

Dobra iskustva u izgradnji partnerstava između policije i šire društvene zajednice

pripremio viši policijski savetnik Generalnog sekretara OEBS-a

- Organizacija za evropsku bezbednost i saradnju (OEBS) radi za **stabilnost, prosperitet i demokratiju** u 56 država kroz politički dijalog o zajedničkim vrednostima i kroz praktičan rad koji prave trajnu razliku.



Beč, maj 2008. godine

© OSCE 2008

Sva prava su zadržana. Sadržaj ove publikacije se može slobodno koristiti i umnožavati za obrazovne i u druge nekomercijalne svrhe, pod uslovom da svako takvo umnožavanje prati odobrenje OEBS-a, koji je njen izvor.

ISBN 978-92-9234-501-3

Jedinica za strateška pitanja policije
Kancelarija Generalnog sekretara
Sekretarijat OEBS-a
Wallnerstrasse 6, A-1010 Beč, Austrija

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>

Sadržaj

Spisak akronima	4
Rečnik/Objašnjenje izraza	4
Predgovor	5
Izrazi zahvalnosti	7
Sažetak	10
I. Uvod	14
II. Osnovna načela i karakteristike rada policije u zajednici	16
II.1 Filozofija	16
II.2 Strateški pristupi	17
II.3 Organizacione promene	21
II.3.1 Promene u strukturama i načinima upravljanja u okviru policije	21
II.3.2 Promene u strukturama i načinima upravljanja van policije	22
II.4 Koristi za javnost, policiju i druge službe	23
III. Proces realizacije	25
III.1 Pripremna faza	26
III.1.1 Pridobijanje podrške i angažovanja svih ključnih aktera	26
III.1.2 Razumevanje lokalnog konteksta/sprovođenje istraživanja javnosti	27
III.1.3 Izlaganje vizije i misije	27
III.1.4 Izrada strateškog plana razvoja koji uzima u obzir lokalne uslove	28
III.1.5 Identifikacija mesta za rad policije u zajednici i ključnih igrača	29
III.1.6 Stvaranje pravne osnove, okvira i politike realizacije	30
III.1.7 Koordinacija spoljnih donatora i fasilitatora	31
III.2 Faza realizacije	31
III.2.1 Mere u vezi sa organizacijom policije	31
III.2.2 Mere u vezi sa drugim vladinim službama	34
III.2.3 Mere u vezi sa zajednicom	35
III.2.4 Mere u vezi sa medijima	42
III.3 Faza ocene	42
III.3.1 Kriterijumi ocene	43
III.3.2 Javno objavljivanje procene	46
III.4 Faza modifikacije i proširenja	46
IV. Zaključak	47
Literatura	48

Spisak akronima

DAC	Komitet za pomoć razvoju (Organizacije za ekonomsku saradnju i razvoj)
EFQM	Evropska fondacija za upravljanje kvalitetom
NGO	Nevladina organizacija
OECD	Organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj
OSCE	Organizacija za bezbednost i saradnju u Evropi
Para	Stav
SARA	Pregled, analiza, odgovor, procena
SPMU	Jedinica za strateška pitanja policije
TQM	Upravljanje ukupnim kvalitetom

Rečnik/Objašnjenje izraza

Da bi čitaoci i korisnici razumeli ovaj dokument na najbolji način, i kako bi se olakšao prevod ovog dokumenta na razne jezike sa područja na kome je OEBS prisutan, u daljem tekstu su objašnjeni sledeći važni izrazi:

Odgovornost policije: Odgovornost policije znači da su aktivnosti policije – od ponašanja svakog policajca do strategija za rad policije, postupaka određivanja i upravljanja budžetom – otvorene za posmatranje od strane raznih ustanova za nadzor.

Zajednica: Organ ljudi koji žive u istom području, ili imaju zajedničke interese, rad itd.; društvo uopšteno ili šira javnost.

Rad policije u zajednici: Filozofija i organizaciona strategija koja promoviše napore zasnovane na partnerstvu, saradnji između policije i zajednice radi delotvornijeg i efikasnijeg identifikovanja, sprečavanja i rešavanja problema kriminala, straha od kriminala, fizičkog i društvenog nereda i unuštanjanja okoline kako bi se unapredio kvalitet života za svakoga.

Policija (Policijska služba ili policijske snage): Javna služba koja radi u okviru posebne nadležnosti zadužena za: održavanje javnog reda i bezbednosti, zaštitu osnovnih prava i sloboda pojedinaca, a posebno života, sprečavanje i otkrivanje krivičnih dela, smanjenje straha i obezbeđenje pomoći i usluga javnosti. U zavisnosti od toga kako je predviđeno nacionalnim zakonom, ona može biti povezana sa određenijim strukturama, uključujući vojnu policiju, pograničnu policiju itd.

Partnerstva između policije i šire društvene zajednice: Ovo je sinonim za rad policije u zajednici radi omogućavanja boljeg prevoda i tumačenja izraza rad policije u zajednici na razne jezike. U ovom dokumentu ovi izrazi se mogu koristiti jedan umesto drugog.

Javnost: Ljudi i ustanove zajedno. Javnost obuhvata i vladin i državni sektor kao i privatni sektor, uključujući i pojedince.

Predgovor

Osnovni cilj rada Jedinice za strateška pitanja policije(SPMU) pri Sekretarijatu OEBS-a je da promoviše rad policije u zajednici i partnerstva između policije i javnosti u zemljama članicama OEBS-a. Važnost rada policije u zajednici je istaknuta u nekoliko odluka Saveta ministara OEBS-a i Akcionim planovima, kao što su odluka broj 9 Saveta ministara iz Bukurešta, Akcioni plan o unapređenju položaja Roma i Sinta sa područja OEBS-a i Akcioni plan OEBS-a za borbu protiv trgovine ljudima.¹

Pošto je izraz “rad policije u zajednici” – koji je dobro utvrđen u dokumentima OEBS-a, EU ili UN i u programima reforme policije OEBS-ovih operacija na terenu – teško prevesti na jedan broj jezika sa područja OEBS-a, sugeriše se da se izraz “partnerstva između policije i šire društvene zajednice” može koristiti kao sinonim za izraz “rad policije u zajednici” u svim prevodima.

Na osnovu gore navedenog osnovnog cilja, Jedinica za strateška pitanja policije krenula je sa sastavljanjem i izradom “Dobrih iskustava u izgradnji partnerstava između policije i šire društvene zajednice”, u tesnoj saradnji sa i uz koordinaciju država članica OEBS-a, Visokog komesara za nacionalne manjine, Kancelarije za demokratske ustanove i ljudska prava, OEBS-ovih operacija na terenu, međunarodnih organizacija, nevladinih i istraživačkih organizacija. Ovaj dokument daje zajedničku osnovu za sve aktivnosti OEBS-a u vezi sa zajednicom i bezbednošću, a ustanove za primenu zakona država članica OEBS-a ga mogu lako preuzeti.

Izazov ovog zadatka zasniva se na raznovrsnim i nejasnim definicijama i nedostatku zajedničkog razumevanja ključnih karakteristika rada policije među predлагаčima ovog koncepta rada policije, što ima za posledicu nedosledne programske pristupe realizaciji u državama učešnicama. To može dovesti do konfuzije i frustracije u policiji, drugim vladinim službama uključenim u proces reforme i kod stanovništva, posebno kada različiti (spoljni) donatori i službe za realizaciju slede nekompatibilne pristupe i sukobljavajuće ciljeve. Štaviše, nedosledni programski pristupi otežavaju njihovo poređenje i izdvajanje najboljih praksi iz stečenih iskustava.

Cilj “Dobrih iskustava u izgradnji partnerstava između policije i šire društvene zajednice” je da se prevaziđu nedostaci tako što će se skupiti zajednička osnovna načela i karakteristike aktuelnih koncepata rada policije u zajednici koji se primenjuju na području na kome je OEBS prisutan, što se odražava na osnovna pitanja šta je i šta nije rad policije u zajednici. Pošto načela rada policije u zajednici predstavljaju suštinski deo načela demokratskog rada policije, ova knjiga se nadograđuje na „Vodič za demokratski rad policije“.²

Uočavajući regionalne razlike na području na kome je OEBS prisutan i multi-etnički karakter većine njegovih država članica, ova knjiga je dovoljno fleksibilna da se može primenjivati u različitim nacionalnim, regionalnim, političkim i kulturnim uslovima, čime se onima koji izrađuju politike i policijskim stručnjacima daje okvir za dobre prakse i operativne mere za realizaciju rada policije u zajednici u specifičnim kontekstima svake zemlje.

Posle uvodnog poglavlja, Poglavlje II daje pregled osnovnih načela i karakteristika rada policije u zajednici, razmatrajući njegove ključne filozofske, strateške i organizacione elemente. Poglavlje II je usredsređeno na operativne aspekte realizacije koncepta rada policije u zajednici na osnovu zbirke dobrih iskustava. On razrađuje razne korake realizacije, potencijalne izazove za

¹ Vidi, na primer, OEBS (2001), *Deveti sastanak Saveta ministara*, odluka broj 9 (Bukurešt, 2001. godine), član 3., OEBS (2003a), *Akcioni plan OEBS-a za borbu protiv trgovine ljudima*, Odluka PC broj 557 (Beč, 2003. godine), član 10., OEBS (2003b) i *Akcioni plan za unapređenje položaja Roma i Sinta na području na kome je OEBS prisutan*, Odluka Parlamentarnog komiteta broj 566 (Beč, 2003. godine), član 33.

² Vidi OEBS (2006), *Vodič za demokratski rad policije koji je pripemio viši savetnik Generalnog sekretara OEBS-a* (Beč, 2006. godine).

realizaciju i načine kako da se oni obrade, i opisuje raznovrsne posebne aktivnosti rada policije u zajednici. Poglavlje IV izvodi jedan broj zaključaka u vezi sa ključnim karakteristikama i zahtevima za uspešan i održiv rad policije u zajednici.

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Kevin Carty". The signature is fluid and cursive, with a horizontal line underneath it.

Kevin Carty
Viši policijski savetnik Generalnog sekretara OEBS-a

Izrazi zahvalnosti

Kako bi se spojila zajednička načela aktuelnih filozofija rada policije u zajednici koja se primenjuju na području na kome je OEBS prisutan, viši policijski savetnik OEBS-a, Kevin Carty, sazvao je grupu istaknutih policijskih stručnjaka, koja se sastoji od predstavnika država članica OEBS-a, ustanova OEBS-a i operacija na terenu, međunarodnih partnerskih organizacija, nevladinih organizacija i nezavisnih istraživačkih organizacija. On je, takođe, odredio glavnog stručnjaka za izradu zbirke načela i urednika, Dr. Thorsten Stodieck, višeg istraživača u Centru za OEBS-ova istraživanja (CORE) u Institutu za bezbednosna istraživanja i bezbednosnu politiku Univerziteta u Hamburgu. Nalazi ove knjige zasnivaju se na dubinskoj studiji dostupne akadamske literature, dokumentacije u ovoj oblasti i relevantnih dokumenata međunarodnih organizacija o radu policije u zajednici. Ostali izvori uključuju zaključke, prezentacije i stavove razmenjene na tri regionalne radionice – u Biškeku (oktobar 2006. godine), Beču (jun 2007. godine) i Skoplju (oktobar 2007. godine) – na kojima su se sastali stručnjaci za rad policije u zajednici iz Centralne Azije, Južnog Kavkaza, Istočne Evrope, Jugoistočne Evrope, Zapadne Evrope i Severne Amerike. U toku nekoliko etapa dobijanja pisanih komentara stručnjaka i tokom dve revizijske radionice u Beču (novembar 2007. godine i februar 2008. godine), pregledan je nacrt knjige. Viši policijski savetnik OEBS-a je veoma zahvalan na sveobuhvatnom i korisnom doprinosu koji su stručnjaci dali ovom procesu.

Stručnjaci koji su učestvovali u procesu izrade su:

Flori Ademaj, državni službenik saradnik za bezbednost, OEBS-ovo prisustvo u Albaniji;

Wolodymyr Babenko, savetnik za rad policije u zajednici, OEBS-ov centar u Biškeku;

Blaise Bonvin, TC Team Consult, stručnjak Švajcarske agencije za razvoj i saradnju;

Thomas Botterman, viši savetnik za rad policije u zajednici, Privremena posmatračka misija OEBS-a u Skoplju;

Paulo Cabrita, National Republican Guard, Ministarstvo unutrašnjih poslova, Portugal;

Evgeny Cherenkov, direktor programa, OEBS-ov centar u Biškeku;

Gary Cordner, profesor, Program za bezbednost države, Odeljenje za sigurnost, bezbednost upravljanje u vanrednim okolnostima, Univerzitet u Istočnom Kentakiju, Ričmond, SAD;

Raul Correa Cruz, šef razvoja zajednice, Privremena posmatračka misija OEBS-a u Skoplju;

Timothy Del Vecchio, službenik za policijske poslove, Jedinica za strateška pitanja policije, Sekretarijat OEBS-a;

Jean-Pierre Devos, policijski instruktor za zajednicu, Savezna policija, Belgija;

Knut Dreyer, savetnik za reformu policije, OEBS-ov centar u Biškeku;

Angel Estevez Rodriguez, glavni inspektor, Cuerpo Nacional de Policia, Španija;

Julie Fleming, službenik za praćenje javne bezbednosti, Misija OEBS-a na Kosovu;

Golub Gačević, Ministarstvo unutrašnjih poslova Republike Srbije;

Denis Gonchar, savetnik, Stalna misija Ruske Federacije u OEBS-u;

Carel Hofstra, direktor OEBS-ovog političko-vojnog programa, službenik OEBS-a u Jerevanu;

Pascal Hurtault, Gendarmerie Nationale, Francuska;

Halil Ibrahim Bahar, profesor, Turska policijska akademija u Ankari, Turska;

Edward Kabina, rukovodilac programa za rad policije u zajednici, Misija OEBS u Srbiji;

Dalia Kedaviciene, Policijska centrala u Vilniusu, Litvanija;

Annette Keloneva, službenik za policijske poslove, SPMU, Sekretariat OEBS-a;

André Konze, direktor programa za policiju & ljudska prava, Savet Evrope;

Valery Korotenko, službenik za policijske poslove, Jedinica za strateška pitanja policije, Sekretariat OEBS-a;

Marco Kubny, policijski savetnik, Misija OEBS-a u Gruziji;

Mark LaLonde, konsultant, Jedinica za reformu krivičnog pravosuđa, Odeljenje za bezbednost ljudi, Kancelarija Ujedinjenih nacija za narkotike i kriminal;

Guillaume Le Blond, savetnik, stalni predstavnik Francuske u OEBS-u;

Darko Lesjak, Odeljenje za mirovne operacije, Ministarstvo unutrašnjih poslova, Slovenija;

Kent Lindeback, Nacionalni policijski odbor, Odeljenje za policijske poslove, Švedska;

Klaas Los, viši policijski pomoćnik, OEBS-ovo prisustvo u Albaniji;

Manuel Marion, zamenik šefa Jedinice za strateška pitanja policije, Sekretariat OEBS-a;

Graham Mathias, savetnik za rad policije, Saferworld;

Patrick McNulty, policijski instruktor, Misija OEBS-a u Crnoj Gori;

Feho Mehovic, Policijska uprava, Ministarstvo unutrašnjih poslova i javne uprave, Crna Gora;

Željko Milenić, Ministarstvo unutrašnjih poslova Republike Srbije;

Pamela Moore, direktor saradnik, Liga protiv klevete/Programi za primenu zakona i vojnu obuku, SAD;

Susanna Naltakyan, koordinator OEBS-ovog programa za pomoć policiji, Kancelarija u Jerevanu;

Takhir Nurov, zamenik načelnika Kaninovog centra, Ministarstvo unutrašnjih poslova, Tadžikistan;

Robin Oakley, konsultant za pitanja rasne i manjinske ravnopravnosti, Evropski dijalog;

Timothy Parsons, šef Odeljenja za rasne i druge različitosti Londonske policije;

Željko Peković, Policijska uprava, Ministarstvo unutrašnjih poslova i javne uprave, Crna Gora;

Bernhard Prestel, konsultant TC tima, stručnjak Švajcarske agencije za razvoj i saradnju;

David W. Purdy, viši policijski savetnik, Kancelarija civilne policije i vladavine prava, Vlada SAD;

Simon Rynn, savetnik, Razvoj sektora bezbednosti i pravde, organizacija Saferworld;

Valeriu Sirbu, Sekretariat za reformu, Ministarstvo unutrašnjih poslova Republike Moldavije;

Thorsten Stodieck, viši istraživač, OEBS-ov centar za istraživanja/konsultant za policijske poslove/službenik za policijske poslove, Jedinica za strateška pitanja policije, Sekretariat OEBS-a;

Tatiana Tikhonina, viši inspektor, Odeljenje za pravo i međunarodnu saradnju Ministarstva unutrašnjih poslova, Tadžikistan;

Tom Van den Broeck, komesar-revizor, Belgijski stalni policijski odbor za praćenje;

Viacheslav Vorobiev, službenik za policijske poslove, Jedinica za strateška pitanja policije, Sekretarijat OEBS-a;

Vesna Vujović, državni pravni savetnik, Privremena posmatračka misija OEBS-a u Skoplju;

Murat Yildiz, službenik za politička pitanja, Jedinica za strateška pitanja policije, Sekretarijat OEBS-a.

Sažetak

Na području na kome je OEBS prisutan, rad policije u zajednici je postao glavna strateška dopuna tradicionalnoj policijskoj praksi. Fokusiran na uspostavljanje partnerstva između policije i šire društvene zajednice, gde celokupna organizacija policije, sve vladine službe i zajednice aktivno sarađuju u rešavanju problema, rad policije u zajednici predstavlja promenu u praksi, ali ne u opštim ciljevima rada policije. Ti ciljevi su i dalje: održavanje javnog mira, zakona i reda, zaštita osnovnih prava i sloboda pojedinca – posebno života, sprečavanje i otkrivanje kriminala, i obezbeđenje pomoći i usluga široj društvenoj zajednici kako bi se smanjio strah, fizički i društveni neredi i pogoršanje situacije u bližem okruženju. Partnerstva između policije i šire društvene zajednice, međutim, zaista obezbeđuju strategiju za ostvarivanje ovih ciljeva na delotvorniji i efikasniji način.

Osnovna načela i karakteristike rada policije u zajednici

Centralna prepostavka rada policije u zajednici je da nivo učešća u jačanju sigurnosti i društvenog poretku i rešavanju kriminala u vezi sa zajednicom treba podići, pošto policija ne može da obavlja ovaj zadatak sama. Kako bi se ostvarila takva partnerstva, policija mora biti bolje integrisana u zajednicu i jačati svoju doslednost kroz rad policije, u saglasnosti sa širom društvenom zajednicom i kroz poboljšanje usluga koje pruža široj društvenoj zajednici. Ona, prema tome, treba:

- da bude vidljiva i dostupna za širu društvenu zajednicu,
- da je poznata i da je šira društvena zajednica poznaje,
- da odgovara na potrebe zajednica,
- da sasluša probleme zajednica ,
- da angažuje i mobilise zajednice,
- da odgovara za svoje aktivnosti i ishod tih aktivnosti.

Ključne strategije za sprovođenje ovih načela u praksi podrazumevaju:

- stvaranje stalnih geografskih područja na nivou susedstva sa stalno dodeljenim policijskim službenicima,
- uvođenje vidljivih i lako dostupnih policijskih službenika i policijskih objekata,
- preorientacija patrolnih aktivnosti da se naglasi pružanje pomoći u situacijama koje nisu vanredne,
- angažovanje zajednica,
- uvođenje proaktivnog pristupa rešavanju problema,
- uključivanje svih vladinih službi,
- uključivanje svih odeljenja policije.

Organizacione promene potrebne za realizaciju filozofije i strategija rada policije prvenstveno podrazumevaju pitanja upravljanja, internih struktura organizacije policije i struktura zajednice i drugih vladinih službi.

Glavne promene u strukturama i načinima upravljanja u okviru policije treba da budu usredsređene na:

- prenos i decentralizaciju odlučivanja i upravljanja resursima sa upravljanja na srednjem nivou na operativni nivo,
- transformaciju odgovornosti svih policijskih službenika, pri čemu niži činovi postaju samostalniji, a starešine i viši činovi preuzimaju ulogu koordinisanja, vođenja i pružanja podrške ohrabrujući službenike na operativnom nivou,
- prebacivanje komunikacija u okviru policije sa dominantnog pristupa od gore-ka-dole sa više naglaska na pristup od dole-ka-gore,
- obuku i mentorski rad sa službenicima, koji prevazilaze tradicionalne tehničke veštine i osnovne zahteve za demokratski rad policije, i uključuju širi dijapazon veština, kao što su: komuniciranje, izgradnja poverenja, posredovanje u sukobima, razvoj kreativnih pristupa

prilikom tretiranja problema u zajednici, sprovođenje rešavanja problema i prikupljanje informacija, prevođenje opštih mandata u odgovarajuću radnju i obaveštavanje policijskog rukovodstva i drugih aktera o problemima zajednice,

- podučavanje ovih veština u okviru osnovne obuke za kadete, u okviru praktične obuke policajaca pripravnika kao i u okviru programa redovnog stručnog usavršavanja policajaca, starešina i rukovodilaca...
- ocenjivanje rada, koje treba da se zasniva na sposobnosti službenika da delotvorno tretiraju probleme zajednice i da se zajednica uključi u te napore.

Glavne promene u strukturama i načinima upravljanja van policije treba da budu usredsređene na:

- sposobljavanje zajednica, pri čemu policija pomaže u organizaciji sastanaka i foruma zajednice, i obrazovanje članova zajednice o tome kako mogu biti aktivno uključeni u proces rešavanja problema,
- obrazovanje ostalih vladinih službi o tome kakva je njihova uloga u pristupu rešavanju problema i osnivanje formalnih struktura za brzu saradnju u interesu izbegavanja dupliranja, podele rada, međusobnog pomaganja i razvoja sinergija pri korišćenju javnih resursa.

Koristi za šиру društvenu zajednicu, policiju i druge vladine službe bi bile:

- sposobnost zajednica da obaveste policiju o svojim problemima i postanu partneri u pronalaženju rešenja skrojenih po meri određenog problema, što, za uzvrat, može da dovede do poboljšanja u sprečavanju kriminala, veće sigurnosti i boljeg shvatanja bezbednosti,
- jačanje društvenih veza i neformalne društvene kontrole u okviru zajednica, što može poboljšati njihovu sposobnost da podnesu društvene probleme i pritiske koji u budućnosti mogu voditi kriminalu i neredima,
- poboljšanje odnosa između policije i šire društvene zajednice, povećanje poverenja šire društvene zajednice, što je posebno važno za odnose između policije i manjinskih zajednica koji su opterećeni sukobima iz prošlosti,
- uspostavljanje sinergija sa drugim službama u rešavanju problema, što može uštedeti sredstva prilikom tretiranja društvenih problema,
- povećani dotok informacija od stanovništva i moralna podrška policijskim aktivnostima,
- jačanje delotvornosti i efikasnosti kao posledica primene tehnoloških dostignuća prilikom rešavanja problema i preventivnih radnji,
- povećanje zadovoljstva policijskih službenika njihovim poslom zbog pozitivnih susreta sa širom društvenom zajednicom, povećano osećanje sigurnosti i samopouzdanja zbog većeg znanja o potencijalnim kriznim mestima i stvarnim opasnostima, generalno poboljšana radna klima u policijskim službama zbog odgovornosti u celom odeljenju i poboljšana komunikacija i saradnja između odeljenja kao i policijskih službenika na operativnom nivou i njihovih starešina i više mogućnosti za napredak u službi zbog raznovrsnijih zadataka i šireg dijapazona odgovornosti.

Proces realizacije

Izgradnja partnerstva između policije i šire društvene zajednice je komplikovan i višestran proces, koji zahteva promene na svim nivoima policijske službe i u svakoj oblasti rada policije. Realizacija programa rada policije može se podeliti na četiri faze, koje treba smatrati cirkularnim ili kružnim: pripremna faza, faza realizacije, faza ocenjivanja i faza modifikacije.

Pripremna faza

Suštinske pripremne radnje za uspešnu realizaciju programa rada policije su:

- pridobijanje podrške i angažovanja svih ključnih aktera sa političkog i administrativnog nivoa i nivoa zajednice i od strane policijske organizacije,

- sprovođenje nezavisnog istraživanja kako bi se razumeo lokalni kontekst u oblastima realizacije,
- uključivanje svih ključnih aktera u raspravu o odgovarajućim strategijama realizacije rada policije u zajednici,
- izlaganje vizije i misije radi objašnjenja cilja koji policija želi da postigne,
- izrada strateškog plana razvoja koji uzima u obzir lokalne uslove, jasno definiše čvrste ciljeve, iskustva i referentne tačke realizacije koji se mogu realno postići u odgovarajućem vremenskom roku i u odnosu na raspoloživa sredstva,
- izbor osnovne grupe za realizaciju ili vodeće agencije sa zadatkom da: nadzire i koordinira proces realizacije, kreira mehanizme za saopštavanje, nadzor i ocenu procesa realizacije i snosi potpunu odgovornost za realizaciju,
- identifikacija mesta za rad policije u zajednici i ključnih aktera i priprema istih za njihove posebne zadatke u procesu realizacije,
- stvaranje neophodne pravne osnove, okvira ili politike realizacije za delotvoran i održiv proces realizacije,
- koordinacija spoljnih donatora i fasilitora kako bi se obezbedilo uspostavljanje sinergija i čvrstih pristupa u realizaciji rada policije u zajednici.

Faza realizacije

Mere u vezi sa organizacijom policije:

- osnivanje pilot stanica i pešačkih patrola u pilot sredinama, u skladu sa strateškim planom razvoja, što obezbeđuje otvorenost i jednostavan pristup policiji kao i poboljšanu dvosmernu komunikaciju između policije i članova zajednice,
- izbegavanje pogrešnog shvatanja rada policije u zajednici kao jedinice sa posebnom funkcijom koja ima malo zajedničkog sa "realnom" primenom zakona,
- obrazovanje celokupnog policijskog osoblja o konceptu rada policije u zajednici, sa isticanjem koristi od rada policije u zajednici službenicima policije,
- obuka celokupnog osoblja u svim fazama obuke, savetovanje, nadzor i njihovo ocenjivanje u vezi sa obavljanjem poslova policije u zajednici.

Mere u vezi sa drugim vladinim službama:

- postizanje širokog konsensusa i angažovanja svih službi u okviru zajednice u vezi sa podelom odgovornosti i potrebom za tesnom saradnjom,
- obrazovanje zvaničnika drugih službi o radu policije u zajednici, glavnim tehnikama tog rada i ulogama u saradnji prilikom rešavanja problema.

Mere u vezi sa zajednicama:

- razvijanje poverenja u policiju,
- dopunjavanje aktivnosti za rešavanje problema radi sprečavanja kriminala uz neodložnu, intezivnu i tradicionalnu primenu zakona,
- osnivanje javnih foruma, nakon primene pristupa rešavanja problema u analizi svih aspekata kvaliteta života u okruženju, sa jasno definisanim procedurama i propisima, kojima predsedavaju pojedinci koji uživaju široko poštovanje zajednice,
- davanje ovlašćenja članovima javnih foruma,
- dopunjavanje foruma na najnižem lokalnom nivou forumima na višem administrativnom nivou, kako bi se koordinisali naporci lokalnih foruma i olakšala razmena stečenih iskustava između njih,
- stvaranje alternativnih prilika za sastanke i razmenu mišljenja, kao što su: otvoreni dani policije, posete školama, pozivi predstavnicima zajednica da posete policijske stanice, kao i informativne kampanje,
- razvoj čvrste saradnje sa medijima, uključujući smernice za kontakte sa medijima, kreiranje jasno definisanih uloga portparola i obezbeđenje obuke o medijima za policijce,
- utvrđivanje strogih i jasnih propisa i politika radi rešavanja potencijalnih etičkih dilema ili negativnih uticaja bliskih odnosa policije sa zajednicom.

Faza ocene

Uvođenje rada policije u zajednici je dugoročan napor koji se mora redovno ocenjivati, što bi trebalo da bude povezano sa ciklusom sprovođenja relevantne strategije, čime se omogućava da strateški nivo sistematski i kontinuirano poboljšava kvalitet policijske službe.

- Opšti kriterijumi za ocenu procesa realizacije rada policije u zajednici bili bi njegova prikladnost, efikasnost, delotvornost, uticaj i održivost.
- Obim organizacione transformacije policijskih službi mogao bi se proceniti fokusiranjem na:
 - nivo samostalnosti u odlučivanju,
 - nivo decentralizacije patrole, analitičkih i istražnih jedinica,
 - nivo unutrašnje saradnje i komunikacija,
 - modifikacije u regrutovanju službenika sa posebnim akcentom na veštine i karakteristike neophodne za policajce koji rade u zajednici i obimu nastavnih programa obuke na način da prenose veštine neophodne za rad policije u zajednici,
 - ocenjivanje pojedinačnog rada policajaca,
 - nivo zadovoljstva policijskog osoblja poslom koji obavlja.
- Postupanje drugih vladinih službi moglo bi se proceniti fokusiranjem na:
 - nivo njihove posvećenosti i učestvovanja u rešavanju problema,
 - nivo resursa obezbeđenih za aktivnosti za rešavanje problema,
 - nivo saradnje i komunikacija između službi.
- Razvoj partnerstva između policije i šire društvene zajednice može se proceniti:
 - obavljanjem istraživanja javnog mnjenja i intervjuja sa ciljnim grupama o ponašanju policije i stanju sigurnosti i bezbednosti u zajednici,
 - vršenjem nadzora i izradom internih i javnih izveštaja o radu policije,
 - analizom medijskih izveštavanja,
 - vođenjem evidencije o aktivnostima policije u zajednici,
 - analizom održivosti formalnih i neformalnih javnih foruma itd.
- Ove kvalitativne kriterijume treba dopuniti kvantitativnim kriterijumima kao što su statistički podaci o krivičnim delima, stopi rasvetljavanja krivičnih dela i/ili izveštaji o žrtvama.
- Šira društvena zajednica treba da bude obaveštена o rezultatima ocenjivanja, a treba joj dati mogućnost da se osvrnu na postignuto i proslave uspehe u rešavanju problema radi daljeg učešća zajednice i jačanja partnerstva između policije i šire društvene zajednice.

Faza modifikacije i proširenja

Na osnovu ocene i pregleda procesa realizacije, uspešne programe iz pilot mesta treba proširiti na dodatna mesta. Međutim, uvek treba imati na umu da najbolje iskustvo jednog pilot mesta i dalje treba prilagođavati kako bi se na najbolji način uklopilo u okruženje drugog mesta.

I Uvod

1. Glavne dužnosti demokratskih policijskih snaga i službi "su da održavaju javni mir, zakon i red, da štite osnovna prava i slobode pojedinca, posebno prava na život, da sprečavaju i otkrivaju kriminal, da smanjuju strah i da pružaju pomoć i usluge široj društvenoj zajednici".³
2. Tradicionalni način rada policije, koji se prvenstveno fokusira na pristup isključive primene zakona, efikasnost brzog reagovanja kao sredstva za rešavanje kriminala i birokratizaciju policije (na primer, centralizacija i naglašena podela rada) pokazao se, međutim, dalje neodgovarajućim za bavljenje rastućim problemima kriminala i brigama za sigurnost savremenih društava. Određeni (manje privilegovani) segmenti društva su posebno postali ranjivi (područja sa niskim prihodima, manjinske grupe), kriminal i društveni poremećaji ih naročito pogađaju.⁴ Među policijskim stručnjacima, naučnicima i onim koji pripremaju politike u državama članicama OEBS-a sve se više prihvata mišljenje da je neophodno menjanje filozofije rada policije, od pristupa isključive primene zakona na pristup koji se, takođe, fokusira na sprečavanje, partnerstva i rešavanje problema.⁵
3. Međutim, uočeno je da sama policija nema sredstva da se bavi osnovnim uzrocima propadanja društva i kriminala, pa joj je zbog toga potrebna podrška drugih državnih službi, a posebno pomoć civilnog društva. Sa jedne strane, podrška javnosti je potrebna da bi se primile informacije koje su neophodne za sprečavanje i rešavanje problema kriminala. Sa druge strane, putem društvene kontrole, šira društvena zajednica ima mogućnost da direktno doprinese poboljšanju društvenog okruženja. Policija može da služi kao katalizator, pozivajući ljude da prihvate svoj deo odgovornosti za opšti kvalitet života u njihovoj zajednici.⁶ U zamenu za podršku, pojedinci koji se pridržavaju zakona zaslужuju priliku da daju svoj doprinos procesu rada policije, policija mora biti spremna da sasluša i da postupi u skladu sa njihovim zahtevima i problemima.⁷ Ovaj pristup partnerstva između policije i šire društvene zajednice može se, međutim, postići samo ako se na obe strane uspostavi poverenje.
4. Dalje, izgradnja poverenja je glavni podsticaj za uvođenje rada policije u zajednici u okviru reforme policije u zemljama u tranziciji ka demokratiji, a posebno u onim zemljama koje imaju multi-etnički sastav ili koje se oporavljaju od oružanog građanskog sukoba. Te zemlje stalno traže od OEBS-a i drugih međunarodnih aktera da im pomognu u reformi policije, koja je često bila opterećena i diskreditovana tradicijom nedemokratskog i represivnog načina rada, gde su naročito trpele socijalne manjine.⁸

³ OEBS (2006), (citirano u tekstu, napomena 2), str. 13, stav 2.

⁴ Uporedi Bonnie Bucqueroux (ND), *Čemu nas uči rad policije u zajednici o krivičnoj pravdi* Rad policije u zaj., Biro za pomoć pravdi (1994), *Razumevanje rada policije u zajednici. Okvir za delovanje* (Ministarstvo pravde SAD, Kancelarija za programe pravde, Vašington, 1994. godina), str. 1, i Pavel Abraham (2002, „Rad policije u zajednici u Rumuniji: Izgradnja poverenja u manjinskim zajednicama, Dopunski sastanak organizacije Human Dimension, Završni izveštaj, Beč, 28-29. oktobar 2002. godine, str. 25-32, ovde str. 26.

⁵ OEBS (2002), *Uloga rada policije u zajednici u izgradnji poverenja u manjinskim zajednicama*, Dopunski sastanak organizacije Human Dimension, Završni izveštaj, Beč, 28-29. oktobar 2002. godine, str. 3.

⁶ Uporedi Trojanowicz/Bonnie Bucqueroux (1990a), *Rad policije u zajednici: Savremena perspektiva*, Sinsinati, 1990. godina, str. Xiv; i Robert R. Friedmann (1992), *Rad policije. Savremene perspektive i izgledi*, Njujork, 1992. godina, str. 28.

⁷ Uporedi Jerome H. Skolnick/David H. Bayley (1988), *Rad policije u zajednici: Problemi i iskustva širom sveta* (Ministarstvo pravde SAD, Nacionalni institut pravde, Vašington, 1988. godina, str. 12; i Friedmann (1992), (citirano u tekstu, napomena 6), str. 28.

⁸ Uporedi organizacija Safeworld/Centar za kontrolu malokalibarskog oružja i lakog naoružanja u Jugoističnoj Evropi (SEESAC) (2006), *Filosofija i načela rada policije u zajednici*, Beograd, 2006. godina, str. 3; i Thorsten Stodiek (2006), *OEBS i stvaranje multi-etničkih policijskih snaga na Balkanu* (CORE radni dokument 14), Hamburg, 2006. godina, str. 7f.

5. Rad policije u zajednici je postao glavna strateška dopuna tradicionalnom radu policije. On je usredsređen na jače uključivanje drugih vladinih službi i stanovništva u rad policije, radi delotvornije i efikasnije borbe protiv kriminala i radi poboljšanja odnosa između policije i zajednica. Međutim, pitanja o obimu uključivanja zajednice i potrebe uvođenja novih zadataka policije, organizacionih struktura i načina upravljanja – zapravo uvođenje nove policijske kulture – naišlo je na različite odgovore na području na kojem je OEBS prisutan, zbog nepostojanja konceptualne i programske jasnoće među raznim predlagačima rada policije u zajednici. To je imalo za rezultat preobilje programa partnerstava između policije i šire društvene zajednice u zemljama članicama OEBS-a, koje sve tvrde da odražavaju koncepciju rada policije u zajednici, ali često imaju malo zajedničkog. Kao posledica toga, uspeh raznih programa može biti značajno različit i može imati za posledicu frustraciju policije i drugih vladinih službi koje su uključene u realizaciju rada policije u zajednici. "Primaoci" rada policije u zajednici mogu, takođe, iskusiti konfuziju i frustraciju, ako se različiti spoljni donatori i agencije za realizaciju pridržavaju nekompatibilnih strategija ili, još gore, teže sukobljenim ciljevima.
6. Pošto države članice sve više traže od OEBS-a podršku u izgradnji partnerstava između policije i šire društvene zajednice realizacijom rada policije u zajednici kao dela reformi nacionalnih policija, cilj "Dobrih iskustava u izgradnji partnerstava između policije i šire društvene zajednice" je da se gore navedeni nedostaci otklone i da se obezbedi čvrst programski pristup realizaciji. To treba da pomogne savladavanju konfuzije na strani organa država domaćina i zajednica, a da, takođe, olakša poređenje i ocenjivanje različitih ishoda realizacije. Sa jedne strane, to će doprineti procesu sticanja iskustva, a sa druge strane, takođe, pružiti donatorima šansu da vide koliko se delotvorno i efikasno koriste njihove donacije.
7. Dolazi se do zajedničkog razumevanja da je, međutim, rad policije u zajednici izazovan zadatak, pošto skoro da postoji isto toliko definicija koncepta rada policije u zajednici koliko ima objavljenih članaka i knjiga o ovoj temi. Osim toga, u nekim regionima, čak se osporava i izraz "rad policije u zajednici", a prevodi na lokalne jezike se znatno razlikuju. Bitan prvi korak ka postizanju ovog zajedničkog razumevanja je da se definišu ključni elementi rada policije u zajednici. Većina različitih koncepcata rada policije u zajednici imaju zajedničko sledeće: oni smatraju da je rad policije u zajednici i filozofija i organizaciona strategija koja promoviše napore zasnovane na partnerstvu i saradnji između policije i zajednice radi delotvornije i efikasnije identifikacije, sprečavanja i rešavanja problema kriminala, straha od kriminala, fizičkog i društvenog nereda i uništavanja okruženja kako bi se poboljšao kvalitet života za sve.⁹
8. Zbog toga sledeće poglavje opisuje najbitnije filozofske elemente rada policije u zajednici dogovorene na području na kojem je OEBS prisutan, kao i ključne strateške i organizacione elemente za prevođenje filozofije u praksu.

⁹ Vidi, između ostalog, Robert Trojanowicz/Bonnie Buqueroux (1990b), *Restrukturiranje prioriteta policije: Šefovi u policiji moraju preuzeti vođstvo*, (Rad policije u zaj., Serija rada policije u zajednici, 1990. godina), str. xiii; Konzorcijum rada policije u zajednici (ND), *O radu policije u zajednici*, Vašington, DC, str. 1; Biro za pomoć pravdi (1994), *Razumevanja rada policije u zajednici. Okvir za delovanje* (Ministarstvo pravde SAD, Kancelarija programa pravde, Vašington, 1994. godina), str. 1; Friedman (1992), (citirano u tekstu, napomena 6), str. 4; ili organizacija Safeworld /SEESAC (2006), (citirano u tekstu, napomena 8), str. 3.

II. Osnovna načela i karakteristike rada policije u zajednici

II.1 Filozofija

9. Centralna prepostavka rada policije u zajednici je da nivo učešća u jačanju sigurnosti i društvenog poretka i rešavanju kriminala u vezi sa zajednicom treba podići, pošto policija ne može da obavlja ovaj zadatak sama.
10. Kako bi se šira društvena zajednica podstakla da deli odgovornost za jačanje kvaliteta života u zajednicama i tako aktivno podržala policiju u naporima da kontroliše i sprečava kriminal, policija mora graditi poverenje i razvijati partnerstvo sa širom društvenom zajednicom. Partnerstvo mora karakterisati zajedničko reagovanje i jednak položaj oba partnera.¹⁰
11. Kako bi se postiglo takvo partnerstvo, policija mora biti bolje integrisana u zajednicu i jačati svoj legitimitet [u zajednici] kroz rad uz saglasnost šire društvene zajednice i unapređujući svoj doprinos široj društvenoj zajednici. Ona treba da:
 - bude vidljiva i pristupačna široj društvenoj zajednici,
 - zna širu društvenu zajednicu i bude joj poznata,
 - odgovara potrebama zajednice,
 - sluša probleme zajednice,
 - angažuje i mobiliše zajednicu,
 - bude odgovorna za svoje aktivnosti i ishod tih aktivnosti.
12. *Otvorenost i pristupačnost* zahtevaju da policijski službenici budu lako dostupni članovima zajednica putem otvorenog i nepretećeg prisustva u okviru okruženja.¹¹ Svakodnevni lični kontakti će takođe zbližiti zajednice sa “njihovim” policijskim službenicima.
13. Policijski službenici treba da budu svesni društvene strukture njihove zajednice. Oni stoga treba da, u saradnji sa drugim administrativnim službama, razviju “društvene mape” susedstava za koja su određeni, navodeći, na primer, osetljive stanovnike i grupe, one koji prave probleme i kriminalce, mesta gde se kriminal stvara (npr. barovi) i krizna mesta, vode zajednica, tip poslova u tom području i društvene objekte.
14. *Reagovanje* je bitno načelo demokratskog rada policije, što znači da policija reaguje na (neodložne) potrebe i probleme svih članova šire društvene javnosti i trudi se da svoju pomoć pruži odmah, i na podjednak i nepristrasan način, pokazujući razumevanje za one koji imaju probleme i poštovanje ljudskih prava.¹² Njene usluge takođe treba da budu skrojene prema normama i vrednostima zajednice i pojedinačnim potrebama članova zajednica u kojima policija radi¹³ (vidi, takođe, stav 21.).
15. Zahtev za *konsultacijama* sa zajednicom zasnovan je na priznanju da introvertna policijska organizacija koja jednostrano odlučuje o tome šta je potrebno široj društvenoj

¹⁰ Uporedi Paul G. Goldenberg (2007), *Program obuke policajaca za primenu zakona radi borbe protiv krivičnih dela mržnje i rad policije u zajednici*, Prezentacija na OEBS-ovom regionalnom sastanku policijskih stručnjaka za zapadnu Evropu o radu policije u zajednici, Beč, 11-12. jun 2007. godine, str. 2.

¹¹ Uporedi Thomas Botterman (2007), *Rad policije u zajednici u Bivšoj Jugoslovenskoj Republici Makedoniji: Izazovi i preporuke* (Privremena OEBS-ove posmatračke misije u Skoplju, 2007). str. 31.

¹² Uporedi Ujedinjene Nacije, Nacrt tehničkog vodiča Ujedinjenih Nacija o tehnikama rada policije u zajednici, str. 10f; Visoki komesar za nacionalne manjine (HCNM) (2006), *Preporuke za rad policije u multi-etničkim društvima*, Hag, 2006. godina, str. 7 + 24, Preporuka 1+16; i OEBS (2006), (citirano u tekstu napomena 2), str. 13-31, st. 3-79.

¹³ Uporedi Andy Myhill (2005), *Angažovanje u radu policije. Iskustva iz literature*, (Ministarstvo unutrašnjih poslova, Ujedinjeno Kraljevstvo, London ND 2005), str. 10.

zajednici neće biti uspešna.¹⁴ *Konsultovanje, angažovanje i mobilizacija* zajednice u identifikaciji problema zajednice, u analizi nevidljivih uzroka problema, u utvrđivanju prioriteta za delovanje i realizacija tog delovanja su, takođe, bitni aspekti još jedne izdvojene strateške osobine rada policije u zajednici, proaktivnog *pristupa rešavanju problema* (vidi, takođe, stav 25.). Kroz konsultacije policija pokazuje da će brige, vrednosti i savete zajednice uzeti u razmatranje. U zamenu, od zajednice se očekuje da obezbedi informacije, sredstva i moralnu podršku za aktivnosti policije.¹⁵ U praksi, zajednica treba da bude aktivan partner policije u identifikaciji i tretiranju ovih pitanja (vidi, takođe, stav 25.).

16. *Odgovornost i transparentnost*, koje su, takođe, centralna načela demokratskog rada policije, podrazumevaju da policija bude otvorena prema potrebi da se njena delatnost posmatra – uključujući i ponašanje pojedinačnih policajaca, strategije za policijske operacije, procedure imenovanja i upravljanje budžetom – od strane raznih ustanova za nadzor. Ona, takođe, mora da dobровoljno obezbedi široj društvenoj zajednici i informacije i reči ohrabrenja. Policija mora biti odgovorna pred zakonom, a odgovorna i transparentna prema široj društvenoj zajednici.¹⁶ Ako bi policija bila rada da bude transparentna u vezi sa svojim operacijama, možda bi zajednice bile spremnije da pruže podršku kada se pojave „problemi“ (na primer, loše ponašanje policajaca, budžetska pitanja itd.). (Za više podataka o odgovornosti i transparentnosti, vidi, takođe, OEBS (2006), str. 33-35).
17. Za prevođenje ovih filozofskih načela u praksu bitna je primena jednog broja ključnih strategija i organizacionih mera, koje će biti opisane u sledećim stavovima.

II.2 Strateški pristupi

18. Ključne strategije koje se mogu primenjivati obuhvataju:
 - stvaranje nepromenjivih geografskih područja na nivou susedstva sa stalno delegiranim policajcima,
 - uvođenje otvorenih i lako dostupnih policajaca i policijskih objekata,
 - preorientacija patrolnih aktivnost kako bi se naglasilo pružanje usluga u situacijama koje nisu vanredne,
 - angažovanje zajednica,
 - uvođenje proaktivnog pristupa rešavanja problema,
 - uključenje svih vladinih službi,
 - uključenje svih odeljenja policije.
19. Treba stvoriti *trajna geografska područja na nivou susedstva*.¹⁷ To će omogućiti *stalno delegiranim policajcima* da se usredsrede na zajednice, uključujući manjinske etničke zajednice u okviru određenih sredina sa specifičnim karakteristikama i problemima, a podstaći će, takođe, i osećaj policajaca za teritorijalnu odgovornost i pojačati njihovo osećanje odgovornosti.¹⁸ *Stalno naimenovanje* bi, takođe, omogućilo međusobno priznanje i podsticalo komunikaciju sa zajednicom, pošto bi policajci i stanovništvo imali

¹⁴ Uporedi Frank Harris (2005), *Uloga izgradnje kapaciteta u reformi policije* (Misija OEBS-a na Kosovu, Odeljenje za obrazovanje i razvoj policije, Priština, 2005. godina), str. 22f.

¹⁵ Uporedi Ujedinjene Nacije, (citirano u tekstu, napomena 12), str. 3.

¹⁶ Uporedi Harris (2005), (citirano u tekstu, napomena 14), str. 24; HCNM (2006), (citirano u tekstu, napomena 12), str. 22-25, preporuka 15F; OEBS 2006: (citirano u tekstu), str. 33-35, st. 83-94; i Kancelarija za demokratske institucije i ljudska prava (ODIHR) (2007), *Koncept rada policije u zajednici. Saglasnost, odgovornost, partnerstvo, usresređenost na klijenta*, Prezentacija na OEBS-ovom regionalnom sastanku policijskih stručnjaka za Zapadnu Evropu o radu policije u zajednici, Beč, 11-12. jun 2007. godine, str. 4.

¹⁷ Uporedi Lee P. Brown (1989), *Rad policije u zajednici: Praktičan vodič za policajce*, (Ministarstvo pravde SAD, Kancelarija za programe pravde, Vašington, DC, 1989. godina), str. 5; Myhill

¹⁸ Uporedi organizacija Safeworld /SEESAC (2006), (citirano u tekstu, napomena 8), str. 10.

mogućnost da se svakodnevno viđaju. Na taj način bi policajci stekli odgovarajuće razumevanje onoga što je važno za pojedince i grupe zajednica i mogli bi da obezbeđuju informacije o svim aktivnostima široj društvenoj zajednici.¹⁹ Policajci koji se upućuju u susedstvo postupali bi kao direktna veza između šire javnosti i policijske službe, drugih službi državne uprave ili privatnih organizacija koje mogu da ponude pomoć.²⁰

20. Međutim, komunikacija će se popraviti samo ako su policajci lako *vidljivi i dostupni*. To se može najbolje postići ako policajci patroliraju peške ili biciklom.²¹ Osnivanje podstanica i mobilnih stanica sa mestima za kontakt sa zajednicom, ili mesta za kontakt u školama zbog jakog saobraćaja, centara u zajednici, tranzitnih čvorova, ili prodajnih centara u kojima se nalaze policajci koji su predstavnici zajednica na tim lokacijama, takođe bi olakšalo kontakte između šire društvene zajednice i policije. Izgled policajaca i atmosfera u policijskim (pod)stanicama treba da budu prijatni i nezastrašujući, tako da šira društvena zajednica neće oklevati da sa njima stupi u kontakt.
21. Mada su *aktivnosti patrola preorijentisane na pružanje usluga u situacijama koje nisu vanredne*, policajci koji idu u patrole peške bi i dalje odgovarali na hitne pozive i vršili hapšenja, ali bi tražili druge načine da dođu u kontakt sa širom društvenom zajednicom i u situaciji koja nije vanredna i razviju dugoročne inicijative radi saradnje sa širom društvenom zajednicom i sprečavanja kriminala i poboljšanja celokupnog kvaliteta života u zajednici. Odgovori na telefonske pozive koji nisu hitni mogu se drugačije organizovati kako bi se ostavilo više vremena za aktivnosti dugoročnog rešavanja problema. Umesto što bi rutinski poslala patrolna kola, na primer, policija bi mogla predložiti kako da se upravlja manjim problemima bez mešanja policije ili da se problemi prijavljuju na alternativne načine (na primer, slanjem elektronskih poruka, prijavljivanjem telefonom ili zakazivanjem dolaska u prostorije policije).²²
22. *Angažovanje zajednice*. Osim održavanja pojedinačnih kontakata, policija, takođe, treba da upriliči mogućnosti i forume gde bi mogla da izmeni mišljenja sa zajednicom o pitanjima koja brinu i jedne i druge.²³ Primeri formalnih ili neformalnih interaktivnih foruma za komunikaciju su savetodavni odbori, zajedničke radionice policije i zajednice, javni skupovi i dani kada policija otvara svoja vrata stanovništvu. Kako bi se čulo više različitih mišljenja, i uključio najveći mogući broj članova zajednice, ovi javni forumi treba da budu otvoreni za sve segmente zajednice.²⁴ Možda će biti potrebni posebni napori kako bi se osiguralo da grupe kao što su etničke manjine, žene i mladi budu zaista uključeni u ove procese.
23. Takvi javni forumi bi omogućili da se o akcijama policije diskutuje (uključujući razmenu ličnih iskustava između policajaca i pripadnika šire društvene zajednice), a stanovništvo osposobilo da se aktivno angažuje u pitanjima koja se odnose na njegovu sigurnost i bezbednost. To bi, takođe, bila prilika za pripadnike šire društvene zajednice da daju početno mišljenje o svojim problemima i prioritetima i o tome, kako policija treba da radi u susedstvu – na primer, gde i kada mogu biti neophodne²⁵ policijske patrole (vidi,

¹⁹ Uporedi Brown (1989), (citirano u tekstu, napomena 17), str. 5.

²⁰ Upoređiti Trojanowicz/Bucqueroux (1990a), (citirano u tekstu, napomena 6), str. xiii; Friedmann (1992), (citirano u tekstu, napomena 6), str. 28f.

²¹ Uporedi Trojanowicz/Bucqueroux (1990a), (citirano u tekstu, napomena 6), str. xiii; Friedmann (1992), (citirano u tekstu, napomena 6), str. 28. i Myhill (2005), (citirano u tekstu, napomena 13), str. 10.

²² Uporedi Skolnick/Bayley (1988), (citirano u tekstu, napomena 7), str. 4 i 8; Brown (1989), (citirano u tekstu, napomena 17), str. 6; Trojanowicz/Bucqueroux (1990a), (citirano u tekstu, napomena 6), str. xiii-xiv; Friedmann (1992), (citirano u tekstu, napomena 6), str. 29. i Myhill (2005), (citirano u tekstu, napomena 13), str. 10.

²³ Ujedinjene Nacije, (citirano u tekstu, napomena 12), str. 11f.

²⁴ OEBS (2002), (citirano u tekstu, napomena 5), str. 4; HCNM (2006), (citirano u tekstu, napomena 12), str. 19, Preporuka 12; i OEBS (2006), (citirano u tekstu, napomena 2), str. 37.

²⁵ Uporedi HCNM (2006), (citirano u tekstu, napomena 12), str. 18, Preporuka 12; OEBS (2006), (citirano u tekstu, napomena 2), str. 37; Nick Tilley (2003), „Rad policije u zajednici, Rad policije orijentisan ka probleminu i rad policije koji se rukovodi bezbednošću“, kod Tim Newburn, *Priručnik za rad policije* (Portland, 2005. godina), str.

takođe, stav 25. o rešavanju problema). Zajednicama treba dozvoliti da učestvuju u ovom procesu odlučivanja izuzev ako to ovlašćenje zakon ne dodeljuje samo policiji.²⁶

24. Unapređenje saradnje može, takođe, mobilisati zajednice da postanu aktivno angažovane u aktivnostima za sprečavanje kriminala i da se razvije osećaj zajedničke odgovornosti za poboljšanje javne sigurnosti. Primeri aktivnog angažovanja stanovnika zajednice bi bili:
- aktivnosti radi poboljšanja neformalne društvene kontrole,
 - stvaranje grupa za praćenje susedstva,
 - izrada programa "Službenik za usluge zajednici", kojima se uniformisanim civilima omogućava da pomažu policajcima u njihovim aktivnostima koje nisu hitne,
 - usvajanje mera samozaštite ili
 - korišćenje posredovanja radi rešenja lokalnih sporova.²⁷
25. Kao dopuna tradicionalnim (reakтивним) aktivnostima sprovođenja zakona, pristup *rešavanja problema* smanjenju kriminala i povećanju sigurnosti je još jedan važan aspekt rada policije u zajednici. Ključna karakteristika ove strategije je sistematska analiza (idealno uz pomoć kompjutera) društvenih problema fokusiranjem na ponavljajuće šeme događaja, a ne na izolovane događaje, tretirajući ih kao grupu problema; i određivanjem skrivenih uzroka kriminala i nereda.²⁸ Primeri analitičkog skupljanja informacija su sprovođenje istraživanja u vezi sa žrtvama, izrada mapa kriznih mesta kriminala, ili agitovanje u društvenim i zdravstvenim objektima ili školama.²⁹ Pošto se ove informacije mogu jedino prikupiti od zajednice, tesna saradnja uz poverenje je neizbežna. Kao prvi korak, problemi i događaji se ispituju, identifikuju, a zatim analiziraju. U sledećem koraku se izrađuju i realizuju rešenja. Konačno, rezultati te realizacije se procenjuju. Svi ovi koraci se sprovode u saradnji između zajednice i policije (vidi, takođe, st. 22-23). Razni koraci se sistematski obrađuju modelima za rešavanje problema, kao što su "SARA" (Scanning, Analysis, Response, Assessment – Pregled, analiza, odgovor, procena) ili pomoću "Modula za analizu problema"³⁰, od kojih oba koriste "Trougao za analizu problema"³¹ u fazi analize. Model SARA je opisan u Prikazu 1.
- Kako bi se proces rešavanja problema formalizovao, planovi za sigurnost zajednice se mogu izraditi tako da sadrže "jasan prikaz problema, korake dogovorene radi obrađivanja

311-33, ovde str. 317; Bottelman (2007), (citirano u tekstu, napomena 11), str. 8; i Anneke Osse (2007), *Rad policije u zajednici: Koncepti i njihove karakteristike. Da li je rad policije u zajednici alatka za veću odgovornost ili pre štit od dima?*, Prezentacija na OEBS-ovom regionalnom sastanku policijskih stručnjaka za Zapadnu Evropu o radu policije u zajednici, Beč, 11-12. jun 2007. godine, str. 9.

²⁶ Uporedi Brown (1989), (citirano u tekstu, napomena 17), str. 5.

²⁷ Uporedi Skolnick/Bayley (1988), (citirano u tekstu, napomena 7), str. 8; Wesley G. Skogan (1994), „Partnerstva za sprečavanje nekih prepreka za saradnju između policije i zajednice“, Prezentacija na 22. Cropwood Konferenciji *Sprečavanje kriminala i nereda: Ciljajuće strategije i odgovornosti zajednice*, Univerzitet u Kembridžu, 1994. godina, str. 161f.; Biro za pomoć pravdi (1994), (citirano u tekstu, napomena 9), str. 17; Myhill (2005), (citirano u tekstu, napomena 13), str. 10; Ujedinjene Nacije (citirano u tekstu, napomena 12), str. 12f; Safeworld/SEESAC (2006), (citirano u tekstu, napomena 8), str. 3; OEBS (2006), (citirano u tekstu, napomena 2), str. 37; i Botterman (2007), citirano u tekstu, napomena 11), str. 9 i 26.

²⁸ Uporedi Herman Goldstein (1979), „Unapređenje rada policije: Pristup orijentisan na problem“, u delu: Kriminal & delikvencija, 25 (1979), str. 236-258, ovde str. 243-250, Skolnick/Bayley (1988), (citirano u tekstu, napomena 7), str. 17; Herman Goldstein (1990), *Rad policije orijentisan ka problemu*, Filadelfija, 1990, godina, str. 32-49 i 65-145. Skogan (1994), (citirano u tekstu, napomena 27), str. 161; Tilley (2003), (citirano u tekstu, napomena 25), str. 312; Bucqueroux (ND), (citirano u tekstu, napomena 4), str. 2; Ujedinjene Nacije, (citirano u tekstu, napomena 12), str. 14 - 16; i Osse (2007), (citirano u tekstu, napomena 25), str. 9.

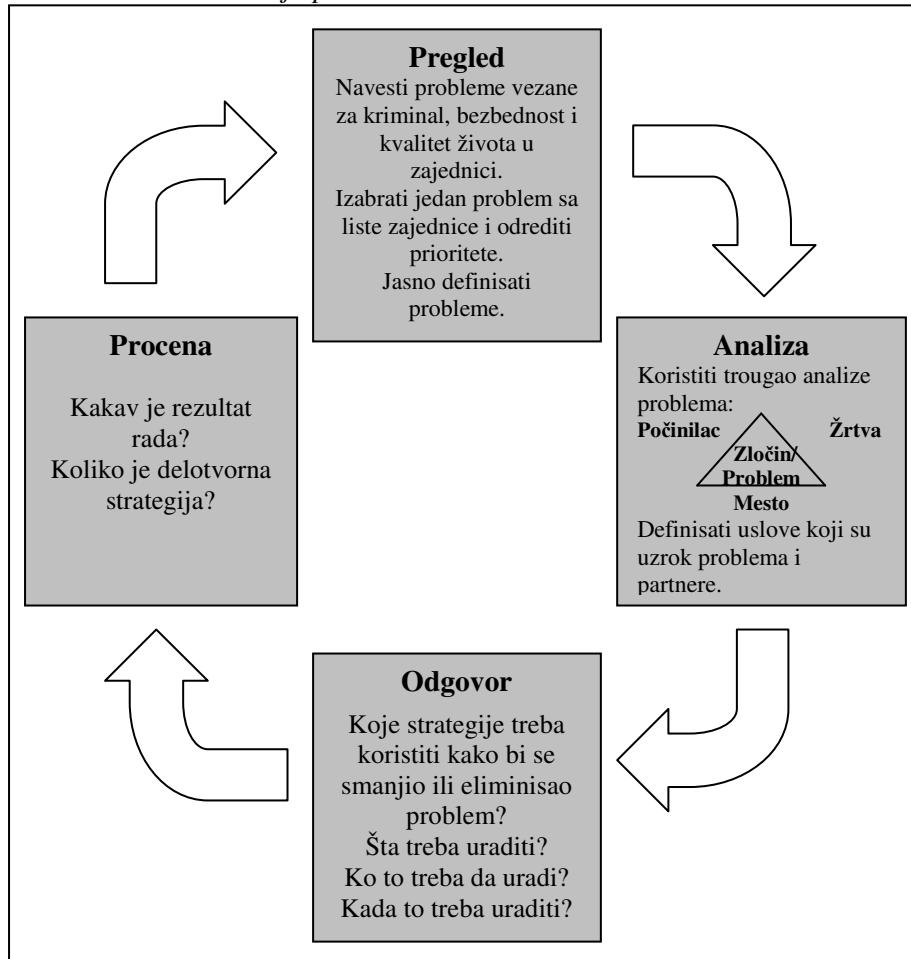
²⁹ Uporedi Biro pravde (1994), (citirano u tekstu, napomena 9), str. 39; i Tilley (2003), (citirano u tekstu, napomena 25), str. 312;

³⁰ Informacije o raznim modelima mogu se naći na sledećim web-linkovima: za SARA vidi: <http://www.crimereduction.homeoffice.gov.uk/learningzone/sara.htm>, ili <http://www.popcenter.org/about-SARA.htm>; a za "Modul za analizu problema" vidi: <http://www.popcenter.org/learning/pam/>.

³¹ „Trougao za analizu problema“ je, na primer, opisan na stranici: <http://www.popcenter.org/about-triangle.htm>.

problema, određivanje zadataka pojedinačnim članovima radne grupe, ciljeve i pokazatelje napretka, i datume za redovnu reviziju³².

Prikaz 1: Model rešavanja problema SARA



Izvor: Misija OEBS na Kosovu/Odeljenje za bezbednost i javnu sigurnost /ICITAP 2007: SARA Radni listovi za reševanje problema, Priština, 2007. godina.

26. *Angažovanje svih vladinih službi.* U aktivnostima za rešavanje problema, druge vladine službe, kao što su lokalne uprave i ministarstva, sudovi, tužilaštvo, kao i socijalne, zdravstvene i komunalne službe treba, takođe, da budu aktivno angažovane, pošto one mogu ponuditi dopunska sredstva za rešavanje određenih pitanja u vezi za kriminalom i bezbednošću³³ (vidi, takođe, st. 64, 78, 92 and 94). Primer bi bio poboljšanje snabdevanja energijom i uličnog osvetljenja koje obezbeđuje opština.
 27. *Angažovanje svih odeljenja policije:* Kako bi pristup partnerstva između policije i šire društvene zajednice bio uspešan i održiv, sva odeljenja policije moraju da usvoje filozofiju rada policije u zajednici, da budu posvećena i da slede pristup sprečavanja kriminala, rešavanja problema i saradnje u postupanjima sa širom društvenom zajednicom i sa drugim vladinim službama kao i sa svim drugim policijskim jedinicama.³⁴

³² Organizacija Safeworld (2006), *Stvaranje sigurnijih zajednica. Iskustva iz Južne Evrope*, London, 2006. godina, str. 11, vidi, takođe, Direction générale de la gendarmerie nationale (2007), *Les contrats locaux de sécurité et les conseils locaux et de prévention de la délinquance*, str. 1.

³³ Uporedi Skolnick/Bayley (1988), (citirano u tekstu, napomena 7), str. 17; Biro za pomoć pravdi (1994), (citirano u tekstu, napomena 9), str. 39; Skogan (1994), (citirano u tekstu, napomena 27), str. 161; OEBS (2006), (citirano u tekstu, napomena 2), str. 37; i Erling Børstad (2007), *Rad policije orijentisan ka problemu u Norveškoj – istorijat, strategije, izazovi i mogućnosti*, Prezentacija na OEBS-ovom regionalnom sastanku policijskih stručnjaka za Zapadnu Evropu o radu policije u zajednici, Beč, 11-12. jun 2007. godine, str. 9.

³⁴ Uporedi Friedmann (1992), (citrirano u tekstu, napomena 6), str. 30; Myhill (2005), (citrirano u tekstu, napomena 13), str. 10; i Børstad (2007), (citrirano u tekstu, napomena 28), str. 9.

II.3 Organizacione promene

28. Organizacione promene koje su potrebne za realizaciju filozofije i strategija rada policije u zajednici prvenstveno podrazumevaju pitanja upravljanja, interne strukture organizacije policije kao i strukture zajednice i drugih vladinih službi.

II.3.1 Promene u strukturama i načinima upravljanja u okviru policije

29. Pošto različite zajednice imaju različite vrednosti, običaje i probleme, policajci koji su u njih upućeni moraju biti dovoljno fleksibilni da prilogađavaju svoje pristupe partnerstva između policije i šire društvene zajednice posebnim uslovima okruženja u kojem rade. Kako su policajci na licu mesta najbolje upoznati sa potreбama i mogućnostima zajednice, oni treba da imaju *autonomiju* da postupaju po sopstvenom nahođenju kada policija krene u akciju (na primer, prilikom uspostavljanja kontakata, rešavanja problema i korišćenja resursa). *Prenošenje i decentralizacija* odlučivanja i upravljanja sredstvima sa upravljanja na srednjem nivou na policajce na operativnom nivou su stoga od posebne važnosti.³⁵
30. Decentralizacija je tesno povezana sa *transformacijom odgovornosti* svih policajaca, gde niži činovi postaju više samo-usmeravajući, a činovi starešina i viši činovi preuzimaju ulogu koordinacije, vođenja i podrške ohrabrujući policajce na operativnom nivou da budu disciplinovani, ali kreativni u preuzimanju inicijative, i obezbeđenju sredstava neophodnih za delotvorno rešavanje problema.³⁶ Policajci kao i njihove starešine odgovorni su široj društvenoj zajednici, zakonu i vlasti za radnje koje preduzimaju.³⁷
31. Štaviše, komunikacija u okviru policije treba da pređe sa predominantnog pristupa od gore-na-dole sa više naglaska na pristup od dole-na-gore, gde policajci na operativnom nivou prenose probleme i zahteve zajednice starešinama i višem rukovodstvu. Ova dvostrana komunikacija treba, takođe, da dovede do odlučivanja kroz saradnju.³⁸
32. Osim prenošenja odgovornosti i omogućavanja da policajci komuniciraju na istom nivou i učestvuju u odlučivanju sa svojim prepostavljenim, *davanje ovlašćenja* policajcima da obavljaju rad u zajednici na zadovoljavajući način, takođe, zahteva obimnu *obuku i savetovanje* policajaca. Pored tradicionalnih tehničkih veština i osnovnih zahteva za demokratski rad policije (kulturna i religiozna svest, ljudska prava i policijska etika)³⁹, rad policije u zajednici zahteva još širi opseg veština, uključujući i sposobnost komuniciranja (takođe i na jezicima lokalnih zajednica), da se saslušaju drugaćija mišljenja, da se gradi poverenje i posreduje u sukobima. Osim toga, on zahteva i sposobnost stvaranja kreativnih pristupa problemima zajednice, uključujući organizovanje grupa zajednice, sprovodenje rešavanja problema i prikupljanje informacija na osnovu tehnologije kao i prevođenje opštih mandata u odgovarajuće delovanje, kao i prenošenje problema zajednice

³⁵ Uporedi Skolnick/Bayley (1988), (citirano u tekstu, napomena 7), str. 4; Brown (1989), (citirano u tekstu, napomena 17), str. 6; Skogan (1994), (citirano u tekstu, napomena 27), str. 161; Biro za pravdu (1994), (citirano u tekstu, napomena 9), str. 23; Tilley (2003), (citirano u tekstu, napomena 25), str. 317; Harris (2005), (citirano u tekstu, napomena 14), str. 22; OEBS (2006), (citirano u tekstu, napomena 2), str. 41; stav 117; i Osse (2007), (citirano u tekstu, napomena 25), str. 9.

³⁶ Uporedi Skolnick/Bayley (1988), (citirano u tekstu, napomena 7), str. 4; Brown (1989), (citirano u tekstu, napomena 17), str. 6; Biro za pravdu (1994), (citirano u tekstu, napomena 9), str. 23; i Denis Bergmans (2005), „Reforma policije i žandarmerije u Belgiji: od sile do usluge“, u TESEV/DCAF, Demokratski horizonti u sektoru bezbednosti: Turska i iskustvo u upravi Evropskog sektora bezbednosti (TESEV/DCAF, Ankara, 2005. godina), str. 8.

³⁷ Uporedi OEBS (2006), (citirano u tekstu, napomena 2), str. 41f., st. 114-115 i 121-122.

³⁸ Uporedi Biro za pravdu (1994), (citirano u tekstu, napomena 9), str. 23; i Safeworld/SEESAC (2006), (citirano u tekstu, napomena 8), str. 10.

³⁹ Uporedi OEBS (2002), (citirano u tekstu, napomena 5), str. 11; HCNM (2006), (citirano u tekstu, napomena 12), str. 14, Preporuka 8; i OEBS (2006), (citirano u tekstu, napomena 2), str. 47, stav 150.

rukovodstvu policije i drugim akterima.⁴⁰ Nastavu veština koje su potrebne za rad policije u zajednici treba držati u okviru osnovne obuke za kadete i praktične obuke policijaca pripravnika kao i u okviru programa redovnog stručnog usavršavanja policijaca, starešina i rukovodilaca. Da bi bili delotvorniji, programi obuke treba da sadrže elemente učenja fokusiranog i na instruktora i na studenta.⁴¹ Kako se cilj rada policije u zajednici mora ugraditi u sve tipove operativnog rada policije (vidi, takođe, st. 60, 66 + 72), nastava iz osnova rada policije u zajednici se mora obavljati za sve zaposlene te organizacije i obuhvatiti sve module obuke.⁴²

33. Policajce, koji usvajaju pristup rada policije u zajednici i koji su spremni da uče nove veštine, treba uzeti u obzir za stimulaciju, kao što su mogućnosti napretka u službi ili fleksibilne smene i njihova dostignuća treba zvanično priznati.
34. *Ocenjivanje rada policijaca* mora se usredsrediti na sposobnost policijaca da delotvorno tretiraju probleme zajednice i da se zajednica angažuje u ovim naporima.⁴³ Umesto da se jednostavno koriste kriterijumi kvantitativnog učinka, kao što su broj napisanih saobraćajnih kazni ili izvršena hapšenja, treba uvesti mešavinu kvantitativnih i kvalitativnih kriterijuma koji mere (dugoročno) uticaje i rezultate, kao što su nivo delotvornosti policijaca u tretiranju problema zajednice, nivo zadovoljstva šire društvene zajednice uslugama policije, ili nivo saradnje šire društvene zajednice, održivost projekata zajednice i osećanje sigurnosti u okviru zajednice⁴⁴ (vidi, takođe, stav 77).

II.3.2 Promene u strukturama i načinima upravljanja van policije

35. *Ospozobljavanje zajednice* je isto tako važno kao i ospozobljavanje policijaca. Policija može pomoći pri organizaciji sastanaka i foruma u zajednici, i treba da obrazuje pripadnike zajednice o tome kako mogu da budu aktivno angažovani u proces rešavanja problema. Ovo bi uključilo pomoći pripadnicima zajednice da formulišu sopstvene prioritete i da izdvoje sredstva za rešavanje problema. Ospozobljavanje pripadnika zajednice ne znači da oni postanu deo policije niti im se dozvoljava da čuvaju red⁴⁵ (vidi, takođe, stav 99).
36. Najzad, *ostale vladine službe* moraju, takođe, biti svesne svoje uloge i treba ih podsticati da učestvuju u rešavanju problema, a treba osnovati i formalne strukture radi nesmetane

⁴⁰ Uporedi Skolnick/Bayley (1988), (citirano u tekstu, napomena 7), str. 15f.; Petra Posiege/Birgitta Steinschulte-Leidig (1999), Bürgerliche Polizeiarbeit in Deutschland. Darstellung von Konzepten und Modellen (BKA, Wiesbaden, 1999. godina), str. 105; Trojanowicz/Bucqueroux (1990a), (citirano u tekstu, napomena 6), str. xiv; Trojanowicz/Bucqueroux (1990a), (citirano u tekstu, napomena 6), str. xiv; Friedmann (1992), (citirano u tekstu, napomena 6), str. 30; Lorie Fridell (2004), "Definisanje karakteristika rada policije u zajednici", kod: Lorie Fridell/Mary Ann Wycoff (Eds.), *Rad policije u zajednici. Prošlost, sadašnjost i budućnost* (Izvršni istraživački forum policije/Fondacija Annie E. Casey, Vašington, DC 2004), str. 134; HCNM (2006), (citirano u tekstu, napomena 12), str. 14, Preporuka 8; OEBS (2006), (citirano u tekstu, napomena 2), str. 47, stav 150f.; i OEBS (2008), Osnovna obuka policije – aspekti nastavnog plana, Jedinica za strateška pitanja policije OEBS-a, Beč, 2008. godina (predstojeća).

⁴¹ OEBS 2006, (citirano u tekstu, napomena 2), str. 46f; stav 146. Za detaljne informacije o savremenim nastavnim tehnikama, vidi, na primer, Kancelarija za rad policije u zajednici orijentisan na usluge (COPS) (ND), PTO: *Pregled i uvod. Uputstvo za učenje na osnovu problema za obuku i ocenu policijaca koji se obučavaju* (Ministarstvo pravde SAD, Vašington, DC ND).

⁴² Uporedi Brown (1989), (citirano u tekstu, napomena 17), str. 6; Trojanowicz/Bucqueroux (1990a), (citirano u tekstu, napomena 6), str. xiii; Friedmann (1992), (citirano u tekstu, napomena 6), str. 30.

⁴³ Uporedi Brown (1989), (citirano u tekstu, napomena 17), str. 6.

⁴⁴ Uporedi Brown (1989), (citirano u tekstu, napomena 17), str. 6; Biro pravde (1994), (citirano u tekstu, napomena 9), str. 25; i Harris (2005), (citirano u tekstu, napomena 14), str. 44, 59, 72f; 160-163 i 196-203.

⁴⁵ Uporedi Harris (2005), (citirano u tekstu, napomena 14), str. 22; Safeworld/SEESAC (2006), (citirano u tekstu, napomena 8), str. 22; Girina Holland (2006), Etničke manjine i pristup pravdi u Ruskoj Federaciji. Saradnja između etničkih manjina i policije na lokalnom nivou, Publikacija zasnovana na rusko-britanskom partnerskom projektu Etničke manjine i pristup pravdi, London, 2006. godina, str. 13; i Osse (2007), (citirano u tekstu, napomena 25), str. 12.

saradnje u interesu izbegavanja dupliranja, podele rada, međusobne pomoći i razvijanja sinergija u upotrebi resursa šire društvene zajednice⁴⁶ (see also Para. 78).

II.4 Koristi za javnost, policiju i druge službe

37. Ako se rad policije u zajednici uspešno realizuje, šira društvena zajednica i policija će od toga imati određene koristi, od kojih su neke navedene u daljem tekstu.
38. Zajednice su u stanju da prenesu svoje probleme policiji i da postanu partneri u pronalaženju rešenja skrojenih prema njihovim potrebama, što, za uzvrat, može voditi napretku u sprečavanju kriminala, poboljšanoj sigurnosti i boljem shvatanju sigurnosti.
39. Angažovanje zajednice može, takođe, voditi jačanju društvenih veza kao i neformalnoj društvenoj kontroli u okviru zajednica.⁴⁷ Zajednice koje su se udružile sa zajedničkim ciljem unapređenja sigurnosti, bezbednosti i života, mogu veoma brzo početi da uspostavljaju dugoročne odnose, bez obzira na etničku pripadnost, rasu, verske, pa čak i političke razlike. Ti odnosi mogu, takođe, poboljšati sposobnost zajednica da izdrže društvene probleme i pritiske koji mogu voditi kriminalu i neredu u budućnosti.⁴⁸
40. Štaviše, partnerstvo između policije i javnosti može voditi poboljšanim odnosima između policije i šire društvene zajednice, čime se povećava poverenje šire društvene zajednice, što je posebno važno za odnose između policije i manjinskih zajednica koje su u prošlosti bile pogodjene sukobom.
41. Druge vladine službe, takođe, imaju koristi od učešća u radu policije u zajednici. Izgradnjom sinergija sa drugim službama i dopunjavanjem njihovog rada, one mogu da uštide resurse pri tretiranju društvenih problema. Štaviše, uspešnim tretiranjem društvenih problema štedi se veliki deo troškova (vandalizam, briga o žrtvi posle krivičnog dela itd).
42. Policija može dobiti više informacija, opštu moralnu podršku za delovanje policije – čak i za grubo delovanje – ako zajednice razumeju zašto se to delovanje preduzima, i steći poštovanje od društvene zajednice koja se pridržava zakona, čak i u onim zajednicama koje su u prošlosti odbijale da sarađuju sa policijom zbog međusobnih loših odnosa.⁴⁹ Vremenom ova podrška može dovesti do raskrinkavanja ozbiljnijih slučajeva organizovanog kriminala i crnog tržišta/ekonomije.
43. Pošto koncept rada policije u zajednici pruža nove mogućnosti za prikupljanje informacija, nove interpersonalne veštine, koristi od rešavanja problema na bazi tehnologije i preventivno delovanje u odnosu na tradicionalne elemente reaktivnog rada policije (uključujući sposobnost da se reaguje na neposrednu kriznu situaciju), omogućavaju delotvornije i efikasnije aktivnosti policije, čak doprinose rešavanju složenih krivičnih dela.⁵⁰ Suprotno pogrešnim shvatanjima koja se mogu čuti, rad policije u zajednici stoga nije uopšte blag prema kriminalu. Štaviše, jedino se kombinovanjem tradicionalnih policijskih aktivnosti sa filozofijom rada policije u zajednici, mogu postići dugoročna sigurnost i bezbednost.

⁴⁶ Uporedi Friedman (1992), (citirano u tekstu, napomena 6), str. 81.

⁴⁷ Uporedi Brown (1989), (citirano u tekstu, napomena 17), str. 7f.

⁴⁸ Uporedi organizacija Safeworld (2006), (citirano u tekstu, napomena 32), str. 7.

⁴⁹ Uporedi Skolnick/Bayley (1988), (citirano u tekstu, napomena 7), str. 67-71 i 90; i Roy Fleming (2002), „Rad policije u zajednici: Koncepti i karakteristike“, Uvod u radni sastanak 1, u: OEBS, *Uloga rada policije u izgradnji poverenja u manjinskim zajednicama*, Dopunski sastanak Human Dimension, Završni izveštaj, Beč, 28-29. oktobar 2002. godine, str. 18-24, ovde str. 20.

⁵⁰ Uporedi Trojanowicz/Bucqueroux (1990a), (citirano u tekstu, napomena 6), str. Xiv; i Friedmann (1992), (citirano u tekstu, napomena 6), str. 247.

44. Policajci koji iskuse pozitivne susrete sa širom društvenom zajednicom kao rezultat partnerstva policije i zajednice, imaju mnogo veći osećaj zadovoljstva svojim poslom. Oni se veoma retko suočavaju sa mentalitetom “mi protiv njih” i mogu da iskuse poboljšanja u odnosima policije i šire društvene zajednice u onoj meri u kojoj to čine i zajednice. Kada policajci bolje upoznaju svoje zajednice, oni postaju svesni potencijalnih kriznih mesta pa su tako sposobniji da procene stvarne opasnosti, što može da im da više samopouzdanja i poboljša njihove sopstvene osećaje lične sigurnosti. Dobar lični odnos sa pripadnicima zajednice može, takođe, da mobilise ljudе koji poštuju zakon da pruže svoju podršku ili čak daju direktnu pomoć, ako vide da je “njihov” policajac u opasnosti.⁵¹
45. Zajedničke odgovornosti širom odeljenja i poboljšana komunikacija i saradnja između odeljenja kao i između policajaca na operativnom nivou i njihovih starešina vode opštem poboljšanju radne klime u policijskim službama.⁵²
46. Najzad, veća raznovrsnost zadataka i širi dijapazon odgovornosti čine posao interesantnijim i nude više mogućnosti za napredak u karijeri zato što osoblje predstavlja posebnu vrednost za organizaciju.⁵³
47. Posle opisa osnovnih načela i karakteristika rada policije u zajednici, Poglavlje III će se baviti realizacijom rada policije u zajednici u praksi.

⁵¹ Uporedi Robert Trojanowicz/Dennis W. Banas (1985), *Shvatanje sigurnosti: Poređenje pešačke patrole u odnosu na motorizovane patrolne policajce*, (Rad policije u zajednici, Serija rada policije, 1985), str. 4f.; David Hayeslip/Gary Cordner (1987), „Efekti patrole orijentisane na širu društvenu zajednicu na stavove policajaca,“ u: *Američki žurnal policije 6, 1* (Spring), str. 95-119; i Arthur Lurigio/Dennis Rosenbaum (1994), „Uticaj rada policije na policijsko osoblje: Pregled literature,“ u: Dennis Rosenbaum (ed.), *Izazov rada policije u zajednici: Provera obećanja*. Thousand Oaks, CA, str. 147-163.

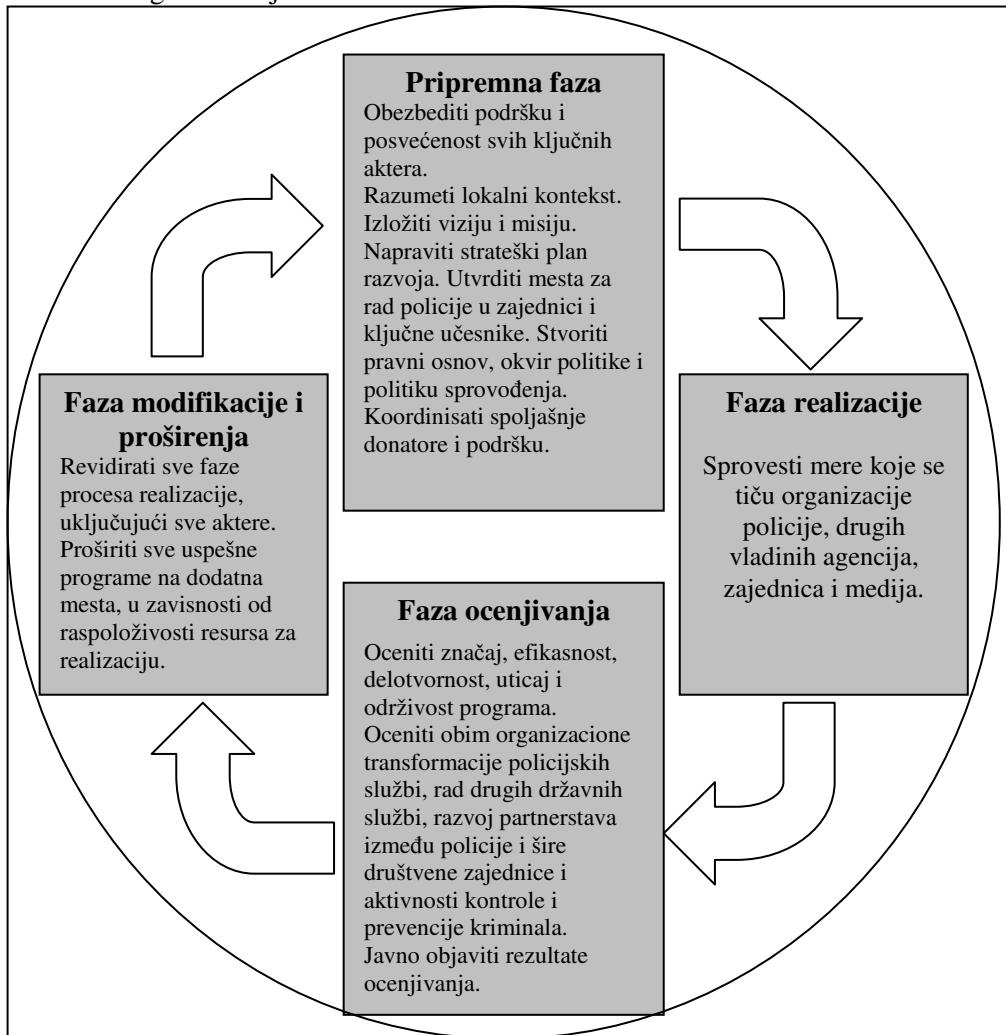
⁵² Uporediti Brown (1989), (citirano u tekstu, napomena 17), str. 7f.

⁵³ Uporediti Skolnick/Bayley (1988), (citirano u tekstu, napomena 7), str. 73.

III. Proces realizacije

48. Izgradnja partnerstava između policije i šire društvene zajednice je komplikovan i višestran proces, koji zahteva promene na svim nivoima policijske službe i u svim oblastima rada policije. Pošto se to ovde ne može opisati u detalje, ovo poglavlje ne pretenduje da bude iscrpna rasprava o različitim koracima realizacije rada policije u zajednici. Ono se pre svega fokusira na određen broj suštinskih aspekata realizacije koje treba razmotriti kako bi rad policije u zajednici postigao dugoročan uspeh.
49. Štaviše, kako se potrebe, zahtevi i mogućnosti za realizaciju rada policije u zajednici razlikuju zbog regionalnih, nacionalnih i lokalnih različitosti na području na kome je OEBS prisutan, poglavlje III će, takođe, sugerisati nekoliko različitih opcija za tretiranje posebnih pitanja i izazova u realizaciji, na osnovu stečenog iskustva međunarodnih i nacionalnih aktera u raznim državama članicama OEBS-a. Stoga će ono omogućiti fleksibilnu adaptaciju faza za realizaciju kako bi se uklopile u različite lokalne uslove.
50. Proces realizacije se može podeliti u četiri faze, koje treba smatrati cirkularnim, ili obrtnim:
 - Pripremna faza,
 - Faza realizacije,
 - Faza ocenjivanja,
 - Faza modifikacije.

Prikaz 2: Krug realizacije



III.1 Pripremna faza

III.1.1 Pridobijanje podrške i angažovanja svih ključnih aktera

51. Bitan preduslov za uspešnu realizaciju rada policije u zajednici je angažovanost svih ključnih političkih aktera u vladi i relevantnim ministarstvima u usvajanju ovog novog pristupa rada policije, posebno u zemljama sa centralizovanim strukturama⁵⁴ uprave. Bez javno deklarisanog angažovanja na najvišem nivou, podređeni policijaciji ili se neće usudititi ili neće biti motivisani da uvode reforme u vezi sa radom policije u zajednici u policijsku službu. Najefikasnija strategija da se dobije njihova podrška je da im se predstave koristi od rada policije u zajednici – poboljšani odnos između policije i svih zajednica, što ima za rezultat povećanu deltovornost i efikasnost sprečavanja kriminala od strane policije i napora za smanjenje kriminala. Organizovanje studijskih putovanja u inostranstvo da vide koristi od rada policije u zajednici (eventualno u zemlje potencijalnih donatora) moglo bi biti veoma dragoceno u pridobijanju njihovog angažovanja. Ključni politički akteri će biti motivisani konkretnim koristima po njih same i njihove zajednice. Ako koristi nema, ideja im se neće svideti. Međutim, svi akteri treba da budu upoznati sa činjenicom da se primeri uspešnog rada policije u zajednici u nekoj drugoj zemlji ne mogu jednostavno primeniti u drugačijim lokalnim okolnostima.

⁵⁴ Uporediti Ujedinjene Nacije, Nacrt tehničkog vodiča Ujedinjenih Nacija o tehnikama rada policije u zajednici, str. 8; Harris (2005), (citirano u tekstu, napomena 14), str. 23f.; i Botterman (2007), (citirano u tekstu, napomena 11), str. 8.

52. Kako bi se održala njihova angažovanost, rukovodstvo takođe mora da od početka razume operativne zahteve i početne troškove procesa realizacije.⁵⁵ Štaviše, spoljni predlagači rada policije u zajednici (operacije na terenu, međunarodne nevladine organizacije, strani akteri) moraju naglasiti da će se njihovi ciljevi i strategije uklopiti u kontekst nacionalne kulture u zemlji domaćinu i da se neće nametati spoljni koncepti koji nisu odgovarajući i koji se ne mogu prilagoditi lokalnim uslovima.

III.1.2 Razumevanje lokalnog konteksta /sprovodenje istraživanja javnosti

53. Da bi se razumeli lokalni uslovi, treba obaviti nezavisno istraživanje, koje će podržati policijsko i političko rukovodstvo.⁵⁶ Ono bi bilo usredsređeno na:

- stanje rada policije,
- videnje policije od strane šire društvene zajednice,
- probleme žrtava kriminala,
- potrebe i zahteve zajednica i na
- društvene i upravne strukture.⁵⁷

Istraživanje treba da obuhvati reprezentativne uzorke policijskog osoblja i društva, uključujući pripadnike raznih zajednica, uključujući etničke i druge manjinske zajednice, grupe civilnog društva (NVO), javne društvene službe i uprave, verske vođe ili verske zajednice, poslovni sektor, medije itd. kao i relevantnu dokumentaciju (pisane politike, zakonodavstvo i druge pisane procene). Štaviše, treba proceniti društvene, političke i privredne uslove u društvu u pogledu nihovog potencijala za prouzrokovanje sukoba između zajednica i u zajednicama. Kvantitativne i kvalitativne informacije prikupljenje u istraživanju treba upotrebiti za izradu polaznih tačaka i kriterijuma u operativnom planu radi ocene uspeha i/ili uticaja realizacije rada policije u zajednici (vidi, takođe, stav 57. i st. 106-109.).

54. Posle ove procene, svi ključni akteri treba da budu uključeni u raspravu o odgovarajućim strategijama za realizaciju rada policije u zajednici, uključujući ciljeve, prioritete i korake ka realizaciji kako bi se osiguralo da strategije odgovaraju lokalnim uslovima.⁵⁸

III.1.3 Formulisanje vizije i misije

55. Prvi korak u izradi strategije treba da bude usredsređen na formulisanje vizije i misije, koje bi svim uključenim akterima u nekoliko jezgrovitih reči, dale objašnjenje cilja koji policija nastoji da postigne uvodenjem rada policije u zajednici.
Prilagođena lokalnom kontekstu, misija treba da bude tesno povezana sa osnovnim poslom koji se od policije očekuje kroz obavljanje rada policije u zajednici.⁵⁹

⁵⁵ Uporedi OEBS (2002), (citirano u tekstu, napomena 5), str. 6; Ujedinjene Nacije, (citirano u tekstu, napomena 54), str. 8; i Harris (2005), (citirano u tekstu, napomena 14), str. 23.

⁵⁶ Uporedi Harris (2005), (citirano u tekstu, napomena 14), str. 39, 57; i Robin Oakley/Chris Taylor/John Slater (2007), *Sistematska procena politike rada i prakse policije u vezi sa Romima: Vodič za upotrebu u zemljama učesnicama OEBS-a. Praktičan vodič za podršku realizacije preporuka o radu policije u Akcionom planu OEBS-a za Rome i Sinte*, OEBS/ODIHR, London, 2007. godina, str. 11.

⁵⁷ Uporedi OEBS (2002), (citirano u tekstu, napomena 5), str. 4; Safeworld/SEESAC (2006), (citirano u tekstu, napomena 8), str. 8 i 14; Botterman (2007), (citirano u tekstu, napomena 11), str. 9. Za detalje vidi Ujedinjene Nacije, (citirano u tekstu, napomena 54), str. 22-26; ili Oakley/Taylor/Slater (2007), (citirano u tekstu, napomena 54).

⁵⁸ Uporedi Bucqueroux (ND), (citirano u tekstu, napomena 4), str. 6; Ujedinjene Nacije, (citirano u tekstu, napomena 54), str. 9; i Botterman (2007), (citirano u tekstu, napomena 11), str. 8.

⁵⁹ Uporedi Harris (2005), (citirano u tekstu, napomena 14), str. 23-25.; i Safeworld/SEESAC (2006), (citirano u tekstu, napomena 8), str. 8 i 13.

III.1.4 Izrada strateškog plana razvoja koji uzima u obzir lokalne uslove

56. Ovaj plan treba da ima jasne, čvrste ciljeve i prakse koje se mogu realno realizovati u datom vremenskom okviru, sa datim sredstvima i uz dužno poštovanje lokalnih uslova. Ovaj plan treba, takođe, da naglasi, kao konačan cilj, integraciju rada policije u zajednici u čitavu policijsku službu, čime on postaje *nacionalna strategija*. Ovaj plan ili memorandum o razumevanju treba da potpišu svi akteri kako bi pokazali svoju posvećenost.⁶⁰
57. *Operativni plan* treba izraditi detaljno, opisujući kako se ostvaruju razne faze realizacije. Ovaj plan treba da identificuje potrebne organizacione promene i sredstva (personalna, materijalna i finansijska) za razne faze. U vezi sa sredstvima, poseban naglasak treba staviti na najefikasniju upotrebu raspoloživih sredstava, a ne na obezbeđenje nove kompjuterske opreme. Iako će mnoge policijske službe imati opravdane zahteve za infrastrukturom i opremom na ime podrške izgradnji kapaciteta, takvu opremu treba isporučivati samo na osnovu zahteva jasno navedenih u proceni potreba i pratećem planu razvoja. To treba jasno saopštiti na samom početku svakog programa reforme ili obećanje da će se obezrediti materijalna sredstva može odvući pažnju sa ili potceniti mnogo važniji posao institucionalne reforme i decentralizacije (vidi, takođe, stav 70.). Operativni plan treba, takođe, da sadrži i raspored i utvrdi polazne tačke koje treba ostvariti u datom vremenskom okviru, definišući kriterijume za kasniju ocenu ovog procesa. Kriterijumi treba da budu "SMART" (konkretni, merljivi, ostvarivi, realni, da se mogu vremenski pratiti). Raspored treba da odražava lokalno stanje rada policije i odnosa između policije i zajednice i obezbedi više vremena u sredini gde su uslovi za realizaciju teški. U problematičnoj sredini minimalno tri do pet godina bi moglo biti optimalno.⁶¹ U vezi sa ocenom, plan treba, takođe, da sadrži odredbe za dokumentovanje realizacije kako bi se onima koji vrše ocenu obezbedile dragocene referentne informacije. Pošto vladini ili policijski organi mogu biti neradi da se izveštaji o ocenijavanju saopštavaju javnosti, posebno ako se oni bave taktički ili operativno osetljivim pitanjima ili ako su više negativni nego pozitivni, važno je da se o kasnjem objavlјivanju odluči u toku faze planiranja i da se od svih aktera traži da se obavežu ovom odlukom.
58. Treba izabrati *osnovnu grupu za realizaciju* čiji bi zadaci bili da nadgleda i koordinira proces realizacije i stvoriti mehanizme za komunikaciju, nadzor i ocenu, i koja će snositi opštu odgovornost za realizaciju.⁶² Na čelu ove osnovne grupe treba da bude policajac sa višim činom koji će imati dovoljno ovlašćenja da pokrene, projektuje i sproveđe do kraja potrebne institucionalne promene i pored neizbežnog otpora. Takođe treba povesti računa da se angažuju, obuče, podrže i nagrade policijacu koji imaju dovoljno znanja i veština da budu članovi ove grupe. Pošto šef policije i njegovi neposredni zamenici mogu biti preopterećeni time što posvećuju pažnju operativnom procesu realizacije, može se utvrditi pozicija višeg *koordinatora za rad policije u zajednici* koju bi zauzimao neko na višem položaju. Ovaj zvaničnik bi isključivo radio na procesu realizacije. Pošto za realizaciju može biti potrebno nekoliko godina, važno je da to bude dugoročno zvanje.⁶³ Na političkom nivou, može se osnovati upravni odbor rada policije u zajednici koji bi nadzirao realizaciju rada policije među ministarstvima i njihovim upravnim telima. Osim uloge nadziranja promena u okviru policijske službe, ovaj odbor treba da bude odgovoran za uspostavljanje odgovorajućih veza između programa za reformu policije i drugih političkih i upravnih reformskih procesa, najverovatnije u okviru sektora pravde. Spoljni

⁶⁰ Uporedi Ujedinjene Nacije, (citirano u tekstu, napomena 54), str. 10; i Harris (2005), (citirano u tekstu, napomena 14), str. 25f. I 37.

⁶¹ Uporedi Harris (2005), (citirano u tekstu, napomena 14), str. 25-27. i 37.; i Safeworld/SEESAC (2006), (citirano u tekstu, napomena 8), str. 9.

⁶² Uporedi Harris (2005), (citirano u tekstu, napomena 14), str. 28; Organizacija Safeworld/SEESAC (2006), (citirano u tekstu, napomena 8), str. 9; i Oakley/Taylor/Slater (2007), (2005), (citirano u tekstu, napomena 54), str. 13.

⁶³ Uporedi Ujedinjene Nacije, DPKO, (citirano u tekstu, napomena 54), str. 16.

konsultanti iz šireg sistema krivičnog pravosuđa i civilnog društva, sa značajnim iskustvom u realizaciji rada policije u zajednici, mogu biti korisni za savetovanje osnovne grupe za realizaciju. Njihova svrha, uloga i nadležnosti mogu se jasno definisati memorandumom o razumevanju.

III.1.5 Identifikacija mesta za rad policije u zajednici i ključnih aktera

59. Treba identifikovati pilot mesta za rad policije u zajednici. Takođe, treba izabrati predstavnike zajednice i drugih administrativnih službi, kao i policajce i direktore odgovorne za realizaciju pilot projekta i pripremiti ih za njihove specijalne zadatke. Štaviše, treba definisati koje se lokalne strukture i kapaciteti policije mogu koristiti u ranoj fazi realizacije projekta, a koje se moraju promeniti ili razviti.⁶⁴ U idealnim uslovima, pilot mesta bi se odredila u saradnji sa zajednicama koje žive u potencijalnim pilot mestima koja su rada da razviju novi vid partnerstva između policije i šire društvene zajednice. Tako bi proces realizacije bio više u lokalnom vlasništvu. U slučajevima gde lokalno stanovništvo ne pokazuje interes za proces realizacije, treba pokrenuti kampanje za podizanje svesti zajednica kako bi bile obaveštene o cilju rada policije u zajednici i kako da se uključe u taj rad. Osoblje Misije OEBS-a odgovorno za realizaciju rada policije u zajednici moralo bi da bude pripremljeno unapred, prema standardizovanim programu obuke, kako bi se izbegli nedosledni pristupi realizaciji raznih članova misije zbog njihovog različitog nacionalnog porekla i iskustava.⁶⁵
60. *Uvođenje pilot mesta.* Iako bi konačni cilj realizacije trebalo da bude integrisanje tog koncepta u čitavu policijsku službu, bilo bi teško da se promeni način rada svih policajaca istovremeno, posebno onih koji, zbog svojih specijalizovanih oblasti rada u policiji, ne vide potrebu da šira društvena zajednica ima udela u njihovom radu. Zbog toga bi možda bilo prikladnije da realizacija počne u jednom pilot mestu sa "pilot osobljem". Štaviše, kako je realizacija strategija rada policije u zajednici zahtevan poduhvat, na koji utiču mnogi faktori u okviru i van organizacije policije, ne može se isključiti mogućnost da će biti nedostataka ili propusta, posebno na početku procesa realizacije. Pilot projekti bi ostavili prostor za neka negativna iskustva koja ne bi imala koban uticaj na sliku celokupne policijske službe i uopšteno ne bi diskreditovala koncept.⁶⁶ Štaviše, usredsređivanje na prilično mala područja u okviru pilot projekata omogućilo bi ranu identifikaciju poteškoća, ispravke na samom početku i lakšu procenu rezultata tih ispravki (vidi, takođe, III.3.1).⁶⁷
61. *Kriterijumi izbora (pilot) zajednica:* Obično je prilično teško definisati granice pilot mesta u skladu sa formama homogene zajednice, kao što su identitet, zajedničke vrednosti, običaji i interesovanja, pošto takve homogene zajednice retko postoje u realnosti, posebno u velikim opština i gradovima. Prema tome, granice bi se pre definisale duž geografski ograničenih područja ili zasebnih područja na nivou susedstva. Nivoi homogenosti i potencijala za sukob u okruženjima mogu se znatno razlikovati, pa se može postaviti pitanje da li da se izabere pilot mesto sa heterogenim strukturama, sa velikim potencijalom sukoba i visokim stopama krivičnih dela ili prilično homogeno i stabilno okruženje sa malim potencijalom sukoba i niskim stopama krivičnih dela. Iako bi se uspeh mogao mnogo lakše postići u okruženjima sa niskim stopama krivičnih dela, više razloga govori u prilog izbora problematičnih susedstava. Pre svega, ona imaju najviše problema, koji bi bili rešeni uvođenjem rada policije u zajednici. Drugo, strategije i taktike koje su uspešne u ovim problematičnim uslovima, imaju više potencijala da se prilagode drugim sličnim sredinama od strategija koje su funkcionalne samo u

⁶⁴ Uporedi Ujedinjene Nacije, (citirano u tekstu, napomena 54), str. 9.

⁶⁵ Uporedi Stodiek (2006), (citirano u tekstu, napomena 8), str. 86.

⁶⁶ Uporedi Ujedinjene Nacije, (citirano u tekstu, napomena 54), str. 17.

⁶⁷ Uporedi organizacija Safeworld/SEESAC (2006), (citirano u tekstu, napomena 8), str. 17.

neproblematičnim sredinama. U procesu izbora posebno bi se moglo usredsrediti na manje privilegovane i osetljive manjinske grupe, pošto te grupe mogu biti one kojima su najpotrebniji bolji odnosi između policije i zajednice, kao i funkcionalnije rešavanje problema (Za više informacija o izazovima u odnosima u razvoju u radu policije u zajednici vidi, takođe, III.2.3).

62. U vezi sa procesom sticanja iskustava, idealno bi bilo da postoji nekoliko pilot mesta, koja će obuhvatiti različite sredine u zajednici i imati različite nivoe izazova za realizaciju. To bi omogućilo da se oceni kako se uspešne posebne strategije i taktike realizacije pokazuju u različitim uslovima.
- Još jedna metodologija za poređenje i ocenjivanje strategija i taktika realizacije bila bi da se izabere nekoliko pilot mesta sa sličnim karakteristikama, ali da se rad policije u zajednici realizuje samo u nekim od njih, i da se druge zajednice upotrebe kao "kontrolna mesta". Tako bi se moglo oceniti da li rad policije u zajednici zaista pravi razliku u sprečavanju i smanjenju kriminala i rešavanju problema. Pozitivni rezultati dali bi dobar primer za dalju promociju rada policije u zajednici.
63. U okviru policijske službe, treba izabrati policajce koji su motivisani da prihvate ovaj novi pristup radu policije i koji imaju osnovne veštine za ovaj izazovan zadatok. Pošto će poverenje u policiju verovatno biti posebno slabo u pilot mestima među manjinskim stanovništvom koje je možda ranije iskusilo pristrasne i represivne metode rada policije, važan korak u pridobijanju poverenja manjinskih zajednica bio bi da se one integrišu u policiju na svim nivoima i funkcijama. Njihova integracija ne bi služila samo kao mera za izgradnju poverenja, već bi, takođe, policiji pružila znanje i veštine koje su neophodne za rad u multikulturalnoj sredini: posebno znanje manjinskih jezika i specifičnih tradicija i običaja.⁶⁸
- Angažovanje treba, takođe, da se usredsredi na žene, čiji je procenat u policiji obično neproporcionalan sastavu stanovništva.⁶⁹ (O načelima angažovanja je detaljnije rečeno u Vodiču o demokratskom radu policije, vidi OEBS (2006), str. 43f.).
64. Ostale vladine službe treba, takođe, da imenuju odgovarajuće kandidate sa neophodnim veštinama i motivacijom. Kako bi se izabrali glavni akteri u zajednici, treba uzeti u obzir postojeće društvene strukture i savete ljudi od uticaja i poverenja u okviru zajednice. Dok bi policajci bili obavezni da učestvuju u radu policije u zajednici, predstavnici civilnog društva treba da učestvuju na dobrovoljnoj bazi. Oni treba da budu motivisani željom da se kriminal smanji i poveća sigurnost u njihovoј zajednici. Pozitivno iskustvo i uspeh koji kasnije postignu pomoći će očuvanju njihove motivacije.

III.1.6 Stvaranje pravne osnove, okvira i politike realizacije

65. Bez pravne osnove koja jasno promoviše rad policije u zajednici, realizacija tog koncepta može biti nedelotvorna i neodrživa. Prema tome, treba pružiti zakonodavnu podršku, tamo gde je ona potrebna, kako bi se pripremila pravna osnova.⁷⁰
66. Dalje, treba usvojiti politike i smernice realizacije⁷¹ i razdeliti ih celoj policijskoj službi kako bi se svi zaposleni upoznali sa konceptom, koracima ka realizaciji i ulogama i odgovornostima koje se očekuju od svakog člana osoblja. U njima, na primer, treba da se obrade pitanja osoblja i rada objekata, komandnih lanaca, postupaka za utvrđivanje

⁶⁸ Uporedi OEBS (2002), (citirano u tekstu, napomena 5), str. 10, HCNM (2006), (citirano u tekstu, napomena 12), str. 10f., Preporuka 4; OEBS (2006), (citirano u tekstu, napomena 2) str. 43, stav 126f; i Stodiek (2006), (citirano u tekstu, napomena 8), str. 7.

⁶⁹ Uporedi OEBS (2006), (citirano u tekstu, napomena 2), str. 43, stav 125.

⁷⁰ Uporedi Harris (2005), (citirano u tekstu, napomena 14), str. 37f.; i Botterman (2007), (citirano u tekstu, napomena 11), str. 9.

⁷¹ Uporedi Organizacija Safeworld/SEESAC (2006), (citirano u tekstu, napomena 8), str. 21; i Botterman (2007), (citirano u tekstu, napomena 11), str. 9.

odgovornosti, evidencije, rešavanja problema,⁷² i kriterijuma za ocenjivanje kvaliteta rada. Štaviše, politike treba formalno da obavežu svakog člana osoblja da uspešno obavlja poslove rada policije u zajednici.⁷³

67. Takvo zvanično uključivanje treba, takođe, tražiti i od svih drugih državnih službi koje su obuhvaćene radom policije u zajednici.⁷⁴

III.1.7 Koordinacija spoljnih donatora i fasililitatora

68. Uključivanje nekoliko spoljnjih aktera može predstavljati veliki izazov doslednoj i istrajnoj realizaciji rada policije u zajednici.⁷⁵ Nekoordinisani napor raznih donatora i agencija za realizaciju projekata mogu dovesti do gubljenja sredstava zbog dupliranja projekata, doniranja nekompatibilne opreme i propuštenih prilika za uspostavljanje sinergija. Ono što je još gore, nekoordinisane aktivnosti mogle bi dovesti do značajne konfuzije i frustracije među korisnicima programa (državnih službi kao i civilnog društva) ako različiti pristupi primenjuju ciljeve i strategije koji su u suprotnosti jedni s drugima. Najbolji način da se takvi nedostaci izbegnu je da se osnuje jedinica za koordinaciju ili grupa za upravljanje u okviru glavne nacionalne grupe za implementaciju (vidi, takođe, stav 59.), ili da vlada zemlje domaćina izabere jednu vodeću agenciju među međunarodnim akterima, koja će biti ovlašćena da koordinira aktivnostima svih uključenih spoljašnjih agencija i aktera.⁷⁶ Jedinica za koordinaciju, grupa za upravljanje ili vodeća agencija mogu organizovati mesečne/redovne multi-disciplinarne sastanke svih relevantnih učesnika na kojima će se raspravljati o aktivnostima i inicijativama koje se fiktivno preduzimaju da bi se smanjilo dupliranje i povećala efikasnost. Ove sastanke, takođe, treba koristiti za uklanjanje prepreka inicijativama koje se mogu suočiti sa problemima.

III.2 Faza realizacije

III.2.1 Mere u vezi sa organizacijom policije

69. *Osnivanje pilot mesta i stanica.* Policijske stanice osnovane kao modeli u skladu sa strateškim planom razvoja, i pešačke patrole, čije osoblje predstavlja zajednicu kojoj služi (vidi, takođe, stav 63.), treba otvarati u pilot okruženjima, obezbeđujući otvorenost i lak pristup policiji kao i dvosmernu komunikaciju između policije i pripadnika bilo koje zajednice i svih društvenih grupa. Policajci zaduženi za određenu zajednicu su redovni policajci, pa time treba da i dalje budu uključeni u otkrivanje kriminalnih radnji i hapšenje počinilaca i kriminalaca ako su svedoci nekog krivičnog dela. Međutim, kako će ispravno osnivanje i održavanje operativnih struktura zahtevati i deo njihovog radnog vremena, ti policajci mogu da budu oslobođeni službenih poziva nekoliko sati u smeni kako bi se usredsredili na aktivnosti u vezi sa radom policije u zajednici. Na samom početku, dok se ne utvrde prve strukture koje sarađuju, oni se mogu usredsrediti isključivo na ovaj zadatak.

Kada nema hitnih službenih poziva, aktivnostima policije u zajednici mora se dati prioritet jednakoj kao i većini drugih aktivnosti, pošto, suprotno kratkotrajnom uticaju reaktivnog rada policije, rad policije u zajednici ima dugoročan uticaj na sigurnost i rešavanje krivičnih dela.

⁷² Uporedi David W. Purdy (2007), *Rad policije u zajednici*, Prezentacija na OEBS-ovom regionalnom sastanku policijskih stručnjaka za Zapadnu Evropu o radu policije u zajednici, Beč, 11-12. jun 2007. godine, str. 10.

⁷³ Uporedi Ujedinjene Nacije, (citirano u tekstu, napomena 54), str. 6.

⁷⁴ Uporedi Ujedinjene Nacije, (citirano u tekstu, napomena 54), str. 6; i Boterman (2007), (citirano u tekstu, napomena 11), str. 8.

⁷⁵ Uporedi OEBS (2002), (citirano u tekstu, napomena 5), str. 7.

⁷⁶ Uporedi Stodiek (2006), (citirano u tekstu, napomena 8), str. 48.

70. U policijskim stanicama mogu da se nalaze posebna mesta za kontakte sa zajednicom gde je atmosfera prijatna i gde se pripadnici zajednice osećaju slobodno da iznose svoje probleme, podnose zahteve i ulažu pritužbe. U idealnim okolnostima, policijske stanice treba, takođe, da budu opremljene tehnologijom koja je potrebna za poboljšanje telefonskih ili internet komunikacija sa širom društvenom zajednicom, za održavanje prezentacija predstavnicima šire društvene zajednice, i za reševanje problema na bazi kompjuterske metodologije. Međutim, pošto su u mnogim slučajevima, raspoloživa sredstva za ispunjenje svih ovih potreba deficitarna, akcenat treba staviti na efikasniju upotrebu raspoloživih sredstava, uvek imajući u vidu poboljšano pružanje usluga (vidi, takođe, stav 57.).
71. Treba organizovati otvorene policijske dane, a grupe predstavnika zajednice i medije treba pozivati u policijske stanice da vide novi način rada policije koji je orijentisan na pružanje usluga, prijateljski i zasnovan na partnerstvu. Aktivnosti u vezi sa odnosima sa javnošću treba, međutim, da se koriste samo kao pomoćno sredstvo za podizanje svesti u okviru društvenih zajednica. Ne treba upasti u zamku i usredsrediti se prvenstveno na aktivnosti vezane za odnose sa javnošću, tako zanemarujući znatno važnije zadatke promene organizacije i poboljšanja rada policije.
72. Koliko god osnivanje model stanica i specijalizovanih jedinica za rad policije u zajednici može biti korisno u početnoj fazi realizacije, treba voditi računa da se ne stvaraju ili proširuju podele i stara rivalstva u okviru policijskih službi, posebno između patrolnih jedinica i istražnih jedinica koje često slabo sarađuju i razmenjuju informacije.⁷⁷ Štaviše, mora se izbeći utisak da je rad policije u zajednici funkcija posebne jedinice koja ima malo zajedničkog sa "stvarnom" primenom zakona,⁷⁸ posebno ako policajci moraju da koordinišu potrebe i prioritete zajednica sa taktičkim zahtevima koji odstupaju od drugih (istražnih) jedinica.⁷⁹ Takve pogrešne predstave bi značajno sputavale integraciju ovog koncepta na nivou cele policije u kasnijoj fazi.⁸⁰ Stoga je važno da se obezbedi da se policajci, bilo da su određeni za patrolu, rad u zajednici, istrage ili druge specijalizovane jedinice, redovno sastaju i zajedno podnose kratke izveštaje i da se informacije prosleđuju između smena preko dnevnika ili evidencije dešavanja.⁸¹
U zemljama gde je policija uglavnom organizovana u specijalizovane jedinice sa jednom funkcijom, uvođenje specijalizovane Jedinice za rad policije u zajednici na pilot mestu, koja dopunjuje strukturu nacionalne policije, može biti jedini način da se pokrene realizacija rada policije u zajednici. U okviru opšte reforme policije, ove posebne strukture mogu biti reorganizovane, a rad policije u zajednici integriran u sve jedinice.
73. *Strukturalni i upravljački izazovi za reformu:* Važno sredstvo za borbu protiv gore navedenih pogrešnih percepcija je sveobuhvatno obrazovanje za svo policijsko osoblje o konceptu rada policije u zajednici. Međutim, pošto rad policije u zajednici može podrazumevati značajne promene u tradicionalnoj policijskoj kulturi i zadacima, otpor prema ovim promenama i neznanje o tome kako se nova filozofija prenosi, može da se

⁷⁷ Uporedi Biro pravde (1994), (citirano u tekstu, napomena 9), str. 30; Susan Sadd/Randolph M. Grinc (1996), *Ostvarivanje izazova u radu policije u zajednici. Inovativan rad policije orijentisan ka okruženju u osam gradova* (Ministarstvo pravde SAD, Kancelarija za programe pravde, Nacionalni institut pravde: Istraživanje ukratko, Vašington, 1996. godina, str. 8; i Wesley G. Skogan (2004), "Rad policije u zajednici: Zajedničke prepreke za uspeh", u: Lorie Fridell/Mary Ann Wycoff (Eds.), *Rad policije u zajednici. Prošlost, sadašnjost i budućnost* (Policijski izvršni istraživački forum/Fondacija Annie E. Casey, Vašington, 2004. godina), str. 162 i 165.

⁷⁸ Uporedi Biro pravde (1994), (citirano u tekstu, napomena 9), str. 30; Tilley (2005), (citirano u tekstu, napomena 25), str. 331; i Boterman (2007), (citirano u tekstu, napomena 11), str. 27.

⁷⁹ Uporedi Tilley (2005), (citirano u tekstu, napomena 25), str. 332.

⁸⁰ Uporedi Biro pravde (1994), (citirano u tekstu, napomena 9), str. 30.

⁸¹ Evidencija dešavanja je dnevnik pitanja, aktivnosti, krivičnih dela, kuća čiji su stanari na odmoru, poziva za pružanje usluge iz svake smene itd., ukratko – komunikaciona alatka za policajce koji obrađuju istu liniju, ali u različitim smenama.

javi na svim nivoima policije.⁸² Policajci mogu smatrati da je njihova čitava karijera i posao kojim su se bavili doveden u pitanje, mogu biti uplašeni novim zahtevima i dužnostima koje im se nameću⁸³ i postati zabrinuti za svoje karijere ako se uvode novi kriterijumi za ocenu rada, posebno ako se ti kriterijumi ne razumeju na samom početku.⁸⁴ Policajci mogu postati posebno bezobzirni, ako imaju utisak da su te nove filozofije, zahteve ili "nerealne ciljeve" definisali civilni na nivou ministarstava, a nisu ih izradili policijski stručnjaci koji aktivno obavljaju dužnost na operativnom nivou.⁸⁵

74. Starešine mogu biti posebno nevoljne da prenose ovlašćenja i dužnosti na svoje podređene službenike, ako se boje gubitka komande i kontrole, ako predviđaju povećanje korupcije (vidi, takođe, stav 102.) i neefikasnost svojih podređenih službenika, ako su zabrinuti zbog potrebe za dodatnim osobljem imajući u vidu intenzivniji pristup rada policije u zajednici u vezi sa radnom snagom, i ako su nezadovoljni zbog novih zadataka koji se od njih zahtevaju (na primer, koordiniranje usluga raznih službi, ocena rada u skladu sa novim kriterijumima).⁸⁶ Policajci na operativnom nivou mogu biti posebno zabrinuti zbog povećanog obima posla, zahteva da se obezbedi bliska komunikacija i saradnja sa zajednicama, rešavanje problema pomoću kompjuterskih tehnologija itd., kao i zbog novih dužnosti koje su im date.⁸⁷
75. Otporu se može suprotstaviti samo ako političko rukovodstvo i rukovodstvo policije naglase svoju stalnu podršku i posvećenost radu policije u zajednici. Ako se policajcima i njihovim prepostavljenim pokažu koristi od rada policije u zajednici za njih same (vidi, takođe, st. 40-47.) i ako rukovodstvo daje primer podstičući intenzivnu komunikaciju i razmenu mišljenja između policajaca na svim nivoima, uključujući i policajce nižih činova u proces odlučivanja. Protok informacija sa nižih nivoa ka višim i lakši pristup policajaca sa nižim činovima njihovim prepostavljenim je bitan za razmatranje potreba i zahteva zajednica u internom procesu donošenja odluka.⁸⁸ U okviru policije se moraju identifikovati protivnici koji opstruiraju ovaj novi način rukovođenja, a onda ih ili pomiriti sa ovom novom politikom ili otpustiti.⁸⁹
76. *Obuka.* Kao što je već primećeno u stavu 32., potrebno je vršiti obuku iz posebnih dodatnih veština koje su neophodne za rad policije u zajednici u vidu osnovne obuke kadeta kao i u vidu praktične obuke policajaca i programa redovnog stručnog usavršavanja u okviru službe, za policajce i rukovodioce u svim odeljenjima policije, te istu stoga treba ugraditi u svaki modul obuke.⁹⁰ Na taj način se svi policajci mogu obučiti o tome kako rad policije u zajednici može da pomogne svim sektorima policije u smanjenju i sprečavanju krivičnih dela, čime rad policije postaje delotvorniji i efikasniji, a da istovremeno tretman kriminala ne bude blag.⁹¹ Osim obuke, rukovodiocima u policiji

⁸² Uporedi Ron Sloan/Robert Trojanowicz/Bonnie Bucqueroux (1992), *Osnovni problemi obuke. A Foundation for Community Policing Making the transition to Mission-Driven Training* (Rad policije u zajednici, Serija o radu policije u zajednici, 1992. godina), str. 5; Biro pravde (1994), (citirano u tekstu, napomena 9), str. 30; Peter Stevens/Diana M. Yach (1995), *Rad policije na delu. Vodič za stručnjake*, Kenwyn 1995, 18.

⁸³ Uporedi Bucqueroux (ND), (citirano u tekstu, napomena 4), str. 5; Biro pravde (1994), (citirano u tekstu, napomena 9), str. 32; Sadd/Grinc (1996), (citirano u tekstu, napomena 76),

⁸⁴ Uporedi Skogan (1994), (citirano u tekstu, napomena 27), str. 3.

⁸⁵ Uporedi Skogan (1994), (citirano u tekstu, napomena 27), str. 4; Skogan (2004), (citirano u tekstu, napomena 76), str. 163; i Tilley (2005), (citirano u tekstu, napomena 25), str. 332.

⁸⁶ Uporedi Skogan (1994), (citirano u tekstu, napomena 27), str. 9f; Skogan (2004), (citirano u tekstu, napomena 76), str. 165; i Tilley (2005), (citirano u tekstu, napomena 25), str. 332.

⁸⁷ Uporedi Sadd/Grinc (1996), (citirano u tekstu, napomena 76), str. 7.

⁸⁸ Uporedi Saad/Grinc (1996), (citirano u tekstu, napomena 76), str. 8; OEBS (2002), (citirano u tekstu, napomena 5), str. 7; Organizacija Safeworld/SEESAC (2006), (citirano u tekstu, napomena 8), str. 13; i Boterman (2007), (citirano u tekstu, napomena 11), str. 29.

⁸⁹ Uporedi Bucqueroux (ND), (citirano u tekstu, napomena 4), str. 6; i organizacija Safeworld/SEESAC (2006), (citirano u tekstu, napomena 8), str. 13.

⁹⁰ Uporedi Sloan/Trojanowicz/Bucqueroux (1992), (citirano u tekstu, napomena 80), str. 5 – 13.

⁹¹ Uporedi McPherson (2004), (citirano u tekstu, napomena 40), str. 135; Ujedinjene Nacije, (citirano u tekstu, napomena 54), str. 18; i Boterman (2007), (citirano u tekstu, napomena 11), str. 26 i 33.

može biti potrebna i savetodavna pomoć i mentorski rad sa spoljnim konsultantima koji će im pomoći da prihvate svoje nove uloge. Stoga treba pozvati spoljne instruktore civile i predstavnike civilnog društva, čije će ideje, iskustvo, energija i sposobnost pomoći da se podstakne napredak rada policije u zajednici. Mogla bi se, takođe, razmotriti i zajednička obuka policajaca, predstavnika drugih vladinih službi i pripadnika zajednica, koji su angažovani na projektima rada policije u zajednici, što bi pomoglo da se razbiju stereotipi i nepoverenje između grupa i unaprede pozitivni i delotvorni odnosi na ličnom i inter-kulturalnom nivou. Zajednička obuka bi mogla, na primer, da bude fokusirana na rešavanje konflikata, izgradnju konsensusa, kulturnu različitost i edukaciju usmerenu ka otklanjanju predrasuda. Dalje, obuka može da obuhvati studijska putovanja u inostranstvo posvećena radu policije u zajednici i za policijske rukovodioce i za instruktore gde bi im se predstavila dobra iskustva i pozitivni rezultati rada policije u drugim zemljama i radi razmene iskustava.

77. *Nadgledanje, ocenjivanje i praćenje.* Smisalo ocenjivanje rada treba povezivati sa radnim dužnostima, unapređenjima i platama.⁹² Dobar sistem ocenjivanja bi sadržao opis očekivanja konkretnog policajca, a dodatna podrška bi bila obezbeđena kroz kontinuirana mentorska savetovanja.⁹³ Ocenjivanje rada treba da se usredsredi na sposobnost policajaca da se bavi rešavanjem problema zajednice i da uključi zajednicu u te napore,⁹⁴ koristeći prvenstveno kvalitativne kriterijume ocenjivanja (vidi, takođe, stav 34 + 106f.). Međutim, prelazak sa rada fokusiranog na pojedinačne incidente na rešavanje grupe sličnih problema može dovesti do poteškoća u ocenjivanju, posebno ako šira društvena zajednica odredi prioritete koji nisu obuhvaćeni informacionim sistemima⁹⁵ koje koriste policijske službe. Rukovodstvo policije zbog toga treba da je otvoreno za izmene sistema ocenjivanja u fazi revizije procesa realizacije. Ocenjivanje mora biti kontinuirani proces.

III.2.2 Mere u vezi sa drugim državnim službama

78. Pošto je rešavanje problema u zajednici zadatak koji uključuje sve relevantne državne organe, mora se postići širok konsezus sa svim službama koje su prisutne u široj društvenoj zajednici o njihovom delu odgovornosti i potrebi za bliskom saradnjom. Potrebno je usklađivanje neusaglašenih pravila (zakonodavstva) u oblasti krivičnog pravosuđa i drugim državnim službama u vezi sa rešavanjem problema zajednice. Konkurentni programi rada i prioriteti, različita viđenja obima problema ili sukobljavanje oko sredstava koja su deficitarna, mogu biti smetnja ovakvom pristupu.⁹⁶ Da naglasimo, političko rukovodstvo mora obavezati sve službe da sarađuju međusobno i sa zajednicom. Rukovodeća i nadzorna tela za reformu policije, kao što su predložena grupa za upravljanje reformom i glavna grupa za implementaciju, treba da omoguće uspostavljanje zvaničnih struktura i procedura za saradnju, da se jasno definišu nadležnosti različitih učesnika, i da se otklone prepreke ka uspostavljanju delotvorne saradnje između službi.⁹⁷ Dalje, svi administrativni organi treba da budu obavezani da aktivno učestvuju u lokalnim forumima u zajednici. Oni, takođe, treba da budu uključeni u fazu analize u procesu rešavanja problema kako bi se obezbedilo postizanje jasnijeg razumevanja stvarnog stanja. Konačno, kako bi saradnja bila najdelotvornija i najefikasnija, službenici drugih službi moraju biti edukovani o radu policije u zajednici i o glavnim tehnikama tog rada kao i koje su njihove uloge u zajedničkom rešavanju problema, u istom obimu kao i njihove kolege iz policijske službe. Zajednička obuka za

⁹² Uporedi McPherson(2004), (citirano u tekstu, napomena 40), str. 133.

⁹³ Uporedi McPherson(2004), (citirano u tekstu, napomena 40), str. 133; i Harris (2005), (citirano u tekstu, napomena 14), str. 44, 59, 72f; 160-163. i 196-203.

⁹⁴ Uporedi Brown (1989), (citirano u tekstu, napomena 17), str. 6.

⁹⁵ Uporedi Skogan (2004), (citirano u tekstu, napomena 76), str. 166.

⁹⁶ Uporedi Stevens/Yach (1995), (citirano u tekstu, napomena 80), str. 9f.; Skogan (2004), (citirano u tekstu, napomena 76), str. 165f; Organizacija Safeworld/SEESAC (2006), (citirano u tekstu, napomena 8), str. 22; i Børstad (2007), (citirano u tekstu, napomena 28), str. 9.

⁹⁷ Uporedi Sadd/Grinc (1996), (citirano u tekstu, napomena 76), str. 11.

članove vladinih službi, pripadnike policije i zajednice može, takođe, podstaći buduće međusobno delovanje (vidi, takođe, stav 76.).⁹⁸

III.2.3 Mere u vezi sa zajednicama

79. Kao što je ranije primećeno (stav 22f.), rad policije u zajednici je fokusiran na organizovanje događaja i foruma za aktivno učešće stanovništva u procesu rešavanja problema. Da bi se stvorili javni forumi, ključni igrači u okviru zajednica, koji su identifikovani u fazi planiranja (vidi, takođe, stav 53 + 64), treba da budu uključeni u identifikaciju i mobilizaciju različitih zajednica u pilot mestu. Koordinator projekta treba, međutim, da se postara da svi segmenti jedne zajednice budu uključeni i da grupe zastupljene u zajednici koje su manje vidljive u javnosti ne budu zanemarene.
80. Mobilizacija zajednica može biti težak zadatak iz raznih razloga. Može biti da zajednice neće rado sarađivati sa policijom zbog:
 - loših iskustava koje su ranije imale sa policijom, na primer, ili se sa njima loše postupalo ili im nije data zaštita,⁹⁹
 - straha od osvete kriminalaca ili određenih pripadnika zajednice, ako se aktivni predstavnici zajednice budu smatrali sarađnicima policije,¹⁰⁰
 - visokog stepena loše organizacije¹⁰¹ posebno u zapostavljenim zajednicama,
 - lokalnih društvenih struktura i tradicija koje ne poznaju okupljanje i zbog toga nemaju takve tipove javnih skupova,
 - ideoloških prepreka za saradnju sa policijom od strane određenih segmenata zajednice,¹⁰² ili jednostavno zbog toga što
 - pripadnici zajednice ne vide nikakav neposredan dobitak od njihovog dobrovoljnog učešća.¹⁰³
81. Podrška zajednice se ne može prepostaviti. Ona se mora osvojiti. Za to može biti potrebno neko vreme, u zavisnosti od opšteg odnosa između šire društvene zajednice i policije i nivoa demokratskog rada policije u društvu. Osvajanje poverenja i podrške naročito dugo traje u državama u tranziciji, gde je policija možda funkcionalisala kao represivni instrument države, koji je posebno korišćen protiv manjina i vladinih opozicionih grupa, i u društвima koja su pretrpela sukobe, gde je policija bila aktivno uključena u borbu protiv određenih zajednica.¹⁰⁴
82. Uopšteno, poverenje u policiju se može razviti samo ako policija svakodnevno pokazuje spremnost i znanje da pruža profesionalne kvalitetne usluge svim pripadnicima zajednice (vidi, takođe, stav 1 + 14). Početne aktivnosti koje bi mogle ubrzati izgradnju poverenja bile bi sprovođenje intenzivnih i tradicionalnih radnji za primenu zakona¹⁰⁵ kao

⁹⁸ Uporedi Sadd/Grinc (1966), (citirano u tekstu, napomena 76), str. 17; i Alvydas Sakocius (2002), „Realizacija rada policije u zajednici u praksi: Novi identifikovani društvenointegrativni problemi“, u: OEBS, *Uloga rada policije u zajednici u izgradnji poverenja u manjinskim zajednicama*, Dopunski sastanak organizacije Human Dimension, Završni izveštaj, Beč, 28-29. oktobar 2002. godine, str. 36-40., ovde str. 39.

⁹⁹ Uporedi Oakley (2002), Odnosi između manjina i policije: Neka ključna pitanja, u: OEBS, *Uloga rada policije u zajednici u izgradnji poverenja u manjinske zajednice*, Dopunski sastanak organizacije Human Dimension, Završni izveštaj, Beč, 28-29. oktobar 2002. godine, str. 41-45, ovde str. 41.

¹⁰⁰ Uporedi Sadd/Grinc (1996), (citirano u tekstu, napomena 76), str. 13; Hesta Groenewald/Gordon Peake (2004), *Reforma policije kroz rad policije zasnovan na zajednici. Filozofija i smernice za realizaciju* (International Peace Academy i organizacija Saferworld, Njujork, 2004. godina), str. 9; Skogan (2004), (citirano u tekstu, napomena 76), str. 166; i Tilley (2005), (citirano u tekstu, napomena 25), str. 332.

¹⁰¹ Uporedi Sadd/Grinc (1996), (citirano u tekstu, napomena 76), str. 14.

¹⁰² Uporedi Botterman (2007), (citirano u tekstu, napomena 11), str. 31.

¹⁰³ Uporedi Myhill (2005), (citirano u tekstu, napomena 13), str. 38.

¹⁰⁴ Uporedi Oakley (2002), (citirano u tekstu, napomena 99), str. 41; i Stodieck (2006), (citirano u tekstu, napomena 8), str. 7f.

¹⁰⁵ Uporedi Sadd/Grinc (1996), (citirano u tekstu, napomena 76), str. 13.

organizovanje akcija čišćenja (odvoženje napuštenih vozila, uklanjanje grafita itd)¹⁰⁶ kako bi se dobili neki brzi rezultati delovanja policije i poboljšao subjektivni osećaj sigurnosti šire društvene zajednice. Ove intenzivne reaktivne aktivnosti treba da nastave da dopunjavaju aktivnosti usmerene na sprečavanje kriminala i rešavanje problema koji mogu zahtevati više vremena da bi se došlo do konkretnih rezultata. U suprotnom, zajednice se mogu razočarati i frustrirati, što bi moglo da ima za rezultat gubitak interesa za dalju saradnju.¹⁰⁷

83. Druga mera za izgradnju poverenja bi bila da se zajednice informišu na način koji ne bi bio protumačen kao preteći putem otvorenih policijskih dana i poseta lokalnim objektima gde se pripadnici zajednice osećaju ugodno i sigurno. Tom prilikom, policija treba da sasluša pritužbe i probleme predstavnika zajednice, edukuje ih o pravilima i zadacima policije u vezi sa rešavanjem problema. Dalje, policija treba da jasno i delotvorno saopštava razloge za uvođenje novog stila rada policije i koristi od rada policije za širu društvenu zajednicu.¹⁰⁸ Upotreba dinamičnih i efektnih govornika iz redova policije za davanje saopštenja može biti od velike pomoći. Kada se primenjuje novi stil rada policije, prezentacija i simbolizam su od vitalnog značaja za signalizaciju promena zajednici. Pešačke patrole koje će obavljati lokalni policijski komandiri će, takođe, biti veoma simbolične, i poslaće čvrstu poruku pripadnicima zajednice o tome da je i viši nivo zainteresovan i posvećen radu policije u zajednici.
84. Zato što nevladine organizacije mogu odigrati ključnu ulogu kao deo mreža za razmenu informacija, one bi trebalo da budu uključene u kreiranje struktura za saradnju¹⁰⁹ čak i ako su između nevladinih organizacija i policije u prošlosti postojale tenzije i suprotnosti. Policija treba da ih prihvati kao svoje 'kritične prijatelje'¹¹⁰. Izazov izbora najprikladnijih nevladinih organizacija može se zadovoljiti upotrebom kriterijuma izbora kao što su stabilnost nevladinih organizacija, odgovornost i autentično predstavljanje njihovih konstitutivnih jedinica.¹¹¹
85. U svakom slučaju, policija treba da odbaci tendenciju da se prebrzo usredsredi samo na one zajednice i grupe koje su već utvrdile javne forume, kao što su ulični odbori ili društvene aktivnosti i koje se stoga mogu lako ubediti u koristi od saradnje.¹¹² U suprotnom, slabe zajednice i zajednice koje ne reaguju, one koje verovatno imaju najveće probleme, mogu ostati usamljene i nastaviti da prave probleme za sebe i druge zajednice.
86. *Uloga javnih foruma:* Javni forumi, kao što su savetodavni odbori zajednica¹¹³ su tela najbolje strukturisana za dvosmerni dijalog i aktivno učešće zajednice u rešavanju problema. Kako bi se obuhvatili problemi celog okruženja i obezbedio najveći broj sredstava za rešavanje tih problema, u njihovom sastavu treba da budu predstavnici svih zajednica i službi koje su prisutne i koje rade u zajednici. Prema tome, oni treba da budu sastavljeni od predstavnika lokalnih administrativnih službi, sudova, tužilaštva i policije, kao i socijalnih, društvenih i ekoloških službi, stambenih odbora, obrazovnih i verskih organizacija, poslovnih udruženja, privatnih preduzeća za obezbeđenje, manjinskih grupa, organizacija za ljudska prava i drugih nevladinih organizacija, medija, sportskih

¹⁰⁶ Uporedi Skogan (1994), (citirano u tekstu, napomena 27), str. 15.

¹⁰⁷ Uporedi Sadd/Grinc (1996), (citirano u tekstu, napomena 76), str. 13.

¹⁰⁸ Uporedi Purdy (2007), (citirano u tekstu, napomena 71), str. 13f.

¹⁰⁹ Uporedi OEBS (2002), (citirano u tekstu, napomena 5), str. 8 i 11.

¹¹⁰ Oakley (2002), (citirano u tekstu, napomena 99), str. 43.

¹¹¹ Uporedi OEBS (2006), (citirano u tekstu, napomena 2), str. 38, stav 109.

¹¹² Uporedi Stevens/Yach (1995), (citirano u tekstu, napomena 80), str. 17f.

¹¹³ Na području na kome je OEBS prisutan, takvi javni forumi imaju različite nazive. Pored „Savetodavni odbori zajednice“, mogu se naći i izrazi kao što su, na primer: „Savetodavni odbori građana“, Savetodavni odbori zajednice“, „Akcioni timovi za sigurnosnost u zajednici“ ili „Lokalni odbori za sigurnost šire društvene zajednice“. I pored različitih naziva, svi oni dele slične konceptualne karakteristike u vezi sa strukturom, funkcionisanjem i zadacima.

organizacija itd. Oni treba da budu otvoreni i za svakog pojedinačnog pripadnika zajednice koji je zainteresovan za njihove aktivnosti.¹¹⁴

87. Pošto sastav javnih foruma može biti veoma heterogen, kako bi spojili učesnike sa znatno različitim nivoima iskustva i navika u odnosu na postupanje u takvom okruženju, forumi moraju biti organizovani i raditi u skladu sa jasnim procedurama koje mogu, ali ne moraju biti ozakonjene u propisima ili ustavu za tu grupu, u nacionalnoj strategiji za rad policije u zajednici ili čak u zakonodavstvu. Ovo je važno kako bi se donosile transparentne odluke, i regulisala potencijalna neslaganja i interesi koji se razilaze. Drugo je pitanje kako da policija izbalansira zahtev da ostane nezavisna kao organizacija (koja mora da poštuje nacionalne i međunarodne standarde demokratskog rada policije koji su navedeni u Vodiču o demokratskom radu policije u zajednici (vidi OEBS 2006), zakone, strategije i ciljeve) i da, istovremeno, odgovori na lokalne zahteve. Komandiri i zajednice mogu, na primer, imati konkurentne zahteve u odnosu na policajce. U vezi sa ovim je i činjenica da zahtevi nekih zajednica mogu biti nerealni, da je na njih nemoguće odgovoriti ili da su čak suprotni standardima o ljudskim pravima i zakonu. Prema tome, uloga policije u ovim forumima je složena.
88. Javnim forumima treba da predsedava osoba sa velikim ugledom. U najboljem slučaju, to bi bila osoba koju ne samo da bi prihvatali svi segmenti zajednica već i osoba koja je veoma motivisana da prihvati ovaj posao na dobrovoljnoj osnovi. U stvarnosti može biti teško da se pronađe tako široko prihvaćena osoba, posebno u heterogenim okruženjima. U nekim zemljama, prema tome, izabrani predstavnici zajednica, kao što su gradonačelnici (predsednici opština) preuzimaju ovu ulogu predsedavanja. Njihov izbor može da ima dva pozitivna efekta. Sa jedne strane, oni uživaju demokratski legitimitet, a sa druge, kao državni službenici, oni se mogu, takođe, obavezati administrativnim politikama i direktivama da deo svog rada posvete ovom poslu predsedavanja.
89. Da bi se izbegao utisak dominacije policije u javnim forumima, predstavnici policije ne treba da preuzimaju ulogu predsedavanja.¹¹⁵ U nekim situacijama, međutim, može biti teško, bar na početku, da se identifikuju spremni i obučeni pripadnici zajednice. U takvim slučajevima, policajci mogu da predsedavaju ili ko-predsedavaju tim forumima u prelaznom periodu.
90. U svakom slučaju, predsedavajući treba da imaju veština da organizuju sastanke, povezuju ljude, postižu konsensus i podstiču akciju.¹¹⁶ Što je sastav javnih foruma heterogeniji, to je teže njima predsedavati. Raznovrsne zajednice mogu sa sobom doneti raznovrsne pristupe, vrednosti, iskustva, potrebe i zahteve u pogledu policije i drugih vladinih službi. Pristupi i zahtevi mogu biti sukobljeni i konkurenca jedni drugima. Interesi koji se razlikuju mogu postojati ne samo između zajednica već i u okviru zajednica ili između ličnosti. Sve to može da odvuče od pronalaženja rešenja.¹¹⁷ Grupe koje su glasnije mogu imati uspeha koristeći forume za sopstvene potrebe.¹¹⁸ Bogatiji slojevi zajednica, takođe, ne moraju prihvati da se većina sredstava troši na siromašnije slojeve.¹¹⁹ U takvim okolnostima predsedavajući mora biti u stanju da izbegne usvajanja

¹¹⁴ Uporedi Stevens/Yach (1995), (citirano u tekstu, napomena 80), str. 11; Bergmans (2005), (citirano u tekstu, napomena 36), str. 13f; HCNM (2006), (citirano u tekstu, napomena 12), str. 19, Preporuka 12; OEBS (2006), (citirano u tekstu, napomena 2), str. 37, stav 101; i Boterman (2007), (citirano u tekstu, napomena 11), str. 17 i 26.

¹¹⁵ Uporediti Jens Wurtzenbacher (2005), “Community Policing und lokale Problembearbeitung: Notizen über die Southwest-Side in Chicago”, u: TRIALOG 87, Zeitschrift für das Planen und Bauen in der Dritten Welt 4/2005, str. 12-16., ovde str. 5.

¹¹⁶ Uporedi Saferworld/SEESAC (2006), (citirano u tekstu, napomena 8), str. 22.

¹¹⁷ Uporedi Stevens/Yach (1995), (citirano u tekstu, napomena 8), str. 18; i Sadd/Grinc (1996), (citirano u tekstu, napomena 76), str. 14.

¹¹⁸ Uporedi Biro pravde (1994), (citirano u tekstu, napomena 9), str. 14f; i Boterman (2007), (citirano u tekstu, napomena 11), str. 25.

¹¹⁹ Uporedi Trojanowicz/Bucquerou (1990b), (citirano u tekstu, napomena 9), str. 2f.

odлука proste većine, a ne manjina ili realizaciju rešenja za jednu zajednicu o trošku druge. U suprotnom, manje glasne grupe se mogu povući i optužiti policiju da se ponaša diskriminatorno i da ima isuviše blizak odnos sa drugim slojevima zajednice.¹²⁰ Da do toga ne bi došlo, mora se jačati svest o zajedničkim odgovornostima, pronalaziti kompromisi i poštovati prava svih u skladu sa načelima demokratskog rada policije.¹²¹ Pošto se policija ne mora uvek saglasiti sa prioritetima koje zajednice imaju u vezi sa aktivnostima policije, kompromis između stavova i potreba policije i šire društvene zajednice bi bio bitan za razvoj boljeg međusobog razumevanja, čime se može utvrditi osnova za kompromise i recipročnu podršku.

91. U slučajevima kada su određene manjine nerade da se sastaju sa drugim grupama zajednice, mogu se uspostaviti tematski forumi – bar u početnoj fazi – uključujući samo članove određene grupe i predstavnike vladinih službi, samo sa fokusom na potrebe i zahteve manjinske grupe. Druga mogućnost bi bila da se održavaju diskusije sa tim određenim grupama i da se rezultati tih sastanaka uključuju u diskusije sa forumom šire društvene zajednice.¹²²
92. Učestalost, vreme i mesto sastanaka i teme za diskusiju treba da odražavaju potrebe i očekivanja zajednica, pa zbog toga mogu biti različite u svakom okruženju.¹²³ Učestalost sastanaka može zavisiti od hitnosti specifičnih problema i vremenskog okvira koji je potreban da bi se ti problemi obradili. Vreme i mesto sastanaka treba da uzmu u obzir probleme onih zbog kojih se sastanci održavaju. Na primer, sastanak o pitanjima lične sigurnosti treba da se održi u okruženju kao što je lokalna kancelarija, crkva, mesna zajednica, i da se održi u toku dana, zato što ljudi koji su zabrinuti za svoju sigurnost neće hteti da pešače ili da voze daleko da bi otišli na sastanak, posebno kad padne mrak. Ako je pitanje za diskusiju osetljivo, i mesto održavanja sastanka treba da bude neutralno sa političkog ili verskog aspekta. Svrha sastanka bi mogla biti da se obezbedi odgovornost i transparentnost policije, i da fokus sastanka bude na rešavanju problema gde pripadnici šire društvene zajednice temeljno razmatraju probleme i deluju zajednički kako bi se ti problemi obradili (u vezi sa metodologijom rešavanja problema, vidi stav 25.). Teme foruma mogu da se bave svim aspektima kvaliteta života u okruženju, počev od bezbednosti puteva, brige o nivoima krivičnih dela, ili nasilnog ponašanja, zdravstvenih i ekoloških pitanja (kao što je svest o drogama ili problemi zagađenja i ekoloških katastrofa), održavanje javnih komunalija, do posebnih aktivnosti policije i ponašanja policije.¹²⁴ Ovi forumi daju policiji i priliku da sa širim društvenom zajednicom razmeni mišljenje o tome kako ona može da pomogne policiji, tj. kada i kako se zove policija, kako se pravi telefonska mreža preko koje susedi obaveštavaju jedni druge o nekom incidentu u okruženju, kako da paze jedni na druge, kako da se spreče provale, i koliko je važno da jedni drugima paze na domove kada je neko otišao na odmor. Sredstva lokalnih poslovnih prostora i prodavnica mogu se koristiti da bi se informacije prikazale u izlogu, obezbedilo bolje osvetljenje, kao što se može iskoristiti i zaposleno osoblje koje je upoznato sa merama za sprečavanje krivičnih dela i kako da se policija pozove u pomoć kada je neophodno.

Neki od problema o kojima se raspravlja mogu čak biti i van nadležnosti i sredstava policije, ali od interesa za druge vladine službe. Zauzimanje multi-disciplinarnog pristupa

¹²⁰ Uporedi Tilley (2005), (citirano u tekstu, napomena 25), str. 332.

¹²¹ Uporedi Stevens/Yach (1995), (citirano u tekstu, napomena 80), str. 18; i OEBS (2006), (citirano u tekstu, napomena 2), str. 14 i 22f., st. 5 i 36-39.

¹²² Uporedi Safeworld (2006), (citirano u tekstu, napomena 32), str. 10.

¹²³ Uporedi Botterman (2007), (citirano u tekstu, napomena 11), str. 17.

¹²⁴ Uporedi Botterman (2007), (citirano u tekstu, napomena 11), str. 17; Julie Fleming (2007), *Iskustvo u realizaciji rada policije u zajednici na Kosovu*, Prezentacija na OEBS-ovom regionalnom sastanku policijskih stručnjaka o radu policije u zajednici, Skoplje, 16-17. oktobar 2007. godine, str. 7; i Mite Stoykov (2007), *Rad policije u zajednici*, Prezentacija na OEBS-ovom regionalnom sastanku policijskih stručnjaka o radu policije u zajednici, Skoplje, 16-17. oktobar 2007. godine, str. 14.

rešavanju problema osiguraće bolje razumevanje pozadine problema. To će, takođe, pomoći ako se odgovornosti prenose na relevantne aktere, pre nego da policija sama postupa. Svi partneri onda mogu da rade u okviru sopstvenog kruga uticaja, kako bi se obezbedilo delotvorno rešavanje problema koji se obrađuju. Ovo se može ilustrovati jednim primerom: u slučaju nasilja u porodici, za obradu problema odgovorni su mnogi partneri/ustanove. Multi-disciplinarni pristup bi bio da se sastaju redovno kao radna grupa u kojoj će biti predstavnici policije, kancelarije okružnog pravobranioca, sudova, centra za socijalni rad, centara za žrtve nasilja, pomoći žrtvama, skloništa za žrtve, obdaništa ili škole itd. Razne službe mogu zajedno tretirati problem iz raznih uglova i dugoročno imati veći uticaj na rezultate.

93. Članovi javnih foruma treba da budu ohrabreni da koriste te strukture na najdelotvorniji i najefikasniji način. To može da obuhvati izgradnju kapaciteta u vidu radionica i drugih vidova obuke (uključujući zajedničke obuke policijaca i drugih vladinih službenika, vidi, takođe, stav 76.). Još jedna komponenta bi mogle biti kampanje za podizanje svesti zajednice u kojima učesnici uče o opštoj svrsi i pravilnom funkcionisanju foruma i ulozi učesnika, pravima i dužnostima u rešavanju problema. Takvi događaji će ponuditi učesnicima priliku da razrade svoje veštine u identifikaciji problema, utvrđivanju prioriteta i izradi nacrta predloga projekata kao i u realizaciji i oceni projekata.¹²⁵ Osposobljavanje, takođe, znači da se policija slaže sa dvosmernim dijalogom na jednakoj osnovi, zasnovanim na zajedničkom znanju, i jednakom odlučivanju i pravima za utvrđivanje priroriteta.¹²⁶ Kako bi se održala osnova zajedničkog znanja zajednica treba da bude neprekidno obaveštavana o napretku, uspehu i nedostacima u radu policije u zajednici. Netačne informacije i glasine treba uvek brzo ispraviti. U suprotnom, one mogu dovesti do pogrešnih shvatanja, frustracije i gubitka interesa. Treba uspostaviti informativnu mrežu koja obezbeđuje ispravno i brzo prenošenje informacija. U ovom kontekstu mediji igraju važnu ulogu (vidi, takođe, III.2.4).
94. Odluke foruma moraju imati uticaj na rad policije i drugih javnih administrativnih službi. Državni službenici prema tome moraju imati nadležnost i ovlašćenje da te potrebe i zahteve prevode u skrojenu politiku i akciju.¹²⁷ U suprotnom, zajednice će ubrzo izgubiti interes za učešće u reševanju problema, a javne forme mogu koristiti samo kao instrument za pritužbe, ako uopšte nastave da prisustvuju sastancima.
95. Forumi zajednice koji su razvili čvrsta i pouzdana partnerstva između šire društvene zajednice i policije će, takođe, biti neprocenjivi u smanjivanju tenzija u kriznim situacijama, na primer, u slučajevima lošeg ponašanja policije, pošto oni daju priliku da se o toj situaciji raspravlja u kratkom roku u dobro utvrđenim strukturama i u atmosferi poverenja.
96. Pošto se pilot mesta prošire, javne forme na nivou okruženja treba dopuniti sličnim forumima na višem administrativnom nivou (nivo opštine ili okruga), čime se sazivaju predstavnici susednih foruma, radi obrade problema koji su od značaja za više okruženja ili zajednica. Dok će se strateškim pitanjima baviti i okruženje i opština, koracima za rešavanje problema se obično bavi na nivou okruženja/osnovnog stanovništva. Sastanci na višem administrativnom nivou će predstavnicima susedskih foruma dati priliku da razmene praktična iskustva u rešavanju problema. Pošto su za sastanke na višem administrativnom nivou potrebni bolje koordinirani napor, struktura tih foruma treba da

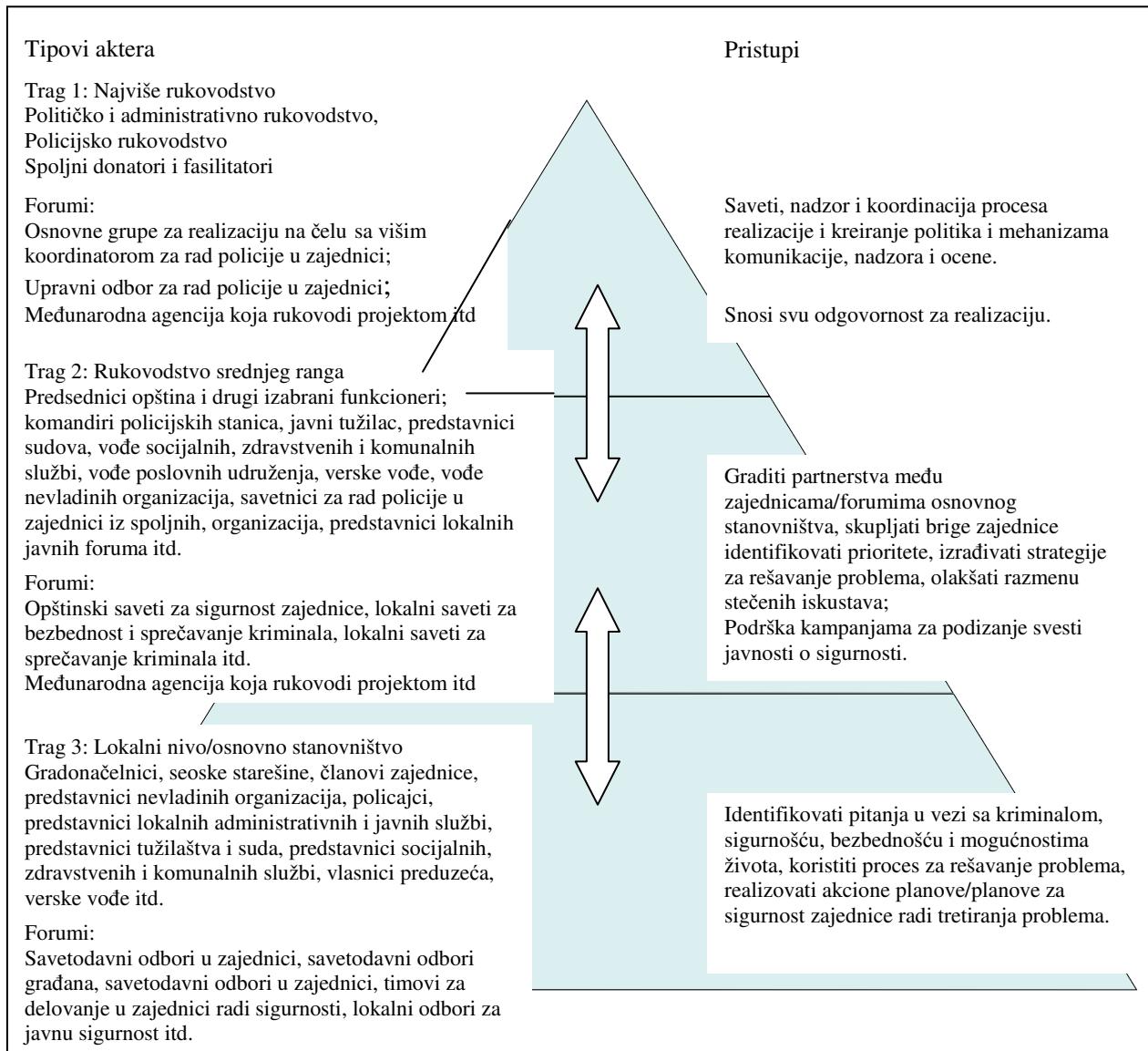
¹²⁵ Uporedi OEBS (2006), (citirano u tekstu, napomena 2), str. 38, stav 104; Stodiek (2006), (citirano u tekstu, napomena 8), str. 87; Botterman (2007), (citirano u tekstu, napomena 11), str. 18.

¹²⁶ Uporedi Myhill (2005), (citirano u tekstu, napomena 13), str. 38, i Botterman (2007), (citirano u tekstu, napomena 11), str. 29.

¹²⁷ Uporedi Wurtzenbacher (2005), (citirano u tekstu, napomena 113), str. 7; i Botterman (2007), (citirano u tekstu, napomena 11), str. 25.

bude formalnija od sastanaka na nivou okruženja. Ti različiti strukturni nivoi su dati u Prikazu 3.

Prikaz 3: Različiti strukturni nivoi rada policije u zajednici



Izvor: Prilagodeno iz: Fleming, Julie (2007), Iskustvo u realizaciji rada policije u zajednici na Kosovu, Prezentacija na OEBS-ovom regionalnom sastanku policijskih stručnjaka za rad policije u zajednici, Skoplje, 16-17. oktobar 2007. godine, str. 2.

97. *Alternativne mogućnosti za sastanke i razmenu mišljenja:* Policijski otvoreni dani, posete školama ili organizacijama civilnog društva od strane policajaca, pozivi grupama predstavnicama zajednice da posete policijske stanice, informativne kampanje na bilbordima, u novinama ili policijskim biltenima, na radiju, televiziji ili na internetu¹²⁸ mogli bi biti alternativne prilike za sazivanje sastanaka i razmenu mišljenja. Ovi događaji mogu da pomognu da se šira društvena zajednica obrazuje o zvaničnim postupcima i politikama, pravima i odgovornostima zajednice i koristima od rada policije u zajednici. TV spotovi koji ilustruju aktivnosti rada policije u zajednici mogu da imaju pozitivno i mobilijuće dejstvo. Još jedna aktivnost izgradnje poverenja sa velikim simboličkim efektom koja pokazuje da je policija spremna da komunicira sa širom društvenom zajednicom bila bi uvođenje pitanja na radiju i TV, na internet pričaonicama, ili u novinama gde bi policajci na visokom položaju (komandiri stanica, šefovi policije) odgovarali na pitanja šire društvene zajednice.¹²⁹ Kao što je ranije primećeno (vidi, takođe, stav 71), ove aktivnosti u vezi sa odnosima sa širom društvenom zajednicom treba, međutim, koristiti samo kao sredstvo za podršku podizanju svesti u okviru zajednica. Mnogo je važnije da žiža aktivnosti ostane na organizacionim promenama i poboljšanju rada policije.
98. U društвима koja nemaju tradiciju okupljanja šire društvene zajednice, na primer, gde su porodice ili klanovi nadmoćna struktura društvene kontrole i razmene između grupa predstavnica zajednice, ti kontakti mogu biti jedini način da se te grupe uključe u rešavanje problema. Policija treba, takođe, da služi kao posrednik ili fasilitator u saradnji sa tradicionalnim i neformalnim mehanizmima za rešavanje sukoba za rešavanje konflikata između klanova. Policija, međutim, treba da vodi računa da ne sarađuje sa grupama i ustanovama koje se protive ljudskim pravima i vladavini prava.¹³⁰ Priznajući tradicionalne klanove, policija treba, takođe, da bude u stanju da promoviše prilike za demokratsko učešće onih koji mogu tradicionalno imati podređene položaje u okviru klanova. Sa ovim je tesno povezana potreba za posebnim informisanjem i osposobljavanjem žena, koje su u nekim kulturama često isključene iz učešća i nedostaje im samopouzdanje i veštine.
99. Modeli grupa za praćenje susedstva mogu biti prikladni instrumenti za uključivanje zajednica u proces rešavanja problema, pošto mogu da doprinesu podršci za policiju, negovanju rutinskih komunikacija između šire društvene zajednice i policije, i podstaknu zajednički duh o odgovornosti za njihovu sopstvenu sigurnost. Kako bi se izbegao rizik da članovi straža u okruženju mogu pokušati da uzmu zakon u svoje ruke i preokrenu se u čuvare reda, ili da ih uticajne grupe zajednice eksploratišu za sopstvene namere, uvek mora biti jasno da oni igraju samo ulogu izveštavanja i da monopol na upotrebu sile ostaje u rukama policije. Prema tome, savetuje se da se utvrde jasni i striktni propisi o modelima straža u okruženju i o postavljenom policajcu koji bi postupao kao njihov nadzornik i koordinator, koji preuzima odgovornost za njihove radnje.
100. Još jedan instrument za aktivno uključivanje stanovnika iz okruženja u rešavanje problema bili bi programi "Pozornika u susedstvu" ili "Policajac na službi u zajednici", kojima se civilima dozvoljava da pomažu policajcima u aktivnostima koje nisu hitne, na primer, nepropisno parkiranje, prekršaji u pešačkoj zoni (bicikli/daske za vožnju itd.), ili za uzimanje izveštaja o slučajevima koji nisu hitni.

¹²⁸ Uporedi Posiege/Steinschulte-Leidig (1999), (citirano u tekstu, napomena 40), str. 103.

¹²⁹ Uporedi Botterman (2007), (citirano u tekstu, napomena 11), str. 18, i Almabek Maldokmatov (2007), *Realizacija projekta „Rad policije u zajednici“ u sistemu Ministarstva unutrašnjih poslova Kirgistan*, Prezentacija na OEBS-ovom regionalnom sastanku policijskih stručnjaka o radu policije u zajednici, Skoplje, 16-17. oktobar 2007. godine, str. 30.

¹³⁰ Uporedi Ujedinjene Nacije, (citirano u tekstu, napomena 54), str. 23.

101. Najvažnija aktivnost u izgradnji poverenja i razmeni mišljenja, međutim, ostaju svakodnevni pozitivni rutinski kontakti između policije i ljudi sa ulice.
102. Gajenje bliskih partnerstava između policije i šire društvene zajednice sa zajednicama može, međutim, imati za posledicu etičke dileme za policajce ako im se ponudi [i oni prihvate] zahvalnost pripadnika zajednica, što se lako može protumačiti kao prelaženje nejasne linije koja ih razdvaja od korupcije.¹³¹ "Borba protiv korupcije zahteva primenu politika protiv korupcije i pravila postupanja za ispravan, častan i propisan rad policajaca, kao i delotvorne mere za realizaciju ovih politika na svim nivoima policije. Delotvorno rešenje mora ciljati ne samo u koren problema slabe zarade, a posebno u mogućnosti u određenim tipovima rada policije za primanje mita, već moraju, takođe, poboljšati efikasnost sistema discipline i kazni."¹³² Zauzvrat, treba, takođe, da postoji i neka vrsta sistema zasluga ili pozitivne podrške za one policajce koji su se izdigli iznad iskušenja korupcije. Obuka iz policijske etike za policajce se pokazala uspešnom u pružanju dodatnih sredstava policajcima kada se nađu u izazovnoj situaciji sa aspekta etike.

III.2.4 Mere u vezi sa medijima

103. Najdelotvorniji i najefikasniji način informisanja šire društvene zajednice o aktivnostima policije i napretku reforme policije, kojim se, takođe, poštuju načela odgovornosti i transparentnosti demokratskog rada policije je da se u to uključe mediji. Kao i nevladine organizacije, policija treba da smatra medije svojim kritičnim prijateljem, koji ima pravo i obavezu da široj društvenoj zajednici pruža tačne informacije. Međutim, moraju se izraditi politike koje regulišu koje informacije se mogu saopštavati, na primer, informacije koje utiču na rast poverenja šire društvene zajednice ili daju osećaj sigurnosti, ili opšte činjenice o ciljevima policije i kako policija radi. Informacije koje se ne smeju saopštavati javnosti uključuju one koje bi kompromitovale policijske istrage i poverljive informacije relevantne za održavanje bezbednosti šire društvene zajednice ili pretpostavku nevinosti. Dobra saradnja sa medijima, takođe, zahteva smernice za kontakte sa medijima, jasno definisane uloge portparola i obuku policajaca o medijima.¹³³ Jedna često neočekivana posledica unapređenja partnerstva između policije i šire društvene zajednice je povećanje broja prijavljenih krivičnih dela, zato što pripadnici zajednice imaju više poverenja i vide da je bolje da se krivična dela prijave policiji. Policijsko rukovodstvo i mediji treba da budu spremni da ovo povećanje tumače ispravno (vidi, takođe, stav 104.).

III.3 Faza ocenjivanja

104. Ocenjivanje je u skladu sa funkcijom znanja i odgovornosti za procenu delotvornosti, efikasnosti i važnosti posebnih aktivnosti realizacije. Njegova svrha je: da doprinese poboljšanju taktika, postupaka i tehnika; da se razmotri nastavak ili obustava projekata i programa; i da se akterima i poreskim obveznicima podnese izveštaj za izdatke/korišćenje resursa koji su često deficitarni.¹³⁴ Uvođenje rada policije u zajednici je dugoročan napor i on zahteva ciklično ocenjivanje, koje treba povezati sa ciklusom politike, čime se strateškom nivou omogućava da sistematski i kontinualno poboljšava kvalitet policijske službe. Referentni okviri koji podržavaju organizacioni razvoj kao što je EFQM model *Evropske fondacije za upravljanje kvalitetom* ili model *Totalnog upravljanja kvalitetom*

¹³¹ Uporedi OEBS (2006), (citirano u tekstu, napomena 2), str. 20 i 39, st. 27 i 111.

¹³² OEBS (2006), (citirano u tekstu, napomena 2), str. 20, stav 28; vidi, takođe, st. 24 – 33.

¹³³ Uporedi OEBS (2006), (citirano u tekstu, napomena 2), str. 36, stav 97.; i Purdy (2007), (citirano u tekstu, napomena 71), str. 16.

¹³⁴ Uporedi Harris (2005), (citirano u tekstu, napomena 14), str. 157; i OEBS (2006), *DAC ocena standarda kvaliteta*, Pariz, 2006. godina, str. 6.

/TQM) *Zajedničkog okvira za procenu* mogu biti odgovorajući instrumenti za praćenje ovog pristupa.¹³⁵ Konačno ocenjivanje ne treba preduzimati pre nego što programi realizacije dobiju priliku da uspeju. U slučaju uvođenja rada policije u zajednici, ovo bi moglo da znači da programima treba odrediti vreme od dve do pet godina, u zavisnosti od izazova sa kojima se proces realizacije suočava (vidi, takođe, stav 57). Osim toga, treba voditi računa da se osigura da svaki okvir za praćenje i ocenu sadrži dovoljno širok opseg i kvalitativnih i kvantitativnih pokazatelja. To će omogućiti promene u jednoj oblasti (npr. broj prijavljenih krivičnih dela koji se u početku može povećati kao posledica rastuće volje šire društvene zajednice da ih prijavljuje policiji) koje će se tumačiti u širem kontekstu (vidi, takođe, stav 103.).

Kako bi se izbegla mogućnost jednostranih procena ili sukoba interesa, i podigao kredibilitet ocenjivanja, ocenjivanje od strane same policije moglo bi se dopuniti nezavisnim ocenjivanjem sa strane.¹³⁶

III.3.1 Kriterijumi ocenjivanja

105. Za ocenu procesa realizacije rada policije u zajednici, u skladu sa kriterijumima Komiteta za pomoć razvoju OECD-a (DAC), opšti kriterijumi za ocenu pomoći razvoju bili bi: značaj, efikasnost, delotvornost, učinak i održivost¹³⁷ (vidi, takođe Prikaz 4).

Prikaz 4: Kriterijumi za ocenu pomoći razvoju Komiteta za pomoć razvoju
(prilagođeni Programima za rad policije u zajednici)

Značaj: Obim u kom mere za realizaciju rada policije u zajednici odgovaraju prioritetima i politikama ciljnih grupa, primaoca i donatora.

Pitanja koja treba obraditi:

- U kom obimu pojedinačni ciljevi programa i dalje važe?
- Da li su aktivnosti programa i ishodi programa u skladu sa opštim ciljem i postizanjem pojedinačnih ciljeva?
- Da li su aktivnosti i ishodi programa u skladu sa nameravanim učinkom i efektima?

Delotvornost: Obim u kom projekti ostvaruju svoje ciljeve.

Pitanja koja treba obraditi:

- U kom obimu su ciljevi postignuti/postoji li verovatnoća da će ciljevi ostvariti?
- Koji su to najbitniji faktori uticali na ostvarenje ili neostvarenje ciljeva?

Efikasnost: Merenje kvaliteta i kvantiteta ishoda u odnosu na početno stanje. Ovo zahteva poređenje različitih alternativnih pristupa u postizanju istih rezultata, da bi se videlo da li je primenjen najefikasniji proces.

Pitanja koja treba obraditi:

- Da li su aktivnosti bile rentabilne?
- Da li su ciljevi postignuti na vreme?
- Da li je program ili projekat realizovan na najefikasniji način?

Učinak: Pozitivne i negativne promene nastale zbog inicijative za rad policije u zajednici, direktne ili indirektne, namerne ili nenamerne.

Pitanja koja treba obraditi:

- Šta se desilo kao rezultat programa ili projekta?
- Kakvu je stvarnu razliku ta aktivnost donela korisnicima?

¹³⁵ Uporedi OEBS (2002), (citirano u tekstu, napomena 5), str. ; i OEBS (2006), (citirano u tekstu, napomena 2), str. 42, stav 120.

¹³⁶ Uporedi OEBS (1991), *DAC načela za ocenu pomoći razvoju*, OEBS/GD(91)20, Pariz, 1991. godina, stav 11.

¹³⁷ Uporedi OEBS (2006), (citirano u tekstu, napomena 134), str. 6. Za ocenu izvršavanja organizacije vidi, takođe, Harris (2005), (citirano u tekstu, napomena 14), str. 59 i 204-206.

- Na koliko je ljudi uticala promena?

Održivost: Merenje da li postoji verovatnoća da će se pozitivni efekti nastali kao rezultat neke aktivnosti održati i nakon povlačenja donatorskih sredstava, spoljašnjeg savetovanja i nadzora.
Pitanja koja treba obraditi:

- U kom obimu se pozitivni efekti nekog programa ili projekta nastavljaju nakon obustavljanja donatorskih sredstava?
- Koji su glavni faktori koji su uticali na ostvarenje ili neostvarenje održivosti programa ili projekta?

106. Obim organizacione transformacije policijskih službi može se proceniti na osnovu:

- nivoa autonomije u procesu odlučivanja,
- nivoa decentralizacije patrole, analize krivičnih dela i istražnih jedinica,
- nivoa interne saradnje i komunikacije,
- modifikacija u regrutovanju zaposlenih sa akcentom na veštine i karakteristike potrebne za policajce koji će raditi u zajednici, kao i obima u kom planovi obuke (za programe osnovne, praktične i redovne obuke stručnog usavršavanja) odražavaju prenošenje veština za rad policije u zajednici¹³⁸ i
- ocenjivanja pojedinačnog ponašanja, kao i
- nivoa zadovoljstva poslom policijskog osoblja.

Prikaz 5: Primeri pitanja za ocenu organizacione transformacije policijskih službi (izabrani i prilagođeni iz knjige Trojanovicz/Bucqueroux (1998), Trojanovicz/Bucqueroux 1998; *Rad policije u zajednici: Kako početi*, drugo izdanje, Sinsinati, 1998. godina).

- Da li je odeljenje sprovelo opširnu strategiju za obrazovanje svih aktera o koristima, najoptimalnijim rešenjima i rizicima rada policije u zajednici pre, u toku i posle sproveđenja?
- Da li je odeljenje izradilo strategiju za dobijanje i analizu formalnih i neformalnih povratnih informacija od zajednice?
- Da li svi u odeljenju idu na posebnu obuku o radu policije u zajednici?
- Pored početne obuke, da li postoji i kasnija obuka?
- Da li su smernice za regrutovanje i izbor osoblja promenjene kako bi odražavale novu posvećenost radu policije u zajednici?
- Da li je proces ocenjivanja promenjen da odražava i kvantitativni i kvalitativni aspekt?
- Da li je rukovodeći kadar preneo svima u odeljenju šta se od njih očekuje u skladu sa posvećenošću celog odeljenja radu policije u zajednici?
- Da li je rukovodeći kadar izradio i realizovao plan za davanje većih ovlašćenja službenicima na operativnom nivou?
- Da li je rukovodeći kadar izradio i realizovao plan za ublažavanje internih nesuglasica, posebno između policajaca zaduženih za zajednice i patrolnih policajaca na motorima?
- Da li je rukoveći kadar izradio i realizovao sistem za merenje uticaja rada policije u zajednici na kriminal, strah od kriminala, i nerede?
- Da li je rukovodeći kadar saopštio svoju spremnost da policajcima da "slobodu da pogreše" i da toleriše greške iz dobre namere?
- Da li je rukovodeći kadar napravio strukturu načina za unapređenje i praćenje koordinacije napora rada policije u zajednici i aktivnosti drugih uprava i jedinica?
- Da li su policajci na operativnom nivou uključeni u napore tima za rad policije u zajednici kao njihov deo?
- Da li su starešine na operativnom nivou ohrabrike inovacije i toleranciju grešaka iz dobre namere?
- Da li su starešine na operativnom nivou pronašle načine za izražavanje kreativnosti i rešavanje problema u svom poslu?

¹³⁸ Uporedi Fridell (2004), (citirano u tekstu, napomena 40), str. 10.

- Da li je veličina susedskih područja odgovarajuća, kako se ogleda u analizi geografske veličine susedskog područja, broja ljudi u okruženju i broja prijavljenih krivičnih dela i poziva za pomoć?
- Da li je policajcima na operativnom nivou dato dovoljno ovlašćenja da samoinicijativno predlažu inovacije uz minimumalne birokratske procedure?
- Da li je policajcima na operativnom nivou dato dovoljno vremena da čine mnogo više od pukog odgovaranja na pozive za pomoć?
- Da li se policajci za operativni nivo biraju na osnovu superiornosti u veštini komunikacije, kao i na osnovu razumevanja i osećaja za etničke, rasne, seksualne, verske i kulturne razlike?
- Da li policajci na operativnom nivou imaju dovoljno vremena da izgrade odnose bliskosti i poverenja sa pripadnicima zajednice i da ulažu proaktivne napore?
- Da li dužnost u aktivnostima vezanim za zajednicu ugrožava ili poboljšava mogućnost napretka u karijeri?
- Da li je policijska organizacija razmotrila načine da svoje napore integriše sa drugim elementima sistema krivičnog pravosuđa i sa ostalim vladinim službama?

107. Dostignuća drugih *vladinih službi* mogu se proceniti na osnovu:

- nivoa njihove posvećenosti i učestvovanja u reševanju problema,
- nivoa resursa koje obezbeđuju za aktivnosti u vezi sa rešavanjem problema,
- nivoa saradnje i komunikacije između službi.

108. Razvoj *partnerstava između policije i šire društvene zajednice* može se utvrditi na osnovu:

- sprovođenja istraživanja šire društvene zajednice i intervjuisanja ciljnih grupa o radu policije i stanju sigurnosti i bezbednosti u zajednici,
- sprovođenja internih i javnih istraživanja o policiji (pristupačnost i reagovanja policije) i pisanja izveštaja o tome,
- analize izveštaja medija, ili
- vođenja evidencije o aktivnostima rada policije u zajednici i
- analize održivosti formalnih i neformalnih javnih foruma itd.¹³⁹

Ako se sprovodi merljivo istraživanje šire društvene zajednice u fazi planiranja realizacije rada policije u zajednici (vidi, takođe, stav 53.), onda rezultate tog istraživanja treba uporediti sa rezultatima ovog kasnijeg istraživanja.

Prikaz 6: *Primeri pitanja za ocenu razvoja partnerstava između policije i šire društvene zajednice* (izabrano i prilagođeno iz Trojanovicz/Bucqueroux 1998; *Rad policije u zajednici: Kako početi*, drugo izdanje, Sinsinati, 1998. godina).

¹³⁹ Uporedi OEBS (2006), (citirano u tekstu, napomena 2), str. 37, stav 98.

- Da li policajci iniciraju proaktivne napore za smanjenje kriminala, zloupotrebe droga, straha od kriminala i nereda u zajednici, uključujući i pogoršanje situacije u susedstvu?
- Da li policajci svoj odgovor prilagođavaju lokalnim prioritetima, potrebama i resursima u zajednicama?
- Da li prosečni pripadnici zajednice imaju pravo da daju svoj doprinos u početnom procesu utvrđivanja lokalnih prioriteta?
- Da li policajci promovišu rešavanje neformalnog sukoba među stanovnicima?
- Da li policajci tretiraju potrebe i probleme osetljivih grupa?
- Da li policajci rade sa zajednicom u utvrđivanju prioriteta i obradi problema koji sadrže elemente društvenih nereda?
- Da li policajci služe kao katalizatori integrisanja interesa zajednica sa interesima drugih vladinih službi?
- Da li policajci izbegavaju napore koji daju prednost jednoj grupi nad drugom?
- Da li policajci izražavaju poštovanje za rasne, etničke, verske, kulturne i seksualne razlike?
- Da li su policajci politički nepristrasni?

109. Kako bi se *procenila kontrola kriminala i aktivnosti za njegovo sprečavanje*, kvantitativna sredstva procene, kao što su kriminalistička statistika, stopa rasvetljavanja krivičnih dela ili izveštaji o žrtvama treba da dopunjuju kombinaciju gore navedenih kvalitativnih i kvantitativnih metodologija procene.

III.3.2 Javno objavljanje procene

110. Javnost treba da bude obaveštena o rezultatima ocenjivanja, uključujući i pozitivne i negativne rezultate. To zahteva načelo odgovornosti demokratskog rada policije, a u slučaju uspešnog rešavanja problema, to će dalje mobilisati učešće zajednice i ojačati partnerstvo između policije i šire društvene zajednice. Obezbeđivanje prostora za osvrt na učinjeno i proslavu uspeha u rešavanju problema moglo bi, takođe, dalje ojačati osećaj ponosa i lokalnog vlasništva među svim uključenim akterima.¹⁴⁰

III.4 Faza modifikacije i proširenja

111. Na osnovu ocene procesa realizacije i njegovih rezultata, treba započeti proces revizije, uključujući sve aktere, sa fokusom na sve faze procesa realizacije. Treba ponovo temeljno osmisliti sve strukturne, organizacione i strateške aktivnosti koje se nisu pokazale uspešnim u poboljšanju odnosa između policije i zajednice, u podsticanju aktivnog učešća zajednice u rešavanju problema i smanjenju krivičnih dela i u jačanju osećaja sigurnosti u zajednici u dužem vremenskom periodu (vidi, takođe stav 104).

112. Ako se programi u pilot mestima pokažu uspešnim, njih treba proširiti na dodatna (pilot) mesta na teritoriji čitave opštine, grada, regiona ili države, u zavisnosti od sredstava za realizaciju (broj koordinatora projekta, broj policajaca i starešina koji su obučeni za rad policije u zajednici). Policajce angažovane u pilot fazi treba koristiti kao osnovni tim savetnika koji će svojim kolegama u drugim odeljenjima i geografskim područjima objašnjavati strategiju.

¹⁴⁰ Uporedi Organizacija Safeworld (2006), (citirano u tekstu, napomena 32), str. 11.

113. Međutim, mora se uvek imati u vidu da regionalne različitosti mogu na različite načine da utiču na realizaciju strategija i da ono što je u jednoj zajednici bilo uspešno ne mora da bude u drugoj. Najbolja iskustva sa jednog pilot mesta ipak treba prilagoditi kako bi na najbolji način odgovarala drugom okruženju.¹⁴¹

¹⁴¹ Uporedi Organizacija Safeworld/SEESAC (2006), (citirano u tekstu, napomena 8), str. 14; i Purdy (2007), (citirano u tekstu, napomena 71, str. 16.

IV. Zaključak

114. Na području na kome je OEBS prisutan, rad policije u zajednici je postao glavni strateški oslonac rada policije. Fokusiran na uspostavljanje partnerstva između policije i šire društvene zajednice, gde celokupna policijska organizacija, sve vladine službe i zajednice aktivno sarađuju u rešavanju problema, rad policije u zajednici predstavlja promenu u praksi, ali ne i u opštim ciljevima rada policije u zajednici. On nastavlja da se fokusira na održavanje mira šire društvene zajednice, zakona i reda. Zaštita osnovnih prava i sloboda pojedinca – posebno prava na život, sprečavanje i otkrivanje kriminala, kao i pružanje pomoći i usluga široj društvenoj zajednici kako bi se smanjio strah, fizički i socijalni neredi i pogoršanje situacije u najbližem okruženju. Ono što partnerstva između policije i šire društvene zajednice obezbeđuju je strategija za postizanje tih ciljeva na delotvorniji i efikasniji način.
115. Iako se načini realizacije rada policije u zajednici mogu razlikovati u praksi u skladu sa lokalnim uslovima, osnovna načela i karakteristike rada policije u zajednici treba uvek poštovati, ako će se program policije zakonito povezivati sa radom policije u zajednici. Ta načela su:
 - dostupnost i transparentnost cele policijske službe za sve segmente zajednice (uključujući manjinske i osjetljive grupe) i reagovanje na njihove potrebe, brige i zahteve,
 - posvećenost sprečavanju kriminala i proaktivnom rešavanju problema kako bi se tretirali skriveni uzroci problema radi dugoročnih rešenja i
 - aktivno učešće svih različitih segmenata zajednica i vladinih službi u procesu rešavanja problema na osnovu ravnopravnosti (ravnopravnost u onoj meri u kojoj je ona opravdano dozvoljena prema nacionalnim zakonima i operativno taktičkim i operativnim potrebama).
116. Ključni zahtev održivog uspeha ovih partnerstava između policije i šire društvene zajednice bila bi jaka posvećenost svih uključenih aktera (političara, policije, drugih vladinih službi i šire društvene zajednice) aktivnoj podršci ovom pristupu i prihvatanje njihovog dela odgovornosti.
117. Ključne strategije za prevazilaženje potencijalnih izazova za proces realizacije i za održivi napredak bile bi dobre organizacione promene u policiji u okviru opših demokratskih reformi policije, intenzivna obuka u veštinama za rad policije u zajednici za celu policijsku službu i druge relevantne vladine službe, i davanje ovlašćenja zajednicama da aktivno i delotvorno doprinose novim partnerstvima između policije i šire društvene zajednice.

Literatura

- Abraham, Pavel (2002), "Rad policije u Rumuniji: Činjenice, tendencije, rešenja", u: OEBS, *Uloga rada policije u izgradnji poverenja u manjinskim zajednicama*, Dopunski sastanak organizacije Human Dimension. Završni izveštaj, Beč, 28-29. oktobar 2002. godine, str. 25-32, na Internet stranici: http://www.osce.org/documents/odihr/2002/10/1792_en.pdf (25. jul 2006. godine).
- Bergmans, Denis (2005), "Reforma policije i žandarmerije u Belgiji: od sile do usluge", u TESEV/DCAF, Demokratski horizonti u sektoru bezbednosti: Iskustvo Turske i Evrope u upravi sektorom bezbednosti (TESEV/DCAF, Ankara 2005), na Internet stranici: www.tesev.org.tr/eng/events/conf_3feb_dbergmans.doc (5. septembar 2007. godine).
- Børstad, Erling (2007), *Rad policije orijetisan na problem u Norveškoj – Istorijat, strategije, izazovi i mogućnosti*, Prezentacija na OEBS-ovom regionalnom sastanku policijskih stručnjaka za Zapadnu Evropu o radu policije u zajednici, Beč, 11-12. jun 2007. godine,
- Boterman, Thomas (2007), *Rad policije u zajednici u Bivšoj Jugoslovenskoj Republici Makedoniji: Izazovi i preporuke*, (Prelazna posmatračka misija OEBS-a u Skoplju, 2007. godine).
- Brown, Jim (2007), *Izgradnja mostova. Rad policije u zajednici, odnosi i LEOP- CHC*, Prezentacija na OEBS-ovom regionalnom sastanku policijskih stručnjaka za Zapadnu Evropu o radu policije u zajednici, Beč, 11-12. jun 2007. godine.
- Brown, Lee P. (1989), *Rad policije u zajednici*: Praktični vodič za policajce (Ministarstvo pravde SAD, Kancelarija programa pravde, Vašington, DC, 1989. godina).
- Bucqueroux, Bonnie (ND), *Čemu nas uči rad policije u zajednici o krivičnoj pravdi u zajednici*, na Internet stranici: <http://www.policing.com/articles/pdf/ccj.pdf> (12. septembar 2007. godine).
- Biro za pomoć pravdi (1994), *Razumevanje rada policije u zajednici*. Okvir za delovanje (Ministarstvo pravde SAD, Kancelarija programa pravde, Vašington, 1994. godina), na Internet stranici: <http://www.ncjrs.gov/pdffiles/commp.pdf> (17. septembar 2007. godine).
- Konzorcijum za rad policije u zajednici (ND), *O radu policije u zajednici*, Vašington, DC, na Internet stranici: <http://www.communitypolicing.org/about2.html> (25. mart 2002. godine).
- Cordner, Gary (2005), "Rad policije u zajednici: Elementi dejstva," u Roger G. Dunham/Geoffrey P. Alpert (eds.), *Kritična pitanja u radu policije u zajednici: Savremeni rezultati*, peto izdanje Prospect Heights, IL: Waveland, str. 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*, Pariz, 2007. godine.
- Fleming, Roy (2002), "Rad policije u zajednici: koncepti i karakteristike ", Uvod za radni sastanak 1, u: OEBS, *Uloga rada policije u izgradnji poverenja u manjinskim zajednicama*, Dopunski sastanak organizacije Human Dimension. Završni izveštaj, Beč, 28-29. oktobar 2002. godine, str. 18-24, na Internet stranici: http://www.osce.org/documents/odihr/2002/10/1792_en.pdf (25. jul 2006. godine).
- Fleming, Julie (2007), *Iskustva u realizaciji rada policije u zajednici na Kosovu*, Prezentacija na OEBS-ovom regionalnom sastanku policijskih stručnjaka za Zapadnu Evropu o radu policije u zajednici, Skoplje, Skopje, 16-17. oktobar 2007. godine.
- Fridell, Lorie (2004), "Definisanje karakteristika rada policije u zajednici ", u: Lorie Fridell/Mary Ann Wycoff (Eds.), *Rad policije u zajednici. Prošlost, sadašnjost i budućnost* (Izvršni forum policijskih istraživanja /Fondacija Annie E. Casey, Vašington, DC, 2004. godina), na Internet stranici: http://www.policeforum.org/upload/CommunityPolicingReduced_570119206_12292005152352.pdf (10. september 2007. godine).
- Friedmann, Robert R. (1992), *Rad policije u zajednici. Uporedne perspektive i izgledi*, Njujork, 1992. godina.

Goldenberg, Paul G. (2007), *Program obuke policajaca za sprovođenje zakona za borbu protiv zločina mržnje i rad policije u zajednici*, Prezentacija na OEBS-ovom regionalnom sastanku policijskih stručnjaka za Zapadnu Evropu o radu policije u zajednici, Beč, 11-12. jun 2007. godine.

Goldstein, Herman (1979), "Poboljšanje rada policije u zajednici: „Pristup orijentisan na probleme”. Kriminal & delikvencija, 25 (1979), str. 236-258.

Goldstein, Herman (1990), *Rad policije u zajednici orijentisan na probleme*, Filadelfija, 1990. godina.

Groenewald, Hesta/Peake, Gordon (2004), *Reforma policije kroz rad policije u zajednici*.

Filozofija i smernice za realizaciju (Međunarodna akademija za mirnodopske nauke i organizacija Saferworld, Njujork, 2004. godina), na Internet stranici:

http://www.ipacademy.org/pdfs/POLICE_REFORM.pdf (10. jul 2006. godine).

Harris, Frank (2005), *Uloga izgradnje kapaciteta u reformi policije* (Misija OEBS-a na Kosovu, Odeljenje za obrazovanje i razvoj policije, Priština, 2005. godina).

Hayeslip, David/Cordner, Gary (1987), "Dejstva patrola usmerenih ka zajednici na stavove policijskih službenika," u: *Američki policijski žurnal* 6,1 (Proleće), str. 95-119.

Visoki komesar za nacionalne manjine (2006), *Preporuke za rad policije u više-etničkim društvima*, Hag, 2006. godina, na Internet stranici:

http://www.osce.org/documents/hcnm/2006/02/17982_en.pdf (10. mart 2006. godine).

Holland, Girina (2006), *Etničke manjine i pristup pravdi u Ruskoj Federaciji. Saradnja između etničkih manjina i policije na lokalnom nivou*, Publikacija na osnovu projekta partnerstva između između Rusije i Britanije o etničkim manjinama i pristupu pravdi, London, 2006. godina, na Internet stranici: http://www.europeandialogue.org/reports/emaj_eng.pdf (16. novembar 2007. godine).

Kondi, Taulant (2007), *Koncept rada policije u zajednici i karakteristike u policiji Albanije*, Prezentacija na OEBS-ovom regionalnom sastanku policijskih stručnjaka za Zapadnu Evropu o radu policije u zajednici, Skoplje, 16-17. oktobar 2007. godine.

Lurigio, Arthur/Rosenbaum, Dennis (1994), "Uticaj rada policije u zajednici na policijsko osoblje: Pregled literature ", u: Dennis Rosenbaum (ed.), *Izazov rada policije u zajednici: Provera obećanja*, Thousand Oaks, str. 147-163.

Maldokmatov, Almazbek (2007), *Realizacija projekta "Rad policije u zajednici" u sistemu Ministarstva unutrašnjih poslova Kirgizstana*, Prezentacija na OEBS-ovom regionalnom sastanku policijskih stručnjaka za Zapadnu Evropu o radu policije u zajednici, Skoplje, 16-17. oktobar 2007. godine.

McPherson, Nancy (2004), "Razmišljanja sa terena o potrebnim promenama u radu policije u zajednici ", u: Lorie Fridell/Mary Ann Wycoff (Eds.), *Rad policije u zajednici. Prošlost, sadašnjost i budućnost* (Izvršni forum policijskih istraživanja /Fondacija Annie E. Casey, Vašington, DC. 2004. godina), na Internet stranici:
http://www.policeforum.org/upload/CommunityPolicingReduced_570119206_12292005152352.pdf (10. septembar 2007. godine).

Myhill, Andy (2005), *Angažovanje zajednice u radu policije. Iskustva iz literature*, (Ministarstvo unutrašnjih poslova, Ujedinjeno Kraljevstvo, London ND (2005?)), na Internet stranici:
http://police.homeoffice.gov.uk/news-and-publications/publication/community-policing/Community_engagement_lit_rev.pdf?view=Binary (7. septembar 2007. godine).

Oakley, Robin (2002), Odnosi između manjina i policije: Neka ključna pitanja, u: OEBS, *Uloga rada policije u zajednici i izgradnji poverenja u manjinskim zajednicama*, Dopunski sastanak organizacije Human Dimension. Završni izveštaj, Beč, 28-29. oktobar 2002. godine, str. 41-45, na Internet stranici:

http://www.osce.org/documents/odihr/2002/10/1792_en.pdf (25. jul 2006. godine).

- Oakley, Robin/Taylor, Chris/Slater, John (2007), *Sistematska procena politike rada i prakse policije u vezi sa Romima: Vodič za upotrebu u državama učesnicama OEBS-a. Praktičan vodič za podršku realizaciji preporuka o radu policije u Akcionom planu OEBS-a za Rome i Sante*, OEBS/ODIHR, London, 2007. godina, na Internet stranici:
http://www.europeandialogue.org/reports/systematic_assessment.doc (17. septembar 2007. godine).
- ODIHR (2007), *Koncept rada policije u zajednici. Saglasnost, odgovornost, partnerstva, Fokus na korisniku*, Prezentacija na OEBS-ovom regionalnom sastanku policijskih stručnjaka za Zapadnu Evropu o radu policije u zajednici, Beč, 11-12. jun 2007. godine.
- OESR (1986), *Rečnik izraza korišćenih u oceni, u 'Metode i postupci u oceni pomoći'*, Pariz, 1986. godina.
- OESR (1991), *Načela za ocenu pomoći u razvoju Komiteta za pomoć razvoju*, OECD/GD(91)208, Pariz, 1991. godina, na Internet stranici:
<http://siteresources.worldbank.org/EXTGLOREGPAPPRO/Resources/DACPrinciples1991.pdf> (17. novembar 2007. godine).
- OESR (2000), *Rečnik ocene i rezultata na osnovu izraza rukovođenja (RBM)*; Pariz, 2000. godina,
http://www.oecd.org/secure/pdfDocument/0,2834,en_21571361_34047972_31950443_1_1_1,00.pdf (17. novembar 2007. godine).
- OESR (2006), *Standardi za ocenu kvaliteta Komiteta za pomoć razvoju*, Pariz, 2006. godina, na Internet stranici: <http://www.oecd.org/dataoecd/30/62/36596604.pdf> (17. novembar 2007. godine).
- OESR (N.D.), *Kriterijumi za ocenu pomoći u razvoju Komiteta za pomoć razvoju*, na Internet stranici:
http://www.oecd.org/document/22/0,2340,en_2649_201185_2086550_1_1_1,00.html (17. novembar 2007. godine).
- Kancelarija za poslove policije orijentisane na zajednicu (COPS) ND, *Sta je to rad policije u zajednici*, (Ministarstvo pravde SAD, Vašington, DC ND), na Internet stranici:
<http://www.cops.usdoj.gov/default.asp?Item=36> (17. septembar 2007. godine).
- Kancelarija za poslove policije orijentisane na zajednicu (COPS) (ND), PTO: *Pregled i uvod. Uputstvo za učenje zasnovano na problemima za obuku i ocenu policijskih instruktora* (Ministarstvo pravde SAD, Vašington, DC ND), na Internet stranici:
<http://www.cops.usdoj.gov/files/ric/Publications/CaseStudiesPDF3.pdf> (18. oktobar 2007. godine).
- OEBS (2001), *Deveti sastanak Saveta ministara*, odluka broj 9 (Bukurešt 2001), na Internet stranici: http://www.osce.org/documents/mcs/2001/12/4173_en.pdf (12. jul 2006. godine).
- OEBS (2002), *Uloga rada policije u zajednici u izgradnji poverenja u manjinskim zajednicama*, Dopunski sastanak organizacije Human Dimension. Završni izveštaj, Beč, 28-29. oktobar 2002. godine, na Internet stranici:
http://www.osce.org/documents/odihr/2002/10/1792_en.pdf (25.jul 2006. godine).
- OEBS (2003a), *Akcioni plan OEBS-a za borbu protiv trgovine ljudima*, Odluka Parlamentarnog odbora broj 557 (Beč, 2003. godina), na Internet stranici:
http://www.osce.org/press_rel/2003/pdf_documents/07-3447-pc1.pdf (10. jul 2006. godine).
- OEBS (2003b), *Akcioni plan za unapređenje položaja Roma i Santa na području na kome je OEBS prisutan*, Odluka Parlamentarnog odbora broj 566 (Beč, 2003. godina), na Internet stranici: http://www.osce.org/documents/odihr/2003/11/1562_en.pdf (10. jul 2006. godine).
- OEBS (2006), *Vodič o demokratskom radu policije koji je pripremio Viši savetnik generalnog sekretara OEBS-a*, OEBS SPMU, Beč, 2006. godina, na Internet stranici:
http://police.homeoffice.gov.uk/news-and-publications/publication/community-policing/Community_engagement_lit_rev.pdf?view=Binary (10 December 2006).
- OEBS (2008), Osnovna obuka policije – Aspekti nastavnog plana, OEBS SPMU, Beč, 2008. godina (sledi).

Misija OEBS-a na Kosovu /Odeljenje za bezbednost i javnu sigurnost /ICITAP (2007), SARA radni listovi za reševanje problema, Priština, 2007. godina.

Osse, Anneke (2007), *Rad policije u zajednici: Koncepti i karakteristike. Da li je rad policije u zajednici sredstvo za bolju odgovornost ili pre štitnik od dima?*, Prezentacija na OEBS-ovom regionalnom sastanku policijskih stručnjaka za Zapadnu Evropu o radu policije u zajednici, Beč, 11-12. jun 2007. godine.

Parker, Robert (2007), *Realizacija rada policije u zajednici u praksi – Stečena iskustva i izazovi*, Prezentacija na OEBS-ovom regionalnom sastanku policijskih stručnjaka za Zapadnu Evropu o radu policije u zajednici, Beč, 11-12. jun 2007. godine.

Pettersson, Karl (2005), *Razvoj rada policije u zajednici. Izvor za razmišljanje* (OSCE SPMU, Beč, 2005. godina).

Posiege, Petra/Steinschulte-Leidig, Birgitta (1999), Bürgernahe Polizeiarbeit in Deutschland. Darstellung von Konzepten und Modellen (BKA, Wiesbaden 1999).

Purdy, David W. (2007), *Rad policije u zajednici*, Prezentacija na OEBS-ovom regionalnom sastanku policijskih stručnjaka za Zapadnu Evropu o radu policije u zajednici, Beč, 11-12. jun 2007. godine.

Sadd, Susan/Grinc, Randolph M. (1996), *Ostvarivanje izazova u radu policije u zajednici. Inovativan rad policije orijentisan na susedstvo u osam gradova* (Ministarstvo pravde SAD, Kancelarija za programe pravde, Nacionalni institut pravde: Istraživanje ukratko, Vašington, 1996. godina, na Internet stranici: <http://0-www.ncjrs.gov.mill1.sjlibrary.org/pdffiles/implcp.pdf> (12. septembar 2007. godine)).

Organizacija Saferworld/Centar za kontrolu malokalibarskog oružja i lakog naoružanja u Jugoistočnoj Evropi (SEESAC) (2006), *Filozofija i načela rada policije u zajednici*, Beograd, 2006. godina, na Internet stranici: <http://www.seesac.org/reports/CBP%20ENG%203rd%20edition%20FINAL.pdf> (10. oktobar 2006. godine).

Organizacija Saferworld (2006), *Stvaranje sigurnijih zajednica. Iskustva stečena u Jugoistočnoj Evropi*, London, 2006. godina, na Internet stranici: http://www.saferworld.org.uk/images/pubdocs/Creating_safer_communities_Doc06_%20English.pdf (17. novembar 2006. godine).

Sakocius, Alvydas (2002), "Realizacija rada policije u zajednici u praksi: Novi identifikovani problemi društvene integracije ", u: OEBS, *Uloga rada policije u zajednici u izgradnji poverenja u manjinskim zajednicama*, Dopunski sastanak organizacije Human Dimension. Završni izveštaj, Beč, 28-29. oktobar 2002. godine, str. 36-40, na Internet stranici: http://www.osce.org/documents/odihr/2002/10/1792_en.pdf (25 July 2006).

Skogan, Wesley G. (1994), "Partnerstva za prevenciju? Neke prepreke za saradnju policije i zajednice ", Prezentacija na 22. Cropwood okruglom stolu *Sprečavanje kriminala i nereda: Ciljne strategije i odgovornosti zajednice*, Univerzitet u Kembridžu, Kembridž, 1994, na Internet stranici: http://www.northwestern.edu/ipr/publications/policing_papers/caps3.pdf (17. septembar 2007. godine).

Skogan, Wesley G. (2004), "Rad policije u zajednici: zajedničke prepreke uspehu ", u: Lorie Fridell/Mary Ann Wycoff (Eds.), *Rad policije u zajednici. Prošlost, sadašnjost i budućnost* (Izvršni forum policijskih istraživanja /Fondacija Annie E. Casey, Vašington, 2004. godina), na Internet stranici: http://www.policeforum.org/upload/CommunityPolicingReduced_570119206_12292005152352.pdf (10. septembar 2007. godine).

Skolnick, Jerome H./Bayley, David H. (1988), *Rad policije u zajednici: Pitanja i praksa u svetu* (Ministarstvo pravde SAD, Kancelarija za programe pravde, Nacionalni institut pravde, Vašington, DC 1988. godina).

Sloan, Ron/Trojanowicz, Robert/Bucqueroux, Bonnie (1992), *Osnovni problemi u obuci. Fondacija za ostavljivanje rada policije u zajednici kao prelaza na obuku namenjenu određenoj misiji* (Rad policije u zajednici, Serija o radu policije u zajednici, 1992), na

Internet stranici: <http://www.policing.com/articles/pdf/cpseries-basictraining.pdf> (10. maj 2006. godine).

Stevens, Peter Stevens/Yach, Dianna M. (1995), *Rad policije u zajednici na delu. Praktični vodič*, Kenwyn 1995. godina.

Stodiek, Thorsten (2006), *OEBS i stvaranje multi-etničkih policijskih snaga na Balkanu* (CORE radni dokument 14), Hamburg, 2006. godina, na:

http://www.corehamburg.de/documents/CORE_Working_Paper_14.pdf (11. mart 2006. godine).

Stoykov, Mite (2007), *Rad policije u zajednici*, Prezentacija na OEBS-ovom regionalnom sastanku policijskih stručnjaka za Zapadnu Evropu o radu policije u zajednici, Skopje, 16-17. oktobar 2007. godine.

Tilley, Nick (2005), “Rad policije u zajednici, Rad policije orijentisan ka problemu i inteligenatan rad policije”, u: Tim Newburn, *Priručnik za rad policije* (Portland, 2005. godina), str. 311- 339.

Trojanowicz, Robert/Banas, Dennis W. (1985), Shvatanje sigurnosti: Poređenje pešačke patrole i policijaca na motorima, (Rad policije u zajednici, Serija o radu policije u zajednici, 1985), na Internet stranici: <http://www.policing.com/articles/pdf/cpseries-perceptions.pdf> (10. avgust 2007. godine).

Trojanowicz, Robert/Bucqueroux, Bonnie (1998), *Rad policije u zajednici: Kako početi, drugo izdanje*, Sinsinati, 1998. godina.

Trojanowicz, Robert/Bucqueroux, Bonnie (1990a), *Rad policije u zajednici: Savremena perspektiva*, Sinsinati, 1990. godina.

Trojanowicz, Robert/Bucqueroux, Bonnie (1990b), *Restrukturiranje policijskih prioriteta: Policijski šefovi moraju da preuzmu vođstvo*, (Rad policije u zajednici, Serija o radu policije u zajednici, 1990. godina), na Internet stranici:

<http://www.policing.com/articles/pdf/priorities.pdf> (10. avgust 2007. godine).

Ujedinjene Nacije, Nacrt tehničkog vodiča Ujedinjenih Nacija o tehnikama za rad policije u zajednici.

Wurtzbacher, Jens (2005), “Community Policing und lokale Problembehandlung: Notizeüber die Southwest-Side in Chicago”, u: TRIALOG 87, Zeitschrift für das Planen und Bauen in der Dritten Welt 4/2005: 12-16, na Internet stranici:

<http://www.polizennewsletter.de/documents/Wurtzbacher.pdf> (18. septembar 2007. godine).