget, veçanërisht në fillim të procesit të implementimit. Projektet pilot do të lejonin disa përvoja negative pa pasur ndikim shkatërrues në imazhin e gjithë agjencisë policore dhe pa diskredituar konceptin në përgjithësi.⁶⁶ Gjithashtu, fokusi në zona të vogla pilot do të mundësonte identifikimin e hershëm të vështirësive, korrigjime të hershme dhe një vlerësim më të lehtë të këtyre korrigjimeve (shih gjithashtu III.3.1).⁶⁷

61. *Kriteret e përzgjedhjes për komunitetet (pilot):* Zakonisht, do të ishte goxha e vështirë të përcaktoheshin kufijtë e zonave pilot sipas modeleve të komuniteteve homogjene, si identiteti, vlerat e përbashkëta, zakonet dhe interesat, pasi komunitete të tilla homogjene rrallë ekzistojnë në realitet, sidomos në bashki dhe qytete të mëdha. Kështu, kufijtë do të ishte më mirë të caktoheshin përgjatë vijave gjeografike të menaxhueshme dhe përzierjeve të dalluara të lagjeve. Nivelet e homogjenitetit dhe potenciali për konflikt në lagje mund të ndryshojë në mënyrë të konsiderueshme dhe mund të lindë pyetja nëse duhet zgjedhur një zonë pilot me struktura heterogjene, me potencial të lartë konflikti dhe kriminalitet të lartë apo një lagje homogjene dhe e qëndrueshme me pak potencial konflikti dhe kriminalitet të ulët, një sërë arsyesh flasin për përzgjedhjen e lagjeve më sfiduese. Pikë së pari, ato vuajnë më shumë nga problemet të cilat policimi në komunitet ka për qëllim të zgjidhë. Së dyti, strategjitë dhe taktikat që kanë pasur sukses nën këto kushte sprovuese kanë më shumë mundësi të përshtaten në mjedise të tjera sfiduese se sa strategjitë e provuara në një mjedis jofidues. Një fokus i veçantë në procesin e përzgjedhjes mund të jetë në grupet më pak të privileguara dhe më të dobëta të pakicës pasi këto grupe mund të jenë që kanë më shumë nevojë për marrëdhënie më të mira polici-komunitet dhe një zgjidhje problemesh të përmirësuar (për më tepër mbi sfidat e zhvillimit e marrëdhënieve polici-komunitet shih III.2.3).
62. Në lidhje me mësimet e nxjerra gjatë procesit, do të ishte ideale që të kishte disa zona pilot, duke mbuluar mjedise të ndryshme komuniteti dhe shkallë të ndryshme sfidash për implementim. Kjo do të lejonte të vlerësohej se sa të suksesshme kanë qenë strategji dhe taktika specifike implementimi nën kushte të ndryshme. Një tjetër metodologji për krahasimin dhe vlerësimin e strategjive dhe taktikave të implementimit do të ishte përzgjedhja e disa zonave pilot me karakteristika të ngjashme, por policimi në komunitet të implementohej vetëm në disa prej tyre dhe komunitetet e tjera të përdoreheshin si "zona kontrolli". Kështu mund të vlerësohet nëse policimi në komunitet është vërtet efektiv në parandalimin e krimit, reduktimin e krimit dhe zgjidhjen e problemeve. Rezultatet pozitive do të përbënin një arsye të fortë për të promovuar më tej policimin në komunitet.
63. Brenda departamentit të policisë, duhen përzgjedhur oficerë që janë të motivuar për ta adoptuar këtë qasje të re policimi dhe që zotërojnë aftësitë bazë për detyrë sfiduese. Duke qenë se besimi te policia ka të ngjarë të jetë veçanërisht i ulët në zonat pilot me popullsi pakice që më parë mund të kenë përjetuar trajtim të njëanshëm dhe shtypës nga policia, një hap i rëndësishëm për të fituar besimin e komuniteteve të pakicës do të ishte integrimi i tyre në polici në të gjitha gradat dhe funksionet. Integrimi do të shërbente jo vetëm si një masë për ndërtimin e besimit, por gjithashtu do t'i ofronte policisë njohuri dhe aftësi të nevojshme për të punuar në

⁶⁶ Shih Kombet e Bashkuara, (shënimi 54), fq. 17.

⁶⁷ Shih Saferworld/SEESAC (2006), (shënimi 8), fq. 17.

mjedise shumë-kulturore: sidomos njohuri të gjuhës së pakicës dhe të traditave dhe zakoneve të veçanta.⁶⁸

Rekrutimi duhet të fokusohet gjithashtu te gratë, përçindja në polici e të cilave zakonisht nuk është në përpjesëtim të drejtë me përbërjen e popullsisë.⁶⁹ (Parimet e rekrutimit diskutohen më thellë në Udhërrëfyesi për Policim Demokratik, shih OSBE (2006), fq. 43f.).

64. Agjencitë e tjera shtetërore gjithashtu duhet të emërojnë kandidatë të vlefshëm me aftësitë dhe motivimin e kërkuar. Në mënyrë që të përzgjidhen aktorë kyç në komunitet, strukturat ekzistuese shoqërore dhe këshillat e njerëzve me ndikim dhe me peshë të madhe në komunitet duhen marrë parasysh. Ndërsa zyrtarët publikë duhen detyruar që të marrin pjesë në policimin në komunitet, përfaqësuesit e shoqërisë civile duhet të dalin vullnetarë për të marrë pjesë. Ata duhet të motivohen nga dëshira për të ulur krimin dhe për të rritur sigurinë në komunitetin e tyre. Përvoja pozitive dhe suksesi që ata arrijnë më vonë do t'i ndihmojnë që të mbajnë motivimin gjallë.

III.1.6 Krijimi i një baze ligjore, kuadri dhe politike implementimi

65. Pa një bazë ligjore që promovon qartë policimin në komunitet, implementimi i konceptit nuk do të ishte efektiv dhe i qëndrueshëm. Prandaj, duhet dhënë mbështetje legjislativë, aty ku nevojitet, për ta përgatitur një bazë të tillë.⁷⁰
66. Për më tepër, politikat dhe direktivat e implementimit duhen adoptuar⁷¹ dhe shpërndarë në mbarë agjencinë policore për t'i njohur të gjithë punonjësit e policisë me konceptin, hapat e implementimit dhe rolet dhe përgjegjësitë e pritshme nga çdo anëtar i personelit. Ato duhet, për shembull, të trajtojnë organikën dhe operacionet, hierarkinë, procedurat e llogaridhënies, mbajtjen e regjistrave, zgjidhjen e problemeve⁷² dhe kriteret për vlerësimin e punës. Gjithashtu, në politikat duhet që çdo anëtar personeli të angazhohet për implementimin e suksesshëm të policimit në komunitet.⁷³
67. Angazhime të tilla formale duhen kërkuar gjithashtu nga të gjitha agjencitë e tjera shtetërore të përfshira në policimin në komunitet.⁷⁴

III.1.7 Bashkërendimi i donatorëve dhe ndihmuesve të jashtëm

68. Përfshirja e disa aktorëve të jashtëm mund të përbëjë një sfidë të madhe ndaj implementimit koherent dhe konsistent të policimit në komunitet.⁷⁵ Përpjekjet e pakoordinuara nga donatorë të jashtëm dhe agjenci të implementimit të projekteve mund të sjell një shpërdorim të burimeve si pasojë e dublimit të projekteve, dhurime pajisjesh të papërshtatshme dhe mundësi të humbura për zhvillimin e sinergjive. Për më keq, veprimtaritë e pakoordinuara mund të sjellin konfuzion dhe trazim mes përfituesve të programit (agjencitë shtetërore si dhe shoqëria civile) nëse qasje të

⁶⁸ Shih OSCE (2002), (shënimi 5); fq. 10, HCNM (2006), (shënimi 12), fq. 10f., Regj. 4; OSCE (2006), (shënimi 2), fq. 43, Para. 126f.; dhe Stodiek (2006), (shënimi 8), fq. 7.

⁶⁹ Shih OSCE (2006), (shënimi 2), fq. 43, Para. 125.

⁷⁰ Shih Harris (2005), (shënimi 14), fq. 37f.; dhe Botterman (2007), (shënimi 11), fq. 9.

⁷¹ Shih Saferworld/SEESAC (2006), (shënimi 8), fq. 21; dhe Botterman (2007), (shënimi 11), fq. 9.

⁷² Cf. David W. Purdy (2007), *Community Policing*, Prezantim në Takimin Rajonal të OSBE-së me Ekspertë Policie të Evropës Perëndimore për Policimin në Komunitet, Vjenë 11-12 qershor 2007, fq. 10.

⁷³ Shih Kombet e Bashkuara, (shënimi 54), fq. 6.

⁷⁴ Shih Kombet e Bashkuara, (shënimi 54), fq. 6; dhe Botterman (2007), (shënimi 11), fq. 8.

⁷⁵ Shih OSCE (2002), (shënimi 5), fq. 7.

ndryshme ndjekin qëllime dhe strategji kontradiktore. Mënyra më e mirë për t'i shmangur mangësi të tilla është ngritja e një qelize koordinuese ose grupi drejtues brenda grupit bërthamë kombëtar të implementimit (shih gjithashtu para. 59), ose që qeveria të zgjedhë një agjenci kryesuese mes aktorëve ndërkombëtarë, e cila do të ngarkohej dhe autorizohej për të koordinuar veprimtaritë e të gjitha agjencive të jashtme dhe grupeve të interesit të përfshira.⁷⁶ Qeliza koordinuese, grupi drejtues apo agjencia kryesuese mund të organizojnë takime shumë-disiplinore me të gjithë aktorët kyçë çdo muaj apo periodikisht për të diskutuar veprimtaritë dhe nismat që ndodhin në nivel kombëtar për të siguruar uljen e dublimeve dhe rritje të efektshmërisë. Këto takime duhen shfrytëzuar gjithashtu për të hequr pengesat nga nismat që mund të hasin vështirësi.

III.2 Faza e Implementimit

III.2.1 Masa që kanë lidhje me organizatën policore

69. *Zhvillimi i zonave dhe stacioneve pilot.* Stacione model, të vendosura në linjë me planin e zhvillimit strategjik, dhe patrulla këmbësore, personeli i të cilave përfaqëson komunitetin të cilit i shërbejnë (shih para. 63), duhen krijuar në lagjet pilot, duke siguruar dukshmëri dhe kontakt të lehtë me policinë si dhe komunikim dy-anësh të përmirësuar mes policisë dhe anëtarëve të komunitetit të çdo prejardhjeje dhe grupi shoqëror. Oficerët e policisë të emëruar pranë komuniteteve janë oficerë policie të zakonshëm dhe si të tillë duhen përfshirë në zbulimin e veprave penale dhe në ndalimin e keqbërësve nëse përballen me një krim. Gjithsesi, duke qenë se vendosja dhe mirëmbajtja e shëndoshë e strukturave bashkëpunuese do të marrë një pjesë të kohës së tyre të punës, këta oficerë duhen liruar nga detyra e marrjes së thirrjeve për shërbim për disa orë gjatë turnit në mënyrë që të përqendrohen në veprimtaritë komunitet-polici. Në fillim, deri sa të jenë vendosur strukturat e para bashkëpunuese, ata mund të përqendrohen vetëm në këtë detyrë. Në mungesë të thirrjeve urgjente për shërbim, veprimtarive komunitet-polici u duhet dhënë po aq përparësi sa veprimtarive të tjera, duke qenë se, ndryshe nga ndikimi afatshkurtër i policimit reaktiv, policimi në komunitet ka një ndikim afatgjatë mbi sigurinë dhe zgjidhjen e krimit.
70. Stacionet e policisë mund të kenë pika kontakti të posaçme me komunitetin duke krijuar një atmosferë miqësore ku anëtarët e komunitetit ndihen të lirë të shprehin shqetësimet, të bëjnë kërkesa dhe të shfaqin ankesat e tyre. Në një skenar ideal, stacionet e policisë gjithashtu duhen pajisur me teknologjinë e nevojshme për komunikim të përforcuar me publikun përmes telefonit apo internetit, për të dhënë prezantime për audienca publike dhe për të zhvilluar metodologji kompjuterike për zgjidhjen e problemeve. Megjithatë, duke qenë se në shumë raste fondet për t'i përmbushur këto nevoja do të jenë të pakta, duhet vënë theksi mbi përdorimin më efikas të burimeve të disponueshme, gjithmonë me pikësynimin për të përmirësuar dhënien e shërbimit (shih gjithashtu para. 57).
71. Duhet organizuar ditë të hapura me policinë ku grupe të komunitetit dhe mediat të ftohen në stacionet e policisë për të parë stilin e ri të policimit, të orientuar drejt shërbimit, miqësor dhe të bazuar në partneritet. Këto veprimtari të marrëdhënieve me publikun, gjithsesi, duhen përdorur si një instrument mbështetës për të rritur sensibilizimin brenda komuniteteve. Nuk duhet rënë në grackën e fokusimit vetëm në

⁷⁶ Shih Stodiek (2006), (shënimi 8), fq. 48.

veprimtaritë e marrëdhënieve me publikun duke lënë pas dore detyra mjaft më të rëndësishme si ndryshimi i organizatës dhe përmirësimi i punës së policisë.

72. Sado e dobishme mund të jetë krijimi i stacioneve model dhe njësive të specializuara në policimin në komunitet në fazën fillestare të implementimit, duhet treguar kujdes për të mos krijuar apo thëlluar përçarjet dhe rivalitetet e vjetra brenda departamenteve të policisë, sidomos midis njësive të patrullës dhe njësive hetimore të cilat ndonjëherë kanë treguar bashkëpunim dhe shkëmbim informacioni të dobët.⁷⁷ Për më tepër, përshtypja se policimi në komunitet është një funksion i një njësie të posaçme që ka pak gjëra të ngjashme me zbatimin “e vërtetë” të ligjit duhet shmangur,⁷⁸ sidomos nëse punonjësve të policisë u duhet të koordinojnë kërkesat dhe përparësitë e komuniteteve me kërkesa të ndryshme taktike nga ato të njësive të tjera (hetimore).⁷⁹ Keqperceptime të tilla do të pengonin ndjeshëm integrimin e konceptit në mbarë policinë në një fazë të mëvonshme.⁸⁰ Kështu është e rëndësishme që të sigurohet që oficerët e policisë, qofshin të caktuar në patrulla, policim në komunitet, hetime apo njësi të tjera të specializuara, të takohen rregullisht dhe të instruktohen bashkërisht dhe që informacioni të kalohet nga njëri turn në tjetrin përmes raporteve apo blloqeve të posaçme (ku shënohen problemet, veprimtaritë, krimet, shtëpitë ku të zotët janë me pushime, thirrjet për shërbim nga secili turn, etj. – me pak fjalë një mjet komunikimi për oficerë që punojnë në të njëjtën zonë por me turne të ndryshme).⁸¹

Në ato shtete ku policia është përgjithësisht e organizuar sipas funksioneve të vetme, në njësi të specializuara, futja e një Njësie për Policimin në Komunitet të specializuar në zonën pilot, në plotësim të strukturës kombëtare të policisë, mund të jetë e vetmja rrugë për të iniciuar implementimin e policimit në komunitet. Brenda kuadrit të reformës së përgjithshme në polici, këto struktura të veçanta mund të riorganizohen dhe policimi në komunitet të integrohet në të gjitha njësitë.

73. *Sfidat strukturore dhe menaxhuese të reformës*: Një mjet i rëndësishëm për të luftuar keqperceptimet e përmendura më lart është edukimi gjithëpërfshirës për të gjithë personelin e policisë rreth konceptit të policimit në komunitet. Gjithsesi, duke qenë se policimi në komunitet mund të sjellë ndryshme domethënëse në kulturën dhe detyrat tradicionale të policisë, rezistencë ndaj ndryshimeve dhe padije rreth përcjelljes së filozofisë së re mund të hasen në të gjitha nivelet e policisë.⁸² Oficerët mund të ndihen se puna e tyre e një jete të tërë është vënë në dyshim, mund të ndihen të kërcënuar nga kërkesat dhe detyrat e reja të imponuara mbi ta⁸³ dhe mund të shqetësohen nëse zbatohen kritere të reja për vlerësimin e punës, veçanërisht nëse

⁷⁷ Shih Bureau of Justice (1994), (shënimi 9), fq. 30; Susan Sadd/Randolph M. Grinc (1996), *Implementation Challenges in Community Policing. Innovative Neighborhood-Oriented Policing in Eight Cities* (U.S. Department of Justice, Offices of Justice Programs, National Institute of Justice: Research in Brief, Washington 1996, fq. 8; dhe Wesley G. Skogan (2004), “Community Policing: Common Impediments to Success”, në: Lorie Fridell/Mary Ann Wycoff (Eds.), *Community Policing. The Past, Present, and Future* (Police Executive Research Forum/Annie E. Casey Foundation, Washington 2004), fq. 162 dhe 165.

⁷⁸ Shih Bureau of Justice (1994), (shënimi 9), fq. 30; Tilley (2005), (shënimi 25), fq. 331; dhe Botterman (2007), (shënimi 11), fq. 27.

⁷⁹ Shih Tilley (2005), (shënimi 25), fq. 332.

⁸⁰ Shih Bureau of Justice (1994), (shënimi 9), fq. 30.

⁸¹ Një bllok i posaçëm është një regjistër me probleme, veprimtari, krime, shtëpi të zotët e të cilave janë me pushime, thirrje për shërbim për çdo turn, etj. me pak fjalë – një mjet komunikimi për punonjës policie që punojnë në të njëjtën zonë por me turne të ndryshme.

⁸² Shih Ron Sloan/Robert Trojanovicz/Bonnie Bucqueroux (1992), *Basic Issues in Training. A Foundation for Community Policing Making the transition to Mission-Driven Training* (Policing.com, The Community Policing Series, 1992), fq. 5; Bureau of Justice (1994), (shënimi 9), fq. 30; Peter Stevens/Diana M. Yach (1995), *Community Policing in Action. A Practitioner's Guide*, Kenwyn 1995, 18.

⁸³ Shih Bucqueroux (ND), (shënimi 4), fq. 5; Bureau of Justice (1994), (shënimi 9), fq. 32; Sadd/Grinc (1996), (shënimi 76), fq. 8-10.

këta tregues nuk kuptohen menjëherë.⁸⁴ Oficerët mund të bëhen veçanërisht cinikë nëse kanë përshtypjen se këto filozofi të reja, kërkesa apo “qëllime joreale” janë formuluar nga civilë në nivel qendror dhe nuk janë zhvilluar nga policë profesionistë në frontin e detyrës.⁸⁵

74. Eprorët mund të jenë ngurues, në veçanti, për të deleguar autoritet dhe përgjegjësi te vartësit e tyre nëse druajnë se do të humbasin aftësinë e kontrollit dhe komandimit, nëse hamendësojnë një rritje të korrupsionit (shih gjithashtu para. 102) dhe të paaftësisë mes vartësve të tyre, nëse shqetësohen rreth nevojës për personel shtesë për shkak të qasjes së punës intensive të policimit në komunitet; dhe nëse ndihen të paretshëm me detyrat e reja që u kërkojnë (për shembull bashkërendimi i shërbimeve të agjencive të ndryshme, vlerësimi i punës sipas kritereve të reja).⁸⁶ Oficerët e vijës së parë mund të shqetësohen veçanërisht rreth ngarkesës së re të punës, kërkesat për të mundësuar komunikimin dhe bashkëpunim të afërt me komunitetet, zgjidhja e problemeve bazuar në teknologjinë kompjuterike, etj. dhe përgjegjësitë e reja që u ngarkohen.⁸⁷
75. Rezistenca mund të luftohet nëse udhëheqja politike dhe drejtuesit e policisë theksojnë përkrahjen dhe angazhimin e tyre të vazhdueshëm për policimin në komunitet; nëse punonjësit e policisë dhe eprorët e tyre njihen me përfitimet që policimi në komunitet sjell për ata vetë (shih para. 40-47); dhe nëse drejtuesit udhëheqin përmes shembullit, duke nxitur komunikimin intensiv dhe shkëmbimin e ideve mes të gjitha niveleve të policisë dhe duke përfshirë gradat më të ulëta në procesin e vendimmarrjes.⁸⁸ Një rrjedhë informacioni poshtë-lart dhe kontakt i lehtë nga punonjësit e gradave më të ulëta me eprorët e tyre janë thelbësore për të marrë parasysh nevojat dhe kërkesat e komuniteteve në procesin e vendimmarrjes së brendshme në polici. Kundërshtarët brenda policisë, që pengojnë këtë mënyrë të re menaxhimi, duhen identifikuar dhe ose të detyrohen të përqafojnë strategjinë e re, ose të shkarkohen.⁸⁹
76. *Trajnimi.* Siç është vërejtur edhe në paragrafin 32, aftësitë specifike shtesë të nevojshme për policimin në komunitet duhen mësuar në trajnimin bazë të kadetëve si dhe në trajnime në terren dhe në shërbim për punonjësit e policisë dhe drejtuesit në të gjitha degët e policisë duke u përfshirë kështu në çdo modul trajnimi.⁹⁰ Në këtë mënyrë, të gjithë punonjësit e policisë mund të mësohen se si policimi në komunitet mund të ndihmojë të gjitha departamentet për të reduktuar dhe parandaluar krimin, duke e bërë kështu punën e policisë më efektive dhe efikase, dhe pa qenë aspak të butë ndaj krimi.⁹¹ Krahas trajnimit, drejtuesit e policisë kanë nevojë gjithashtu për asistencë dhe orientim nga këshilltarë të jashtëm për t'i ndihmuar ata që të adoptojnë rolet e tyre të reja. Duhet ftuar gjithashtu edhe trajnues civilë të jashtëm si dhe përfaqësues të shoqërisë civile të cilët me idetë, përvojën, shtysën dhe aftësinë e tyre do të ndihmojnë të shtojnë përpara progresin e policimit në komunitet. Konsideratë i duhet dhënë gjithashtu trajnimeve të përbashkëta me punonjës policie,

⁸⁴ Shih Skogan (1994), (shënimi 27), fq. 3.

⁸⁵ Shih Skogan (1994), (shënimi 27), fq. 4; Skogan (2004), (shënimi 76), fq. 163; dhe Tilley (2005), (shënimi 25), fq. 332.

⁸⁶ Shih Skogan (1994), (shënimi 27), fq. 9f.; Skogan (2004), (shënimi 76), fq. 165; dhe Tilley (2005), (shënimi 25), fq. 332.

⁸⁷ Shih Sadd/Grinc (1996), (shënimi 76), fq. 7.

⁸⁸ Shih Sadd/Grinc (1996), (shënimi 76), fq. 8; OSCE (2002), (shënimi 5), fq. 7; Saferworld/SEESAC (2006), (shënimi 8), fq. 13; dhe Botterman (2007), (shënimi 11), fq. 29.

⁸⁹ Shih Bucqueroux (ND), (shënimi 4), fq. 6; dhe Saferworld/SEESAC (2006), (shënimi 8), fq. 13.

⁹⁰ Shih Sloan/Trojanowicz/Bucqueroux (1992), (shënimi 80), fq. 5-13.

⁹¹ Shih McPherson (2004), (shënimi 40), fq. 135; Kombet e Bashkuara, (shënimi 54), fq. 18; dhe Botterman (2007), (op. cit. note 11), fq. 26 dhe 33.

përfaqësues të agjencive të tjera shtetërore dhe anëtarë të komuniteteve, të përfshirë në projekte të policimit në komunitet, të cilët mund të lehtësojnë thyerjen e stereotipeve dhe mosbesimit midis grupeve dhe të promovojnë marrëdhënie pozitive dhe efektive ndërpersonale dhe ndërkulturore. Trajnimet e përbashkëta mund të përqendrohen, për shembull, në menaxhimin e konfliktit, ndërtimin e konsensusit, dallimet kulturore dhe edukimin kundër paragjytimeve. Për më tepër, trajnimi mund të përfshijë vizita studimore jashtë shtetit rreth policimit në komunitet si për drejtuesit e policisë ashtu edhe për instruktorët për t'i prezantuar ata me praktikën e mira dhe rezultatet pozitive të policimit në komunitet në shtetet e tjera dhe për të shkëmbyer përvojë.

77. *Mbikëqyrja, Vlerësimi dhe Udhëheqja.* Një vlerësimi domethënës i punës duhet të jetë i lidhur me detyrat, ngritjet në detyrë dhe pagat.⁹² Një sistem i mirë vlerësimi do të përshkruante çfarë pritet nga oficeri dhe do të përforcohej përmes orientimit të vazhdueshëm.⁹³ Vlerësimi i punës duhet të përqendrohet në aftësinë që oficeri ka për të trajtuar problemet e komunitetit dhe për të përfshirë komunitetin në këtë përpjekje⁹⁴ duke përdorur kryesisht kritere cilësore të vlerësimit (shih gjithashtu para. 34 dhe 106f). Megjithatë, kalimi nga puna e lidhur me incidentet tek zgjidhja e problemeve komplekse mund të sjellë vështirësi në matje, sidomos nëse publiku vendos përparësi që nuk merren parasysh nga sistemet e informacionit të agjencive policore.⁹⁵ Drejtuesit e policisë kështu duhet të jenë të hapur për të modifikuar sistemin e matjes në fazën e rishikimit të implementimit. Vlerësimi duhet të jetë një proces i vazhdueshëm.

III.2.2 Masa që kanë lidhje me agjenci të tjera shtetërore

78. Duke qenë se zgjidhja e problemeve të komunitetit është një detyrë që përfshin të gjitha agjencitë shtetërore të linjës, një konsensus i gjerë duhet arritur me të gjitha agjencitë e pranishme në një mjedis komuniteti rreth pjesës së tyre të përgjegjësisë dhe nevojës për bashkëpunim të ngushtë. Politika jokoherente në mbarë sektorin e drejtësisë penale dhe agjenci të tjera shtetërore të lidhura me zgjidhjen e problemeve të komunitetit duhen harmonizuar. Programe dhe përparësi konkurruese, pikëpamje të ndryshme rreth shkallës së problemeve apo rivaliteti rreth fondeve të pakta mund të pengojnë këtë qasje bashkëpunuese.⁹⁶ Përsëri, udhëheqja politike duhet të angazhojë të gjitha agjencitë për të bashkëpunuar me njëra-tjetrën dhe me komunitetin. Organe menaxhuese dhe mbikëqyrëse për reformën në polici, si grupi drejtues i sugjeruar dhe grupi bërthamë i implementimit, duhet të sigurojnë që të vendosen struktura dhe procedura zyrtare për bashkëpunim, që përgjegjësitë e aktorëve të ndryshëm të përcaktohen qartë, dhe që pengesat për bashkëpunim të frytshëm midis agjencive të kapërcehen.⁹⁷ Për më tepër, autoritetet administrative duhet të jenë të detyruara të marrin pjesë aktivisht në forume lokale të komuniteteve. Ata gjithashtu duhet të përfshihen në fazën e analizës të procesit të zgjidhjes së problemeve për të siguruar që të arrihet një kuptim më i qartë i kushteve të padukshme. Si përfundim, për ta bërë bashkëpunimin sa më efikas dhe efektiv, zyrtarët e agjencive të tjera duhen edukuar rreth policimit në komunitet dhe të mësohen rreth teknikave kryesore dhe roleve të tij në zgjidhjen e problemeve në

⁹² Shih McPherson (2004), (shënimi 40), fq. 133.

⁹³ Shih McPherson (2004), (shënimi 40), p. 133; dhe Harris (2005), (shënimi 14), fq. 44, 59, 72f; 160-163 dhe 196-203.

⁹⁴ Shih Brown (1989), (shënimi 17), fq. 6.

⁹⁵ Shih Skogan (2004), (shënimi 76), fq. 166.

⁹⁶ Shih Stevens/Yach (1995), (shënimi 80), fq. 9f.; Skogan (2004), (shënimi 76), fq. 165f; Saferworld/SEESAC (2006), (shënimi 8), fq. 22; dhe Børstad (2007), (shënimi 28), fq. 9.

⁹⁷ Shih Sadd/Grinc (1996), (shënimi 76), fq. 11.

bashkëpunim, në të njëjtën shkallë si kolegët e tyre të policisë. Seanca të përbashkëta trajnimi për anëtarë të agjencive shtetërore, policisë dhe komunitetit mund të rrisin bashkëveprimin në të ardhmen (shih gjithashtu para. 76).⁹⁸

III.2.3 Masa që kanë lidhje me komunitetet

79. Siç u përmend edhe më lart (para. 22f), policimi në komunitet fokusohet në krijimin e rasteve dhe forumeve për pjesëmarrje aktive të popullsisë në procesin e zgjidhjes së problemeve. Për të krijuar forume publike, aktorët kyçë në komunitete, të cilët janë identifikuar në fazën e planifikimit (shih para. 53 dhe 64), duhen përfshirë në identifikimin dhe mobilizimin e komuniteteve të ndryshme në zonat pilot. Koordinator i projektit, gjithsesi, duhet të kujdeset që të gjithë segmentet e një komuniteti të adresohen dhe që grupet e komunitetit me një profil të ulët publik të mos neglizhohen.
80. Mobilizimi i komuniteteve mund të jetë një detyrë e vështirë për shumë arsye. Komunitetet mund të ngurojnë për të bashkëpunuar me policinë për shkak të:
- përvojave të këqija që kanë pasur me policinë në të kaluarën, për shembull mund të jenë keqtrajtuar apo nuk janë mbrojtur;⁹⁹
 - frikës nga hakmarrja e keqbërësve apo anëtarëve të caktuar të komunitetit, nëse pjesëmarrësit aktivë konsiderohen si bashkëpunëtorë të policisë;¹⁰⁰
 - shkallës së lartë të mosorganizimit¹⁰¹ sidomos në komunitetet në nevojë;
 - strukturave dhe traditave lokale sociale që nuk janë të njohura dhe si pasojë nuk kanë pjesëmarrje publike;
 - pengesave ideologjike (të lidhura me bashkëpunimin me policinë) nga segmente të caktuara të komunitetit;¹⁰² ose thjesht sepse
 - anëtarët e komunitetit nuk shohin ndonjë përfitim personal të drejtpërdrejtë nga pjesëmarrja vullnetare.¹⁰³
81. Mbështetja nga komuniteti nuk mund të merret si e mirëqenë. Ajo duhet fituar. Kjo mund të kërkojë kohë, në varësi të marrëdhënies së përgjithshme mes publikut dhe policisë dhe nivelit të policimit demokratik në shoqëri. Fitimi i besimit dhe mbështetjes do të kërkojë një kohë veçanërisht të gjatë në shtetet në tranzicion, ku policia mund të ketë qenë një mjet shtypës i shtetit, në veçanti kundër pakicave dhe grupeve në opozitë ndaj qeverisë dhe në shoqëritë e pas-konfliktit, ku policia ka qenë aktivisht e përfshirë në luftën kundër komuniteteve të caktuara.¹⁰⁴
82. Në përgjithësi, besimi te policia mund të zhvillohet nëse policia demonstroi çdo ditë gatishmërinë dhe aftësinë e tyre për të dhënë një shërbim profesional dhe cilësor për

⁹⁸ Shih Sadd/Grinc (1996), (shënimi 76), fq. 17; dhe Alvydas Sakocius (2002), "Implementing Community Policing in Practice: New identified socio-integrative problems", në: OSCE, *The Role Of Community Policing in Building Confidence in Minority Communities*, Supplementary Human Dimension Meeting. Raporti Final, Vjenë, 28-29 tetor 2002, fq. 36-40, këtu fq. 39.

⁹⁹ Shih Oakley (2002), *Relations between Minorities & the Police: Some Key Questions*, në: OSCE, *The Role Of Community Policing in Building Confidence in Minority Communities*, Supplementary Human Dimension Meeting. Raporti Final, Vjenë, 28-29 tetor 2002, fq. 41-45, këtu fq. 41.

¹⁰⁰ Shih Sadd/Grinc (1996), (shënimi 76), fq. 13; Hesta Groenewald/Gordon Peake (2004), *Police Reform through Community-Based Policing. Philosophy and Guidelines for Implementation* (International Peace Academy and Saferworld, Nju Jork 2004), fq. 9; Skogan (2004), (shënimi 76), fq. 166; dhe Tilley (2005), (shënimi 25), fq. 332.

¹⁰¹ Shih Sadd/Grinc (1996), (shënimi 76), fq. 14.

¹⁰² Shih Botterman (2007), (shënimi 11), fq. 31.

¹⁰³ Shih Myhill (2005), (shënimi 13), fq. 38.

¹⁰⁴ Shih Oakley (2002), (shënimi 99), fq. 41; dhe Stodiek (2006), (shënimi 8), fq. 7f.

të gjithë anëtarët e komunitetit (shih para. 1 dhe 14). Veprimtari të menjëhershme që mund të përshpejtonin ndërtimin e besimit do të ishin kryerja e veprimeve intensive dhe më tradicionale të zbatimit të ligjit¹⁰⁵ si dhe disa veprime pastrimi (heqje e automjeteve të braktisura, fshirje e shënimeve në mure, etj.)¹⁰⁶ për të dhënë disa rezultate të shpejta të veprimeve policore dhe për të përmirësuar ndjesinë subjektive të publikut për siguri. Këto veprimtari intensive reaktive duhet të vazhdojnë të plotësojnë veprimtaritë për parandalimin e krimit dhe për zgjidhjen e problemeve që mund të kërkojnë më shumë kohë për të sjellë rezultate konkrete. Përndryshe komunitetet mund të zhgënjehen dhe të shqetësohen, gjë që mund të sjellë humbje të interesit për bashkëpunim të mëtejshëm.¹⁰⁷

83. Një masë tjetër për ndërtimin e besimit do të ishte hapja me komunitetet në një mënyrë jofrikësuese përmes ditëve të hapura me policinë dhe vizita në ambientet lokale ku pjesëtarë të komunitetit ndihen rehat dhe të sigurt. Në këto raste, policia duhet të dëgjojë ankesat dhe shqetësimet e komunitetit, t'i edukojë ata rreth politikave dhe detyrave të policisë të lidhura me zgjidhjen e problemeve. Për më tepër, policia duhet të komunikojë qartë dhe efektivisht arsyet për adoptimin e stilit të ri të policimit dhe përfitimit që policimi në komunitet mbart për publikun.¹⁰⁸ Përdorimi i komunikuesve karizmatikë dhe efektivë nga radhët e policisë mund të jetë shumë i dobishëm. Në implementimin e stilit të ri të policimit, prezantimi dhe simbolizmi janë jetikë për të dhënë sinjalin e ndryshimit në komunitet. Patrullat këmbësore të drejtuara nga komandantë të policisë së zonës do të ishin gjithashtu shumë simbolike, duke dërguar një mesazh të fortë te komuniteti për interesin dhe angazhimin nga ana e niveleve të larta ndaj policimit në komunitet.
84. Duke qenë se OJQ-të mund të luajnë një rol thelbësor si pjesë e rrjeteve të shkëmbimit të informacionit, ato duhen përfshirë në krijimin e strukturave bashkëpunuese,¹⁰⁹ edhe nëse ka pasur tensione dhe kundërshti mes OJQ-ve dhe policisë në të kaluarën. Policia duhet t'i pranojë ato si 'miqtë e tyre të domosdoshëm'.¹¹⁰ Sfida për të përzgjedhur OJQ-të më të përshtatshme mund të kapërcehet duke përdorur kriteret përzgjedhjeje si stabiliteti i OJQ-së, llogaridhënia dhe përfaqësimi real i komuniteteve të tyre.¹¹¹
85. Në çdo rast, policia duhet të frenojë tendencën për t'u përqendruar tepër shpejt në ato komunitete dhe grupe të cilat sakaq kanë ngritur struktura të forumeve publike si komitete të rrugës apo veprimtari sociale dhe që si rrjedhojë mund të binden më lehtë për avantazhet e bashkëpunimit.¹¹² Përndryshe, komunitete e dobëta dhe joreaguese, ato që ndoshta kanë problemet më të mëdha, mund të lihen të vetme dhe të vazhdojnë të shkaktojnë probleme për veten dhe për komunitetet e tjera.
86. *Roli i forumeve publike:* Forumet publike, si bordet këshillimore të komunitetit¹¹³ janë institucionet më të strukturuar për një dialog të dyanshëm dhe për pjesëmarrje

¹⁰⁵ Shih Sadd/Grinc (1996), (shënimi 76), fq. 13.

¹⁰⁶ Shih Skogan (1994), (shënimi 27), fq. 15.

¹⁰⁷ Shih Sadd/Grinc (1996), (shënimi 76), fq. 13.

¹⁰⁸ Shih Purdy (2007), (shënimi 71), fq. 13f.

¹⁰⁹ Shih OSCE (2002), (shënimi 5), fq. 8 dhe 11.

¹¹⁰ Oakley (2002), (shënimi 99), fq. 43.

¹¹¹ Shih OSCE (2006), (shënimi 2), fq. 38, Para. 109.

¹¹² Shih Stevens/Yach (1995), (shënimi 80), fq. 17f.

¹¹³ Në zonën e OSBE-së këto forume kanë emra të ndryshëm. Krahas "Borde Këshillimore të Komunitetit, ato mund të hasen edhe me emra të tjerë, si "Borde Këshillimore Qytetare"; "Borde Këshillimi në Komunitet"; "Ekipte për Sigurinë në Komunitet"; ose "Komitete Vendore për Sigurinë Publike". Pavarësisht emrave të ndryshëm, ato kanë karakteristika të përbashkëta për si i përket strukturës, funksionimit dhe detyrave.

aktive të komunitetit në zgjidhjen e problemeve. Në mënyrë që të jenë të aftë të mbulojnë problemet e të gjithë lagjes dhe për të ofruar numrin më të madh të burimeve për zgjidhjen e këtyre problemeve, përbërja e tyre duhet të përfaqësojë të gjitha komunitetet dhe agjencitë që banojnë dhe punojnë në lagje. Kështu ato duhet të përbëhen nga përfaqësues nga agjencitë administrative lokale, gjykatat, prokuroria dhe policia, si dhe shërbimet sociale, shëndetësore dhe mjedisore, bordet e strehimit, organizatat arsimore dhe fetare, shoqatat e biznesit, kompanitë private të sigurisë, grupet e pakicës, OJQ për të drejtat e njeriut dhe të tjera, media, organizatat sportive, etj. Ato gjithashtu duhet të jenë të hapura për çdo anëtar individual të komunitetit që është i interesuar në veprimtaritë e tyre.¹¹⁴

87. Duke qenë se përbërja e forumeve publike mund të jetë shumë heterogjene, duke bashkuar pjesëmarrës me nivele të ndryshme përvojash dhe zakonesh për sa i përket një mjedisi të tillë, forumet duhen të organizohen dhe të funksionojnë sipas procedurave të qarta të cilat mund të kodifikohen ose jo në rregullore apo në një kushtetutë të grupit, në një strategji kombëtare për policimin në komunitet apo madje edhe në legjislacion. Kjo është e rëndësishme në mënyrë që vendimet të merren me transparencë dhe që mosmarrëveshjet e mundshme dhe interesat kontradiktore të trajtohen si duhet.

Një çështje e dytë është se si policia ekuilibron kushtin për të mbetur autonome si organizatë (që duhet të ndjekë standardet kombëtare dhe ndërkombëtare të policimit demokratik, të renditura në "Udhëzime për Policim Demokratik" (shih OSBE 2006), dhe në të njëjtën kohë, për t'u përgjigjur kërkesave lokale. Mund të ketë kërkesa kontradiktore për punonjësit e policisë, për shembull, nga eprorët dhe komunitetet. Lidhur me këtë është fakti që disa kërkesa të komunitetit mund të jenë jorealiste, të pamundura për t'u përmbushur apo edhe në kundërshti me standardet e të drejtave të njeriut dhe me ligjin. Roli i policisë në këto forume është kështu kompleks.

88. Forumet publike duhen drejtuar nga një person që gëzon respekt të gjerë. Në rastin më të mirë, do të ishte një person që jo vetëm pranohet nga të gjitha segmentet e komunitetit por gjithashtu është i motivuar për ta bërë këtë detyrë vullnetarisht. Në realitet, gjetja e një vullnetari të pranuar gjerësisht mund të jetë e vështirë, sidomos në lagjet heterogjene. Në disa shtete, kështu, përfaqësues të zgjedhur nga komuniteti, si kryetarë bashkie, kanë marrë përsipër rolin e kryetarit. Përzgjedhja e tyre mund të ketë dy efekte pozitive. Në një anë ata do të gëzonin ligjshmëri demokratike, nga ana tjetër, si nëpunës civilë ata gjithashtu do të ishin të detyruar nga politikat dhe direktivat administrative për t'i kushtuar një pjesë të kohës së tyre pozicionit të kryetarit të forumit.

89. Në mënyrë që të shmangët përshtypja e dominimit të policisë në forumet publike, përfaqësuesit e policisë nuk duhet të marrin rolin e kryetarit.¹¹⁵ Në disa situata, megjithatë, mund të jetë e vështirë, të paktën fillimisht, për të identifikuar anëtarë të komunitetit që janë të gatshëm dhe të aftë. Në raste të tilla, oficerët e policisë duhet të kryesojnë apo bashkë-kryesojnë forumet për një periudhë kalimtare.

90. Në çdo rast, kryetari duhet të ketë aftësitë për të organizuar takime, për të mbledhur njerëzit së bashku, për të marrë konsensus dhe për të nxitur veprim.¹¹⁶ Sa më

¹¹⁴ Shih Stevens/Yach (1995), (shënimi 80), fq. 11; Bergmans (2005), (shënimi 36), fq. 13f.; HCNM (2006), (shënimi 12), fq. 19, Regj. 12; OSCE (2006), (shënimi 2), fq. 37, Para. 101; dhe Botterman (2007), (shënimi 11), fq. 17 dhe 26.

¹¹⁵ Shih Jens Wurtzenbacher (2005), "Community Policing und lokale Problembearbeitung: Notizen über die Southwest-Side in Chicago", në: TRIALOG 87, Zeitschrift für das Planen und Bauen in der Dritten Welt 4/2005, fq. 12-16, këtu fq. 5.

¹¹⁶ Shih Saferworld/SEESAC (2006), (shënimi 8), fq. 22.

heterogjene të jetë përbërja e forumeve publike, aq më të vështira do të jenë për t'u drejtuar. Komunitetet e larmishme mund të mbartin pikëpamje, vlera, përvoja, nevoja dhe kërkesa të ndryshme për policinë dhe agjencitë e tjera shtetërore. Pikëpamjet dhe kërkesat mund të jenë në kundërshti dhe konkurrencë me njëra-tjetrën. Interesa të ndryshme mund të ekzistojnë jo vetëm mes komuniteteve por gjithashtu edhe brenda komuniteteve ose midis personaliteteve. Të tëra këto mund të jenë një shpërqendrim nga gjetja e zgjidhjeve.¹¹⁷ Grupet që janë më të zëshme mund të kenë sukses në përdorimin e forumeve për qëllimet e tyre vetjake.¹¹⁸ Pjesë më të pasura të komuniteteve gjithashtu mund të mos pranojnë shumicën e burimeve të shpenzuar për pjesët më të varfra.¹¹⁹ Nën rrethana të tilla, kryetarët duhet të jenë të aftë të shmangin vendimet e thjeshta të shumicës kundrejt pakicës apo implementimin e zgjidhjeve për njërin komunitet në kurriz të një tjetri. Përndryshe, grupet më pak të zëshme mund të tërhiqen dhe të akuzojnë policinë se janë diskriminues dhe se kanë marrëdhënie tepër të afërta me pjesët e tjera të komunitetit.¹²⁰ Për t'i shmangur këto zhvillime, vetëdija e përgjegjësive të ndara duhet forcuar, duhen gjetur kompromise dhe të drejtat e të gjithëve duhen respektuar në përputhje me parimet e policimit demokratik.¹²¹ Duke qenë se policia mund të mos jetë gjithmonë dakord me përparësitë që komunitetet kanë për veprimtaritë policore, ndarja e këndvështrimeve dhe nevojave të policisë dhe publikut do të ishte thelbësore për zhvillimin e mirëkuptimit të ndërsjellë dhe kështu mund të hedhë themelet për kompromise dhe përkrahje reciproke.

91. Në raste kur grupe të caktuara minoritare ngurojnë të mblidhen me grupe të tjera të komunitetit mund të ngrihen forume tematike – të paktën në fazën fillestare – duke përfshirë vetëm anëtarë të grupit specifik dhe përfaqësues nga agjenci shtetërore, duke u përqendruar vetëm në nevojat dhe kërkesat e grupit të pakicës. Një mundësi tjetër do të ishte mbajtja e diskutimeve me këto grupe dhe të përfshihen rezultatet e këtyre takimeve në diskutimet me forumin e përgjithshëm publik.¹²²
92. Shpeshtësia, koha dhe vendndodhja e takimeve dhe temat e diskutuara duhet të pasqyrojnë nevojat dhe pritshmëritë e komuniteteve dhe si rrjedhojë mund të jenë të ndryshme në çdo lagje.¹²³
Shpeshtësia e takimeve mund të varet nga urgjenca e problemeve specifike dhe koha për t'i zgjidhur këto probleme. Koha dhe vendndodhja e takimeve duhet të marrin parasysh shqetësimet e personave për të cilët mbahen takimet. Për shembull, një takim për çështje të sigurisë personale duhet mbajtur brenda lagjes, si për shembull në një zyrë lokale, kishë, qendër komuniteti dhe të mbahet gjatë orëve të ditës, pasi njerëzit që shqetësohen për sigurinë e tyre nuk do të ndihen rehat nëse ecin apo ngasin makinën për distanca të gjata për të shkuar në një takim, sidomos pasi errësohet. Gjithashtu, nëse tema e diskutimit është delikate, vendtakimi duhet të jetë neutral.
Qëllimi i takimit mund të jetë që policia të japë llogari dhe transparencë, dhe të përqendrohet në zgjidhjen e problemeve, ku publiku ekzaminon thellësisht problemet dhe bien dakord dhe ndërmarrin veprime bashkërisht për t'i zgjidhur ato (për metodologjinë e zgjidhjes së problemeve shih para. 25). Temat e forumeve mund të trajtojnë të gjitha aspektet e cilësisë së jetës në lagje, që nga siguria rrugore, shqetësime për nivelin e kriminalitetit ose sjelljes e dhunshme, çështje shëndetësore

¹¹⁷ Shih Stevens/Yach (1995), (shënimi 80), fq. 18; dhe Sadd/Grinc (1996), (shënimi 76), fq. 14.

¹¹⁸ Shih Bureau of Justice (1994), (shënimi 9), fq. 14f.; dhe Botterman (2007), (shënimi 11), fq. 25.

¹¹⁹ Shih Trojanowicz/Bucquerou (1990b), (shënimi 9), fq. 2f.

¹²⁰ Shih Tilley (2005), (shënimi 25), fq. 332.

¹²¹ Shih Stevens/Yach (1995), (shënimi 80), fq. 18; dhe OSCE (2006), (shënimi 2), fq. 14 dhe 22f., Para. 5 dhe 36-39.

¹²² Shih Saferworld (2006), (shënimi 32), fq. 10.

¹²³ Shih Botterman (2007), (shënimi 11), fq. 17.

dhe mjedisore (si sensibilizimi për drogat; apo problemeve ndotjeje dhe katastrofa natyrore), mirëmbajtja e objekteve publike, e deri tek veprimtari dhe sjellje specifike të policisë.¹²⁴ Këto forume gjithashtu i japin policisë mundësinë që të flasë me publikun se si ata mund të ndihmojnë policinë, për shembull kur dhe si të thërrasin policinë, krijimi i një liste telefonike për fqinjët që të njoftojnë njëri-tjetrin rreth një incidenti në lagje, si të ruajnë njëri-tjetrin, si të parandalojnë grabitjet, dhe rëndësia për të ruajtur shtëpinë e njëri-tjetrit kur dikush është me pushime. Burime të bizneseve dhe dyqaneve të zonës mund të përdoren për të shpërndarë informacion përmes hapësirave të vitrinave, ndriçimit më të mirë, dhe personelit që janë të informuar mbi masat për parandalimin e krimit dhe si të kërkojnë ndihmën e policisë kur është e nevojshme.

Disa probleme të diskutuara mund të jenë madje edhe jashtë kompetencave dhe burimeve të policisë, por me interes për agjencitë e tjera shtetërore. Një qasje shumë-disiplinore ndaj zgjidhjes së problemeve do të sigurojë një kuptim më të madh për kushtet e padukshme të problemit. Gjithashtu do të jetë e dobishme nëse përgjegjësitë u delegohen aktorëve të ndryshëm se sa policia të veprojnë e vetme. Të gjithë partnerët kështu mund të punojnë brenda sferës së tyre të ndikimit, për të siguruar zgjidhje efektive ndaj problemeve që po trajtohen. Një shembull për ta ilustruar këtë pikë: në rastin e dhunës në familje, shumë partnerë/institucione janë përgjegjës për të trajtuar problemin. Një qasje shumë-disiplinore do të ishte të takoheshin rregullisht si një grup pune duke përfshirë policinë, prokurorinë, gjykatat, shërbimet sociale, qendrat e trajtimit për gratë e dhunuara, asistencën ndaj viktimave, strehëzat për viktimat, përfaqësues të kopshteve apo shkollave, etj. Së bashku, agjenci të ndryshme mund ta trajtojnë problemin nga këndvështrime të shumta dhe në afatgjatë, të kenë një ndikim më të madh mbi rezultatet.

93. Anëtarë të forumeve publike duhet të fuqizohen që të përdorin këto struktura në mënyrë sa më efektive dhe efikase. Kjo mund të përfshijë ndërtimin e kapaciteteve në formën e seminareve dhe formatesh të tjera trajnimi (përfshirë trajnime të përbashkëta me policinë dhe zyrtarë të tjerë shtetërorë, shih gjithashtu Para 76). Një element tjetër mund të jenë fushata sensibilizimi për komunitetin në të cilat pjesëmarrësit mësojnë rreth qëllimit të përgjithshëm dhe funksionimit të duhur të forumeve dhe roleve, të drejtave dhe detyrave në zgjidhjen e problemeve. Veprimtari të tilla do t'u ofronin pjesëmarrësve mundësinë për të zhvilluar aftësitë e tyre për evidentimin e problemeve, vendosjen e përparësive dhe hartimin e projekt propozimeve si dhe implementimin dhe vlerësimin e projekteve.¹²⁵ Fuqizimi do të thotë gjithashtu që policia të bjerë dakord për një dialog dypalësh me pozita të barabarta, bazuar në njohuritë e përbashkëta, dhe vendimmarrjen e barabartë dhe të drejta të barabarta për caktimin e përparësive.¹²⁶ Në mënyrë që të mbahet një bazë për shkëmbimin e njohurisë komuniteti duhet të informohet vazhdimisht rreth ecurisë, sukseseve dhe mangësive të policimit në komunitet. Informacionet e pasakta dhe thashethemet duhen korrigjuar gjithmonë me shpejtësi. Përndryshe mund të sjellin keqperceptime, trazim dhe humbje të interesit. Duhet ngritur një rrejt informacioni që siguron transferim të shpejtë dhe të saktë të informacionit. Në këtë kontekst mediat luajnë një rol të rëndësishëm (shih III.2.4).
94. Vendimet e forumeve duhet të kenë ndikim në punën e policisë dhe të agjencive të tjera të administratës publike. Zyrtarët publikë kështu duhet të kenë kompetencat dhe pushtetin për t'i shndërruar nevojat dhe kërkesat në politika dhe veprime të

¹²⁴ Shih Botterman (2007), (shënimi 11), fq. 17; Julie Fleming (2007), *Experience in implementing Community Policing in Kosovo*, fq. 7; dhe Mite Stoykov (2007), *Community Policing*, Prezantim në Takimin Rajonal të OSBE-së me Ekspertë të Policisë për Policimin në Komunitet, Shkup, 16-17 tetor 2007, fq. 14.

¹²⁵ Shih OSCE (2006), (shënimi 2), fq. 38, Para. 104; Stodiek (2006), (shënimi 8), fq. 87; Botterman (2007), (shënimi 11), fq. 18.

¹²⁶ Shih Myhill (2005), (shënimi 13), fq. 38; dhe Botterman (2007), (shënimi 11), fq. 29.

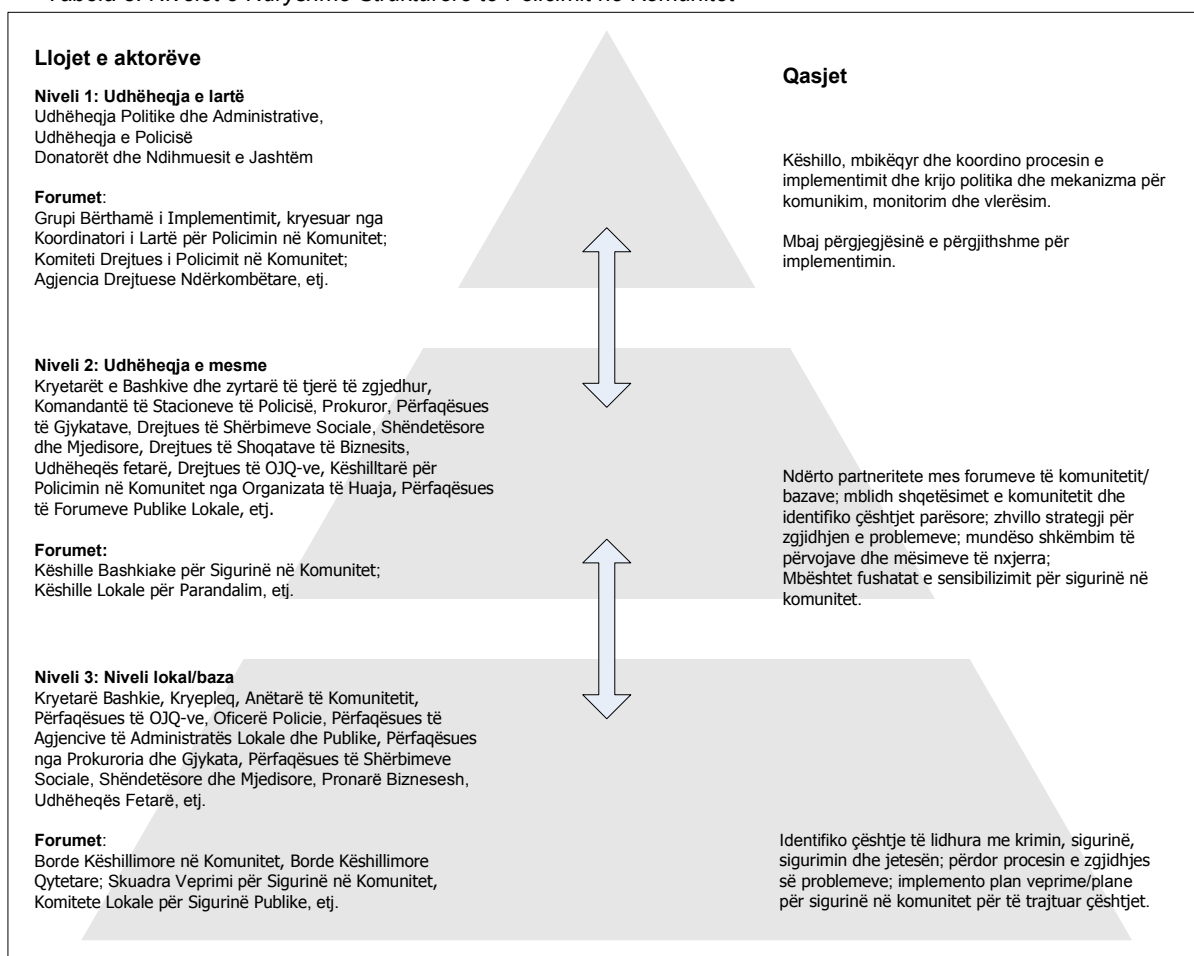
përshtatshme.¹²⁷ Përndryshe komunitetet do të humbasin shpejt interesin për të marrë pjesë në zgjidhjen e problemeve dhe mund t'i përdorin forumet publike vetëm si një vegël për të shfaqur ankesa, nëse vazhdojnë të marrin pjesë në takime.

95. Forumet publike që kanë zhvilluar partneritete të shëndosha dhe të besueshme mes publikut dhe policisë do të jenë të vyera gjithashtu në zbutjen e tensioneve në situata krize, për shembull, në raste të sjelljes së pahijshme nga ana e policisë, pasi ato ofrojnë mundësinë për ta diskutuar situatën në kohë të shkurtër në struktura të mirë-organizuara dhe në një atmosferë besimi.
96. Pasi zonat pilot të jenë zgjeruar, forumet publike në nivel lagjesh duhen plotësuar me forume të ngjashme në nivel më të lartë administrativ (nivel bashkie apo prefekturë), duke mbledhur së bashku përfaqësues të forumeve të lagjeve për të trajtuar probleme që prekin më shumë se sa një lagje apo komunitet. Ndërsa çështjet strategjike do të trajtohen si në nivel lagjeje ashtu edhe në nivel bashkie, hapat për implementimin e zgjidhjeve të problemeve zakonisht do të hidhen në nivel lagjeje/baze. Takimet në nivel më të lartë administrativ do t'u japin përfaqësuesve të forumeve të lagjeve mundësinë për të shkëmbyer përvojat e tyre praktike në zgjidhjen e problemeve. Duke qenë se takimet në nivel më të lartë administrativ kërkojnë përpjekje më të koordinuara, struktura e këtyre forumeve duhet të jetë më e zyrtarizuar se sa në nivel lagjeje. Këto nivele të ndryshme strukturore pasqyrohen në Tabelën 3.

¹²⁷

Shih Wurtzenbacher (2005), (shënimi 113), fq. 7; dhe Botterman (2007), (shënimi 11), fq. 25.

Tabela 3: Nivelet e Ndryshme Strukture të Policimit në Komunitet



Burimi: Adaptuar nga: Fleming, Julie (2007), Përvoja në Implementimin e Policimit në Komunitet në Kosovë, Prezantim në Takimin Rajonal të OSBE-së me Ekspertë të Policisë për Policimin në Komunitet, Shkup, 16-17 tetor 2007, fq. 2.

97. *Raste alternative për takime dhe shkëmbim pikëpamjesh:* Ditë të hapura me policinë, vizita në shkolla apo organizime të shoqërisë civile nga oficerë policie, ftesa për grupe të komunitetit në stacionet e policisë, fushata informimi në stenda afishimi, gazeta apo letërnjoftime të policisë, në radio, televizion ose internet¹²⁸ mund të ishin mundësi alternative për të iniciuar takime dhe për të shkëmbyer pikëpamje. Këto veprimtari mund të ndihmojnë për ta edukuar publikun për procedurat dhe politikën zyrtare, të drejtat dhe përgjegjësitë e komunitetit dhe përfitimet nga policimi në komunitet. Spotet televizive, në veçanti, ato që ilustrojnë veprimtari të policimit në komunitet dhe efektet e tyre pozitive në jetën e komuniteteve, mund të kenë një efekt pozitiv dhe mobilizues. Një veprimtari tjetër për ndërtimin e besimit me një ndikim të lartë simbolik që demonstroi gatishmërinë e policisë për të komunikuar me publikun do të ishte prezantimi i rubrikave pyetje-përgjigje në radio dhe TV, në dhoma *chat*-i në internet ose në gazeta ku drejtues të lartë policie (komandantë stacionesh, shefa policie) do t'u përgjigjeshin pyetjeve të publikut.¹²⁹ Siç është vërejtur më lart (shih para. 71), këto veprimtari për marrëdhëniet me publikun, gjithsesi, duhen përdorur

¹²⁸ Shih Posiege/Steinschulte-Leidig (1999), (shënimi 40), fq. 103.

¹²⁹ Shih Botterman (2007), (shënimi 11), fq. 18; dhe Almabek Maldokmatov (2007), *Implementation of the "Community Police" project in the system of Ministry of Interior of Kyrgyzstan*, Prezantim në Takimin Rajonal të OSBE-së me Ekspertë të Policisë për Policimin në Komunitet, Shkup, 16-17 tetor 2007, fq. 30.

vetëm si një mjet përforsues për të rritur sensibilizimin e komuniteteve. Fokusi më i rëndësishëm duhet të mbetet në ndryshimet organizative dhe përmirësimin punës së policisë.

98. Në shoqëritë pa traditë në grumbullimet e komunitetit, për shembull ku familjet apo klanet janë struktura mbizotëruese e kontrollit dhe shkëmbimit shoqëror mes grupeve të komunitetit, këto kontakte mund të jenë e vetmja rrugë për t'i përfshirë këto grupe në zgjidhjen e problemeve. Policia mund të shërbejë gjithashtu di ndërmjetësues ose lehtësues në bashkëpunim me mekanizmat tradicionale dhe joformale të zgjidhjes së konflikteve për të zgjidhur konfliktet mes klaneve. Policia duhet, gjithsesi, të kujdeset që të mos bashkëpunojë me grupe dhe institucione që janë në kundërshti me të drejtat e njeriut dhe shtetin ligjor.¹³⁰ Ndërsa njeh strukturat tradicionale të klaneve, policia gjithashtu duhet të sigurojë nxitjen e mundësive për pjesëmarrje demokratike për ata që tradicionalisht mund të kenë pozicione vartëse brenda strukturave të klaneve. E lidhur ngushtë me këtë është nevoja për kontaktet dhe fuqizimin në veçanti të grave, të cilat në disa kultura shpesh janë përjashtuar nga pjesëmarrja dhe mund të kenë mungesë të besimit dhe aftësive.
99. Skemat për ruajtjen e lagjes mund të jenë mjete të përshtatshme për të angazhuar komunitetet në procesin e zgjidhjes së problemeve, pasi ato mund të kontribuojnë në mbështetjen për policinë, krijimin e komunikimit rutinë mes publikut dhe policisë, dhe në rritjen e shpirtit të përgjegjësisë së komunitetit për vetë sigurinë e tyre. Në mënyrë që të shmanget rreziku që anëtarë të një skeme të ruajtjes së lagjes mund të përpiqen ta marrin ligjin në duart e tyre dhe t'i kthehen vetëgjyqësisë, ose të shfrytëzohen nga grupe me ndikim në komunitet për qëllimet e tyre vetjake, duhet bërë gjithmonë e qartë që ata kanë vetëm një rol raportues dhe se monopoli i përdorimit të forcës mbetet në duart e policisë. Prandaj do të ishte e këshillueshme që të vendosen rregullore të qarta dhe të rrepta për skemat e lagjeve dhe që një oficer policie i caktuar të veprojë si mbikëqyrësi dhe koordinatori i tyre, duke marrë përsipër përgjegjësinë për veprimet e tyre.
100. Një instrument tjetër për të angazhuar aktivisht banorët e lagjes në zgjidhjen e problemeve do të ishin programet e “Rojtarëve të Lagjes” ose “Oficerëve të Shërbimit në Komunitet”, duke i lejuar civilët që të ndihmojnë oficerët e policisë në veprimtaritë e tyre jorgjente (për shembull zbatim i parkimit, rregullimi i shkeljeve të zonave për këmbësorët (për biçikletar, patinat, etj), ose në marrjen e raporteve jorgjente.
101. Veprimtaria më e rëndësishme për ndërtimin e besimit dhe shkëmbimin e ideve, gjithsesi, do të mbeten kontakte pozitive të përditshme rutinë mes policisë dhe njerëzve në rrugë.
102. Kultivimi i partneriteteve të ngushta polici-publik me komunitet, gjithsesi, mund të rezultojë në dilema etike për oficerët e policisë nëse atyre u ofrohen [dhe pranojnë] dhurata nga ana e anëtarëve të komunitetit, gjë që mund të interpretohet lehtë si tejkalim i vijës së turbullt të korrupsionit.¹³¹ “Lufta kundër korrupsionit kërkon aplikimin e politikave dhe kodeve të sjelljes kundër-korrupsion për një sjellje korrekte, të ndershme dhe të duhur nga ana e punonjësve të policisë, si dhe masa për t'i zbatuar këto politika në të gjitha nivelet e policisë. Një zgjedhje efektive duhet të synojë jo vetëm problemin rrënjë që janë pagat e ulëta, dhe në veçanti mundësitë në lloje të caktuara policimi për të marrë rryshfete, por gjithashtu duhet të përforsojë efikasitetin e sistemit të disiplinës dhe sanksioneve.”¹³² Nga ana tjetër, duhet të ketë gjithashtu

¹³⁰ Shih Kombet e Bashkuara, (shënimi 54), fq. 23.

¹³¹ Shih OSCE (2006), (shënimi 2), fq. 20 dhe 39, Para. 27 dhe 111.

¹³² OSCE (2006), (shënimi 2), fq. 20, Para. 28.; shih gjithashtu Para. 24-33.

një sistem shpërblimi për merita ose njohje pozitive për ata oficerë që kanë triumfuar mbi tundimin e korrupsionit. Trajnime mbi etikën për punonjësit e policisë kanë rezultuar të suksesshme duke u dhënë atyre instrumente shtesë kur gjenden përballë një situatë që sfidon etikën.

III.2.4 Masa që kanë lidhje me mediat

103. Mënyra më efektive dhe efikase për të informuar publikun rreth aktiviteteve të policisë dhe progresit me reformën në polici, duke u pajtuar kështu edhe me parimet e llogaridhënies dhe transparencës në policimin demokratik, është përfshirja e mediave. Ashtu si edhe me OJQ-të, policia duhet ta shohë median si mikun e tyre të domosdoshëm, i cili ka të drejtën dhe detyrimin t'i ofrojë publikut informacion të saktë. Gjithsesi, duhen zhvilluar politika që rregullojnë se çfarë informacioni duhet publikuar, për shembull, informacion që rrit besimin e publikut ose që jep ndjesinë e sigurisë, ose fakte të përgjithshme rreth objektivave të policisë dhe si policia punon. Informacion që nuk duhet publikuar përfshin atë informacion që mund të komprometonte hetimet policore dhe informacion konfidencial të rëndësishëm për të ruajtur sigurinë publike apo prezumimin e pafajësisë. Një bashkëpunim i shëndoshë me mediat kërkon gjithashtu direktiva për kontaktet me mediat, role të përcaktuara qartë dhe trajnim për marrëdhëniet me mediat për oficerët.¹³³ Një efekt shpesh i papritur i përmirësimit të partneritetit polici-publik është rritja e numrit të denoncimit të krimeve, pasi anëtarët e komunitetit kanë më shumë besim dhe shohin më shumë vlerë në denoncimin e krimeve të policia. Drejtuesit e policisë dhe mediat duhet të jenë të përgatitur për ta interpretuar saktë këtë rritje (shih gjithashtu para. 104).

III.3 Faza e Vlerësimit

104. Vlerësimet janë në linjë me funksionin e nxënies dhe llogaridhënies për të analizuar efektshmërinë, efikasitetin dhe rëndësinë e veprimtarive të caktuara të implementimit. Qëllimi i tyre është: për të kontribuar në përmirësimin e taktikave, procedurave dhe teknikave; për të konsideruar vazhdimin apo mosvazhdimin e projekteve dhe programeve; dhe për t'u dhënë llogari aktorëve dhe taksapaguesve për shpenzimet/përdorimin e burimeve të pakta.¹³⁴ Përhapja e policimit në komunitet është një përpjekje afatgjatë dhe kërkon vlerësime ciklike, që duhet të lidhen me ciklin e politikave, duke mundësuar nivelin strategjik për të përmirësuar vazhdimisht cilësinë e shërbimit policor. Korniza reference në mbështetje të zhvillimit organizativ si "Modeli EFQM" nga *Fondacioni Evropian për Menaxhimin e Cilësisë* ose "Modeli MTC" nga *Kuadri i Përbashkët i Vlerësimit* mund të jenë mjete të përshtatshme për të ndjekur këtë qasje.¹³⁵ Vlerësimet përfundimtare nuk duhet të kryhen përpara se programet e implementimit të kenë mundësi të kenë sukses. Në rastin e futjes së policimit në komunitet, kjo mund të thotë se programeve u duhet dhënë një afat nga dy deri në pesë vjet kohë, në varësi të sfidave që dalin përpara procesit të implementimit (shih gjithashtu para. 57). Për më tepër, duhet bërë kujdes që sigurohet që çdo kornizë monitorimi dhe vlerësimi të përmbajë një gamë mjaftueshëm të gjerë treguesish me natyrë si cilësore ashtu edhe sasiore. Kjo do të lejojë që ndryshimet në një fushë (nivelet e krimeve të denoncuara që fillimisht mund të rriten si rezultat si gatishmërisë në rritje të publikut për t'i raportuar policisë) të interpretohen në një kontekst më të gjerë (shih gjithashtu para. 103).

¹³³ Shih OSCE (2006), (shënimi 2), fq. 36, Para. 97; dhe Purdy (2007), (shënimi 71), fq. 16.

¹³⁴ Shih Harris (2005), (shënimi 14), fq. 157; dhe OECD (2006), *DAC Evaluation Quality Standards*, Paris 2006, fq. 6.

¹³⁵ Shih OSCE (2002), (shënimi 5), fq. 6; dhe OSCE (2006), (shënimi 2), fq. 42, Para. 120.

Për të shmangur çdo keqperceptim të vlerësimeve të anshme apo konfliktit të interesave, dhe për të rritur besueshmërinë e vlerësimeve, vetëvlerësimet nga policia mund të plotësohen me vlerësime të jashtme të pavarura.¹³⁶

III.3.1 Kriteret e vlerësimit

105. *Kriteret e përgjithshme* për vlerësimin e proceseve të implementimit të policimit në komunitet, në përputhje me kriteret OECD DAC për vlerësimin e asistencën e zhvillimit do të ishin: rëndësia, efikasiteti, efektshmëria, impakti dhe qëndrueshmëria¹³⁷ (shih gjithashtu Tabela 4).

Tabela 4: Kriteret për Vlerësimin e Asistencës së Zhvillimit
(përshtatur për Programet e Policimit në Komunitet)

Rëndësia: Shkalla në të cilën masat e implementimit të policimit në komunitet përshtaten me përparësitë dhe politikat e grupeve të synuara, marrësve dhe donatorëve.

Pyetje për t'u drejtuar:

- Deri në çfarë grade objektivat e programit janë ende të vlefshme?
- A janë aktivitetet dhe rezultatet e programit në përputhje me qëllimin dhe arritjet e përgjithshme të objektiveve të programit?
- A janë aktivitetet dhe rezultatet e programit në përputhje me impaktet dhe efektet e dëshiruara?

Efektshmëria: Shkalla në të cilën projektet arrijnë objektivat e tyre.

Pyetjet për t'u drejtuar:

- Deri në çfarë grade janë arritur objektivat/mund të arrihen objektivat?
- Cilët ishin faktorët kryesorë që ndikuan në arritjen apo mosarritjen e objektiveve?

Efikasiteti: Masat e rezultateve sasiore dhe cilësore në lidhje me *input*-et. Kjo kërkon krahasimin e qasjeve alternative për të arritur të njëjtat rezultate, për të parë nëse është adoptuar procesi më efikas.

Pyetjet për t'u drejtuar:

- A ishin aktivitete kosto-efektive (ekonomike)?
- A u arritën objektivat në kohë?
- A u implementua projekti apo programi në mënyrën më efikase?

Impakti: Ndryshimet pozitive dhe negative të prodhuara nga një nismë e policimit në komunitet, drejtpërsëdrejti apo tërthorazi, me qëllim apo pa qëllim.

Pyetjet për t'u drejtuar:

- Çfarë ka ndodhur si rezultat i programit apo projektit?
- Çfarë ndryshimi real ka sjellë veprimtaria për përfituesit?
- Sa njerëz janë prekur?

Qëndrueshmëria: Masa nëse përfitimet e një aktiviteti ka të ngjarë të vazhdojnë pasi financimi nga donatorët, këshillimi dhe mbikëqyrja nga jashtë të jenë ndërprerë.

Pyetjet për t'u drejtuar:

- Në çfarë shkalle përfitimet e programit ose projektit vazhduan pas përfundimit të financimit nga donatorët?
- Cilët ishin faktorët kryesorë që ndikuan arritjen apo mosarritjen e qëndrueshmërisë së programit apo projektit?

¹³⁶ Shih OECD (1991), *DAC Principles for Evaluation of Development Assistance*, OECD/GD(91)208, Paris 1991, Para. 11.

¹³⁷ Shih OECD (2006), (shënimi 134), fq. 6. Rreth vlerësimit të punës së organizatës shih gjithashtu Harris (2005), (shënimi 14), fq. 59 dhe 204-206.

106. Shkalla e transformimit organizativ të agjencive policore mund të vlerësohet duke u fokusuar te:

- niveli i autonomisë në vendimmarrje;
- niveli i decentralizimit të njësive patrulluese, analizës së krimit dhe hetimore;
- niveli i bashkëpunimit dhe komunikimit të brendshëm;
- modifikimet në rekrutim për të pasqyruar aftësitë dhe karakteristikat e kërkuara nga oficerët e policisë të emëruar në komunitet dhe niveli në të cilin programet mësimore (për trajnimin bazë, në terren dhe në shërbim) pasqyrojnë përcjelljen e aftësive të policimit në komunitet;¹³⁸ dhe
- vlerësimet individuale të punës; si dhe
- niveli i kënaqësisë në punë i personelit policor.

Tabela 5: Shembuj pyetjesh për Vlerësimin e Transformimit Organizativ të Agjencive Policore (përzgjedhur dhe përshtatur nga Trojanovicz/Bucqueroux (1998), Trojanovicz/Bucqueroux 1998; *Policimi në Komunitet: Si të fillohet*, botimi i dytë, Sinsinati 1998).

- A ka implementuar departamenti një strategji gjithëpërfshirëse për të edukuar të gjithë aktorët rreth përfitimeve, kompromiseve dhe rreziqeve të policimit në komunitet përpara, gjatë dhe pas implementimit?
- A ka zhvilluar departamenti një strategji për të kërkuar reagim formal dhe joformal nga komuniteti?
- A po merr çdo punonjës trajnim të specializuar për policimin në komunitet?
- Përveç trajnimit fillestar, a ka trajnime pasuese?
- A janë ndryshuar direktivat e rekrutimit dhe përzgjedhjes për të pasqyruar angazhimin e ri ndaj policimit në komunitet?
- A janë ndryshuar vlerësimet e punës për të pasqyruar një analizë si sasiore ashtu edhe cilësore?
- A i kanë komunikuar drejtuesit e lartë të gjithëve në departament se çfarë pritet nga ata me një angazhim në mbarë departamentin ndaj policimit në komunitet?
- Drejtuesit e lartë a kanë zhvilluar dhe implementuar një plan për të fuqizuar punonjësit e vijës së parë?
- Drejtuesit e lartë a kanë strukturuar dhe implementuar një plan për të ulur fërkimet e brendshme, sidomos mes oficerëve të caktuar në komunitet dhe oficerëve të patrullës së motorizuar?
- Drejtuesit e lartë a kanë zhvilluar dhe implementuar një sistem për të matur ndikimin e policimit në komunitet mbi krimin, frikën dhe krimin dhe çrregullimin?
- Drejtuesit e lartë a kanë komunikuar vullnetin e tyre për t'u dhënë oficerëve "liri për të gabuar" dhe për të toleruar gabimet e tyre mirëdashëse?
- Drejtuesit e lartë a kanë strukturuar një mjet për të nxitur dhe monitoruar bashkëpunimin mes përpjekjeve për policimin në komunitet dhe veprimtarive të divizioneve dhe njësive të tjera?
- A janë përfshirë oficerët e vijës së parë si pjesë e përpjekjeve të skuadrës së policimit në komunitet?
- Eprorët e vijës së parë a kanë komunikuar inkurajim për novacion dhe tolerancë për gabimet mirëdashëse?
- Eprorët e vijës së parë a kanë gjetur mënyra për të shprehur krijimtari dhe zgjidhje problemesh në punën e tyre?
- A është madhësia e skuadrës e përshtatshme, siç pasqyrohet në analizën e madhësisë gjeografike të zonës, me numrin e banorëve në zonë dhe numrin e krimeve të denoncuara dhe thirrjeve për shërbim?
- A u është deleguar oficerëve të vijës së parë autoritet i mjaftueshëm për novacione të vetë-iniciuara me sa më pak burokraci?
- A u jepet oficerëve të vijës së parë kohë e mjaftueshme për të bërë më shumë se sa t'u përgjigjen thirrjeve për shërbim?
- A përzgjidhen oficerët e vijës së parë për epërsi në aftësitë komunikuese, si dhe për empatinë dhe ndjeshmërinë e tyre ndaj ndryshimeve etnike, racore, gjinore, fetare dhe kulturore?
- A kanë kohë të mjaftueshme oficerët e vijës së parë për të zhvilluar një raport dhe besim me anëtarët e komuniteti dhe për të gjeneruar përpjekje proaktive?

¹³⁸

Shih Fridell (2004), (shënimi 40), fq. 10.

- Detyrat për aktivitetet e lidhura me komunitetin e pengojnë apo e forcojnë ngritjen në detyrë?
- Organizata policore a ka konsideruar mënyra për të integruar përpjekjet e tyre me elementë të tjerë të sistemit të drejtësisë penale dhe me agjenci të tjera shtetërore?

107. Performanca e *agjencive të tjera shtetërore* mund të vlerësohet duke u fokusuar te:

- niveli i angazhimit dhe pjesëmarrjes së tyre në zgjidhjen e problemeve;
- niveli i burimeve që ofrojnë për aktivitetet për zgjidhjen e problemeve;
- niveli i bashkëpunimit dhe komunikimit midis agjencive.

108. Zhvillimi i *partneriteteve polici-publik* mund të vlerësohet duke:

- kryer sondazhe rreth perceptimit të publikut dhe intervista me grupe fokusi rreth punës së policisë dhe situatës së sigurisë në komunitet;
- hartuar raporte monitorimi të brendshme dhe publike mbi policinë (aksesi dhe reagimi i policisë):
- analizuar raportet e mediave; ose
- duke regjistruar aktivitetet polici-komunitet; dhe duke
- analizuar qëndrueshmërinë e forumeve publike formale dhe joformale etj.¹³⁹

Nëse kryhet një sondazh i matshëm mbi perceptimin e publikut në fazën e planifikimit të implementimit të policimit në komunitet (shih para. 53), atëherë rezultatet e atij sondazhi duhen matur në krahasim me këtë më të fundit.

Tabela 6: Shembuj pyetjesh për Vlerësimin e Zhvillimit të Partneritetit Polici-Publik (përzgjedhur dhe përshtatur nga Trojanovicz/Bucqueroux (1998), Trojanovicz/Bucqueroux 1998; Policimi në Komunitet: Si të fillohet, botimi i dytë, Sinsinati 1998).

- A iniciojnë punonjësit e policisë përpjekje proaktive për të reduktuar krimin, drogat, frikën nga krimi, dhe çrregullimet në komunitet, përfshirë zvetënimin e lagjes?
- A e përshtatin punonjësit e policisë reagimin e tyre me përparësitë, nevojat dhe burimet lokale në komunitete?
- A lejon anëtarët e zakonshëm të komunitetit të kontribuojnë në procesin e përcaktimit të përparësive lokale?
- A nxisin oficerët zgjidhjen joformale të konflikteve mes banorëve?
- A trajtojnë oficerët nevojat dhe problemet e grupeve më të dobëta?
- A punojnë oficerët bashkë me komunitetin për të priorizuar dhe zgjidhur problemet e çrregullimit shoqëror?
- A shërbejnë oficerët si një katalizator për të integruar interesin e komuniteteve me atë të agjencive të tjera shtetërore?
- A shmangin oficerët përpjekjet që favorizojnë një grup kundrejt një tjetri?
- A shprehin oficerët respekt për ndryshimet racore, etnike, fetare, kulturore dhe gjinore?
- A janë oficerët të çliruar nga presioni politik?

109. Për të vlerësuar *kontrollin e krimin dhe aktivitetet parandaluese*, mjete për vlerësim sasior si statistikat e kriminalitetit, përqindjet e krimin, ose denoncime nga viktimat e krimin duhet të plotësojnë metodologjitë e vlerësimit sasior dhe cilësor të përmendura më lart.

¹³⁹ Shih OSCE (2006), (shënimi 2), fq. 37, Para. 98.

III.3.2 Publikimi i vlerësimit

110. Publiku duhet të informohet rreth rezultateve të vlerësimit, përfshirë si zhvillimet pozitive ashtu edhe negative. Kjo, në një anë, kërkohet nga parimi i llogaridhënies i policimit demokratik dhe nga ana tjetër – në raste të aktiviteteve të suksesshme për zgjidhjen e problemeve – do të mobilizojë më tej pjesëmarrjen e komunitetit dhe do të përforcojë partneritetin polici-publik. Dhënia e hapësirave për reflektim dhe celebrim për sukseset në zgjidhjen e problemeve gjithashtu mund të përforcojë më tej ndjenjat e krenarisë dhe përkatësisë vendore mes të gjithë aktorëve të përfshirë.¹⁴⁰

III.4 Faza e Modifikimit dhe Zgjerimit

111. Bazuar në vlerësimin e procesit të implementimit dhe rezultateve të tij, një proces rishikimi duhet të iniciohet, duke përfshirë të gjithë aktorët dhe duke u fokusuar në të gjitha fazat e procesit të implementimit. Ato veprimtari strukturore, organizative dhe strategjike që kanë rezultuar të pasuksesshme në përmirësimin e marrëdhënieve polici-komunitet, në nxitjen e pjesëmarrjes aktive të komunitetit në zgjidhjen e problemeve dhe në reduktimin e krimit dhe në rritjen e ndjenjës së sigurisë në komunitet për një periudhë të gjatë kohe (shih para. 104), duhen ridizenjuar thellësisht.
112. Nëse programet e zonave pilot rezultojnë të suksesshme, ato duhen shtrirë në zona (pilot) të tjera në të gjithë bashkinë, qytetin, qarkun ose vendin, në varësi të burimeve për implementim (numri i koordinatorëve të projektit, numri i oficerëve dhe drejtuesve të policisë të trajnuar për policimin në komunitet). Oficerët e përfshirë në fazën pilot duhet të përdoren si një skuadër bërthamë këshilltarësh duke u shpjeguar strategjinë e tyre kolegëve në departamente të tjera dhe zona gjeografike të tjera.
113. Gjithsesi duhet mbajtur gjithmonë parasysh që ndryshimet rajonale mund të ndikojnë implementimin e strategjive në rrugë të ndryshme dhe që diçka që ka funksionuar në një komunitet mund të mos funksionojë në një tjetër. Praktikant më të mira të një zone pilot gjithsesi duhen përshtatur me mjedisin tjetër.¹⁴¹

¹⁴⁰ Shih Saferworld (2006), (shënimi 32), fq. 11.

¹⁴¹ Shih Saferworld/SEESAC (2006), (shënimi 8), fq. 14; dhe Purdy (2007), (shënimi 71), fq. 16.

IV. Përfundime

114. Në zonën e OSBE-së, policimi në komunitet ka dalë si plotësuesi kryesor strategjik i praktikave tradicionale të policimit. Me fokus vendosjen e partneritetit polici-publik, ku e gjithë organizata e policisë, të gjitha agjencitë shtetërore dhe komunitetet bashkëpunojnë aktivisht në zgjidhjen e problemeve, policimi në komunitet përfaqëson një ndryshim në praktikë por jo në objektivat e përgjithshme të policimit. Ato vazhdojnë të përqendrohen te ruajtja e qetësisë publike, ligjit dhe rendit; mbrojtja e të drejtave dhe lirive themelore të njeriut – veçanërisht jetës –; dhe parandalimi dhe zbulimi i krimit; dhe ofrimi i ndihmës dhe shërbimeve ndaj publikut për të reduktuar frikën, çrregullimin fizike dhe social dhe zvetënimin e bashkësisë. Ajo çka partneriteti polici-publik ofron është një strategji për t'i arritur këto objektiva me më efektshmëri dhe efikasitet.
115. Megjithëse mënyrat e implementimit të policimit në komunitet mund të ndryshojnë në praktikë në varësi të kushteve lokale, parimet dhe karakteristikat bazë të policimit në komunitet duhen respektuar gjithmonë, nëse një program policie shoqërohet ligjërisht me policimin në komunitet: Këto parime janë:
- aksesit dhe transparenca e të gjithë forcës policore për të gjitha segmentet e komunitetit (përfshirë grupet minoritare dhe të pambrojtura), dhe përgjigja ndaj nevojave, shqetësimeve dhe kërkesave të tyre;
 - përkushtimi ndaj parandalimit të krimit dhe zgjidhjes proaktive të problemeve në mënyrë që të adresohen shkaqet e padukshme të problemeve për zgjidhje afatgjata; dhe
 - pjesëmarrja aktive e të gjitha segmenteve të ndryshme të komunitetit dhe agjencive të tjera shtetërore në procesin e zgjidhjes së problemeve në bazë të barazisë (barazia që lejohet në mënyrë të arsyeshme nga ligjet kombëtare, taktikat dhe nevojat operative).
116. Një kriter bazë për suksesin jetëgjatë të kësaj qasjeje partneriteti polici-publik do të ishte angazhimi i fortë i të gjithë aktorëve të përfshirë (politikanë, policia, agjenci të tjera shtetërore dhe publiku) për ta mbështetur këtë qasje aktivisht dhe për të pranuar pjesën e tyre të përgjegjësisë.
117. Strategji kyçe për të kapërcyer sfidat e mundshme ndaj procesit të implementimit dhe progresit të qëndrueshëm do të ishin ndryshime të shëndosha organizative në polici në kursin e përgjithshëm të reformave të një policie demokratike, trajnime intensive për aftësitë e policimit në komunitet për të gjithë forcën policore dhe agjencitë e tjera shtetërore të përfshira dhe fuqizimi i komuniteteve për të kontribuar aktivisht dhe efektivisht në partneritetin e ri polici-publik.

Referenca

- Abraham, Pavel (2002), "Community Policing in Romania: De Factum, Tendencies, Solutions", në: OSCE, *The Role Of Community Policing in Building Confidence in Minority Communities*, Supplementary Human Dimension Meeting. Raporti Final, Vjenë, 28-29 tetor 2002, fq. 25-32, në:
http://www.osce.org/documents/odihr/2002/10/1792_en.pdf (25 July 2006).
- Bergmans, Denis (2005), "Police and Gendarmerie Reform in Belgium: from Force to Service", në TESEV/DCAF, *Democratic Horizons in Security Sector: Turkey and the European Security Sector Governance Experience* (TESEV/DCAF, Ankara 2005), në: www.tesev.org.tr/eng/events/conf_3feb_dbergmans.doc (5 shtator 2007).
- Børstad, Erling (2007), *Problem oriented policing in Norway – Background, strategies, challenges and possibilities*, Prezantim në Takimin Rajonal të OSBE-së me Ekspertë Policie të Evropës Perëndimore për Policimin në Komunitet, Vjenë 11-12 qershor 2007.
- Botterman, Thomas (2007), *Community Policing in the Former Yugoslav Republic of Macedonia: Challenges and Recommendations*, (Misioni Monitorues i OSBE-së në Shkup, 2007).
- Brown, Jim (2007), *Building Bridges. Community Policing, Relationships and LEOPCHC*, Prezantim në Takimin Rajonal të OSBE-së me Ekspertë Policie të Evropës Perëndimore për Policimin në Komunitet, Vjenë 11-12 qershor 2007.
- Brown, Lee P. (1989), *Community Policing: A Practical Guide for Police Officials* (U.S. Department of Justice, Office of Justice Programs, Washington, DC 1989).
- Bucqueroux, Bonnie (ND), *What community policing teaches us about community criminal justice*, Policing.com, në:
<http://www.policing.com/articles/pdf/ccj.pdf> (12 shtator 2007).
- Bureau of Justice Assistance (1994), *Understanding Community Policing. A Framework for Action* (U.S. Department of Justice. Office of Justice Programs, Washington 1994), në: <http://www.ncjrs.gov/pdffiles/commpp.pdf> (17 shtator 2007).
- Community Policing Consortium (ND), *About Community Policing*, Washington, DC, në:
<http://www.communitypolicing.org/about2.html> (25 March 2002).
- Cordner, Gary (2005), "Community Policing: Elements and Effects," në Roger G. Dunham/Geoffrey P. Alpert (eds.), *Critical Issues in Policing: Contemporary Readings*, botimi i 5-të Prospect Heights, IL: Waveland, fq. 401-418.
- Direction générale de la gendarmerie nationale (2007), *Les contrats locaux de sécurité et les conseils locaux de sécurité et de prévention de la délinquance*, Paris 2007.
- Fleming, Roy (2002), "Community Policing: the Concepts and its Characteristics", Introduction to Working Session 1, në: OSCE, *The Role Of Community Policing in Building Confidence in Minority Communities*, Supplementary Human Dimension Meeting. Raporti Final, Vjenë, 28-29 tetor 2002, fq. 18-24, në:
http://www.osce.org/documents/odihr/2002/10/1792_en.pdf (25 July 2006).
- Fleming, Julie (2007), *Experience in implementing Community Policing in Kosovo*, Prezantim në Takimin Rajonal të OSBE-së me Ekspertë Policie të Evropës Perëndimore për Policimin në Komunitet, Vjenë 11-12 qershor 2007.
- Fridell, Lorie (2004), "The Defining Characteristics of Community Policing", in: Lorie Fridell/Mary Ann Wycoff (Eds.), *Community Policing. The Past, Present, and Future* (Police Executive Research Forum/Annie E. Casey Foundation, Washington, DC 2004), në:
http://www.policeforum.org/upload/CommunityPolicingReduced_570119206_12292005152352.pdf (10 shtator 2007).
- Friedmann, Robert R. (1992), *Community Policing. Comparative Perspectives and Prospects*, New York 1992.
- Goldenberg, Paul G. (2007), *Law Enforcement Officers Training Programme for Combating Hate Crimes and Community Policing*, Prezantim në Takimin Rajonal të OSBE-së

- me Ekspertë Policie të Evropës Perëndimore për Policimin në Komunitet, Vjenë 11-12 qershor 2007.
- Goldstein, Herman (1979), "Improving policing: A problem-oriented approach". *Crime & Delinquency*, 25 (1979), fq. 236-258.
- Goldstein, Herman (1990), *Problem-Oriented Policing*, Philadelphia 1990.
- Groenewald, Hesta/Peake, Gordon (2004), *Police Reform through Community-Based Policing. Philosophy and Guidelines for Implementation* (International Peace Academy and Saferworld, New York 2004), në:
http://www.ipacademy.org/pdfs/POLICE_REFORM.pdf (10 July 2006).
- Harris, Frank (2005), *The Role of Capacity-Building in Police Reform* (OSCE Mission in Kosovo, Department of Police Education and Development, Pristina 2005).
- Hayeslip, David/Cordner, Gary (1987), "The Effects of Community-Oriented Patrol on Police Officer Attitudes," në: *American Journal of Police* 6,1 (Spring), pp. 95-119.
- High Commissioner on National Minorities (2006), *Recommendations on Policing in Multi-Ethnic Societies*, Hagë 2006, në:
http://www.osce.org/documents/hcnm/2006/02/17982_en.pdf (10 March 2006).
- Holland, Girina (2006), *Ethnic Minorities and access to Justice in the Russian Federation. Cooperation between Ethnic Minorities and the Police at Local Level*, A publication based on the Russian-British partnership project Ethnic Minorities and Access to Justice, Londër 2006, në:
http://www.europeandialogue.org/reports/emaj_eng.pdf (16 November 2007).
- Kondi, Taulant (2007), *Koncepte dhe Karakteristika të Policimit në Komunitet në Policinë e Shtetit, Shqipëri*, Prezantim në Takimin Rajonal të OSBE-së me Ekspertë të Policisë për Policimin në Komunitet, Shkup, 16-17 tetor 2007.
- Lurigio, Arthur/Rosenbaum, Dennis (1994), "The Impact of Community Policing on Police Personnel: A Review of the Literature", në: Dennis Rosenbaum (ed.), *The Challenge of Community Policing: Testing the Promises*, Thousand Oaks, fq. 147-163.
- Maldokmatov, Almazbek (2007), *Implementation of the "Community Police" project in the system of Ministry of Interior of Kyrgyzstan*, Prezantim në Takimin Rajonal të OSBE-së me Ekspertë të Policisë për Policimin në Komunitet, Shkup, 16-17 tetor 2007.
- McPherson, Nancy (2004), "Reflections from the Field on Needed Changes in Community Policing", in: Lorie Fridell/Mary Ann Wycoff (Eds.), *Community Policing. The Past, Present, and Future* (Police Executive Research Forum/Annie E. Casey Foundation, Washington, DC 2004), në:
http://www.policeforum.org/upload/CommunityPolicingReduced_570119206_12292005152352.pdf (10 shtator 2007).
- Myhill, Andy (2005), *Community Engagement in Policing. Lessons from the Literature*, (Home Office, U.K., London ND (2005?), në:
http://police.homeoffice.gov.uk/news-and-publications/publication/communitypolicing/Community_engagement_lit_rev.pdf?view=Binary (7 September 2007).
- Oakley, Robin (2002), Relations between Minorities & the Police: Some Key Questions, in: OSCE, *The Role Of Community Policing in Building Confidence in Minority Communities*, Supplementary Human Dimension Meeting. Raporti Final, Vjenë, 28-29 tetor 2002, fq. 41-45, në:
http://www.osce.org/documents/odihr/2002/10/1792_en.pdf (25 July 2006).
- Oakley, Robin/Taylor, Chris/Slater, John (2007), *Systematic Assessment of Policing Policy and Practice Relating to Roma: Guidance for Use in OSCE Participating States. A Practical Guidance Document to Support Implementation of the recommendations on Policing in the OSCE Action Plan for Roma and Sinti*, OSCE/ODIHR, Londër 2007, në:
http://www.europeandialogue.org/reports/systematic_assessment.doc (17 shtator 2007).
- ODIHR (2007), *Concept of Community Policing. Consent, Accountability, Partnerships, Customer Focus*, Prezantim në Takimin Rajonal të OSBE-së me Ekspertë Policie të Evropës Perëndimore për Policimin në Komunitet,

Vjenë 11-12 qershor 2007.

OECD (1986), *Glossary of Terms Used in Evaluation, in 'Methods and Procedures in Aid Evaluation'*, Paris 1986.

- OECD (1991), *DAC Principles for Evaluation of Development Assistance*, OECD/GD(91)208, Paris 1991, në:
<http://siteresources.worldbank.org/EXTGLOREGPARPRO/Resources/DACPrinciples1991.pdf>
(17 nëntor 2007).
- OECD (2000), *The Glossary of Evaluation and Results Based Management (RBM) Terms*; Paris 2000,
http://www.oecd.org/secure/pdfDocument/0,2834,en_21571361_34047972_31950443_1_1_1_1,00.pdf (17 nëntor 2007).
- OECD (2006), *DAC Evaluation Quality Standards*, Paris 2006, në:
<http://www.oecd.org/dataoecd/30/62/36596604.pdf> (17 nëntor 2007).
- OECD (N.D.), *DAC Criteria for Evaluating Development Assistance*, në:
http://www.oecd.org/document/22/0,2340,en_2649_201185_2086550_1_1_1_1,00.html (17 nëntor 2007).
- Office of Community Oriented Policing Services (COPS) ND, *What is Community Policing*, (U.S. Department of Justice, Washington, DC ND), në:
<http://www.cops.usdoj.gov/default.asp?Item=36> (17 September 2007).
- Office of Community Oriented Policing Services (COPS) (ND), *PTO: An Overview and Introduction. A Problem-Based Learning Manual for Training and Evaluating Police Trainees* (U.S. Department of Justice, Washington, DC ND), në:
<http://www.cops.usdoj.gov/files/ric/Publications/CaseStudiesPDF3.pdf> (18 tetor 2007).
- OSCE (2001), *Ninth Meeting of the Ministerial Council*, Decision No. 9 (Bukuresht 2001), at: http://www.osce.org/documents/mcs/2001/12/4173_en.pdf (12 korrik 2006).
- OSCE (2002), *The Role Of Community Policing in Building Confidence in Minority Communities*, Supplementary Human Dimension Meeting. Raporti Final, Vjenë, 28-29 tetor 2002, në:
http://www.osce.org/documents/odihr/2002/10/1792_en.pdf (25 korrik 2006).
- OSCE (2003a), *OSCE Action Plan to Combat Trafficking in Human Beings*, Vendim i Këshillit të Përhershëm Nr. 557 (Vjenë 2003), në:
http://www.osce.org/press_rel/2003/pdf_documents/07-3447-pc1.pdf (10 korrik 2006).
- OSCE (2003b), *Action Plan on Improving the Situation of Roma and Sinti within the OSCE Area*, Vendim i Këshillit të Përhershëm Nr. 566 (Vjenë 2003), në:
http://www.osce.org/documents/odihr/2003/11/1562_en.pdf (10 korrik 2006).
- OSCE (2006), *Udhërrëfyes për Policim Demokratik nga Këshilltari i Lartë Policor i Sekretarit të Përgjithshëm të OSBE-së*, OSCE SPMU, Vjenë, 2006, në:
http://police.homeoffice.gov.uk/news-and-publications/publication/communitypolicing/Community_engagement_lit_rev.pdf?view=Binary (10 dhjetor 2006).
- OSCE (2008), *Basic Police-Training – Curricula Aspects*, OSCE SPMU, Vjenë 2008 (së shpejti).
- OSCE Mission in Kosovo/Department for Security and Public Safety/ICITAP (2007), *SARA Problem-Solving Worksheet*, Prishtinë 2007.
- Osse, Anneke (2007), *Community Policing: The Concepts and its Characteristics. Is Community Policing a Tool for Better Accountability or Rather a Smokescreen?*, Prezantim në Takimin Rajonal të OSBE-së me Ekspertë Policie të Evropës Perëndimore për Policimin në Komunitet, Vjenë 11-12 qershor 2007.
- Parker, Robert (2007), *Implementing Community Policing in Practice – Lessons Learned and Challenges*, Prezantim në Takimin Rajonal të OSBE-së me Ekspertë Policie të Evropës Perëndimore për Policimin në Komunitet, Vjenë 11-12 qershor 2007.
- Pettersson, Karl (2005), *Developing Community Policing. A food-for-thought-paper* (OSCE SPMU, Vjenë 2005).
- Posiege, Petra/Steinschulte-Leidig, Birgitta (1999), *Bürgernahe Polizeiarbeit in Deutschland. Darstellung von Konzepten und Modellen* (BKA, Wiesbaden

- 1999).
- Purdy, David W. (2007), *Community Policing*, Prezantim në Takimin Rajonal të OSBE-së me Ekspertë Policie të Evropës Perëndimore për Policimin në Komunitet, Vjenë 11-12 qershor 2007.
- Sadd, Susan/Grinc, Randolph M. (1996), *Implementation Challenges in Community Policing. Innovative Neighborhood-Oriented Policing in Eight Cities* (U.S. Department of Justice, Offices of Justice Programs, National Institute of Justice: Research in Brief, Uashington 1996, në: <http://0-www.ncjrs.gov.mill1.sjlibrary.org/pdffiles/implcp.pdf> (12 September 2007).
- Saferworld/South Eastern and Eastern Europe Clearinghouse for the Control of Small Arms and Light Weapons (SEESAC) (2006), *Philosophy and Principles of Community-based Policing*, Belgrade 2006, në: <http://www.seesac.org/reports/CBP%20ENG%203rd%20edition%20FINAL.pdf> (10 tetor 2006).
- Saferworld (2006), *Creating Safer Communities. Lessons from South Eastern Europe*, London 2006, në: http://www.saferworld.org.uk/images/pubdocs/Creating_safer_communities_Dec_06_%20English.pdf (17 nëntor 2006).
- Sakocius, Alvydas (2002), "Implementing Community Policing in Practice: New identified socio-integrative problems", në: OSCE, *The Role Of Community Policing in Building Confidence in Minority Communities*, Supplementary Human Dimension Meeting. Raporti Final, Vjenë, 28-29 tetor 2002, fq. 36-40, në: http://www.osce.org/documents/odihr/2002/10/1792_en.pdf (25 korrik 2006).
- Skogan, Wesley G. (1994), "Partnerships for Prevention? Some Obstacles to Police-Community Cooperation", Prezantim në Konferencën e 22-të të Tryezës së Rrumbullakët të Kropudit, *Preventing Crime and Disorder: Targeting Strategies and Community Responsibilities*, Cambridge University, Cambridge 1994, në: http://www.northwestern.edu/ipr/publications/policing_papers/caps3.pdf (17 shtator 2007).
- Skogan, Wesley G. (2004), "Community Policing: Common Impediments to Success", në: Lorie Fridell/Mary Ann Wycoff (Eds.), *Community Policing. The Past, Present, and Future* (Police Executive Research Forum/Annie E. Casey Foundation, Washington 2004), në: http://www.policeforum.org/upload/CommunityPolicingReduced_570119206_12292005152352.pdf (10 shtator 2007).
- Skolnick, Jerome H./Bayley, David H. (1988), *Community Policing: Issues and Practices around the World* (U.S. Department of Justice. National Institute of Justice, Washington, DC 1988).
- Sloan, Ron/Trojanowicz, Robert/Bucqueroux, Bonnie (1992), *Basic Issues in Training. A Foundation for Community Policing Making the transition to Mission-Driven Training* (Policing.com, The Community Policing Series, 1992), në: <http://www.policing.com/articles/pdf/cpseries-basicttraining.pdf> (10 maj 2006).
- Stevens, Peter Stevens/Yach, Dianna M. (1995), *Community Policing in Action. A Practitioner's Guide*, Kenwyn 1995.
- Stodiek, Thorsten (2006), *The OSCE and the Creation of Multi-Ethnic Police Forces in the Balkans* (CORE Working Paper 14), Hamburg 2006, at: http://www.corehamburg.de/documents/CORE_Working_Paper_14.pdf (11 mars 2006).
- Stoykov, Mite (2007), *Community Policing*, Prezantim në Takimin Rajonal të OSBE-së me Ekspertë të Policisë për Policimin në Komunitet, Shkup, 16-17 tetor 2007.
- Tilley, Nick (2005), "Community Policing, Problem Oriented Policing and Intelligence-Led Policing", në: Tim Newburn, *Handbook of Policing* (Portland, 2005), fq. 311-339.
- Trojanowicz, Robert/Banas, Dennis W. (1985), *Perception of Safety: A Comparison of Foot Patrol Versus Motor Patrol Officers*, (Policing.com, The Community Policing Series, 1985), at: <http://www.policing.com/articles/pdf/cpseriesperceptions.pdf> (10 gusht 2007).
- Trojanowicz, Robert/Bucqueroux, Bonnie (1998), *Community Policing: How to get started*, botimi i dytë, Sinsinati 1998.
- Trojanowicz, Robert/Bucqueroux, Bonnie (1990a), *Community Policing: A Contemporary*

Perspective, Sinsinati 1990.

Trojanowicz, Robert/Bucqueroux, Bonnie (1990b), *Restructuring Police Priorities: Police Chiefs Must Take the Lead*, (Policing.com, The Community Policing Series, 1990), at: <http://www.policing.com/articles/pdf/priorities.pdf> (10 gusht 2007).

United Nations, Draft UN Technical Guidance on Community-Based Policing Techniques.

Wurtzbacher, Jens (2005), "Community Policing und lokale Problembearbeitung: Notizen über die Southwest-Side in Chicago", në: TRIALOG 87, Zeitschrift für das Planen und Bauen in der Dritten Welt 4/2005: 12-16, në: <http://www.polizeinewsletter.de/documents/Wurtzbacher.pdf> (18 shtator 2007).