

Swiss Agency for Development and Cooperation (SDC)
Community Policing 2007 – 2010.

Lernunternehmen Polizei

Band 5

Lernunternehmen
Polizei

Beiträge und Materialien
zur Polizeireform in
Europa

**Swiss Agency for Development
and Cooperation (SDC)
(Editor)**

Community Policing 2007 – 2010.
What are the challenges ahead?

Policimi në Komunitet 2007 – 2010.
Cilat janë sfidat e së ardhmes?

**Полиция в близост до
обществото 2007 – 2010 г.**
Какви са предстоящите
предизвикателства?

Policija u zajednici 2007 – 2010.
Koji su predstojeći izazovi?

Poliția de Proximitate 2007 – 2010.
Care sunt provocările viitoare?



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Swiss Agency for Development
and Cooperation SDC

5

TC 
TC TEAM CONSULT

**Community Policing 2007 – 2010.
What are the challenges ahead?**

**Policimi në Komunitet 2007 – 2010.
Cilat janë sfidat e së ardhmes?**

**Полиция в близост до обществото 2007 – 2010 г.
Какви са предстоящите предизвикателства?**

**Policija u zajednici 2007 – 2010.
Koji su predstojeći izazovi?**

**Poliția de Proximitate 2007 – 2010.
Care sunt provocările viitoare?**

LERNUNTERNEHMEN POLIZEI
Beiträge und Materialien zur Polizeireform in Europa

Band 5

Papers presented at the 2nd Regional Community Policing
Forum from 04 – 06 June 2007 in Valbandon, Croatia

Punimet e paraqitura në Forumin e II Rajonal të Policimit në
Komunitet nga 04 – 06 Qershor 2007 në Valbandon, Kroaci

Доклади, представени на II регионален форум по
полиция в близост до обществото 04 – 06 юни, 2007 г.,
Валбандон, Хърватска

Predavanja izložena na 2. regionalnom forumu Policija u
zajednici od 04.-06. lipnja 2007. u Valbandonu, Hrvatska

Lucrări prezentate în cadrul celui de-al 2-lea Forum
Regional al Poliției de Proximitate 04 – 06 iunie 2007,
Valbandon, Croația

Editor:
SDC

Swiss Agency for Development and Cooperation
Freiburgstrasse 130
CH-3003 Bern
www.deza.ch

Community Policing 2007 – 2010. What are the challenges ahead?

Editor: SDC Swiss Agency for Development and Cooperation

Holzkirchen/Obb.: Felix, 2007. (Lernunternehmen Polizei; Bd. 5) ISBN 978-3-927983-55-7

© 2007 Felix-Verlag GbR, Sufferloher Str. 7, D-83607 Holzkirchen/Obb.

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck und sonstige Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit Genehmigung des Verlags und Quellenangabe.

Druck: AZ Druck und Datentechnik GmbH, Kempten (Allgäu)

Printed in Germany

ISBN 978-3-927983-55-7

Community Policing 2007 – 2010. What are the challenges ahead?	7-54
Policimi në Komunitet 2007 – 2010. Cilat janë sfidat e së ardhmes?	55-105
Полиция в близост до обществото 2007 – 2010 г. Какви са предстоящите предизвикателства?	106-158
Policija u zajednici 2007 – 2010. Koji su predstojeći izazovi?	159-205
Poliția de Proximitate 2007 – 2010. Care sunt provocările viitoare?	207-254
List of Participants / Lista e Pjesëmarrësve / Списък на участниците / Popis sudionika / Lista participanților	255

Community Policing 2007 – 2010. What are the challenges ahead?

		page
Introduction/Foreword		7
Workshop A: Transforming the police through Community Policing		
Dr. Peter Schorer	Transforming the police through Community Policing	8-10
Hans Fritzheimer	Organisational and Managerial set-ups related to Community Policing	10-14
Zoran Petrović	Premises and environment for a successful Community policing	15-17
Cornel Ciocoiu	The Implementation of the Community Policing Concept in Romania	17-19
Results Workshop A		20-22
Workshop B: Community Policing in a changing society		
Dr. Markus Mohler	Community Policing in a Changing Society	23-25
Frédéric Labrunye	The French gendarmerie policing the suburban areas. The example of the city of Rillieux-la-Pape	25-28
Stephan Frees	Community Policing in urban, sub-urban and rural areas; How to cooperate with local authorities and public security - actors	29-35
Chris Kirby	Community Policing plus E policing in the UK	35-39
Results Workshop B		40
Workshop C: Community Policing as a permanent learning process		
Blaise Bonvin	Community Policing Evaluation	41-42
Christian Mouhanna	How to deal with failures: The need for change	43-46
Dr. Jochen Christe-Zeyse	Police Culture: Obstacle or Booster for Community Policing Implementation?	47-52
Results Workshop C		53-54

Foreword

This book represents the results from 2nd Regional Forum „Community Policing“ of the South-Eastern European countries, that took place in Valbandon near Pula from June 4 until June 6, 2007, under the auspices of the South-Eastern Police Chiefs Association (SEPCA) and with the financial support of the Republic of Croatia as the host country, the European Commission (EC), the Swiss Agency for Development and Cooperation (SDC) and SEPCA member countries. I was pleased and honoured that we were hosts and co-organizers of this conference, and I am also pleased that the results are now available in this book.

The project, program and strategy of community policing activity, regardless of the name which it bears, represents one new and much better philosophy of police activity which is directed at the improvement of communication and cooperation between the citizens and the police, increasing the trust of citizens in police, decreasing the number and kind of repressive activities of crime, providing assistance and protection to victims of criminal acts, protection of especially vulnerable groups of citizens, i.e. to be brief, orientation to solving the problems of citizens at the local level and police activity in accordance with the real requests of citizens, and related to that, common activities in eliminating the so-called generator of crime.

Apart from the stated, the concept of community policing, as one of the actual forms of reform of police forces in South-Eastern Europe countries is aimed at bringing closer together police services and citizens of our countries, at improving communication and cooperation between the police and citizens and at increasing the degree of trust of citizens in police as the state institution, which are important elements of the whole process of internal democratisation, and the political and social stabilisation of countries in the region. Namely, those processes started in all countries of the region for the final purpose of achievement of a higher safety degree, to mutual benefit and pleasure of the police as well as citizens, which, generally speaking at the end leads to a higher safety degree in this part of Europe.

The book that you have in front of you is the result of joint work of all participants of the Forum, as well as experts for community policing from SEPCA member states, and also experts from Western European countries. Given that the progress in introducing community policing activity model in all countries in the region is apparent, I believe that exchanged experience and knowledge gained in this Forum will be useful in further process of implementation of the model or concept of community policing activity in this part of Europe, and that it will serve as the foundation for preparation and holding of the following 3rd Regional Forum „Community Policing“ of South-Eastern European countries in 2008.

General Direction of the Croatian Police

Marijan Benko

<p style="text-align: center;">Workshop A: Transforming the Police Through Community Policing</p>

Dr. Peter Schorer¹

Transforming the police through Community Policing

Upon first seeing the topic of our three workshops today I remembered the time when we were beginning to implement Community Policing in Switzerland and I remember the start of the implementation in Romania and at Zenica in BiH. At the time none of us, including me, really knew what Community Policing was. Only few people were aware of the significant effects that CP could have on important aspects of the police services. Most people believed that CP would only effect some smaller changes in some police activities. And many were even hoping that the storm would soon be over and business as usual would return. Nobody knew how hugely effective the changes would be.

Because we know so much more now than we knew back then it is time to share our knowledge and our experience in today's workshops. At the beginning of each workshop there will be a detailed presentation of the selected topics. These presentations will be given by Mr. Cornel Ciocoiu from Rumania, Mr. Zoran Petrovic from Bosnia Herzegovina and Mr. Hans Fritzheimer from Sweden.

In order to introduce all this I will begin with an overview of today's subject: "Transforming the police through Community Policing".

1. If you speak about Community Policing (CP) to some citizens, they will mention police officers visiting the school distributing leaflets, advising people about safety, patrolling on bicycles, and other similar activities of the police.

2. If CP were composed only of the aforementioned occupations, there would be no need for meetings dedicated to the topic like the actual forum here in Croatia.

3. However, CP in its fullest meaning is comprised of many aspects. They all are related to the three main aims of Community Policing:

- To create a sense of security,
- To create security in a objective and measurable way,
- To create a trusting relationship between Police and Citizens.

4. In order to create all of the above we have to ask the following:

- How can the police contribute to these goals ?
- Can the police achieve them alone ?

The answers to these two questions involve initializing Community Policing and transforming important parts of police work and mentality.

5. That means, CP is not just a series of actions but is foremost an attribute or a mentality that permanently governs the behavior and the activities of police services

6. In other words: there is nothing wrong with events like days of the open doors (houses), visits to schools or the distribution of informational leaflets; these can be

¹ Senior Advisor to Swiss Agency for Development and Cooperation (SDC)

effective initiatives. But they have to be embedded in a concept that is based on an overall and comprehensive CP mentality.

7. Building up CP means laying a strong foundation as well as developing and evolving the whole construction. It doesn't mean merely the building up of a chimney or a balcony. Just because these things are easily visible to everyone, they do not create the complete and necessary substance of the concept.

8. For the same reason it is important not to simply delegate CP to some select police officers who have to execute some select actions. On the contrary, every police officer is affected by CP in one way or the other and the mentality needs to be pervasive throughout all levels of all police services.

9. In Switzerland we try to lay a part of this foundation by sending every police officer to what are called "Transaction Analysis (TA) Courses". These are special standardized trainings to better communication, interaction and conflict resolution. Police officers learn to know themselves better in order to analyze their own actions and reactions. They are then more able to do the same analysis of the actions and reactions of their counterparts.

10. The TA theory is that we all have three levels of ego: The parental, the adult and the child ego. The goal is to bring oneself and one's counterpart to the adult level. If both are on this level, conflicts can be resolved more easily and more effectively. Why? Because each person finds the other on the same level of communication.

11. The intention of the TA theory is not meant to undermine the authority of the police by any means. However, authority can be displayed in a respectful manner. That is, the concept is meant to generate a mutual understanding and more importantly, a mutual respect.

12. But this notion mustn't be limited to the police officers administering to the community; on the contrary, it starts at home:

The same level of expectation of mutual respect is required of the hierarchy within the department and in each police station. It then will be reflected by the officers in the community. Much like a child is a reflection of the home environment the officers in the community will be a reflection of their department.

13. One of the CP goals is to have a somewhat trusting relationship between police and citizens. Likewise it is also a goal to establish trusting relationships between police officers and their superiors. If such relationships don't exist within the institution itself they cannot be created in the public.

It then becomes a matter of personnel management: meaning leading and involving employees to better meet set goals. Consequently, further training in modern management techniques to managers of all levels becomes crucial.

14. Furthermore, there are four sectors to work on in order to reach the aforementioned goals (sense of security / security / trust):

- Presence and Contact
- Prevention
- Cooperation and Teamwork
- Transparency and PR

15. Police officers have to learn to do more preventive and pro active work, not only reactive work. They need to investigate within the community to find out what the real concerns of the population are and not just what they assume them to be.

16. In most of the cases they find concerns that display attributes not entirely related to policing. The police then have two choices:

- They can ignore them, or
- they can address them.

Community Policing means they must address these concerns even if they are not completely within their field of expertise. The point being: partners must be found in order to coordinate and facilitate the necessary measures to solve the problem. These projects will have to be managed and consequently, there will be a need for training and further training in project management.

17. Aside from police presence and contact, the transparency of police activity is mandatory. The most important factor in this is to explain to citizens what you as the police intend to do, the goals that shall be reached and why important actions are executed.

Obviously, a few elements of police work must remain secret. But in revealing those aspects of the work that don't need to remain hidden, public awareness is increased, thereby generating more trust and sense of security from the citizens. So it is crucial for the police to learn to "sell" their services by being more open and accessible to the public.

18. Moreover, it is not only the mentality of the police officers that should reflect the feeling of accessibility to the public, but it is also the actual physical location of the police stations that must reflect the same accessibility and receptiveness. Citizens should feel comfortable when encountering the police both in the community and at the station. Accordingly, the renovation of adequate public reception premises becomes important.

In conclusion it must be remembered that no police force will suffer from adopting CP but rather will become stronger because they have more trusting support from the population to better enable them to fight crime. At the same time the citizens will have a stronger sense of security and a better image of the police. In short, Community Policing creates a win – win situation and in its fullest sense has the potential to truly transform an entire police force.

Hans Fritzheimer²,

Organisational and Managerial set-ups related to Community Policing

Before I get into the discussion of organisational and managerial issues on Community Policing, I would like to reflect a little over what Community Policing really is?

When reading scientific evaluation reports from different Community Policing Programmes, I find that there is a lot of uncertainty around the definition of the phenomena of Community Policing. Almost anything seems to be found under its umbrella.

Scientists and Policing Strategists have tried to define Community Policing. What construction element is Community Policing resting on? It doesn't, apparently, exist a clear-cut answer to that question. There is simply no clear definition of Community Policing today.

² Chief Superintendent, Sundsvall/Sweden

Thus, when scientists and police-management makes efforts to evaluate different Community Policing projects and even compare them with each other, they find themselves stuck with problems.

Consequently the result of this is that hardly anywhere in the world one have been able to show that "Community Policing" is an undisputable success-strategy for policing.

When positive results out of Community Policing programmes have been spotted, this has always, so far, been when Community Policing have been attached to other sub-strategies; and then, for example, mainly Problem Oriented Policing.

Regrettably this might lead the uninitiated to believe that Community Policing is a Useless or Powerless policing concept. But it is indeed not. Community Policing, in its sense of a police – public relationship concept, is an absolute necessity!

It is a necessity founded on the need in any kind of successful modern policing, to have and to maintain the very best relations with its citizens the public in a democratic environment; or in a society with aspirations to establish or profound a democratic environment. There is a need for the police organisation to be trusted by the people and even liked by them. That will not happen by telling the people to trust and like. That might work for a short time. But people are too smart not to see what its really all about. Trust and appreciation has to build on good solid changes in the police day-by-day performance where trust and appreciation is truly earned!

I believe that most of you have a personal view of what democracy is.

In my view, democratic powers originate from the people. Legislative, Governmental and Police Power derives from the people, and

The Government and all other institutions in a democracy are obliged to protect and support the Public; and to create the best possible living conditions for the People.

This means that the police as well as other public services - besides their other obligations - are directly accountable to the public.

This is dramatically different to the situation under more autocratic governance. The police there normally have only the function to protect and defend the autocratic power-structures. And that is comparatively simple.

Working in a democratic environment, besides being the executive function of democratic decisions, demands from the Police to produce and deliver safety and security related services to the Societies and to all its different Communities.

The balance between the executive function and the function of public service is difficult and very delicate. The key to successful modern policing in a democracy is to be found in how this is balanced. How this is handled is **the** professionalism of the modern democratic police.

And it has for certain bearing on both how to organise, and how to manage a modern police organisation.

Then - is Community Policing now the answer to all structural police strategic problems?

NO, indeed not!

The Community Policing Concept was developed mainly in democratic environments. To implement the concept into non-democratic environments; or in young democracies; or in not yet matured democratic environments displays problems.

One and probably the most apparent risk is exposure to corruption.

One of the absolute prerequisites, however, from organisational and managerial aspect to make Community Policing successful is to decentralise operational decision-making. At the same time as that is necessary, it exposes the officers to more corrupt pressure.

From the organisational and managerial culture in former autocracies, decentralisation is a monumental change. It involves practically everything. Selection of personnel, training, career-planning, operational-planning, financial-planning and supervision of subordinates etc...

The risk by exposing officers with little or no relevant competence and training, is that they will not handle the corruption-pressure as well as needed. This is a reality and a problem that has to be taken into account when planning the transition to new structures. The release of decision-making powers to lower levels in the organisation has to be well considered and planned.

Does this mean that new democracies should not adapt Community Policing?

NO it does indeed NOT!

Close cooperation with the populations is imperative; but the problems and risks have to be taken into account when implementing the Community Policing concept.

Many Policing Strategists and Scientists have put more policing strategies in to the box of Community Policing, like for example – Problem Oriented Policing.

I mean, that the working **characteristic elements** in Community Policing are uniquely three; - COMMUNICATION; - INTERACTION; and PARTNERSHIP.

Community Policing is a communication and a Community Relation concept!

In order to clarify Community Policing and make its Concept possible to understand and to compare and evaluate, I mean that it is just that: A Communication Concept.

The rest of the Basic Elements that have been put into Community Policing, and that have created so much problems in defining this Concept, ought to be placed into **Democratic Policing** or rather **Basic Democratic Policing**.

Basic Democratic Policing (BDP) standards are then first and foremost the solid fundament on which to build any kind of policing in an environment with aspirations to be democratic. The BDP standards deals with the basic values, attitudes, functions and skills needed to perform policing in a democratic environment. These Basic standards derive from the international instruments of Human Rights and Police ethics and are ratified by most counties. Besides, from the well recognised Human Rights instruments. Basic Democratic Policing standards can also be found in most national constitutions, representing values that most of us are dedicated to – but that for some reason or another is not yet applied everywhere.

In fact, practical adaptation to BDP standards leads to effective sustainable CP. This all affects the content of the Police organisation and its management profoundly.

Is there then, one organisational structure that favourably could be applied or recommended?

NO, to my opinion – NOT!

A Police-organisation has to be flexible enough to easily be able to adjust to the changing problems that Police are mandated to solve.

Police has to be organised in a way to easily find or develop new knowledge and implement that knowledge in its daily performance to meet the new challenges that threatens its Communities.

It has to be designed to respond to the defined problems relevant for just its specific Society: whether that is a nation, a community, a village or a group of people or nations.

A multitude of well co-ordinated functions is necessary.

Besides the internal organisation the involvement of the public in the decision-making process will require creation of forums where police and public can come together. Places and occasions where they can discuss and exchange information and views.

I envisage this in: specific:

- Community Security Councils - for Cities, Villages, IDP's and Ethnical groups, etc.
- local Neighbourhood Security Councils,
- forums where for example - Journalists; Industrialists; Business representatives and other representatives of Communities can exchange opinions,
- a mix of politicians and everyday people, benefiting from a good reliability from the Community citizens, is normally rewarding to the positive outcome.

When introducing and implementing the concept of Community Policing we regularly are met with large interest from the public and also from the police. But some seem to believe, that Community Policing is; either

1) a new organisational **entity** that shall work just with Community Policing issues; or from the CID officers,

2) that CP is something not for them, but for the **Uniformed Police** that are working in the street directly with the public.

Nothing could be more wrong!

-Community Policing is not a special entity;

-Community Policing embraces all and everyone within the police structures. Police men, officers of all ranks and non-police support staff. Everyone is affected by the values and attitudes when executing their professional performance.

How does Community Policing influence the managerial aspects?

Again, returning to autocratic governance. There, management is strictly centralised. The top is a decision-making machine making all strategic and in principal all operational decisions. None or at least very little practical decision-making is executed by lower ranks. By definition does this stall the efficiency of the organisation? The BIG BOSS becomes the bottle-neck.

Effective organisations need the many good decisions from all members of the organisation. The more good decisions made, the more effective the organisation. Observe! GOOD decisions. Not decisions in general, just good decisions. That means working in an organisation run by good competent management with access to competent, well trained and well experienced people on all levels

When the management is NOT to make ALL the decisions and not to know everything best, WHAT is then their role and task?

In a simple way: It is to lead the organisation and its people to or towards success. To perform in a way where the organisation achieves the decided goals and objectives.

Just - To LEAD the organisation! Not to do all the work! Just to lead it.

And to be GOOD examples.

In practice does this means:

- to point out **the direction** and set goals and objectives together with the personnel and the counselling groups of the people
- to be a **facilitator** - rather than a micro-manager that makes all of or most of the detailed operative decisions
- to **recruit** the right personnel to the right positions in a **transparent** and **competence-based** process
- to provide relevant **training** necessary to uphold and develop the organisations **institutional competence** and its functions
- to design the **organisation** to be able to fulfil its purpose under factual conditions and to be adjustable to needed changes with adequate work- and information flow.
- to **delegate authority and power** further in the organisation matching different functions responsibilities and competence
- to actively **supervise** sub-managers when needed for their immediate performance and for them to be able to set goals and objectives on their strategic level.
- to provide the adequate **resources** needed for the work (finances, personnel, competence and material)
- to **follow up** and have a good overview and a view of what goes on in the organisation through, for example: different report routines
- to provide functions for, so called, **Internal Control**. Where the public can place complaints against police violations; but also where the police officers confidently know that they will be investigated and tried in a fair way.
- to work with **positive motivation** to reach the fulfilment of goals and objectives. Not to work so much with sanctions and especially irregular and unforeseeable sanctions

My point is that Community Policing is imperative for creation of good functional relations with the public. But how important Community Policing ever will be, it has to be founded on the even more general principals of Basic Democratic Policing to achieve a sustainable police institution in a democracy.

And independently under what strategic ideas the policing system will be guided; it must be driven by the good quality management in a functional environment – the organisation.

Zoran Petrović³

Premises and environment for a successful Community policing

I. Introduction

Looking at the topic of my entry point: "Premises and environment for a successful Community policing", the first thing I thought was that "premises" part would be quite simple to present. At the first glance, this is a quite simple and self-explanatory subject on which everybody would probably give, more or less, similar opinion. Should we, then, make a step and list the basic standards in regards to the desired facilities in an average police station, we would come to something like this:

- Accessible and comfortable entrance
- Plenty of daylight, fresh air, light colours
- Professional and service-oriented staff
- Necessary accessories (seats, restrooms, etc.)
- Hygienically acceptable conditions

Example: This is a reception hall in Zenica Central Police Station. Surely, we would all agree that this is a very nice reception hall by anyone's standards, and the only question is to find funds and demonstrate that police are not a "force" any more, but a "service" for the citizens. What better way to show it, than to have nice and pleasant reception halls?

II. Elaboration

However, when I started thinking about "environment", then certain questions came to my mind. Are the things so simple? Is this all we can say on this subject? Is it enough to refurbish our entrances to police stations? Clearly, the answer is: NO.

Now we come to the element of "environment". This subject is somewhat more complex and, in order to clarify it, let's ask ourselves: "Why do we want to have suitable premises?" Yes, of course, "service for the citizens", but what does that really mean? What do we get by investing into reception area and officers that work in them?

In order to give an answer to these questions, one should have a look at the definition of Community Policing. There are many definitions, each correct in its own way, and the one we have used for the past three years in Bosnia and Herzegovina, presents Community Policing in two segments and defines it, or describes it, rather, as:

- In general: Mentality, style and method of police work ; and
- In special: Preventive police work of CP-specialists

On this occasion I will focus on the first part of this definition: mentality, style and method of police work. When we discuss about these issues, it becomes clear that Community Policing, potentially, has a big effect on police in general. Mentality, style and method are not skin-deep and we should not be hesitant to scratch beneath the surface. If we keep an opened mind and if we dedicate the necessary time, we will see that Community Policing will effect: the way the members of police regard themselves; the way police see their role in society; the way how police look at security, at the problems police should address and at methods that should be used to solve those problems.

Therefore, purpose of Community Policing is not to have "friendly" police officers that chat with children and elderly citizens just for the sake of being liked. If we look beyond the

³ Local Representative of SDC Community Policing Project in Bosnia and Herzegovina

surface, we will see that any communication, with any member of society, contributes to better understanding of citizens' needs, opinions and worries, thus enabling the police to predict and prevent problems, rather than to deal with the consequences. In the light of the above mentioned, refurbished reception area symbolizes close connection between service provider and those who are receiving that service.

EXAMPLE: In Zavidovići Station the removal of physical barrier between police officer working on the reception and the citizens that come to the Station, symbolizes a shift in the mentality of police.

Furthermore, Community Policing has an effect on the efficiency of police work. Proper meeting rooms with necessary presentation equipment can be used on daily basis by the police themselves, but also when other partners come for a meeting or any other event.

EXAMPLE: Conference room in Žepče Station today is a facility with enough daylight, proper furniture, heating and accessories needed for meetings, conferences, seminars, visits etc. Picture to the left is the same room before the refurbishment. It was used every day, by all officers. They had their patrol briefings in it and that's where they wrote their patrol reports.

Today, it is used for the same purpose, but also it is used when they invite guests to the Station. Also, police is willing to give it for use when there are meetings of different citizens' groups. Forum for Safety of citizens is one.

These examples show us that refurbishment is not purpose for itself, but rather a measure to achieve a greater goal: meet the needs of the citizens. For that reason we need also to think about:

- Training, or more training, in: communication, conflict prevention, problem solving, project management, management in general etc. Knowledge in these areas of work will contribute to better understanding and utilization of Community Policing.
- Victims of crime should be interviewed in appropriate surroundings, preferably in offices designed for this purpose. It must not be allowed that the victim meets the violator in police station, or to wait in a corridor.
- Privacy of citizens that come to a police station has to be respected
- Good furniture, clean environment, ramps for people with special needs, basic stationary equipment all have a significant impact on the general impression of visitors.

During the past eleven years I have had a privilege to witness that police in Bosnia and Herzegovina are no longer asking only for: radios, cars, radars, cars with radios and radars, computers etc. Of course, these are all justified and legitimate needs. They also require quite a lot of funds. However, today we can also witness that police recognize other needs that are not so expensive: service training, for example. What good is it to have beautiful entrance if the receptionist is rude? The two have to come in a pair: Premises and environment.

Finally, we were able to organize two study visits to Switzerland in order to show how Community Policing is perceived and implemented in several Swiss towns. Total of 50 police managers from Zenica-Doboj Canton were able to see full spectrum of Community Policing: from work with school children and daily contact with citizens on the street, to specially targeted projects and management methods. Needless to say, these visits, as we heard from our guests, had a big impact on their perception of Community Policing.

In conclusion I would like to mention an episode from an opening ceremony of Zenica Central Station, after the refurbishment. We were thinking about the present we should give our colleagues and Mr. Schorer thought of a plant, big plant in a pot. He told them that

they should have cherished Community Policing as they would have cherished the plant, all the time, all of them. Only then they would grow, develop and create better environment for them to work in. I am happy to say that I was in Zenica last week, and the plant was still there.

Cornel Ciocoiu⁴

The Implementation of the Community Policing Concept in Romania

NECESSITY OF COMMUNITY POLICING IMPLEMENTATION

- Lasting problems solving;
- Inefficiency of traditional working methods;
- Achieving on a partnership between Police and Community and creation of a feeling of security, and solving problems together;
- Changing community perceiving regarding Police, through visibility, reaction, preventive attitude;
- Improving prevention activities carried on and knowing people who are manifesting an antisocial behavior;
- Counseling and anti-victim training of citizens.

STAGES OF IMPLEMENTATION OF THE CONCEPT IN ROMANIA

Stage I - 2000-2002 – putting of the Swiss concept regarding community policing into practice, in Arges and Neamt counties, in urban area

- Starting with August 2000, community policing concept has been experimentally put into practice, in municipalities and cities from Arges and Neamt counties;
- Partnership relations have been developed between the Police and community

Stage II– 2003-2004 – introducing of the community policing concept within all cities from Romania

- According to the experiment results, Public Order Police Directorate elaborated the legal background settling up community policing compartments in all municipalities and cities;
- In order to get an uniform implementation at the national level, starting with 2003, community policing trainers have been selected from each county Police and sector from Bucharest, whom theoretical and practical training has been achieved in many modules, both in Romania and Switzerland;
- Community policing officers attended theoretical and practical training courses, regarding community policing and Transactional Analyze
- Stage III -2005- March 2007 – continuation the implementation of the community policing concept, with Swiss support
- 10.100 police officers (850 of them managers) attended Transactional Analyze courses, sustained both by the Swiss experts and transactional analyze and community policing trainers;

⁴ Director of Romanian Public Order Police, Bucharest, Romania

- There have been organized and carried out courses and seminars regarding Management of Change and Security Marketing, attended by managers from all over the country, more than 500 in each domain;
- Managers from central units within the General Inspectorate of the Romanian Police and chiefs of county police inspectorates participated to the communications courses, carried out by the Swiss experts;
- “The Community Policing Manual” has been elaborated in 2006

THE COMMUNITY POLICING OFFICERS SELECTION

It has been done taking into consideration the following abilities and skills:

- Availability as regards citizens problems
- Receptivity to the changing
- Sprit of initiative and planning abilities
- Communication and relation with citizens
- Thinking flexibility
- Team working aptitude

COMMUNITY POLICING OFFICERS TRAINING

- In 2002, 26 teachers from the Ministry of Administration and Interior training centers (The Police Academy, schools for training of police constables), have participated to the perfecting activities regarding community policing domain, both in the two pilot county inspectorates, and Switzerland, as well;
- Starting 2003, 47 community policing trainers have been selected (one from each county police inspectorate and sector from Bucharest), who have been trained in many theoretical and practical modules, both in Romania and Switzerland;
- The training of community policing constables, carried out by the trainers, has been permanently monitored by the Swiss experts, a special attention being given to the Transactional Analyze courses;
- In order to achieve a better implementation of the concept, managers form different levels have been trained in this domain, attending “ Management of Change”, “Security Marketing” and “Transactional Analyze” courses.

ACTIVITIES CARRIED OUT BY THE COMMUNITY POLICING OFFICERS

- Counselling and informing of citizens;
- Preventive activities;
- Activities carried out in partnership;
- Receiving community problems and, together finding out the solving solutions

DIFFICULTIES RAISED DURING THE IMPLEMENTATION OF CONCEPT

- Repelling reaction of Community Policing concept by some managers or the wrong understanding of this;
- An insufficient number of community police officers and the lack of adaptability of some of them to the specificity of concept;
- Unrolling of some collateral activities by the community police officers;

- The lack of financial necessary means and a precarious logistic endowment;
- The absence of “sensational” determinates a low interest of press and media;
- The community and the Police, as well, wished the obtaining of immediately results;
- Decreasing of the time spent by the community police officers on the ground, because of some office activities.

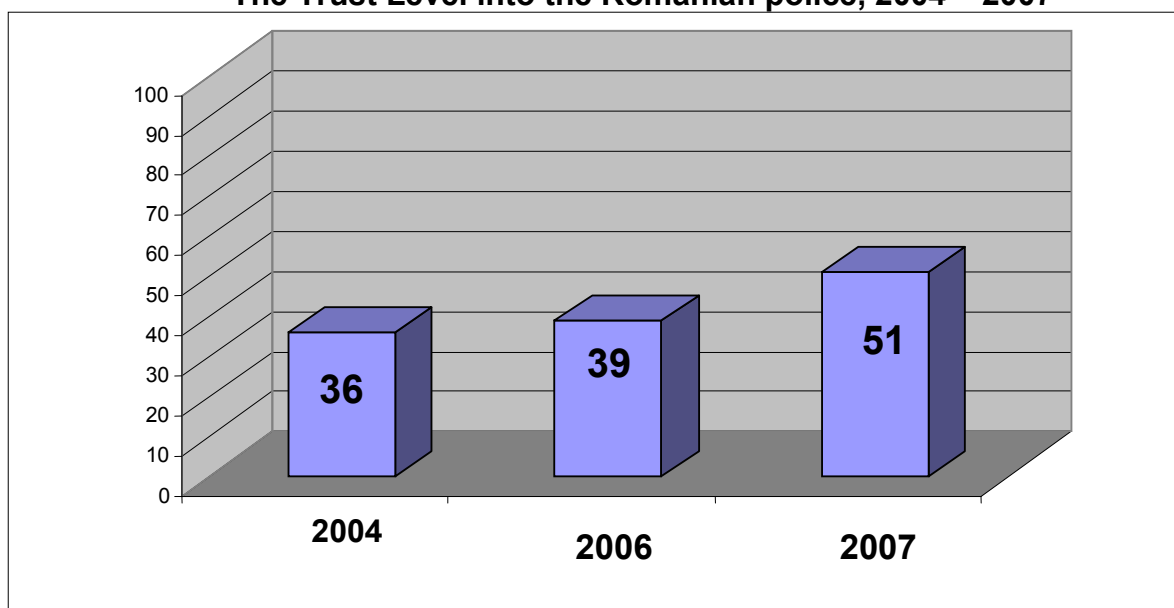
CONCLUSIONS

- The trust given by the citizens to the Romanian Police, is registered an ascending trend;
- Through the implementation of Community Policing it has been established a real and efficient partnership, which has been proved to be useful for the lasting solving of problems;
- It has been improved the image of the entire institution of the Romanian Police;
- It has increased the trust given by the community;
- It has been realized a better anti-victim training of citizens, especially of potential victims;

THE FUTURE OF COMMUNITY POLICING IN ROMANIA – A NEW STAGE

- In April 2007, it has been deployed the First National Community Policing Forum, in Romania;
- The assurance of a qualitative service offered by community policing to the citizens;
- The extension of the Community Policing concept to the rural police structures;
- The drawing of partners, with the purpose of carrying out of projects, which might contribute to the increasing of citizens safety level;
- The ongoing of training activities of police officers with regard to the Transactional Analyze field;
- Transmitting of the experience gathered in the field by the Romanian Police officers to the Republic of Moldavia.

The Trust Level into the Romanian police, 2004 – 2007



Results Workshop A:

“Transforming the police through Community Policing”

1. CP implementation into an existing police system can have different (cultural) faces but has to be planned carefully and farsighted in each case. An effective and permanent evaluation system from the very beginning is helpful and can act as an alarm system when corrections are needed.

Usually, the implementation of CP is started in a pilot area and then rolled-out to a wider territory. This gives a possibility to test and evaluate measures that are being undertaken. Demonstration from Romania illustrated the significance of long-term planning of each step during the implementation. Special attention in the planning procedure was paid in providing enough time of the field officer to dedicate to CP and, related to that, new ways of evaluation of police work. It is evident that qualitative criteria have to be given priority.

2. Communication and information within the police on and for all levels has to be synchronized and is one of the most important key factors for the acceptance of CP concept and transformation of police.

From the very beginning on it is very important to explain and use the potential that CP creates. This has to be achieved on all levels of police structure, starting with insuring that the information from the street level reach the proper instances within the other parts and levels of police, but also that the prevention policies (from the institutes, departments) are demonstrated downwards. In this way, CP can be embedded into the whole police structure and will really contribute to the transformation.

3. The „line of command” approach is important because the head has to understand the principles of CP and lead the implementation. On the other hand, the base must be involved very early in order to create necessary enthusiasm. In this way, and with the help of change agents, CP can be incorporated into the whole police body as steadily as possible.

Introduction of any change, especially in a hierarchical structure like police, asks for a carefully balanced approach. The space between an idea at the level of top managers, and operational activities on grass route level has to be filled simultaneously, because, on one hand, CP cannot be fully implemented without the full support of the top managers. On the other hand, if Community Policing stays only on paper and in the words of the chiefs, not much will be done on the field and CP will not fulfil its purpose. Only comprehensive approach from both levels, with use of specialized change agents in the middle, will bring the two ends together and will embed CP into the whole police structure.

4. Persistence and patience are required when dealing with resistance and when expecting first results.

CP does not need nor produce “hero” police officers seen in action films. It rather needs hard working personnel willing to listen, help and dedicate most of the working time to providing service that is important to citizens. One of the challenges of CP is to be persistent in implementation, since it will be necessary to talk, convince and win a rather large number of people for this idea. Furthermore, the true results of CP cannot become evident after couple of weeks or months. Clearly, it will take years before CP is fully embedded into the police. Even then, the job is not over, because CP requires that police permanently questions the needs of the citizens and the way the service is provided, in order to find better solutions.

5. The key to a successful modern policing lies in finding a balance between the purely executive function and the function of police as a public service.

One of the misinterpretations of CP says that it is a “friendly police”. This mistake derives from an interpretation of the police’s role to enforce law. In addition, the police have a role to provide service to the citizens. Success of the modern policing, very much lies in bringing these two, at first sight even contradictory, roles together. In other words, to find a balance between law enforcement and help to the citizens. Having this in mind, one can understand better the significance and the multitude of changes that Community Policing, as service oriented policing, bring into any police structure. CP is a mentality, philosophy and attitude of the whole of police.

7. Democratization of police work means decentralized decision-making, and inviting all stakeholders, in public and police, to influence important decision-making. Top management is responsible for the creation of atmosphere that will encourage lower ranked officers to give their opinion and participate in decision-making, especially when the decision effects them and when they are the ones who will implement the decision

Another misinterpretation of Community Policing is that, in democratised police, managers would loose a part of their decision-making power. This is, of course, wrong. Commanders will still be commanders and democracy in police does not mean that a decision of the chief is subject to subordinates’ evaluation. An order is still an order, but it’s the process of reaching the decision. Democratization of police means that all relevant stakeholders in any matter are invited to give their opinion before the decision is made, thus making their contribution to the quality of the decision. This applies both, for the police internally, but also for the decisions that affect citizens. This is an example of how CP applies for the whole of police, not just patrolling officers. In order to ask our officers to show respect toward citizens, we have to show our respect to them.

8. Good management in police is similar to any good management. Managers should lead, facilitate, show direction; while the subordinates have to be given authority and power to make good decisions in their areas of work. Furthermore,

subordinates' loyalty to their managers must be supported by the loyalty of managers to their subordinates

Police management plays a vital role in implementation, use and development of Community Policing. One could also say that success of CP directly depends on managements' willingness and understanding of it. That is why it is so important to understand that, with CP, police chiefs will not loose anything, quite the contrary. They will get motivated, engaged, proactive, thinking police officers that are willing to take over competences, tasks and responsibilities that the chief delegates to them. From the above mentioned, it becomes evident that good police management is just good management, similar to any other organization. Everywhere, leaders should just lead. In addition loyalty is crucial. Once decision is made, after consultations with the subordinates, is has to be accepted by all stakeholders, even by those who had different ideas. Consequently, when a chief overturns a decision made by his subordinate, he has to take also the responsibility and bear the consequences of such action. Organized and timely communication on all levels of management will strengthen loyalty.

9. A pleasant and welcoming environment supports CP in a double sense: it as well encourages police to be service oriented as it demonstrates this will to the public.

Service orientation of the police can also be demonstrated by the environment of the reception premises in police stations. This applies not just for the infrastructure, but also to the staff working in them. First contact with police officer in any station has a great influence on perception of the police by the citizens. However, we should bear in mind that the refurbishment of premises is not a purpose for itself, but rather a tool for reaching a greater goal, which is to provide service. Other aspect of refurbishment is the affect it has on the officers. Working in a pleasant environment demonstrates to the officers that their job is important and raises their self confidence.

10. Only when Community Policing is based on conviction and readiness to provide service, it will lead to good results in favour of service receivers (citizens). Providing any good service has to be rewarded by an adequate salary, and policing is no different. This helps maintain the readiness of service providers to continue to do so, together with other means of motivation.

Even though the main motivation for implementation of Community Policing is not, and cannot be, the financial benefit, it is clear that provision of any good service has to be rewarded by an appropriate wage. In combination with other motivating elements, such as respect, sense of belonging and helping, impact on results and so on, good wages will help to develop a feeling of satisfaction and purpose of all police officers.

Workshop B Community Policing in a Changing Society
--

Dr. Markus Mohler⁵
Community Policing in a Changing Society

Introduction

We are building up on last year's initial Forum which dealt with

- CP and the State
- CP and the Citizen
- Organisation and Transparency
- Methodologies
- Human resources

We are progressing during this Forum into some very challenging aspects. We are focusing on difficulties which are in no way special for this, the Balkan, region but which confront many, if not most of the states.

It appears that the whole world has entered a more profound transition phase with quite a few risks – and chances – which are either new or resurging. According to a UN Risk Assessment⁶ there are five ubiquitous major threats:

- 1. Poverty, Infectious Disease, and Environmental Degradation;
- 2. Armed Conflict – both within and among states;
- 3. Organized Crime;
- 4. Terrorism; and
- 5. Weapons of Mass Destruction.

It has to do with

- Globalisation effects
 - Disparate development, increasing discrepancies, fundamental/ existential fears (religion, ideologies)
 - Transnational organised crime
 - Violence outdoing force
 - Parallel, only partly linked to such reasons: social, foremost family disintegration: loss of a sufficient education, also education to enjoy freedom responsibly and respect the others' freedom
- Decreasing resources, partly due to climate change
 - Conflicts, incl. terrorism

⁵ Senior Advisor to Swiss Agency for Development and Cooperation (SDC)

⁶ UN High-Level Panel: UN GA, A/59/565 [2 December 2004], p. 12

- Combined consequences from the collapse of the former Soviet hegemony, globalisation and misuse of powers.

Security for a country cannot be provided by any single state for itself. This applies not only to the “classical” defence but also to tackling crime, disorder. Looking at what is tagged “domestic or internal” security we need to include our closer and farther neighbours’ security as well – making the term “internal” or “domestic” obsolete. More and more international co-operation to achieve similar legal and practical security and safety standards are indispensable. Beside the primary security problems in a given country we are increasingly confronted with vicarious security threats such as e.g. violent demonstrations against whatever incident or event at different places (protests against G8-summits, the WEF, arrests, trials etc.). In this respect the world has really become some kind of a global village.

For both, national and international security, maintaining the public order in a democratic way under the rule of law (and not the rule by law, by the way) information is one of the most crucial elements of policing. Today we are talking about intelligence led policing. Intelligence led policing requires a firm, trustful and reliable relationship between the people, the community, and the police. Without trust based on integrity, credibility, transparency, partnership and accountability there is no – or almost no – information from the people to the police. And these elements need to be part of the whole, not applicable only for some frontline police officers. CP is composed of all this. With only one of the elementary ingredients missing it is doomed to failure. Having said that it reflects also the necessity that the whole organisation, from top to bottom and vice versa, the organisational structure, the organisational culture have to comply with this philosophy and strategy.

CP, we have said, demands these elements in order to provide the basis for building trust of the people towards the police. In order to achieve such a level the same is necessary within the police organisation: Integrity, credibility, transparency, reliability, trust within the police. Citizens will not be able to trust the frontline police officer if they suspect that superiors far away will revoke what the officer said. In such cases credibility cannot grow, transparency is unknown – and accountability suffers. There is even a wide gap between the organisation’s responsibility and the individual accountability – to the detriment of both.

You realise what we are aiming at: The present society is different from those preceding it – even half a generation ago! Today’s society is much better informed (internet!), it is, therefore, also less obedient, challenging what the police (or other authorities) said since they know that there is also another world, there are other methods. The people are more individualistic. Times have expired when the police was THE authority of the state.

The modern state itself has undergone this transformation from the authoritarian state governing his subjects to the provider type state, (at least in theory) the overarching organisation guaranteeing the rules, institutions, safety and security, as well as services necessary for this peaceful, prosperous living together among partners.

Precisely this fundamental change – in importance comparable with the French revolution abolishing the absolutism, just on a different level – is reflected by CP!

Yet, the nowadays situation is more complicated than ever before because of another consequence of globalisation: migration. We do not have the privilege anymore to police a more or less homogeneous society but a multi-ethnic, multicultural mix of people, a host of diverse understandings of life, authorities (religion), rights, right and wrong etc. Since there is no way to change that, to return to “the old days” the police has to cope with these conditions. Introduction of CP is no question of whether but only of how and how quickly and thoroughly.

This, however, does not mean that the autochthon or indigenous part of this new, in one way or another merging society has to give up its values. Not at all. To a certain extent we might recall the old Latin proverb: In Rome does as the Romans do. Yet, to a certain extent – and this is predominantly as far as a behaviour is legal – we should be tolerant, guiding. Discussion – De-escalation – Enforcement. If the first two do not lead to the required legal status the application of E is inevitable. This is not against CP. CP is not a “softener” per se.

CP is a modern “way” of policing, whether in urban, suburban or rural areas. It is not just a technique or tactic. It is much more, it is a philosophy, also a strategy – and this is why it can – and should be applied everywhere, anytime by all.

This also means that CP is very demanding, a reason why many police officers from top to bottom levels react with anxiety, fear, and resist its introduction or further development.

Frédéric Labrunye⁷

The French gendarmerie policing the suburban areas. The example of the city of Rillieux-la-Pape

With the development, for 40 years, of the suburbs and housing projects around French big cities, the gendarmerie is no longer responsible for public safety and order exclusively in rural areas, but now also in cities very similar to those under the responsibility of the National Police. This evolution is, for our force, a real cultural revolution. Policing large and empty spaces, communication networks since centuries, gendarmerie had to adapt its organisation, policing processes and its mentality to a new problematic: concentrations of population in dense, populated and sometimes rough suburban areas. Through the focus on the situation of Rillieux-la-Pape, near Lyon, the second French biggest city, we can detail the new policing processes of a “suburban gendarmerie”.

Situation

The « new city » of Rillieux-la-Pape is neither an abandoned ghetto nor a place of ostracism, but a clean quarter, well cared. With 30 000 inhabitants, 20 000 of them living in housing projects built in the late sixties and presenting the many problems of this time, people of 60 different nationalities live there, with important communities from North Africa, South East Asia and French West Indies. The unemployment rate is in the average of this type of quarter and many social structures are developed to help the population. This city remained very calm, while other places around Lyon began to face riots in the late eighties, the French expression is “urban violence”, which are a consequent part of the delinquency in our suburbs. In Rillieux, the social regulation was due to a communitarian system well implemented, that drove the youth and avoided the dispersal of violences. After the mid-nineties, the weakening of this system provoked the end of this internal social control and an explosion of the delinquency and violence. Analysing the facts, the true failure is for the parents' authority and the educational role of the family, abandoning unstructured young people, when it should be compulsory to help and educate them.

Analysis

The delinquents

⁷ Captain, Police National de la France, Chief of the Gendarmerie in Lyon

They have a wide range of criminal activities and can be considered as “habit delinquents”. They are generally aged between 14 and 30 and left school at a young age. Their familial environment did not give them the frame and structures to live in society, with, as a common point, the failure of the parents' authority, that lead to a new authority, the elder brothers' one or the gang's one. In this context, social relations are characterized by violence, of words or physically. For the youngest, aged 14 to 17, the first action seems to represent a initiation, to enter a kind of “new life”.

Most of the time, the delinquents act in small groups or gangs, localized in the neighbourhood or the street. The gang always has an amplification effect. The name of these people is often well known by the neighbours, but they prefer to remain silent and never testify, fearing for their safety. This shows very well the kind of influence that gangs have.

Delinquency

Rillieux experiences a specific delinquency : troubles in the street, drug trafficking and consumption, violence made to the people, many problems (thefts...) linked with cars, free urban violences, and above all car arsons. The car, main symbol of the social rank, showing how rich you are, allowing to be independent and to commute daily to town for work, is also often the only private property. So it is a tempting target. Victims are to be found among the weakest and the poorest inhabitants. Some features: peak of violence with 171 arson vehicles. A yearly crime rate of 80 facts for 1000 inhabitants, 150 arson vehicles, in 2006, but 50 % of success in the investigations. This free criminality expresses not only a will of appropriation, but also the ideas of area control, reject of the others or revenge.

Gendarmerie in the streets: Action – Reaction

Means of action

An important presence in the streets allows avoiding a relevant part of delinquency, but is not a long term solution. Day after day, policing must go through a strictly prepared occupation of the streets and quarters and using alternatively all the authorized means of action:

- patrolling with cars, motorcycles or on foot
- acting with uniform or in plain clothes
- deploying a numerous force or, on the contrary, very few (pair)
- specific and very discreet surveillance missions
- determination of a special sector for each patrol, in order to be more efficient in control and contact with the population
- Continuous commitment during the day, with a strong presence by night

The aim is to be present where needed, when needed, with appropriate human and material means, to prevent or arrest quickly. In fact, surveillance and protection are not only continuous, but also repressive: registration of every penal infraction, systematisation of special legal measures (custody, searches...), and repression in traffic policing. A special effort is then conducted to the usual gathering places (malls...), car parks, buildings halls, public buses.

To support this policy, a special care is compulsory on the investigations of the various cases: searching with care for clues on the scene (forensic), investigations in the neighbourhood each time... A special effort was then conducted to improve in stationing

the human and material conditions to acknowledge the complaints, in order for the complainants to have a confident interview.

Each gendarme in his daily action uses the traditional individual means of action, similar to what the British call community policing. This idea is characterized by a real intelligence of the territory: knowledge of the city, its quarters and streets, its economic or social life, but also knowledge of the population, especially the youngest. It allows a better approach of the various phenomena, behaviours or motivations. This intelligence comes through contact and discussion with the population, during every kind of external services, by every gendarme committed, being strict on the officers behaviour, to maintain a balance between courtesy and respect on the one hand and authority on the other hand. Such a rule will allow, for example, to identify groups and gangs and to collect information avoiding systematic ID controls, that are very often rough.

Gendarmerie goes further in its action, working with the municipality to visit in their flats many families. Behind their doors, in the secret of their homes, gendarmes have encountered and listened to the people, to listen carefully to their problems. For the same reason, each time there is a complaint for noise, problems with young people, squatting building halls..., the mayor and the chief of station call for a "stairway meeting". On the very day, at the very time when the problems occur, they go together to meet the inhabitants and to speak with them, in order to try to solve these problems. At last, no quarter council meeting takes place without the presence of a gendarme, delegated to the area.

Gendarmes are ready to react with force if needed. Our policing policy is to never retreat. To face assaults and violence, officers have been equipped with individual and collective protection gears (helmets, shields...) and can use a large scale of non lethal weapons (flash ball launchers, Tazers...). This weaponry, which use is rare and very legally structured, has a strong deterrent effect.

Partnership and social action

A particular link is compulsory between all the partners of public safety (gendarmerie, municipal services, municipal police ...), around the local security and prevention council, headed by the city mayor that gathers them weekly to make a brief on security achievements, to give the main guidelines for the coming days and to deal with particular cases.

In this disposition, the social regulator has a main role to play. Integrated in the station, this person, who is not a gendarme but a civilian specialist of social matters, worked full time for this job. Her purpose is to give assistance to the victims and to conduct a social surveillance of the offenders. This disposition encourages the development, around the gendarmerie, of a social network, which is an indispensable complement to our action. Managing the social aspects of delinquency for them, the gendarmes can then emphasize on the very heart of their missions. But this social regulator also gives a real help for the complainants coming to the station.

In fact, the creation of such a network contributes to the knowledge and the understanding of both territory and population and gives many elements to analyse, to draw operative orientations or to create relations with the citizens.

Strength and opening to the minorities

To manage public safety and order in such a city, diversity is compulsory: on the one hand to have a gendarmerie similar to our multi-ethnic society ; on the other hand to have gendarmes able to communicate with the various minorities, to understand them and to give their hierarchy cultural elements to be more efficient in everyday policing.

But, fearing that gendarmes from the minorities could face problems in their job, this kind of assignment was not frequent before. It has been necessary to insist in order to obtain since 2005 the transfer of 3 North-Africa native gendarmes, Muslim and Arabic speaking, 1 gendarme from a French overseas territory. At last, an effort has been done to transfer also gendarmes coming back from a 3 or 4 years assignment in an overseas territory (above all French West Indies). Those officers have very often a better contact an understanding and are more open-minded, due to their experience.

Particular point to notice: as a choice and because of the harshness, even physically, and a real tension in the relations with the young males, very few women are assigned to the station (only 1 on a strength of 40).

An example: the November 2005 riots

The management of the November 2005 riots allows us to apply all our concepts. After a first night of contagion, a week after the Paris area, the huge reinforcement with crowd control units has made possible to quickly and fully contain the situation. Applying the military concept of area control, gendarmes took control over the main points of the city, crossroads and observation points, carrying out a strict control of both vehicles and people. In the spaces, very mobile patrols, using the whole means detailed above, were caring after the parks, gardens, footpaths or car parks and were ready to intervene everywhere very quickly. After 3 nights, the riots were contained and no resurgence occur later. Only 30 vehicles knew arson for the whole months (10000 in France) and, thanks to the behaviour of our forces and the balance between courtesy and respect on the one hand and authority on the other hand, a new contact has been established with the whole population, even the well-known usual young offenders.

As a conclusion, the action of the gendarmerie in the deprived suburban areas aims at a very simple goal:

- To reassure regular citizens by an active and visible presence
- To repress crimes and offences and arrest their perpetrators

In fact the purpose is to take into account the problems of the victims, to solve them in order to marginalize the criminals. It can be attained through a strong response from the justice to each arrest. This response is supposed to have a preventive impact on the others delinquents: the fear of being sanctioned is the first preventive act.

The pressure of the gangs upon the city is in fact the true key of the problem. No lasting change can be reach as long as the population has not recovered its full confidence in the security system. Such a confidence would be back if the gendarmerie shows its ability to maintain contact and dialogue, but never retreats nor accept that the law can be not applied.

Stephan Frees⁸

Community Policing in urban, sub-urban and rural areas; How to cooperate with local authorities and public security - actors

Introduction

Ladies and gentlemen, the organizers of this conference asked me to tell you about the development of "Community Policing in urban, sub-urban and rural areas; How to cooperate with local authorities and public security-actors".

Just to introduce myself: I am manager in the department of the relations with the local police. One of our objectives is to introduce and support the implementation of community policing within the Belgian police. We help local and federal police units on their way to community policing (consulting) and we develop global concepts (ex. EFQM police Belgium) and tools (ex. local security scan).

During the police reform we were responsible to support local police forces in their transformation process.

Overview

Because 20 minutes is not that long I would like to focus on how local authorities intervene in the decision making process of, in this case, the local police of the city of Ostend.

However, to understand this cooperation it is important to tell you about recent Belgian police reform and the way we interpret the concept of community policing.

That's why I will start my presentation with a short overview about the reformation of the Belgian police services and the today's structure. This reformation in 2001 also led to the choice for community policing as our new philosophy of today's Belgian police services.

I'll continue by presenting you the Ostend practice.

If I still have some time I would like to end my presentation with presenting you the results of a very recent evaluation. Eleven bottlenecks are common for the overall implementation of community policing. At this very moment, solutions are searched for, to solve these bottlenecks. Challenges which only can be executed in close partnership and with commitment of the chain-partners of the integrated security policy.

Belgian police reform: one integrated police structured on two levels

The need was felt back in the 1980s to shift the public service provided by the police in our country towards community policing. At that stage, the concept in itself fell short of defining the type of relationship to be forged between the public and the police. The malpractices which came to light in 1998 in police and judicial circles gave the final impetus for the restructuring of the police by the Octopus-agreement and the new policing act. This octopus-agreement was a historical fact, because it was for the first time in Belgian history that all the political parties (coalition and opposition) agreed about the need of increasing public safety and to restore public confidence in the police service.

With the new policing act, organizing one integrated police service, we became a two-level structure in Belgium. We have now the federal police and 196 local police services. The federal police has to deal with specialized missions of administrative and judicial police, missions who exceed the basic police service. The federal police has also to provide support to the local police and authorities.

The 196 local police services guarantee the Belgium civilians an optimal an equally police service.

⁸ Superintendent, Belgian Federal Police

Between the federal and local police services, there is a functional relation instead of a hierarchical structure.

That means that the federal police works in co-operation with the local police.

Local police services are guaranteed full autonomy.

Federal police

On this slide you can see how the federal police is organized. The organization is headed by a General

Commissioner; his role is to co-ordinate the work of five general departments (administrative police, judicial police, operational support, logistics, human resources). There are also twenty-seven judicial districts with an administrative and judicial department of the federal police. These departments are in very close contact with the local police services.

Maritime police, aeronautical police of the airports, railway police, traffic police and federal reserve are units of the federal police.

196 local police forces

In our country there are local police areas covering from only one municipality to even twelve municipalities. The subdivision of Belgium in 196 local police zones – in fact police areas with a very large degree of autonomy -, each with their own local police service, means inevitably that a lot of these local police services are covering a rather small area and a population very often not exceeding some 30 or 40.000 people.

Other police zones are larger and the local force has to police a hundred thousands to half a million people. The strong local embedding implies that the local police forces are the antennas of the integrated police.

All these local police areas have their own specific characteristics (social, cultural, economical), what generates specific local problems and expectations to service delivery. This shows that community policing has to be made to measure.

The local police services guarantee the Belgian civilians an optimal and equally police service that has to be recognized in the organization of the 6 basic functions of the local police: neighborhood policing as the front office of the organization, intake, assistance to victims, local crime investigation, emergency calls response, traffic and law enforcement.

These six functions of police service have to reflect the philosophy of community policing. Community policing demands synchronization between the functions, what we call “task-integration”. We can only realize an optimal service to the community, when our different functions are really integrated in the organization and society.

One of the objectives of this “task-integration” is achieving an efficient information-flow. But this is not the main-objective to succeed in this “task-integration”. All the employees of a police service have to engage for the philosophy of community policing, as the cultural framework for his or her daily execution of the job. His or her attitude has to reflect community policing.

It is the task of the leadership to facilitate the exchange and co-operation between the different services and their employees.

Cooperation is embedded on a structural way - the decision making process

A national police plan (integrated in an overall safety plan!!) is prepared by a federal police council, with representatives of the Minister of Interior, the Minister of Justice, the chairman of the college of the Procurators-General, a governor, the federal attorney, a

public prosecutor, the magistrate of inquiry, three local mayors, the commissioner-general of the federal police and a chief of police of a local police service.

In this plan you can find the missions and priorities of the federal police (determined by the Minister of Home Affairs and the Minister of Justice) and the way to achieve those objectives. This plan includes a global and integrated 'police' policy, to secure the coherence of the two-level police structure (federal and local police) and to make sure that the local police forces will take into account the objectives of the national police plan, when they are developing their own local police plan.

On local level, every local police service is accountable to a local police council. The members of this local police council are the local mayors of the local area of the police service, the public prosecutor, the chief of police of the local police service and the administrative director-coordinator of the federal police. The director coordinator has to inform the local police council about the content of the national police plan to make sure that they will take this into account during the preparation of the local police plan.

Community Policing: cooperation embedded in a overall cultural way

The choice of the "community policing model" was the target of recent police legislation and was even made compulsory by this legislation.

It is time to have a closer look at our Belgian interpretation of community policing. Community policing is a philosophy to reflect our legitimacy and attitude or are we doing the right things on the right way. It reflects also our integration in society with the result of an increase of public confidence in the police services.

"Together we strive to achieve a high quality of live and security for the people and a high quality of service for the community" is the leading motive of the Belgian interpretation.

The Belgian conceptual approach however has been shaped after long discussions in scientific and police circles and has been written down in a semi official document defining at least the common theoretical bases for community policing in the federal police and the 196 local police services.

Our community policing interpretation rests on five pillars :

- external orientation
- problem solving
- partnerships
- accountability
- an |d, finally, empowerment.

External orientation

The key feature of the external orientation is the integration of the police in society. The police is made aware of what is happening in society where security and quality of life are concerned. This integration enables it to act in a timely and appropriate manner to any problems arising and even to anticipate them.

Equally, account will have to be taken of the non-existence of a single and indivisible population; the diversity and differentiation of expectations and needs of the groups making up a population will have to be taken on board and translated into a differentiated approach by the police. This neglected problem has led to consensuses all too often based on the values of the majority (middle class). By doing so, the police will discharge its foremost duty of respecting the rights and freedoms of everyone and of protecting

minorities. This high-service delivery cannot be put in place without unconditional respect for democratic principles on the part of police and authorities alike.

Problem solving

The proactive approach, which involves an in-depth analysis of the causes of the problems followed by a well considered reaction, allows any risk to security to be detected even before the problem actually arises.

Within this framework, it is possible to appreciate the importance attached to the approach to disturbances in the community. Not only does this method of proactive resolution embrace the needs of the public but it also serves to combat delinquency. The underlying idea is that phenomena of insecurity lead to a reduction in informal social control through fear and the feeling of insecurity which they elicit, thus fostering the emergence of crime. It is vital therefore that the proactive stance is backed by ongoing tracking of the situation of insecurity and by accurate knowledge of the population and places for which police officers will be responsible. Problem solving must not be an approach from a purely judicial standpoint but a means of promoting security and quality of life. Not only is community policing a proactive approach but also a search for alternative ways of dealing with conflict and of combating crime.

Partnerships

Security and quality of life are the result of a process in which the public and other institutions occupy a more prominent place than the police as a bulwark against crime. It is crucial that the police is not solely responsible for the management of problems which arise but that insecurity and poor quality of life are addressed by all members of society in an integrated and united fashion. The notion also emerges of a holistic approach which consists in addressing every facet of the problem from different points of view. This concern stems from the search for total quality which has been a specific aim in our country for the past fifteen-odd years.

In addition to the cooperation of external partners, internal teamwork is equally indispensable. The partnership will encompass all services, even those having little contact with the public. The efficacy of the model will be conditional upon the willingness to contribute to problem resolution. Against this background, both horizontal and vertical communication will be brought fully into play.

Accountability

Mutual clarity, acknowledgement and trust are guarantees of sound relations between the partners.

A proper and well defined policy is paramount where the citizen is concerned and it is therefore necessary to ensure that mechanisms are in place which enable the police to give feed-back about their response to the questions and needs of the public it serves. Accountability is equally important where the democratization of the police services is concerned.

Empowerment

To secure sufficient involvement, it is vital that opportunities are created for the partners to tackle together the problems of security and quality of life. This entails once again the internal democratization of the police and the emancipation of the different sectors of the public. Empowerment mainly consists in giving responsibility by awarding decision-making power. Empowerment in concrete form within the police organization will therefore be a democratic way of devising a decision-making process to which staff may contribute by means of participating mechanisms.

Cohesion of the five pillars

The five pillars briefly described here are worthless without the cohesion and cement which bind them together.

Without this cohesion, the model is destined to fail.

The Ostend case

Now the context is clear, I want to take you to Ostend, one of 196 local police forces with full autonomy. Ostend, situated at the coast in the Flemish part of Belgium, has all the characteristics of a urban area (an international airport and harbor,...) without being that big.

The way they cooperated with local authorities to make their strategic plan is a good example of how principles of community policing like cooperation can help to do the right things.

Every 4 year each local police force has to make up a strategic police plan. This police plan contains police priorities and areas of attention (strategic and operational). The police plan should be integrated in the local security plan. A police plan is not a security plan. Before, these plans were often confused in Belgium.

The priorities and strategic areas of attention are chosen every 4 year, operational areas of attention every 2 year.

How to choose priorities and areas of attention? To make sure Ostend is doing the right things, different methods were used to get an idea of what the different stakeholders want from police. By stakeholders Ostend understood their government and shareholders, collaborators; collaborators to the management, partners, and society (see also EFQM police Belgium framework). These were seen as the key figures.

Apart from these key figures they also explored their objective sources (crime analysis, traffic statistics, burdening situations & law enforcement) and subjective sources (security monitor, security debate with key figures)

Several debates were organized with partners to identify what they think is important. During these debates Ostend used the figures in the sources as input. This was really necessary to focus this debate on argumentation. Everyone could give his or her idea of what is important for the next four years.

In the end an argumentation-matrix is used to finally determine priorities. As you will see some key figures such as local government had a larger impact than others.

It is important to give feedback to the key figures about the final results. These results are now presented to the local police council for debate and approval. Finally they are responsible for the plan.

Once the council has decided the priorities must be communicated. Therefore Ostend used the intranet, internet and their annual report.

Once priorities are clear Ostend is now able to work out related projects.

Some comments

There is a good reason to spend so much energy to define priorities. The external orientation, going out and ask what the different 'clients' expect from police, is crucial to start with. If you don't know what they want, how can police provide a decent service? Does it mean police should deliver whatever product wanted? No, not at all! Some demands are illegal, some are contra productive, and some deny the rights and wishes of

other parties. Bringing all these parties together, having a debate is a way of levelling those expectations and fill the gap between what is wanted and what is possible.

During these debates it is important for police to be transparent, and give people facts and figures about crime rates, police activities... Police must give context and be clear about their responsibility (mission). These debates even empower other parties to think about their own responsibility in handling the problem. Police is not the only partner in security.

Evaluation of community policing

After a period of implementing community policing, the time had come to organize an evaluation. The evaluation includes a process- and effect-evaluation and gives us the bottlenecks and learning lessons.

This evaluation was really illuminating and resulted in eleven common bottlenecks, which are obstructing the progress of community policing in all the test areas.

internal bottle-necks:

- The ability for cultural change of the employees, to community policing, is less than we thought at the beginning of the project.
- Activity-focused or reactive police functioning instead of “task-integration”, which obstructs problem
- Solving and external orientation.
- Problems of capacity (administrative and judicial tasks that can be organized or done on an other way)
- Revaluation of neighborhood policing as the front-office of the police organization.
- Lack of support of the networks process-facilitation

external bottle-necks:

- A multidisciplinary approach of the security problems, either at local level (municipal, zonal) or at sub-local level (district, neighbourhood, street, ...) is necessary yet not evident.
- Lack of commitment of the partners. The commitment is too limited and symptomatic. There is no integrated approach.
- Lack of engagement: has this to do with few political signals to the police and partners?
- Ideological differences make partnership difficult. The ideological differences between the “well-being actors” (especially the social (prevention) sectors) on the one hand and the “security actors” (police services) on the other. Well-being actors rather focus on the individual’s well-being, whereas the police rather focuses on the police aspects (number of seizures, number of arrests ...). We notice that this ideological gap is hard to bridge.
- Change of mentality of the partners. Dealing with safety policy is a shared responsibility. Secondly, the philosophy of community policing is not embedded in the diverse sectors of the security chain. Not all sectors apply the principles of a “shared responsibility” when it comes to security. Commonly, the ball is passed to the police and only the police are held responsible for the security problem.

preconditions:

- Recruitment, education and training must be oriented to community policing.

- A common external communication for the local and federal police, focused on community policing, is needed.

Conclusion

If you want to understand how police in Belgium cooperates with local and public security-actors it is important to have an idea of the Belgian interpretation of community policing. As illustrated, community policing in Belgium is not just an activity by a community policing officer. It is the overall philosophy for all services within Belgian police. In that way cooperation – or partnership as one pillar of community policing- is formalized in a structural way (see decision process police plan) and in a cultural way (community policing).

The Ostend case made clear that even in defining ‘the right things’ (our priorities) cooperation and consultation is crucial.

With the bottlenecks I hope you found out that there’s a lot more to do, but in Belgium we believe we are on the right way towards an ‘excellent’ police.

Chris Kirby⁹

Community Policing plus E policing in the UK

Introduction

I have 28 years service in the Hampshire Constabulary, the majority of my service has been spent in uniform performing a variety of frontline functions in rural, semi rural town and city environments. In the UK we have a number of County and Metropolitan police forces and Southampton is part of the Hampshire Constabulary. I am currently a Sector Inspector in Southampton, which is a large seaport situated on the south coast of England. As of April 2007 the government has said that all police forces will adopt Community policing.

To me community policing is about two way communication, positive action, with staff walking, talking and connecting with communities.

In Hampshire officers of my rank, have ownership and responsibility for geographic areas. I have been in post for 6 years and have used community policing for a number of years in my sector and found it very successful. I am responsible for the policing of the Inner City of Southampton. Which because of its diversity is probably one of the most challenging jobs in the Hampshire Constabulary. Additionally I am responsible for the management for 3 out of the 5 tactical patrol teams based at Southampton Central Police Station, which provide a 24/7 response capability. In order to assist me in delivering community policing, I also manage a neighbourhood team, which now comprises of 2 Sergeants, 9 Police Constables and 9 Police Community Support Officers. The neighbourhood team provides cover between 0800 and 0001hrs, Sunday to Thursday and 0800-0400hrs on Fridays and Saturdays. In total I manage 45 staff and the driver for success is undoubtedly the neighbourhood team which delivers community policing.

Like a lot of inner cities there are a huge number of challenges and the area is incredibly diverse. Just to give you a flavour of the area:-

The inner city is home to the biggest black and minority ethnic community in Hampshire.

⁹ Sector Inspector, Hampshire Constabulary, Southampton, England/UK

There are about 45 different languages spoken in Southampton and the overwhelming majority of those people live in the inner city and those that do not will probably visit the area.

All the Mosques, Gurdwaras and the Hindu temple are situated in the area, as well as a significant number of ethnic food shops.

A lot of refugees and asylum seekers reside in the area as well as a number of illegal immigrants.

There are also significant numbers of people from the old communist block countries which now form part of the European Union who live in the inner city.

Local authority statistics show that it contains areas of poverty, low educational attainment for the kids and poor health which leads to a shortened life expectancy.

A major gay venue is present, as well as gay bars, which all contribute to the diversity of the area.

We have closed the shabeens (illegal drinking venues) and virtually got rid of the street prostitutes from the residential areas.

The overt street dealing of heroin and crack has gone, however the area is still a centre for these dealers. We have had 2 fatal stabbings and a shooting which were all drug related, however we have not experienced anything of this nature for nearly 3 years. There have also been a number of other murders.

Significant inter community tensions have led to street fighting and petrol bombs being thrown at a house. Again we have not experienced this for several years.

Organised crime in the form of cannabis factories have been found in the area, but are as prevalent as elsewhere in the city.

There are a lot of services for people with special needs in the area, e.g. Department of Psychiatry, shelters and accommodation for drinkers and homeless people. As well as a Pupil Referral Unit for kids from across the city who have very challenging behaviour.

Does Community Policing work?

Yes it does, there is absolutely no doubt whatsoever about this. I manage the most community orientated sector in Southampton and it is no coincidence that we have outperformed the rest of the command unit and also have the lowest recorded levels of anti social behaviour in the city. Any inner city will be a complicated area to police, but the majority of people who live in the area are decent people who want to live and work in a safe environment and it is our job to make this happen.

You can create a win win situation for everyone. To make it work other parts of the police family need to support you. External agencies have to play their part and most importantly you need to gain the trust and confidence of the community.

You know it works from a variety of sources, crime figures show that my sector has outperformed the rest of the command unit on average by 21% & 14% in two of the last four years, which suggests something different is happening. When I first started I was held to account for crime trends and regular serious incidents occurring at our tactical assessment meetings on a regular basis. Now it is rare that my sector is mentioned apart from spontaneous serious incidents which occur without warning. I no longer attend meetings with the two Members of Parliament to listen to the community's frustrations about policing issues. Experienced officers will state that they no longer attend repeat anti social behaviour calls in the areas where the neighbourhood team operate. Local councillors will state that 5-6 years ago the majority of people wanted to talk to them about

policing issues and now it is very rare. When you attend community meetings, there is a lack of negativity towards the police and community groups speak well of us, youth workers and ordinary people will actually defend us. There is anecdotal evidence to suggest that people feel safer, however there is no scientific evidence to support this. The police are welcome in all the faith buildings within the inner city. The Sikh community for the last two years have presented the police with awards at their annual Vaisakhi parade in recognition of the work that we have done. The Muslim community, who feel under pressure due to war on terrorism, have also publicly acknowledged the sensitive way in which we police their community as well as the area in general. At times of tension between communities, which could lead to significant violence, community leaders will not come together when asked by council officers. But will do so when asked by the police and then actively engage in a mediation process which has positive outcomes.

Key factors for successful community policing

1. Good first line managers are essential, as organisation and management is key. 2. Well motivated staffs, who want to do their job. There is no place for people who want an easy life, initiative and innovation is encouraged.
3. Staff your neighbourhood team to the detriment of the response teams, as the neighbourhood team is the driver for success. The neighbourhood team will enable the same officers to be at the same location at the appropriate time in order to deal with whatever the issue is. This is hugely important.
4. The management and staff on the neighbourhood team have to accept ownership and responsibility for the resolution of issues and then get on and deal with them.
5. Use of the PRIME process (Problem Resolution in a Multi Agency Environment).
6. Ascertain who the key figures are in the community and provided they are people who we should work with, listen to them and act where there is a mutual interest. Ensure that these people have direct communication with you and your sergeants.
7. Be proactive in developing good community links.
8. Have an effective communication strategy with the community-understand that word of mouth may be the communities preferred method of communication, this is particularly relevant to minority communities.
9. Understand that peoples perception of a set of circumstances can be far more damaging than what has actually happened. So it is incredibly important for the police to get accurate messages into the community which will be believed. This could even mean attending large community meetings, with members of the affected community.
10. Have a generic plan for dealing with the community, after a serious or critical incident has occurred. This should include a simple briefing pack, for officers who come in from outside the area, in order to carry out house to house enquiries. The conduct of these officers can leave a lasting impression of the organisation.
11. Work with young people get officers to attend youth clubs and help with sports coaching at schools. Give small amounts of money to youth or other organisations if it helps them to promote activities which reduce crime and disorder. If young people feel that the police are good, you can potentially capture several generations of a family and therefore help to build trust and confidence in the wider community.
12. Ensure that staff submits the community intelligence that they glean.
13. Safeguard both your and the organisations integrity and independence at all times.

14. Ensure that your staff fully understand that they are part of an enforcement agency, that they will arrest people and prosecute individuals in accordance with policy. Community policing is also about the police owning the territory and letting others know that you are the boss.

15. Flexibility with resources, you must have total control over your resources, so you can effectively have your own proactive team to conduct search warrants or other local policing operations. The organisation has to support you with bids for overtime or staff in order to deal with problems

16. By dealing with low level anti social behaviour, you deal with quality of life issues that are important to the community and by doing this you will prevent minor crime.

17. Focus attention on problematical individuals, make use of acceptable behaviour contracts and anti social behaviour orders.

E-Policing

I am sure that the police in every country have the ability to interrogate computers, phones and any other form of electronic media. So I want to talk about identification of suspects and technology, which is absolutely crucial to the detection of crime. Firstly I will talk about an existing efficient method of identifying known suspects which is known as profile matching or PROMAT. Secondly, I will talk about the future path that the UK police are following concerning the identification of unknown suspects, where the police have CCTV images or an E fit, which is known as facial recognition.

PROMAT

PROMAT is not a national system but is used by the majority of Police Forces in the UK for the identification of known suspects. In Hampshire it has enabled the Force to carry out 2,000 identification procedures annually with a success rate of 50-55%, against 800 traditional parades with a 40% success rate. So annually it has resulted in over 700 suspects a year being linked directly to crimes.

Under the old system the police used to have to find a number of people of similar appearance to the suspect and pay them to participate in a parade. Normally you would need 15 people to form a parade of between 8 and 11 individuals plus the suspect. The system was incredibly expensive due to the police resources involved, because of backlogs they could take up to 2 months to arrange. Additionally the witness would normally be expected to walk along a line of people and therefore see the suspect in person, which could be intimidating.

With PROMAT the identification procedure is computerised and the suspects image is placed in a screen with 11 other similar images, which are drawn from a database. The witness will only see the images and in serious cases the whole procedure can be completed whilst the suspect is in custody with minimal effort. It is a very good and very efficient system, which has the advantage of being portable.

Facial recognition

In the UK significant resources have been put into detecting crime by the use of DNA, footwear and fingerprints. The next area to be developed and is at an early stage is facial recognition. There are 2 aspects to this, the first uses an E gallery of faces and the second relates to the processes for identifying people who are not in the E gallery. Only a few forces use E gallery and it is fair to say that there is significant untapped potential at the present moment.

The system works by the electronic mapping of the face from the centres of the eyes, which can then be compared against an E gallery of faces and a list of suspects is

produced. Potentially this technology is very useful but it will still require skilled people to look at the CCTV images against the suspects produced by the software, so it is not a panacea, but should be viewed as a very good tool for investigating officers, which will undoubtedly produce results.

The E gallery is created from suspects who enter the custody suite, at present Hampshire uploads three to four thousand per month. The quality of the image is really important, as with everything else the better the quality of the information going in means better outcomes. Ideally the images which are face on and not smiling, people with glasses need an image taking with and without them being worn. Photos of tattoos can also be taken and imported into the gallery as these can prove to be critical in the future.

The second aspect relates to the process of how the organisation deals with CCTV images, mobile phone pictures and E fits etc, in order to improve the detection of crime.

West Yorkshire Police are the national leaders in the UK for the two processes and in the last 14 months they have identified 388 suspects who would have otherwise remained at large. This has been achieved by the use of facial recognition and the process by which they try to identify facial images of suspects. All facial images that are submitted to the imaging dept in West Yorkshire go through the facial imaging process with E gallery. However this will not recognise any face that is not in the gallery. In order to identify these individuals, the images are placed on an internal internet site and all staff is encouraged to look at this with a view to making identifications. Consideration is also being given to publishing these images in the public domain, so the public can make identifications. This will no doubt stimulate an interesting debate both inside and outside the police service.

I am sure that people can see that there is significant potential with the use of technology and the adoption of the correct protocols in order to identify unknown suspects.

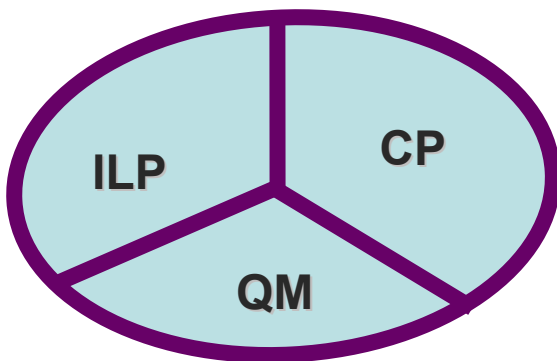
Results Workshop B: “Community Policing in a Changing Society”

Added Value to this 2nd Forum

- Conviction that CP is a PHILOSOPHY leading to positive changes;
- Conviction that the police must be ready to cope with changes in the society;
- Discussion of various inter-related aspects from negative effects of globalisation to local consequences and necessities;
- Reception of practical examples opening different solutions;
- Discussion of many different methodologies which can be integrated in an own CP project/programme;

RECOMMENDATIONS:

- CP as a strategy should be “global” (comprehensive) in terms of the police organisation and integrated, i.e comprising all from the organisational culture, structures to problem solving methods;
- Consider the ethnical composition of the police reflecting as much as possible the community;
- Link with local councils for the identification of problems;
- Increase share of female police officers;
- All councils relating to police should comprise a proportionate number of female members;
- CP as a basis for information gathering boosting intelligence led policing;



CP = Community Policing, ILP = Intelligence led policing, QM = Quality Management

Workshop C: Community Policing as a permanent Learning Process

Blaise Bonvin¹⁰

Community Policing Evaluation

Why evaluate?

Nearly all State agencies nowadays go through evaluation processes. Police should be no exception, but evaluation should take into account the specific police realities. Evaluating policing is recognition that no system is valid forever and for all situations. This is particularly true for CP, which has to continuously adapt to new contexts.

Policing is much debated: evaluation brings some objectivity in an emotionally charged public discussion. Politicians will always try to highlight how their decisions have improved a situation; a neutral evaluation can help clarify the results. The first reflex when reading an evaluation is then checking the author and the method used!

Money is invested into police reforms everywhere in SEE since nearly 20 years. Knowing if what is done with this money help achieved the stated goals is important to citizens as taxpayers. Evaluation properly done can help correct situations, continue to improve....and should be taken seriously enough to stop a unsatisfying reform.

Evaluate what (in a project evaluation)?

Evaluating is asking a basic question: is the status of a situation better after a project has been completed than before it? But finding the answer is a complex endeavour in our environment: police and society are not like chemical experiments where adding a product will automatically bring the expected result.

Several phases will have to be analysed in order to identify where obstacles are located:

- It can be in the very genesis of the project, when the authorities have stated the objectives of a project. Did the authorities consult the police to check the viability of such a decision?
- How was the project planned?
- What about the resources invested? Where do the police find new resources?
- Have the police officers showed motivation to implement the project? Have they been trained appropriately to deliver the right service?
- Basic but complex for another reason: do we know exactly what the situation before the reform was, and can we compare it with the situation afterwards?
- Crime statistics are not completely reliable due to unreported crimes. Was a survey conducted in order to get a clear picture before the project started?

In other words the following different stages should be taken into account: Genesis of the project, Inputs invested, Processes built up, Outputs & Outcomes observed. Factors of influence (demographic and urban evolution, unemployment figures, etc) outside of the reach of the police activities should also be accounted for.

¹⁰ Expert to Swiss Agency for Development and Cooperation (SDC)

Evaluation should be foreseen as soon as a project/reform starts: if evaluation is decided at the end, which will bring the data of the previous situation? Comparability is a major component of a well-conducted evaluation.

Evaluate what (in a Unit or CP programme evaluation)?

For evaluating CP program or unit, there is a need for criteria to define what we understand as “CP”. Those criteria could be defined along the products and organisation of the CP. We provide here a short example of criteria that could be used and the methodology with which they could be evaluated:

Criteria for CP evaluation

Indicator: Before vs. after CP introduction

Products

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Reducing local crime • Increasing safety feeling • Police image enhancement • Partnerships activities | <ul style="list-style-type: none"> • Police statistics • Victimization Survey • Survey (question on fear of crime) • Survey (question on police image) • No. of formal partnerships (analysis with actual partners) |
|--|--|

Organisation

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Decentralisation of decision-making • Accessibility • Profile of the staff | <ul style="list-style-type: none"> • Complexity of the chain of command • Projects at neighbourhood level • Station opening times • Mobile number of officers • Presence undertaken according to needs analysis • Gender • Minorities • Age pyramid |
|--|---|

Conclusion

Evaluation has a basic objective but needs a rigorous methodology to be successful. It can not rely only on soft facts like experts 'appraisals; statistical data, if possible from representative surveys are crucial. Criteria defining what is understood as CP have to be defined and concretised into indicators that can be measured.

Demand for evaluation rarely comes from within an organisation. But allowing an evaluation to take place increases transparency and, if done properly, help perform better. Evaluation should be conducted by an external body to enhance neutrality, but nobody is value-free and evaluations should never be black and white assessments.

How to deal with failures: The need for change

Urban riots despite Community Policing? How to learn from French experiences

The riots in the poor suburbs of France in 2005 have generated many analyses. Many observers have sought to explain the phenomenon by global causes. Ironically, given the involvement of police forces in the beginning of previous riots of this kind in France¹², relatively little attention has been paid to how police action and the security policy could have been a major factor in starting these movements. This is not to say that economic, social and racial causes should not be evoked to explain the genesis of these events. But, focusing on local interactions, one could ask to what extent the French way of policing is also a part of the problem. It would be an exaggeration to argue that police officers are the only ones to blame for these riots and their consequences, but the role they play in these poor suburbs is largely ignored. In other words, how to explain that the situation is still out of control in these areas, despite a “police de proximité” (neighbourhood policing) strategy?

Why modernise ? The widening gap between the police and the population

Since the end of the 1970's, French governments have to take into account the lack of trust in police a large part of the population expresses. One could speak of a tradition of distrust among leftists, students, workers and even among many middle-class citizens who show contempt for police officers. But the people who are now the more concerned by this lack of trust are the ones living in the poor suburbs of French cities. This concern turned to an open crisis during the 1980's, when the first “modern-style” riots broke out in these poor suburbs, demonstrating the gap between police forces and the population of these areas, especially the youngsters. The crisis of November 2005, with riots affecting 274 French cities, has shown that the relationships between police forces and the population are still problematic.

Even outside these suburbs, the growing concern about insecurity during the 1980's and the 1990's also shows the inability of police forces to deal with this problem and to reassure citizens. French police forces have failed to stop the rise of crime and also the rise of the fear of crime. Although citizens demanded police forces that would be both more present and more efficient, the French police was not able to answer in an appropriate way.

Several reasons account for this situation.

- The French tradition of **Public Order** is one. For historical reasons, the French police primarily has to ensure public order and respond to the needs of the State rather than those of the citizen.
- Because of this priority -state protection- the French national police is a very **centralized and hierarchical organization**, run by police chiefs coming from the same school, and often with no experience of street-level work.
- The **evolution of technologies** could be regarded as a progress for police forces. But it also had consequences on the relationships between the police and the population. Considered as old-fashioned and costly, local police stations were closed during the 70's and the 80's. The entire staffs were brought together in big central buildings in the center

¹¹ Centre de Sociologie des Organisations

¹² The better known are Les Minguettes (1981), Vaux en Velin, (October 1990), Sartrouville (March 1991), Mantes-la –Jolie (May 1991), Toulouse (1998), Lille (2000). All of these riots began with a real or supposed incident involving youngsters and police forces.

of the cities, far away from the suburbs. Foot patrols disappeared as well. As a result, police forces have become more reactive and rather less proactive.

- The lack of internal communication between different departments within the police and with the population was reinforced by **growing specialization and professionalization**.

As a result what we had was a police that felt unappreciated, despised by the population. Police officers felt much more rejected by the population than they actually were. In many places, you could find policemen who didn't know anybody, and who didn't really understand the people there. One could speak about mutual fear: the more the police officers felt isolated, the more they were afraid of minorities or the juveniles. And the more frightened they are, the more aggressive they are to these people. It appears to be a downward spiral of fear, leading to violence from both sides: police officers and young people living in these poor suburbs.

How to modernise? Attempts at creating a neighbourhood police

The police and the governments seemed to be deaf to the increasing demands for more public security that came to the surface in the middle of the 70's. However it was during the late 70's -when the public order police was at its height- that public concerns in favor of a different police -closer to the citizens- emerged. Not until the beginning of the 80s were attempts made to change police practices.

The first step: promoting beat policing (1982-1995)

The **first organizational change** was the generalization of an old policing strategy, beat policing (îlotage). This concept refers to a specific district being allocated to a small number of police officers. Two or three policemen were organized in foot patrols trying to establish contact with the population of their district. Theoretically, there were invited to develop community partnership and to operate in the field of prevention. The main idea was to develop mutual recognition between the inhabitants of a specific district and "their" police officers, who were expected to become a special figure in this area. Inspired by the English bobby and by a very old French tradition, beat policing was seen as a way to rebuild social links between citizens and the police. One problem with this new policy was that a majority of these officers were did only part-time beat policing, and were not relieved from more traditional tasks such as protecting public buildings or transferring prisoners. Other officers were often changing areas, instead of keeping the same beat in order to develop personal ties with the local people.

Another problem for these "new" policemen is that prevention has a bad image within police forces. These prevention policemen were marginalised by their colleagues in police stations, and to a great extent perceived by others as performing "social work" not police work. They were pointed at as betraying the police when discussing with young people and playing sports with them instead of displaying toughness with them. For the chiefs, "îlotage" was also far from being accepted, because they were reluctant to let police officers be autonomous, and because their main mission, prevention, does not appear in statistics, which are the only way to evaluate police officers in a very centralised system. Indeed, even if prevention was announced as a priority, the evaluation of police performance was still based upon numbers of arrested people or upon clearance rates, which are not the result of a police of prevention, who could only solve problem in an unofficial way, without arresting people. Besides, the centralized and hierarchical organization didn't allow these police officers to answer public demand. The priority remained national policy and not the local ones.

The second step: neighbourhood policing (1997-2001)

At the end of the 90's, without any real evaluation, beat policing was regarded as a big failure. Prevention was blamed for the increase in crime rates. The second important organizational change was more suitable for the culture of police officers. The new concept of neighbourhood policing (*police de proximité*) was strongly advocated at a national conference in 1997. The main idea of neighbourhood policing was to create -or to recreate- small police stations in city districts. Policemen were expected to be involved in the life of their district, to deal with all kinds of cases and to answer the complaints of the population.

But the police officers who are sent there are no longer so-called prevention officers: all the old "guys" are invited to retire or to change their behaviour. New policemen are expected to promote a more repressive policing strategy. Being also investigators, thanks to a new reform, they had to prove their efficiency through criminal investigation: the best among them were those who made solved cases, not the ones who solved problems, which goes back to the French police officers' eagerness not to be viewed as "social workers".

The limits and contradictions of neighbourhood policing

The results of neighbourhood policing were not as good as expected, for organizational and political reasons. In fact, the new doctrine neither changed the organization, nor the culture of the police. In a way, it increased some of the traditional problems of the French police. One of the most problem was that the neighbourhood policing has encouraged people to put complaints, because the new police station were more reachable than the old central station and because the police officers were ready to put the stress on this work. Therefore, the statistics showed an increasing rate of crime: this bad result became a major concern during the presidential vote in 2002. Even if the new police officers had to improve partnership with local institutions and associations, they were not really allowed to develop their own policy. Hierarchy and centralization still remained the rule.

But the **culture of police officers** is another limit to this policy. The police officer holds a certain vision of what his job is about i.e. catching offenders. In their regular duties, officers can use discretion in ignoring offences or using coercive means to respond to these. But within neighbourhood policing, priorities ought to be set by the public or partners. Discretion is more limited, because the control set by the local environment is more efficient than the one set by the official hierarchy. As we told above, the French police chiefs are not really resourceful in street-level work. Therefore it is relevant for the police officers who want to preserve his freedom at work not to get involved in local partnership and to act as they always follow official rules.

In the case of the "*police de proximité*", the police officer was bound to receive all the complaints in his district. And because of his new investigative competences he was compelled to record them all and informs the public prosecutor, who was the only one who could decide what was to be done. The result was that the police officer was not allowed to solve the problem by himself. He had to produce a record in order to deal with a case, under the prosecutor's authority. Instead of leaving police officers decide what they thought was the best answer to a complaint, the new system pushed them towards recording cases with no real answers because prosecution offices were not able to face the dramatically increased flow of complaints generated by the new policy.

This contradiction had a major impact in terms of police statistics, which remained the only way to evaluate police work. Even if police officers felt very skeptical about the "*police de proximité*", the opening of new police station was an opportunity for the population to get easier access to the police and to file complaints. As a consequence, crime rates increased. This could be perceived as a sign of increasing trust in the police, and at any rate, as a sign of important expectations on the part of the population. But for politicians

and the media, these figures were evidence of failure of the new police since the number of offences known to the police was increasing while the clearance rates dropped.

A persistent problem

Even if beat policing and later on neighbourhood policing sometimes succeeded in creating a new relationship between the police and the public, in most places the gap still remains, especially in poor suburbs, and especially between young people and the police. But it appears that there no longer is any space left to elaborate new policing strategies. Since 2001-2002, French police forces are going back to the old deterrence strategy, with no greater success than the previous one. Also, research and evaluation in these fields seems to be less and less accepted by governments. The new strategy is to control the information dealing with insecurity: the Minister of Interior is pressuring police chiefs into producing "good" statistics, whatever the means to do so are. The media are invited to look at police performance only through the official communication.

As a conclusion, one could say that the main explanation for the failure of these new policing doctrines - whether they were based upon prevention or repression- is that they did not include the residents in the local strategy, especially those who are traditionally regarded as target rather than partners : minorities, poor people, juveniles. Policing always remains the police's business, and does not involve citizens. In the case of France, external evaluation, especially through research, is regarded as an illegitimate interference. Accountability is not accepted, and decentralization has become less and less possible, because of the political importance of statistical figures.

The riots in France in October and November 2005 could appear as the result of these non cooperative and centralized strategies of policing. If the few numbers of victims during these months could be an indication of the efficiency of French riot policing, the lack of control of the situation undoubtedly shows the failure of the daily policing. Like many previous riots, these one begun after a conflict involving police officers and youngster belonging to ethnic minorities. Tough policing leads police officers and young people to a system where mutual prejudice generates mutual fear. Whenever the police officers put the stress on control without any problem solving strategy, they increase the pressure on the young people. And among these young people, every opportunity is used to take revenge. Without any real reform with an evaluation of its efficiency, there is no reason that the vicious circle of tough policing and action against the police officers take an end.

Police Culture: Obstacle or Booster for Community Policing Implementation?

Introduction

Implementing change in the police has always been a rather complex and demanding affair. A research project that has been established at the German Police University in Muenster-Hiltrup aims at creating a better understanding of what exactly happens when new concepts are introduced into the police. Police in most countries have undergone numerous changes within the past two or three decades. Some of these changes encountered a reasonably high level of acceptance among the officers, but some have developed rather tediously, and every so often projects turn out to be outright failures.

The following hypotheses have been derived from a study that deals with change in the German police. The change projects that we researched comprised a wide variety of aims and measures, from the restructuring of police forces or the closure of police stations to the introduction of modern management tools according to the philosophy of “New Public Management”, from the implementation of a quality management system or the introduction to new strategies to the redesign of competencies to fight certain types of crime. The objective of our research was to identify the critical factors in those change processes in order to enable the protagonists of change to avoid the pitfalls that are usually connected to those processes and to help them design change strategies that promise to produce more satisfying results.

Three stages in a change process

If a new way of policing is to be implemented in a community or in a society, various aspects need to be observed. Those aspects apply to three distinct stages that the change process has to go through:

- the conceptual level
- the organisational level
- the cultural level

There is no level more important than the others, but the three levels are relevant in different stages of the change process that follow on each other. The conceptual level usually stands at the beginning of the process. It is needless to say that the new concept has to be thoroughly understood before it can be implemented, which means that the relevant actors on the political as well as on the organisational level have to have a clear understanding what the problem is they wish to solve, what they exactly want to achieve, how the new concept is supposed to work, how success can be recognised, and what can go wrong. All those aspects belong to the conceptual level of the change process and need to be thought through meticulously in order to avoid costly and time consuming delays at a later stage of the process.

The organisational level comprises all the aspects that are connected to the implementation process itself and pertains to the more technical aspects such as the organisation of the project, the qualification and the compatibility of the team members, the question if education and training are designed to the needs of the target group etc. This is a process that most police forces are fairly well equipped to do, since careful planning has always been one of the acknowledged strengths of police forces. This is often facilitated by the fact that police is usually able to allot personnel resources to those project groups that other parts of the executive branch – maybe with the one exception of the military – can not draw upon. But having said that it needs to be pointed out that in quite a number of

¹³ Deutsche Hochschule der Polizei, Münster/Deutschland

cases that we researched the established standards of project management were not met which also resulted in delays further down the road and very often also in a great deal of frustration among the members of the project team as well as among the officers that were affected by the results of poor management.

The cultural level is probably the most critical factor and the most demanding aspect of the implementation process, because it is on this level where it is decided whether the new concept will become part of the daily routines of the officers. The importance of organisational culture for success or failure of change processes has been recognised in organisational science for nearly four decades now, but it is still surprising how often this field of study is overlooked by practitioners and change agents alike when it comes to implementing new concepts in hierarchically structured organisations such as the police. All too often, hierarchically structured organisations are perceived as working like a machine that is fairly easy to manage or redirect according to the conceptual plans of the management. With respect to the police, this fallacy can be attributed to the fact that police are usually well trained – more so than other organisations – to follow orders and execute the will of the higher levels of the hierarchy. This is certainly true when it comes to execute orders pertaining to the handling of riots, sport events, or terrorist attacks, but also for the handling of accidents or disasters such as floods, forest fires, plane crashes and the like. But once it comes to the way police work is executed on a daily basis, the picture looks quite different. The main reason for the difference lies in the amount of discretion that a police officer needs to exercise in order to produce high quality police work. The critical factor for good police work in those circumstances is the level of qualification, the amount of professionalism and the attitude of the individual police officer. Factors that determine those aspects are the quality of personnel recruitment systems and basic training, the quality of the technical equipment and the legal framework, as well as the quality of leadership and also the (mostly unwritten) rules and standards of the prevailing culture within the organisation.

The organisational culture determines whether new routines, a new model of crime fighting or policing, a new management or leadership philosophy become so entrenched into the collective norms and standard of the police officers that they can be described as “taken for granted”. If they are not, the officers might still execute them, but not because they think it’s necessary but because they want to avoid trouble. The mid- and long term effect is obvious: The new model or philosophy is implemented mostly to please superiors, but it does not become part of what is considered “good policing” by the officers. As soon as there is no risk involved in converting back to the old ways, officers tend to do so – maybe in the course of a leadership change or just in doing the day to day business of policing that is performed out of sight of their superiors.

It goes without saying that a new philosophy such as Community Policing needs to be understood and lived by the officers in order to produce the desired results. All the concepts and programmes will be rather useless when the officers perceive them as strange or alien to their culture, maybe motivated by political reasons or as a management “fad” that their superiors pursue to look modern or attract praise or resources from external sources.

But what does it take to make a concept such as Community Policing a “taken for granted” part of organisational culture?

To understand what is going on in change processes, it makes sense to concentrate on the paradigms that determine the thinking and acting of the members of an organisation.

Paradigms in policing

By the word paradigm we mean the set of taken for granted basic beliefs and assumptions that shape the way tasks are performed and problems solved in the context of a specific social system. It shapes what we consider important or unimportant, it determines priorities and routines, it helps to attribute sense to what the members of a social system perceive and do. Paradigms are crucial for the functioning of any social system because they enable the members of the social system to apply standardised solutions to recurring problems. Complexity is reduced and people are freed from the need to search for criteria to assess a situation, determine priorities, and look for possible solutions every time a problem arises. Paradigms make sure that the members of a social system share some basic priorities regarding what the social system they belong to is all about, what goals and measures are acceptable, and what kind of behaviour is accepted of them.

The ruling paradigm in the private sector is for example the taken-for-granted assumption that it is the purpose of a private company in a free economy to sell their goods or services in order to make a profit. Everybody working in the private sector has internalised this paradigm, and therefore it is not necessary to waste a lot of words to explain that paradigm to the members of the organisation each and every day. From that paradigm, many conclusions can be deduced that shape the behaviour of the members of a private company, for example that customers satisfaction is good for business, the fact that losses can only be acceptable as a passing phenomenon, or that it is important to have a cost accounting and a controlling system.

Tribal societies, families, or religious communities also work according to special underlying paradigms that every member of the social group takes for granted and that determine the basic assumptions and beliefs, the behaviour and the actions of the members.

What makes it hard to implement change in the police and what also makes it hard to do research on that organisation is the fact that police is an organisation that follows more than one paradigm. There are at least three paradigms that are relevant in the context of policing, and each paradigm has its own logic that shapes the thinking and behaviour of police officers. Those paradigms are:

- the political paradigm
- the bureaucratic paradigm
- the professional paradigm.

In order to understand what is going on in change processes within the police, it is necessary to understand the inherent logic of those paradigms as well as the fact that those three paradigms are part and parcel of any police organisation in the context of a democratic and free society. That means that no paradigm can be substituted by another paradigm or discarded altogether.

The political paradigm

Police is without a doubt a political organisation and it is necessary that it is controlled by political institutions. Otherwise all police might be in danger of becoming a “state within the state”, an uncontrolled and uncontrollable body that acts upon its own rules and will sooner or later become a great danger to the values of democracy and liberty. Therefore, liberal democracies subject police to political control according to the idea of separation of power first promulgated more than 250 years ago by Montesquieu in his book “De l’esprit des lois” (“The spirit of laws”).

The political sphere, however, follows a very specific kind of logic. It usually puts heavy emphasis on getting public support for its actions, of “selling” its ideas and

accomplishments to a public whose focus tends to be rather limited upon what's going on right now. Long term investments, the persistent follow through of a time consuming process whose benefits might show only in the medium or long term do not exactly count among the strengths of the average politician. But disregarding the logic of political salesmanship tends to be risky, and therefore politicians are well advised to follow the specific logic that the political world seems to dictate.

There are several dangers connected to the political paradigm when it comes to implementing a new concept such as Community Policing. One has been mentioned already: the danger that a new concept is introduced for mere political reasons, either because there is outside pressure to do so or because there is a desire on the political level to attract favourable reception in the press and the public for initiating modern concepts. But there can also be a danger the other way around, that is when there is a movement on the organisational or operational level to introduce a new concept and resistance on the political level either out of sheer conservatism or timidity, out of a general reluctance to start something new and potentially embarrassing or simply for fear of attracting criticism from political opponents, the press, the public, or whoever might be in the position to mount any.

The bureaucratic paradigm

But the political paradigm only determines what is decided on the topmost level of a police organisation. In order to insulate the police from short term politics and to avoid the type of spoils system that crippled many police organisations well into the 20th century, police as an organisation also follows the logic of a bureaucratic paradigm. It was Max Weber who described the principles of a bureaucracy almost a hundred years ago in his book "Wirtschaft und Gesellschaft" ("Economy and Society") in which he stressed the importance of the "sine ira et studio" way of performing crucial tasks for a modern society, strictly tied to exactly spelled out rules and regulations, following procedures that are binding for everybody, laid down in writing and blind to the peculiarities of individual preference or privilege. The bureaucratic paradigm makes sure that the police can develop neither into an exclusive tool of the ruling classes nor into an isolated body with their own norms and rules determining themselves how they go about their business. The bureaucratic paradigm tends to be rather inflexible, inefficient and slow, but it is a powerful guarantee that police stay predictable and stable, impartial and – at least in theory – above politics.

The bureaucratic paradigm can also pose several dangers when it comes to introducing the philosophy of Community Policing. The first and most likely danger consists in the tendency to suffocate the concept in a flood of very detailed regulations and reporting requirements – something bureaucracies are (in)famous for. For bureaucracies it is traditionally very hard to allow zones of intransparency within their realm. They usually prefer to control most of the measures and activities that are performed on the operational level, but allowing police officers to shape their relationship with citizens individually confronts them with the risk of having as many approaches to Community Policing as there are organisational units or even individuals, because it is extremely hard for a centralised bureaucratic unit located in the national or district capital to control the way Community Policing activities are executed in every single town, village, or suburb.

Bureaucracies tend to be distrustful towards the organisational units that are subordinated to them. And they tend to prefer detailed regulations over a more general articulation of preferences and standards. And every perceived mistake on the operational level can be seen as a reason to knit the net of rules and regulations ever tighter and tighter. But as every police officer very well knows: good policing on the community level can only be successful as long as it can be tailored towards the needs of the individual community and

the problems and challenges there. As soon as the officers start to perform standardised procedures developed in the Ministry of the Interior, the added value of Community Policing is jeopardised.

The professional paradigm

A police strictly ruled by the political and the bureaucratic paradigms would hardly be a very effective police, and therefore it needs a third paradigm that guarantees that it can perform its tasks effectively and efficiently. The third paradigm the police are ruled by is what I call the professional paradigm. Although there is still some debate within the police science whether police is a profession or not, there exists without a doubt a certain set of professional rules that every police officer follows, a set of well established standards and procedures that have been developed over the years, have been tested time and time again, and that every rookie has to learn on his or her way to become a good officer.

Those professional norms, standards and procedures are an integral part of what is usually called the “cop culture”, the specific set of basic assumptions and (mostly unwritten and implicit) rules that determine the behaviour and actions of the officer in his or her daily business. Those basic assumptions, norms, standards, and procedures are usually compatible with the bureaucratic rules that the police have to follow, but they might also include ways and means that are either not part of the explicit bureaucratic rules or might even lay outside the official frame of the bureaucratically or politically acceptable.

The logic that can be deduced from the professional paradigm is different from both, the political or the bureaucratic logic. It does not ask what you have to do in order to keep the Minister of the Interior out of trouble or in order to satisfy the letter of the law to a hundred percent, but it asks what you have to do to perform effective police work, guarantee safety and order, catch criminals and make sure that police can continue doing their job in an often rather critical environment.

The process of sense-making and interpretation on the operational level

The professional paradigm and the logic that comes with it are crucial for the understanding of what is going on in the police stations when something new is introduced, because the orders and concepts coming down from the management level are never received or perceived exactly how they were issued – they are rather interpreted and modified in order to be compatible with existing norms and experiences, behavioural patterns and commonly shared basic assumptions so as not to disturb existing routines and procedures too much.

This process of interpreting and modifying is done first by observing what is going on, followed by a process of trying to make sense of it. This can sometimes take a rather long time, especially when the concept is new or when it is not quite clear why the concept is introduced. The officers make sense of what they see and hear by talking to each other, exchanging their observations and interpretations. The more alien the new concept is, the more they talk and speculate, exchange gossip and rumours, and try to find out, what is “really” going on, what the politicians or the senior officers “really” want to achieve with the new concept and what it “really” means for the daily routines on the beat and in the station.

It is very hard to control this process of sense-making because so much of it happens in the canteen, in patrol cars, over a cup of coffee or between two calls in the station. And expanding the amount of information given to the officers about the new concept, its aims and the philosophy behind can make things even worse, because every so often it is perceived by the officers as a strategy to quell resistance or even cover up the shortcomings of the new concept that the managers don't want the officers to see. As a management consultant once told me: “The larger the island of information within the sea of uncertainty, the longer the shoreline of doubt”.

Particularly when the motives behind the new concept are not communicated openly, officers tend to speculate about the “real” motives, and as soon as they have reason to believe that the “real” motives are mostly political, it becomes increasingly hard to get them to believe that the new concept is designed to improve police work, produce more security within the community, and thus fight crime more efficiently.

If new orders and concepts that are introduced into the police by the management level run counter to the basic beliefs of good and effective policing, officers tend to preserve their old ways as long as they can. That does not necessarily mean that they openly obstruct the official policy (police officers are usually law abiding individuals who are used to following orders), but officers can be quite creative when it comes to doing what they think is necessary and still create the impression on the management level that everything is carried out just the way it was intended. We found numerous examples in our research that show how officers quite creatively employ a way of “window dressing” as a certain form of “make believe” in order to keep their superiors happy and themselves out of trouble. But every so often they might even engage in some form of “micropolitical game” that aims at convincing their superiors that the new concept is not suited to achieve the intended goals. In cases in which the success of the new concept largely depends upon the officers to adopt, understand and implement it wholeheartedly, playing this micropolitical game can be fairly easy, because the ensuing lack of positive results provides those who tend to be critical with a convenient argument to “prove” that the new concept was inadequate, not well thought through or too theoretical to actually improve the outcome of police work.

Conclusion

This means that introducing new concepts that are aimed at modifying or changing the established ways of performing police work very often means the necessity to modify or change organisational culture, that is: the commonly learned behavioural patterns of what is considered effective and efficient as well as the basic assumptions concerning the critical factors that need to be observed in order to be successful. Changing organisational culture is a lot harder than just drawing up convincing concepts, setting up a project group to implement them, or organising proper training to get everybody familiar with the aims and procedures of the new concept. It requires convincing leadership as well as a deep understanding of the organisational culture, the underlying paradigms and their inherent logic. But it also requires patience, persistence, and endurance as well as a keen sense of what is going on in the minds of police officers, how they see the world and what they talk about when they are among themselves.

It certainly does not mean that a new concept can only be introduced when each and every police officer agrees with it. But every organisation has key figures that serve as the preserver of its culture – people who everybody else looks upon, people who serve as role models and who can shape discussions and opinions. Everybody who sets out to change or modify the culture of an organisation is well advised to look for these people and try to find out what they think and how they can be won for the cause. It takes time and effort to do so, but in order to succeed in the end it certainly is a worthwhile investment.

Results Workshop C: Community Policing as a permanent Learning Process

Police organisations must be open and ready to be evaluated by professional and external experts

- Evaluation is one of the most powerful tool for a police organisation to learn permanently. It has to be conducted according to a rigorous methodology, and if possible by an external actor.
- Evaluations can be conducted by Universities provided they know the police business (criminology or public management institutes), international organisations (OSCE; EU) or specialised consultants. Funding may come form international organisations or partner countries.
- It can be undertaken at project level (e.g. a crime reduction project) or unit level (introduction of a CP unit or program).
- In all evaluations, several phases have to be taken into account in order to identify if and when something has not succeeded as planned.
- Both inputs (what has been invested and how?) and outcomes (what comes out from the new measures?) have to be analysed.
- Public surveys, conducted scientifically, should be used to evaluate the impact of the measures on the population.

Internal monitoring should be a permanent process, complementary to external evaluation

- Internal monitoring should be conducted permanently. Unlike evaluation, it should be done by the police themselves.
- Precise criteria and indicators have to be defined and communicated in order to monitor changes on an impartial basis.
- Specific functions should be set-up within the organisation, and staffed with adequately trained officers, to perform the monitoring.
- External evaluators should use data from internal monitoring, amongst others, to perform their work.
- Both evaluations and monitoring are crucial to CP since it has to be adapted permanently to a changing society.

Introducing CP requires understanding of the police culture, and persistence

- Reforming the police can not succeed only through technical and infrastructural changes. Culture is key.
- The culture of the police can be a booster or an obstacle to the introduction of CP. But making it evolve is hard and requires persistence.
- If CP is introduced top-down, the higher management has to take into account that the culture of the rank-and-file staff and the lower management may be different than its own.

- Showing the merits and successes of CP help motivate the reluctant personnel, at all levels.
- CP work should be recognised as equally important as traditional crime fighting, and thus allow hierarchical promotion within the organisation.

Internal surveys should be implemented to help change happen

- Internal surveys should be conducted regularly to understand what the different cultures within the police are, and how to take them into account to promote change, CP in particular.
- Surveys should be organised so as to identify where problems are located, in which sectors and for which staff profile (age, function, regional location, etc.). But still, it has to ensure anonymity of the respondents.
- Internal surveys can nowadays be organised through internet, and therefore do not require important investments.

Decentralisation is instrumental in finding local (concrete) solutions to local problems, and should begin with local analysis

- CP introduction needs standards that are shared nationally, but solutions can not be decided in a capital city for the whole country. The French example has shown that this does not work.
- The first step for CP officers is to analyse the security situation locally, at the level of a neighbourhood or, in rural areas, of a region.
- Understanding local problems and providing local solutions will also reduce the misuse of resources in places where there are no corresponding needs.

Policimi në Komunitet 2007 – 2010. Cilat janë sfidat e së ardhmes?

		Faqe
Hyrje		56
Seminar A: Transformimi i policisë nëpërmjet Policimit në Komunitet		
Dr. Peter Schorer	Transformimi i policisë nëpërmjet Policimit në Komunitet	57-59
Hans Fritzheimer	Përgatitjet Organizative dhe Drejtuese lidhur me Policimin në Komunitet	60-64
Zoran Petrović	Mjediset dhe ambjenti për një Policim të suksesshëm në Komunitet	64-66
Cornel Ciocoiu	Implementimi i Konceptit të Policimit në Komunitet në Rumani	67-69
Rezultatet e Seminarit A		70-72
Seminar B: Policimi në Komunitet në një shoqëri në ndryshim		
Dr. Markus Mohler	Policimi në Komunitet në një shoqëri në ndryshim	73-75
Frédéric Labrunye	Xhandarmëria Franceze duke policuar zonat periferike. Shembulli i qytetit të Rillieux-la-Pape	75-79
Stephan Frees	Policimi në Komunitet në zonat urbane, periferike dhe rurale; Si të bashkëpunosh me autoritetet vendore dhe aktorët e sigurisë publike	79-85
Chris Kirby	Policimi në Komunitet dhe E policimi (policimi elektronik) në UK	86-90
Rezultatet e Seminarit B		91
Seminar C: Policimi në Komunitet si një proces mësimor i përhershëm		
Blaise Bonvin	Vlerësimi i Policimit në Komunitet	92-94
Christian Mouhanna	Si të trajtojmë dështimet: Nevoja për ndryshim	94-97
Dr. Jochen Christe-Zeyse	Kultura Policore: Pengesë apo Shtytje për Implementimin e Policimit në Komunitet	98-103
Rezultatet e Seminarit C		104-105

Parathënie

Ky libër përmban rezultatet e Forumit të 2-të Rajonal të Policimit në Komunitet të vendeve të Europës Jug – Lindore, i cili u zhvillua në Valbandon afër Pulas nga data 4 Qershor – 6 Qershor 2007, nën kujdesin e Shoqatës së Drejtuesve të Policisë të Jug – Lindjes (SEPCA: South-Eastern Police Chiefs Association) dhe me mbështetjen financiare të Republikës së Kroacisë si vendi mikpritës, Komisionit të Europës (EC: European Commission), Agjencisë Zviceriane për Zhvillim dhe Bashkëpunim (SDC: Swiss Agency for Development and Cooperation) dhe vendeve anëtare të SEPCA-s. Shpreh mirënjohjen time dhe ndjem i nderuar që ne ishim vendi mikpritës dhe bashkë-organizatorë të kësaj konference, si dhe për faktin që rezultatet tashmë janë të disponueshme në këtë libër.

Projekti, programi dhe strategjia e aktivitetit të policimit në komunitet, pavarësisht nga ajo se çfarë përfaqëson emri i tij, paraqet një filozofi të re dhe më të mirë të veprimtarisë së policisë që çon drejt përmirësimit të komunikimit dhe bashkëpunimit ndërmjet qytetarëve dhe policisë, për të rritur besimin e qytetarëve kundrejt policisë, për të ulur numrin dhe llojin e aktiviteteve kriminale, për t'iu siguruar ndihmë dhe mbrojtje viktimave të akteve kriminale, mbrojtje grupeve të veçanta të qytetarëve më të pambrojtur, p.sh. për t'i rënë shkurt, orientim drejt zgjidhjes së problemeve të qytetarëve në nivel lokal dhe aktivitet policor në lidhje me kërkesat reale të qytetarëve dhe lidhur me gjithë këto, veprimtari të përbashkëta në eliminimin e të ashtuquajturit prodhues i krimit.

Përveç sa më sipër, koncepti i policimit në komunitet, si një nga format aktuale të reformës së forcave policore në vendet e Europës Jug – Lindore, ka si qëllim të sjellë më afër shërbimet policore tek qytetarët e vendeve tona, në përmirësimin e komunikimit dhe bashkëpunimit ndërmjet policisë dhe qytetarëve dhe në rritjen e shkallës së besimit të qytetarëve tek policia si institucion shtetëror, që janë elementë të rëndësishëm të të gjithë procesit të demokratizimit të brendshëm, të politikës dhe të stabilitetit shoqëror të vendeve në rajon. Tashmë, këto procese kanë nisur në të gjitha vendet e rajonit, për qëllimin final të arritjes së një shkalle më të lartë sigurie, të një të mire të përbashkët dhe kënaqësie si të policisë ashtu dhe të qytetarëve, që, duke folur në përgjithësi, në fund do çojë në një shkallë më të lartë sigurie në këtë pjesë të Europës.

Libri që ju keni para, është rezultati i një pune të përbashkët të të gjithë pjesëmarrësve të Forumit, të ekspertëve për policimin në komunitet nga vendet anëtare të SEPCA-s, si dhe të ekspertëve nga vendet e Europës Perëndimore. Tashmë progresi i implementimit të modelit të veprimtarisë së policimit në komunitet në të gjitha vendet e rajonit është i dukshëm, unë besoj se shkëmbimi i eksperiencës dhe njohurive të fituara në këtë Forum do të jenë mëse të dobishme në procesin e mëtejshëm të implementimit të modelit ose konceptit të veprimtarisë së policimit në komunitet në këtë pjesë të Europës dhe se kjo do të shërbejë si themel për përgatitjen dhe mbajtjen e Forumit të 3-të Rajonal që do vijojë, "Policimi në Komunitet" i vendeve të Europës Jug – Lindore në 2008-ën.

Drejtor i Përgjithshëm i Policisë së Kroacisë

Marijan Benko

Seminar A:

Transformimi i Policisë nëpërmjet Policimit në Komunitet

Dr. Peter Schorer¹⁴

Transformimi i policisë nëpërmjet Policimit në Komunitet

Menjëherë sapo pashë temat e tre seminareve tona sot, m'u kujtua koha kur filluam të zbatonim Policimin në Komunitet në Zvicër dhe në Zenika të Bosnjë - Hercegovinës. Në atë kohë, askush nga ne, përfshirë dhe mua, nuk dinim në të vërtetë se ç'ishte Policimi në Komunitet (PK). Vetëm pak njerëz ishin në dijeni të efekteve domethënëse që PK-ja mund të kishte në aspekte të rëndësishme të shërbimeve policore. Shumë njerëz besonin që PK-ja vetëm do të shkaktonte disa ndryshime të vogla në disa aktivitete të policisë. Dhe shumë shpresonin që stuhia do të kalonte shpejt dhe puna do të kthehej në rutinën e saj. Askush nuk e dinte se sa efektive do të ishin ndryshimet.

Meqënëse tashmë dimë shumë më tepër se sa më parë, është koha të ndajmë njohuritë dhe eksperiencën tonë në seminarët e sotëm. Në fillim të çdo seminari, do të bëhet një paraqitje e detajuar e temave të përzgjedhura. Këto paraqitje do të jepen nga Z.Cornel Ciocoiu nga Rumania, Z.Zoran Petrovic nga Bosnjë Hercegovina dhe Z.Hans Fritzeheimer nga Suedia.

Me qëllim prezantimin e gjithë kësaj, do të filloj me një përmbledhje të subjektit të sotëm: "Transformimi i Policisë nëpërmjet Policimit në Komunitet".

1. Në qoftë se do pyesësh qytetarët rreth Policimit në Komunitet, ata do të përmendin policët që vizitojnë shkollat dhe shpërndajnë fletushka, që këshillojnë njerëzit rreth sigurisë, që patrollojnë mbi biçikleta dhe aktivitete të tjera të ngjashme të policisë.
2. Në qoftë se PK-ja do të kishte vetëm detyrat e sipërpërmendura, atëherë nuk do të ishte nevoja për takime dedikuar temave si këto në forumin aktual këtu në Kroaci
3. Sidoqoftë, PK-ja në kuptimin e saj të plotë përbëhet nga shumë aspekte. Këto të gjitha janë të lidhura me tre qëllimet kryesore të Policimit në Komunitet:
 - Krijimin e ndjenjës së sigurisë,
 - Krijimin e sigurisë në një mënyrë objektive dhe të matshme,
 - Krijimin e një marrëdhënie besimi ndërmjet Policisë dhe Qytetarëve.
4. Me qëllim krijimin e gjithë sa më sipër, duhet t'u përgjigjemi pyetjeve të mëposhtme:
 - Si mund të kontribuojë policia për arritjen e këtyre qëllimeve?
 - A mundet policia t'i arrijë e vetme ato?

Përgjigjet e këtyre dy pyetjeve përfshijnë fillimin e Policimit në Komunitet dhe transformimin e pjesëve të rëndësishme të mentalitetit dhe punës së policisë.

5. Kjo do të thotë që, PK-ja nuk është vetëm një seri veprimesh por është më tepër një atribut ose një mendësi që drejton në mënyrë të qëndrueshme sjelljen dhe aktivitetin e shërbimeve policore.
6. Me fjalë të tjera: nuk ka asgjë të keqe me fenomene të tilla si ditët e dyerve të hapura (të shtëpive), vizita nëpër shkolla ose shpërndarja e fletushkave informuese;

¹⁴ Këshilltar pranë Agjencisë Zviceriane për Zhvillim dhe Bashkëpunim (SDC)

këto mund të jenë iniciativa efektive. Por këto duhet të futen në një koncept që bazohet në një mentalitet tërësor dhe gjithëpërfshirës.

7. Të ngresh PK-në do të thotë jo vetëm të hedhësh themele të forta por edhe të zhvillosh dhe rikonstruktosh gjithë ndërtesën. Nuk do të thotë vetëm, ndërtimi i një oxhaku apo ballkoni. Vetëm pse këto janë të lehtësisht të dukshme nga kushdo, ato nuk përbëjnë substancën e plotë dhe të domosdoshme të konceptit.
8. Për të njëjtat arsye është e rëndësishme jo vetëm të delegosh PK-në tek disa nëpunës të përzgjedhur policie, të cilët do të kenë për detyrë të ekzekutojnë disa veprime të përzgjedhura, përkundrazi, çdo nëpunës policie ndikohet nga PK-ja në një mënyrë apo një tjetër dhe mentaliteti nevojitet të përhapet në të gjitha nivelet e të gjithë shërbimeve policore.
9. Në Zvicër, ne përqipemi të ngremë një pjesë të këtij themelimi duke dërguar çdo nëpunës policie në ato që i quajmë “Kurse të Analizës së Veprimit (AV)”. Këto janë trajnime speciale të standartizuara për një komunikim më të mirë, ndërveprim dhe zgjidhje konflikti. Nëpunësit e Policisë mësojnë të njohin më mirë vetveten në mënyrë që të analizojnë veprimet dhe reagimet e tyre. Në këtë mënyrë ata do të jenë në gjendje të bëjnë të njëjtën analizë veprimesh dhe reagimesh të të tjerëve.
10. Sipas Teorisë së AV-së, ne të gjithë kemi tre nivele egoje: prindëroren, të të rriturit dhe egon feminare. Qëllimi është të sjellësh egon tënde dhe egon e tjetrit në nivelin e të rriturit. Nëse të dy do të jenë në këtë nivel, konfliktet mund të zgjidhen me lehtë dhe në mënyrë më efektive. Pse? Sepse çdo person gjen tek tjetri të njëjtin nivel komunikimi.
11. Qëllimi i teorisë së AV-së, nuk është aspak të nënvlerësojë autoritetin e policisë në asnjë lloj mënyre. Megjithatë, autoriteti mund të shfaqet në një mënyrë më të respektueshme. Qëllimi është ky, koncepti prodhon një mirëkuptim të dyanshëm dhe ajo që është më e rëndësishme, një respekt të dyanshëm.
12. Por ky nocion nuk duhet të limitohet vetëm në administrimin e komunitetit nga nëpunësit e policisë, përkundrazi, duhet të fillojë në shtëpi (në vetë shërbimet policore).

Pritet që i njëjti nivel respekti reciprok të karakterizojë hierarkinë në department dhe çdo rajon policie. Më pas kjo do të reflektohet nga nëpunësit e policisë në komunitet. Ashtu siç është një fëmijë pasqyrimi i ambjentit shtëpiak, nëpunësi i policisë do jetë pasqyrimi i departamentit të tij.

13. Një nga qëllimet e PK-së, është të ketë një marrëdhënie besimi ndërmjet nëpunësve të policisë dhe qytetarëve. Nga ana tjetër është gjithashtu një qëllim, të vendoset një marrëdhënie besimi ndërmjet nëpunësve të policisë dhe eprorëve të tyre. Nëse këto lloj marrëdhëniesh nuk ekzistojnë brenda në institucion ato nuk mund të krijohen në publik.

Më pas bëhet një çështje e drejtimit të personelit: në kuptimin e një udhëheqje dhe përfshirje më të mirë të nëpunësve për të arritur qëllime të caktuara. Si pasojë, trajnimi i mëtejshëm me teknika moderne të manaxhimit, i drejtuesve të të gjitha niveleve, bëhet vendimtar.

14. Për më tepër, janë katër sektorë ku mund të vazhdojmë punën për arritjen e qëllimeve të lartpërmendura (ndjenja e sigurisë/ siguri/ besim):

- Prani dhe Kontakt
- Parandalim

- Bashkëpunim dhe Bashkërendim
- Transparencë dhe MP (marrëdhënie me publikun)

15. Nënpunësit e policisë duhet të mësojnë të bëjnë më tepër punë aktive dhe parandaluese, jo vetëm punë kundërpërgjigjëse. Ata duhet të hetojnë në komunitet për të kuptuar se cilat janë shqetësimet e vërteta të popullsisë dhe jo vetëm ato që ata mendojnë se mund të jenë.

16. Në shumicën e rasteve, ankesat e paraqitura nuk shfaqin tipare të lidhura tërësisht me veprimtarinë policore. Nënpunësit e policisë, në këto raste, kanë dy mundësi zgjedhjeje:

- T'i injorojnë, ose
- T'i adresojnë ato.

Policim në Komunitet do të thotë t'i adresosh këto shqetësime edhe pse ato nuk janë tërësisht të fushës së tyre ekspertuese. Thelbi qëndron në atë që: partnerët duhet të gjenden në mënyrë që të koordinojnë dhe të lehtësojnë masat e nevojshme për të zgjidhur problemin. Këto projekte duhet të manaxhohen dhe rrjedhimisht do lindë nevoja e trajnimit dhe e trajnimit të mëtejshëm në projekt manaxhimet.

17. Përveç pranisë dhe kontaktit me policinë, transparenca e veprimtarisë së policisë, është e detyrueshme. Faktori më i rëndësishëm lidhur me këtë, është t'u shpjegohet qytetarëve çfarë ka ndërmend të bëjë policia, qëllimet që duhet të arrihen dhe arsyeja pse kryhen veprime të caktuara të rëndësishme.

Pa diskutim që disa elementë të punës policore duhen detyrimisht të mbahen sekret. Bërja e ditur e atyre aspekteve të punës të cilat nuk është e nevojshme të fshihen (vetëdija e publikut është rritur) prodhon në këtë mënyrë më shumë besim dhe ndjenjë sigurie për qytetarët. Kështu që është vendimtare për policinë të mësojë "të shesë" shërbimet e saj duke qenë më e hapur dhe më e kuptueshme për publikun.

18. Veç kësaj, nuk është vetëm mentaliteti i nëpunësve të policisë që duhet të pasqyrojë ndjenjën e të qenit i hapur për publikun, por është edhe vendndodhja faktike fizike e rajonit të policisë që duhet të pasqyrojë të njëjtën ndjenjë dhe perceptim. Qytetarët duhet të ndjehen të qetë kur ndeshin policinë si në komunitet ashtu dhe në rajon. Si rrjedhim, përmirësimi i ambjenteve të përshtatshme të pritjes së publikut bëhet i rëndësishëm.

Në përfundim, është e rëndësishme të kujtojmë që asnjë forcë policore nuk do vuante nga adoptimi i PK-së, përkundrazi, do të bëhej më e fortë sepse do të kishte një mbështetje besimi nga populli për t'i fuqizuar më mirë ata në luftën kundër krimit. Njëkohësisht, qytetarët do të kenë një ndjenjë më të fortë sigurie dhe një imazh më të mirë për policinë. Më shkurt, Policimi në Komunitet krijon një situatë fitimtare dhe në kuptimin më të plotë të saj ka potencialin për të transformuar me të vërtetë një forcë të tërë policie.

Përgatitjet Organizative dhe Drejtuese lidhur me Policimin në Komunitet

Para se të fillojmë diskutimin mbi çështjet e organizimit dhe drejtimit në Policimin në Komunitet do të doja të flisnim pak se ç'është në të vërtetë Policimi në Komunitet.

Kur lexoj raporte shkencore vlerësimi nga Programe të ndryshme të Policimit në Komunitet, kuptoj që ka shumë pasiguri rreth përkufizimit të fenomenit "Policim në Komunitet". Duket sikur në fushën e saj mund të gjesh gjithçka.

Shkencëtarë dhe Strategë të Policisë janë përpjekur të përkufizojnë Policimin në Komunitet. Kush është elementi thelbësor mbi të cilin qëndron Policimi në Komunitet? Në pamje të jashtme, nuk duket sikur ka një përgjigje të saktë për këtë pyetje. Thjesht nuk ka një përkufizim të Policimit në Komunitet aktualisht.

Kështu, kur shkencëtarë dhe drejtues të policisë përpiqen të vlerësojnë projekte të ndryshme të Policimit në Komunitet dhe madje edhe i krahasojnë ato me njëri tjetrin, ata gjenden të ngecur në probleme.

Rrjedhimisht, rezultati i kësaj është që, është e vështirë të gjendet në botë dikush i zoti të tregojë që "Policimi në Komunitet" është padiskutim një strategji e suksesshme për policinë.

Kur ka patur rezultate pozitive të programeve të Policimit në Komunitet, deri më sot kjo ka qenë gjithmonë kur Policimi në Komunitet ka qenë i lidhur me nënstrategji të tjera; si p.sh. kryesisht, Policimi i Orientuar kundrejt Problemit.

Fatkeqësisht, kjo mund të bëjë që naivët të besojnë se Policimi në Komunitet është një koncept policor i padobishëm ose i pafuqishëm. Por që sigurisht nuk është kështu. Policimi në Komunitet, në kuptimin e tij si marrëdhënie polici – publik, është absolutisht i nevojshëm!

Është një domosdoshmëri që gjendet në nevojën e çdo policie të sukseshme moderne, për të patur dhe mbajtur marrëdhëniet më të mira me qytetarët e saj dhe publikun në një ambjent demokratik, ose në një shoqëri me aspirata për të vendosur ose thëlluar një ambjent demokratik. Është e domosdoshme për organizatën policore, që të besohet nga njerëzit, madje dhe të pëlqehet nga ata. Por kjo nuk do ndodhë duke iu thënë njerëzve: më besoni dhe më pëlqeni. Kjo do funksiononte vetëm për një kohë të shkurtër. Por njerëzit janë tepër të zgjuar, për të mos parë se për çfarë bëhet fjalë vërtet. Besimi dhe vlerësimi duhet të ngrihen mbi baza të forta ndryshimesh të performancës ditore të policisë, ku besimi dhe vlerësimi duhet të fitohen!

Besoj se shumë nga ju kanë një pikpamje të tyre se ç'është demokracia.

Në këndvështrimin tim, fuqitë demokratike burojnë nga populli. Legjislativi, Ekzekutivi dhe Fuqia Policore, burojnë nga populli, dhe

Qeveria dhe gjithë institucionet në një demokraci janë të detyruara të mbrojnë dhe mbështesin Publikun; dhe të krijojnë kushtet më të mira të mundshme për të jetuar për Popullin.

Kjo do të thotë që policia, ashtu sikurse shërbimet e tjera publike – përveç detyrimeve të tjera që kanë - janë drejtpërdrejt përgjegjëse para publikut.

¹⁵ Shef Inspektoriati, Sundsvall/Sweden

Kjo është shumë e ndryshme në situatat nën qeverisje më totalitare. Policia këtu, normalisht, ka si funksion vetëm të mbrojtë dhe sigurojë strukturat e qeverisë totalitare. Dhe kjo është krahasimisht e thjeshtë.

Të punuarit në një ambjent demokratik, përveç të qënurit funksioni ekzekutiv i vendimeve demokratike, kërkon nga Policia që të prodhojë dhe sigurojë mbrojtje dhe siguri lidhur me shërbimet kundrejt shoqërisë dhe gjithë bashkësive të ndryshme të saj.

Ekuilibri ndërmjet funksionit ekzekutiv dhe funksionit të shërbimit publik, është i vështirë dhe delikat. Çelsi i suksesit në policitë moderne në një demokraci është gjetja e këtij ekuilibri. Mënyra e trajtimit të kësaj, është pikërisht **profesionalizmi** i policisë demokratike moderne.

Sigurisht që kjo i mbart të dyja si organizimin ashtu dhe drejtimin e organizatës së policisë moderne.

Atëherë - a është Policimi në Komunitet tashmë, përgjigja e problemeve strategjike të të gjitha strukturave policore?

JO, sigurisht që jo!

Koncepti i Policimit në Komunitet është zhvilluar kryesisht në vendet demokratike. Për të futur këtë koncept në vendet jo demokratike; ose në demokracitë e reja; ose në vendet me një demokraci ende të pakonsoliduar, paraqet probleme.

Rreziku më i dukshëm është ekspozimi ndaj korrupsionit.

Një nga kërkesat absolute paraprake, nga këndvështrimet organizative dhe drejtuese për ta bërë Policimin në Komunitet të suksesshëm është decentralizimi i procesit vendimmarrës. Por njëkohësisht, po aq sa është e domosdoshme, kjo do t'i ekspozonte nëpunësit e policisë më tepër para presionit korruptiv.

Në mënyrat e organizimit dhe drejtimit në vendet ish totalitare, decentralizimi është një ndryshim monumental. Ky përfshin praktikisht gjithçka. Përzgjedhjen e personelit, trajnimin, planifikimin e karrierës, planifikimin e veprimeve, planifikim financiar, mbikqyrje të vartësve etj...

Rreziku i ekspozimit të nëpunësve të policisë me aftësi dhe trajnim të pamjaftueshëm, është që ata nuk do ta përballonin presionin e korrupsionit ashtu siç duhet. Ky është një realitet dhe një problem që duhet marrë parasysh kur planifikohet kalimi në strukturat e reja. Delegimi i kompetencave vendimmarrëse tek nivelet më të ulta në organizatë duhet të konsiderohet dhe planifikohet me kujdes.

A do të thotë kjo që demokracitë e reja nuk duhet të adoptojnë Policimin në Komunitet?

JO, sigurisht që JO!

Bashkëpunimi i ngushtë me popullsinë është detyrues; por problemet dhe rreziqet duhen marrë parasysh kur implementohet koncepti i Policimit në Komunitet.

Shumë shkencëtarë dhe strategë të Policisë kanë futur më tepër strategji policore në "pakon" e Policimit në Komunitet, si p.sh. Policimi i Orientuar kundrejt Problemit.

E kam fjalën që, **elementët karakteristikë** të punës në Policimin në Komunitet, janë vetëm tre; - KOMUNIKIM; - NDËRVEPRIM; dhe PARTNERITET.

Policimi në Komunitet është një koncept komunikimi dhe Marrëdhënie me Komunitetin!

Me qëllim bërjen më të qartë të Policimit në Komunitet dhe për t'i bërë Konceptet e tij të mundshme për t'u kuptuar, krahasuar dhe vlerësuar, e kam fjalën që është vetëm kaq: Një Koncept Komunikimi.

Pjesa tjetër e Elementëve Bazë që janë vendosur në Policimin në Komunitet, dhe që kanë krijuar kaq shumë probleme në përcaktimin e këtij koncepti, duhen vënë në Policimin Demokratik apo dhe në Bazat e Policimit Demokratik.

Standartet e Bazave të Policimit Demokratik (BPD) janë të parat dhe themeli i fortë mbi të cilin duhet të ngrihet çdo lloj policie në një vend me aspirata për të qenë demokratik. Standartet e BPD-së, përshtaten me vlerat themelore, sjelljet, funksionet dhe aftësitë e duhura të një policie që do të ushtrojë aktivitetin e saj në një vend demokratik. Këto standarte themelore, burojnë nga instrumentet ndërkombëtare të Të Drejtave Të Njeriut dhe etiket Policore, të cilat janë ratifikuar nga shumë vende. Përveç instrumenteve shumë të njohura të Të Drejtave Të Njeriut, standartet e BPD-së, mund të gjenden gjithashtu në shumë kushtetuta kombëtare, duke përfaqësuar vlera të cilave pjesa më e madhe prej nesh iu janë dedikuar – por që për një arsye ose tjetër nuk janë aplikuar në asnjë vend.

Në fakt, adoptimet praktike të standarteve të BPD-së çojnë në pasjen e një PK-je të qëndrueshme dhe efektive. Kjo e gjitha do ndikonte thellësisht përmbajtjen e organizatës së Policisë dhe drejtimin e saj.

A ka atëherë një strukturë organizative që do të mund të aplikohet në mënyrë të pëlqyeshme ose do të rekomandohej?

JO, sipas mendimit tim JO!

Një organizatë policore, duhet të jetë elastike mjaftueshëm në mënyrë që të jetë lehtësisht në gjendje për të përshtatur problemet e ndryshueshme që Policia ka për detyrë të zgjidhë.

Policia duhet të jetë e organizuar në mënyrë të tillë që të mund të gjejë lehtësisht ose të zhvillojë njohuri të reja dhe të fusë këto njohuri në performancën e saj ditore kur të ndeshet me sfidat e reja që kërcënojnë Komunitetin e saj.

Ajo duhet të jetë e projektuar në mënyrë të tillë që të jetë në gjendje t'u përgjigjet problemeve të caktuara lidhur vetëm me Shoqërinë e saj specifike; qoftë kjo një komb, komunitet, fshat, grup njerëzish apo kombe.

Një mori funksionesh të bashkërenduara mirë, janë të nevojshme.

Përveç organizimit të brendshëm, përfshirja e publikut në procesin vendimmarrës, do kërkonte krijimin e forumeve ku nëpunësit e policisë dhe publiku të mblidhen së bashku, vende dhe raste ku ata mund të diskutojnë dhe të shkëmbejnë informacione dhe pikpamje.

Kam parasysh këtë në veçanti:

- Këshillat e Sigurisë së Komunitetit – për Qytetet, Fshatrat, IDP's (Internally Displaced People – Njerëz të Shpërngulur nga Trojet), Grupe Etnike, etj.
- Këshillat e Sigurisë së Fqinjësisë vendore,
- Forume ku p.sh. – Gazetarë, Industrialistë, përfaqësues të Biznesit dhe përfaqësues të tjerë të Komunitetit të mund të shkëmbejnë opinione,
- Një përzjerje me politikanë dhe njerëz të thjeshtë, që përfitojnë nga një besnikëri e fortë e qytetarëve të Komunitetit, është normalisht e shpërblyer nga një rezultat pozitiv.

Kur prezantojmë dhe implementojmë konceptin e Policimit në Komunitet, ne rregullisht ndeshemi me një interes të gjerë jo vetëm të publikut por edhe të policisë. Por duket se ka nga ata që besojnë se Policimi në Komunitet është edhe:

3) Një entitet i ri organizativ që duhet të punojë vetëm me çështje të Policimit në Komunitet; ose kryhet nga nëpunësit e policisë së DHK-së (Departamenti i Hetimeve të Krimeve),

4) Ky Policimi në Komunitet është diçka jo për ta, por për Policat me Uniformë që punojnë në rrugë drejtpërdrejt me publikun.

Asgjë nuk mund të ishte më e gabuar!

-Policimi në Komunitet nuk është një entitet i veçantë.

-Policimi në Komunitet përfshin gjithçka dhe gjithkënd brenda strukturave të policisë: Policët, nëpunësit e policisë të të gjitha rangjeve dhe stafin mbështetës jo policor. Të gjithë janë të ndikuar nga vlerat dhe sjelljet gjatë ushtrimit të veprimtarisë së tyre profesionale.

Si influencon Policimi në Komunitet aspektet drejtuese?

Kthehemi përsëri tek qeveritë totalitare. Atje, udhëheqja është rreptësisht e centralizuar. Kreu është një makineri vendimmarrëse që bën të gjitha strategjitë dhe në parim merr të gjitha vendimet operative. Asnjë ose shumë pak vendimmarrje praktike ekzekutohen nga rangje më të ulta. Për nga përcaktimi, a e ndal kjo efizienzën e organizimit? Kryetari i madh bëhet pengesa.

Organizimet efçente kanë nevojë për shumë vendime të mira nga të gjithë anëtarët e organizatës. Sa më shumë vendime të mira të merren aq më efektive do jetë organizata. Shihni me kujdes! Vendime TË MIRA. Jo vendime në përgjithësi, vetëm vendime të mira. Kjo do të thotë të punosh në një organizatë të administruar nga një drejtues i mirë dhe i aftë, me njerëz të aftë, të trajnuar mirë dhe me eksperiencë të mirë, në të gjitha nivelet.

Kur drejtimi, NUK është për të marrë TË GJITHA vendimet dhe kur nuk di gjithçka më mirë se të gjithë, CILI është atëherë roli dhe detyra e tij?

Në një mënyrë më të thjeshtë, drejtimi: është të udhëheqë organizatën dhe njerëzit e saj drejt suksesit. Të përmbushë detyrat në mënyrë të tillë, që organizata të arrijë qëllimet e vendosura dhe objektivat.

Vetëm – Të Drejtojë organizatën! Jo të bëjë gjithë punën! Vetëm ta drejtojë atë.

Dhe të jetë shembull I MIRË.

Praktikisht kjo do të thotë:

- të nxjerrësh në pah **drejtimin**, qëllimet e vëna dhe objektivat, bashkë me personelin dhe grupet këshilluese të njerëzve
- të jesh **lehtësues** – më tepër se sa një drejtues i hollësishëm i cili merr të gjitha ose pothuajse të gjitha vendimet e detajuara operative.
- të **rekrutosh** personelin e duhur për pozicionet e duhura sipas një procesi **transparent** dhe **të bazuar mbi aftësinë**.
- të sigurosh **trajnime** të përshtatshme të nevojshme për të mbështetur dhe zhvilluar **detyrat institucionale** të organizatës dhe funksionet e saj.
- të skicosh **organizatën** në mënyrë të tillë që të jetë në gjendje të përmbushë qëllimin e saj nën kushte faktike dhe të jetë e përshtatshme për ndryshimet e nevojshme me punë adekuate dhe informacion të rrjedhshëm.
- të **delegosh autoritet dhe fuqi** më tej në organizatë duke kombinuar funksione të ndryshme, përgjegjësi dhe kompetenca

- të **kontrollosh** në mënyrë aktive nën-drejtuesat kur është e nevojshme për performancën e tyre të menjëhershme dhe në mënyrë që ata të jenë në gjendje të vendosin synime dhe objektiva në nivelet e tyre strategjike
- të sigurosh **burimet** e përshtatshme të nevojshme për punën (financime, personel, kompetenca dhe materiale)
- t'u **shkosh gjërave deri në fund** dhe të kesh një vizion të mirë dhe një ide të qartë se çfarë ndodh në organizatë, p.sh.: raporte të ndryshme të rutinës së përditshme
- të sigurojë funksionimin për të ashtuquajturin **Kontroll i Brendshëm**, ku publiku mund të paraqesë ankimet ndaj shkeljeve policore; por gjithashtu edhe ku nëpunësit e policisë të dinë shumë mirë se do të hetohen dhe trajtohen në një mënyrë të ndershme dhe të drejtë.
- të punosh me **motivim pozitiv** për të arritur përbushjen e qëllimeve dhe objektivave. Të mos punosh dhe aq shumë me sanksione, veçanërisht me sanksione të parregullta dhe të paparashikuara.

Ajo që dua të them është se Policimi në Komunitet është i detyrueshëm për krijimin e marrëdhënieve të mira e funksionale me publikun. Por sado i rëndësishëm që të jetë Policimi në Komunitet, ai duhet të themelohet në parimin më të përgjithshëm të Bazës së Policimit Demokratik për të arritur një institucion të qëndrueshëm policie në një demokraci.

Dhe në mënyrë të pavarur, nën çfarë idesh strategjike do të udhëhiqet sistemi policor; duhet të udhëhiqet nga drejtimi i mirë dhe i cilësishëm në një ambjent funksional – organizata.

Zoran Petrović¹⁶

Mjediset dhe ambjenti për nje Policim të suksesshëm në Komunitet

I. Hyrje

Duke parë temën në pikën time hyrëse: " Mjediset dhe ambjenti për nje Policim të suksesshëm në Komunitetit", gjëja e parë që më shkoi ndërmend ishte që pjesa "mjediset" do ishte goxha e thjeshtë për t'u paraqitur. Në pamje të parë, kjo është shumë e thjeshtë dhe një subjekt vetë shpjegues, ku çdokush do mund të jepte kush më shumë e kush më pak një opinion të ngjashëm. Atëherë, nëse do të duhej të bënim një hap për të listuar standartet bazë lidhur me kushtet e dëshirueshme në një rajon policie mesatar, do dilnim tek diçka e tillë:

- Hyrje e lehtë dhe e rehatshme
- Plot me dritë, ajër të pastër dhe ngjyra të çelura
- Staf profesional dhe i orientuar kundrejt shërbimit
- Aksesore të domosdoshëm (karrige, ambjente për shërbime personale-tualete etj)
- Kushte higjenikisht të pranueshme

Shembull: Ky është një holl pritjeje në Rajonin Qendror Policor në Zenica. Sigurisht, ne do të pranohim që ky është një holl pritjeje shumë i këndshëm sipas standarteve të gjithkujt,

¹⁶ Përfaqësues Lokal i Projektit të Policimit në Komunitet SDC në Bosnjë dhe Hercegovinë

dhe e vetmja çështje është të gjesh fonde dhe të tregosh që policia nuk është një “forcë” por një “shërbim” për qytetarët. Ç’mënyrë më e mirë do e tregonte këtë se sa një holl pritës tepër i këndshëm?

II. Zhvillimi

Megjithatë, kur fillova të mendoja për “ambjentin”, disa çështje më erdhën ndër mend. A janë gjërat kaq të thjeshta? është kjo gjithçka që ne mund të themi lidhur me këtë subjekt? A është e mjaftueshme thjesht të përmirësojmë hyrjet tona në rajonet policore? Sigurisht, përgjigja është: JO.

Tani vijmë tek elementi “ambjent”. Ky subjekt është në një farë mënyre më i ndërlikuar dhe me qëllim qartësimin e tij, le të pyesim veten: “Pse kërkojmë të kemi mjedise të përshtatshme?” Po, sigurisht, “shërbimi për qytetarët”, por çfarë do të thotë kjo realisht? Çfarë të mirash do të kemi duke investuar në ambjentet pritëse dhe tek nëpunësit e policisë që punojnë në to?

Me qëllim dhënien e një përgjigjeje për këto pyetje, duhet të shohim përkufizimin e Policimit në Komunitet. Ka shumë mënyra për ta përkufizuar dhe çdonjëri është korrekt në mënyrën e tij, dhe ai që ne kemi përdorur tre vitet e shkuara në Bosnjë Hercegovinë, paraqet Policimin në Komunitet në dy segmente dhe e përkufizon atë, ose e përshkruan atë, si:

- Në përgjithësi: Mentaliteti, stili dhe metoda e punës policore; dhe
- Në veçanti: Punë parandaluese policore nga specialistët e PK-së

Në këtë rast, do të fokusohemi në pjesën e parë të këtij përcaktimi: mentaliteti, stili dhe metoda e punës së policisë. Kur diskutojmë lidhur me këto çështje, bëhet e qartë që Policimi në Komunitet, potencialisht, ka një efekt të madh mbi policinë në përgjithësi. Mentaliteti, stili dhe metoda nuk janë sipërfaqësore dhe ne nuk duhet të hezitojmë të zhytemi më thellë. Në qoftë se do të tregohemi të hapur dhe do t’i dedikojmë kohën e duhur, do të shohim se ku do ndikojë Policimi në Komunitet: mënyra se si policët shohin rolin e tyre në shoqëri, mënyra se si policët shikojnë dhe kuptojnë sigurinë, problemet që policët duhet të adresojnë dhe metodën që duhet të përdorin për të zgjidhur këto probleme.

Për këto arsye, qëllimi i Policimit në Komunitet nuk është të ketë nëpunësa policie “miqësorë” që bisedojnë me fëmijët dhe qytetarë në moshë të thyer vetëm për të qenë të pëlqyer. Nëse do të shohim nën sipërfaqe, do të kuptojmë se çdo lloj komunikimi, me çdo anëtar të shoqërisë, kontribuon për të kuptuar më mirë nevojat e qytetarëve, mendimet dhe shqetësimet, të cilat do të lejonin policët të parashikonin dhe parandalonin problemet më shumë se sa të kujdeseshin dhe të trajtonin pasojat. Në këndvështrimin e sa u tha më sipër, përmirësimi i ambjenteve pritëse simbolizon lidhje më të ngushtë midis sigurimit të shërbimit dhe atyre që përfitojnë nga ky shërbim.

SHEMBULL: Në Rajonin e Zadoviçit, heqja e pengesave fizike ndërmjet nëpunësve të policisë që punojnë në recepsion dhe qytetarëve që vijnë në Rajon, simbolizon një ndryshim në mentalitetin e policisë.

Për më tepër, Policimi në Komunitet, ka një efekt në eficienten e punës së policisë. Ambjente takimi të përshtatshme me pajisje të duhura prezantimi, mund të përdoren në bazat ditore nga vetë policët, por edhe nga partnerë të tjerë kur vijnë për takime apo ngjarje të tjera.

SHEMBULL: Dhoma e Konferencës në Rajonin e Zepçes, sot është një ambient me dritë të mjaftueshme, orendi të përshtatshme, ngrohtësi dhe aksesoret e duhur për takime, konferenca, seminare, vizita etj. Figura në të majtë tregon të njëjtën dhomë para se të

konstruktohej. Dhoma përdorej çdo ditë nga nëpunësit e policisë. Aty gjendeshin udhëzimet e tyre të patrullimit dhe po aty shkruanin raportet e patrullimit.

Sot, ajo përdoret për të njëjtin qëllim, por përdoret gjithashtu edhe për miqtë që ftohen në Rajon. Gjithashtu, policia është e hapur për të dhënë në përdorim kur ka takime të grupeve të ndryshme qytetare. Forumi për Sigurinë e qytetarëve është një prej tyre.

Këta shembuj na tregojnë se përmirësimi nuk është një qëllim në vetvete, por një masë për të arritur një qëllim më të madh: të kuptosh nevojat e qytetarëve. Për këtë arsye është e nevojshme që të mendohemi rreth:

- Trajnimit, ose më tepër trajnim, në: komunikim, parandalim konflikti, zgjidhje problemi, drejtim projekti, drejtim në përgjithësi etj. Njohuritë në këto fusha pune do të kontribuonin për një mirëkuptim më të gjerë dhe shfrytëzimin e Policimit në Komunitet.
- Viktimave të krimit që të intervistohen në ambjentet e përshtatshme, më mirë në zyra të ngritura për këtë qëllim. Nuk duhet lejuar në asnjë lloj mënyre që viktima të takojë dhunuesin në rajonin e policisë, apo të presë në korridor.
- Fshtësia e qytetarit që vjen në rajonin e policisë duhet të respektohet
- Mobilje të mira, ambjent i pastër, shkallë lëvizëse apo të tjera të ngjashme për njerëzit me nevoja të veçanta, pajisje minimale kancelarike, gjithçka ka një impakt kuptimplotë në përshtypjet e përgjithshme të vizitorëve.

Gjatë njëmbëdhjetë viteve të shkuara, kam patur privilegjin të jem dëshmitar i asaj që policia e Bosnjë dhe Hercegovinës, nuk po kërkon më vetëm për radio, makina, radarë, makina me radio e radarë, kompjutera etj. Sigurisht, këto janë nevoja të justifikueshme dhe të legjitimuara. Ato gjithashtu kërkojnë shumë fonde. Megjithatë, sot ne jemi dëshmitarë të asaj që policia njih të tjera nevoja të cilat nuk janë edhe aq të shtrenjta: shërbime trajnimi për shembull: Ç'të mirë ka të kesh një hyrje të bukur kur recepsionisti është i pasjellshëm? Të dyja duhet të vijnë në një dhe të pandarë: Mjedise dhe ambjent.

Në fund, ia dolëm të organizonim dy vizita studimore në Zvicër me qëllim që të shihnim se si ishte perceptuar dhe implementuar Policimi në Komunitet në disa qytete Zviceriane. 50 drejtues policie në total, nga Kantoni i Zenica-Doboj, panë spektrin e plotë të Policimit në Komunitet: nga puna me fëmijët e shkollave dhe kontaktet ditore me qytetarët në rrugë, tek projektet e veçanta të planifikuara dhe metodat e drejtimit. është e panevojshme të thuhet, për këto vizita, sikurse mësuam nga të ftuarit tanë, që lanë një mbresë të thellë në perceptimin e tyre lidhur me Policimin në Komunitet.

Në përfundim, do doja të përmendja një episod nga një ceremoni hapjeje në Rajonin Qendror të Zenikas, pas rikonstruksionit. Ne po mendonim ndërkohë për një dhuratë që duhet t'u jepnim kolegëve tanë dhe Z.Schorer mendoi për një bimë, një bimë të madhe në një vazo. Ai më pas u tha atyre se ata duhet të kujdeseshin për Policimin në Komunitet ashtu siç duhej të kujdeseshin për bimën, gjithë kohën, të gjithë ata. Vetëm atëherë ata do rriteshin, zhvilloheshin dhe do të krijonin një ambjent më të mirë për të punuar. Jam i lumtur të them këtë që, isha në Zenika javën e shkuar dhe lulja ishte ende atje.

Implementimi i Konceptit të Policimit në Komunitet në Rumani

NEVOJA E IMPLEMETIMIT TË POLICIMIT NË KOMUNITET

- Zvarritja e zgjidhjes së problemeve;
- Mungesa e efikasitetit në metodat tradicionale të punës;
- Arritjet e partneritetit ndërmjet Policisë dhe Komunitetit dhe krijimi i një ndenje sigurie, si dhe zgjidhja e problemeve së bashku
- Ndryshimi i perceptimit të Policisë nga Komuniteti, nëpërmjet paraqitjes, reagimit dhe metodave parandaluese
- Përmirësimi i veprimeve të parandalimit dhe evidentimi i personave që manifestojnë sjellje antisociale
- Këshillimi dhe Trajnimi i qytetarëve për të evituar të rënit viktimë

FAZAT E IMPLEMENTIMIT TË KONCEPTIT NË RUMANI

Faza I - 2000-2002 – Vënia në zbatim e konceptit Zvicerian përse i përket Policimit në Komunitet, në zonat urbane të konteve të Arges dhe Neamt

- Duke filluar nga Gushti i vitit 2000, koncepti i Policimit në Komunitet është vënë në zbatim si eksperiment, në bashkitë dhe qytetet e konteve të Arges dhe Neamt;
- Marrëdhëniet e partneritetit janë zhvilluar ndërmjet Policisë dhe komunitetit

Faza II– 2003-2004 – prezantimi i konceptit të Policimit në Komunitet në të gjitha qytetet e Rumanisë

- Sipas rezultateve të eksperimentit, Drejtoria e Policisë së Rendit Publik zhvilloi sfondin ligjor të ngritjes së njësive të Policimit në Komunitet në të gjitha bashkitë dhe qytetet;
- Me qëllim që të arrihej një implementim uniform në nivel nacional, duke filluar nga 2003-shi, trajnuesit e policisë së komunitetit u përzgjedhën nga çdo rajon dhe sektor Policie të Bukureshtit, ku trajnimet teorike dhe praktike të tyre në shume module janë kryer në Rumani dhe Zvicër;
- Nëpunësit e Policimit në Komunitet kanë marrë pjesë në kurse teorike dhe praktike trajnimi, për Policimin në Komunitet dhe Analizës së Ndërveprimit

Faza III -2005- Mars 2007 – Vazhdimësia e implementimit të konceptit të Policimit në Komunitet, me mbështetjen e Zvicrës

- 10.100 nëpunës policie (850 prej tyre drejtues) morën pjesë në kurset e Analizës së Ndërveprimit, të mbajtura prej ekspertëve Zvicerianë dhe trajnuesve të Policimit në Komunitet dhe analizës së ndërveprimit;
- Janë organizuar dhe mbajtur kurse dhe seminare lidhur me Manaxhimin e Ndryshimit dhe Promovimin e Sigurisë me pjesëmarrje të drejtuesve nga i gjithë vendi, më shumë se 500 për çdo sferë;

¹⁷ Drejtor i Policisë Rumune të Rendit Publik, Bukuresht, Rumani

- Drejtues nga njësitë qendrore të Inspektoriatit të Përgjithshëm të Policisë Rumune dhe shefa të inspektoriateve policore të konteje morën pjesë në kurset e komunikimit të mbajtura nga ekspertë Zvicerianë;
- “Manuali i Policimit në Komunitet” është përpunuar në 2006

PËRZGJEDHJA E NËPUNËSVE TË POLICIMIT NË KOMUNITET

Është bërë duke marrë në konsideratë aftësitë dhe zotësitë e mëposhtme:

- Gatishmëria përsa i përket problemeve qytetare
- Pranimi i ndryshimit
- Shpirti i iniciativës dhe aftësia e planifikimit
- Komunikimi dhe marrëdhëniet me qytetarët
- Elasticitet mendimi
- Aftësi të punosh në group

TRAJNIMI I NËPUNËSVE TË POLICIMIT NË KOMUNITET

- Në 2002-shin, 26 mësues nga qendrat e trajnimit të Ministrisë së Brendshme dhe Administratës (Akademia e Policisë, shkolla për trajnimin e policave të thjeshtë), kanë marrë pjesë në perfeksionimin e aktiviteteve që i përkasin sferës së Policimit në Komunitet, si në dy kontete pilote ashtu dhe në Zvicër;
- Duke filluar nga 2003-shi, 47 trajnues të policisë së komunitetit janë përzgjedhur (nga një për çdo inspektoriat police konteje dhe sektori në Bukuresht) të cilët janë trajnuar në shumë module teorike dhe praktike në Rumani dhe Zvicër;
- Trajnimi i policëve të thjeshtë të Policimit në Komunitet kryer prej trajnuesve është monitoruar në mënyrë të vazhdueshme nga ekspertët Zvicerianë, ku një rëndësi e veçantë i është kushtuar kurseve të Analizës së Ndërveprimit;
- Për të arritur një implementim më të mirë të konceptit, drejtues nga nivele të ndryshme janë trajnuar në këtë sferë duke marrë pjesë në kurset e “Manaxhimit të Ndryshimit”, “Promovimit të Sigurisë” dhe “Analizës së Ndërveprimit”.

AKTIVITET E KRYERA PREJ NËPUNËSVE TË POLICIMIT NË KOMUNITET

- Konsultimi dhe informimi i qytetarëve;
- Aktivitete parandalimi;
- Aktivitetet e kryera në partneritet;
- Kuptimi i problemeve të komunitetit dhe gjetja e zgjidhjes së problemit së bashku

VËSHTIRËSITË E HASURA GJATË IMPLEMENTIMIT TË KONCEPTIT

- Reagime negative kundrejt Policimit në Komunitet nga disa drejtues ose perceptimi i gabuar i tij;
- Numri i pamjaftueshëm i nëpunësve të Policimit në Komunitet dhe mungesa e përshtatshmërisë së disa prej tyre tek veçantia e konceptit;
- Shfaqja e disa aktiviteteve anësore prej nëpunësve të Policimit në Komunitet
- Mungesa financiare e mjeteve të domosdoshme dhe trashëgimi i një logjistike jo të sigurtë;

- Mungesa e “sencacionit” përbën një interesim të vogël të shtypit dhe medias;
- Komuniteti dhe Policia dëshirojnë të shikojnë rezultate të menjëherëshme;
- Shkurtimi i kohës në terren të nëpunësve të Policimit në Komunitet, për shkak të disa aktiviteteve të kryera në zyrë.

KONKLUZIONE

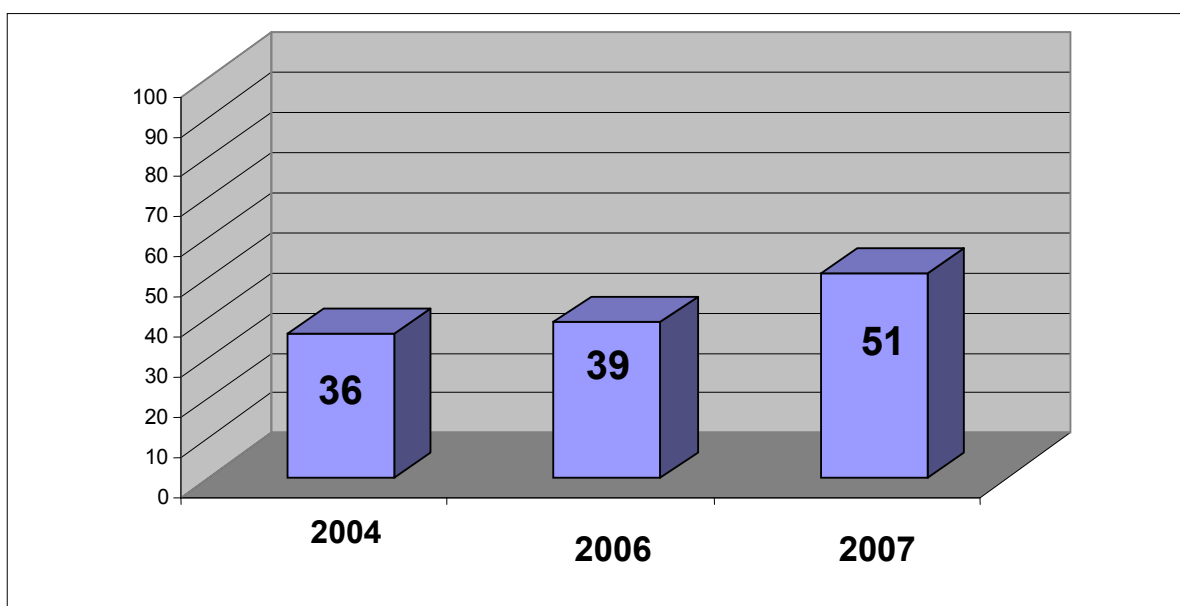
- Besimi që qytetarët i kanë dhënë Policisë Rumune ka rezultuar në rritje;
- Nëpërmjet implementimit të Policimit në Komunitet është krijuar një partneritet i vërtetë dhe eficient, i cili ka provuar të jetë i dobishëm për zgjidhjen e problemeve;
- Është përmirësuar imazhi i gjithë institucionit të Policisë Rumune;
- Është rritur besimi dhënë nga komuniteti;

Është realizuar një trajnim më i mirë i qytetarëve për të mos rënë viktimë, sidomos i atyre më të mundshëm për të rënë viktimë;

E ARDHMJA E POLICIMIT NË KOMUNITET NË RUMANI – NJË FAZË E RE

- Në Prill 2007, u mbajt Forumi i Parë Kombëtar i Policimit në Komunitet në Rumani;
- Garancia e një shërbimi cilësor, ofruar qytetarëve nga Policimi në Komunitet;
- Zgjerimi i konceptit të Policimit në Komunitet edhe në strukturat e policisë rurale;
- Thithja e partnerëve me qëllim vazhdimësinë e projekteve, e cila mund të kontribuojë në rritjen e nivelit të sigurisë së qytetarëve;
- Vazhdimësia e aktiviteteve të trajnimit për nëpunësit e policisë përsa i përket fushës së Analizës së Ndërveprimit;
- Dhënia e experencës së mbledhur në këtë fushë nga nëpunësit e Policisë së Rumanisë, Republikës së Moldavisë.

Niveli i besimit tek Policia Rumune, 2004 - 2007



Rezultatet e Seminarit A:

“Transformimi i policisë nëpërmjet Policimit në Komunitet”

1. Implementimi i PK-së në një sistem ekzistues policor, mund të ketë pamje (kulturore) të ndryshme, por duhet të planifikohet me kujdes dhe largpamësi në çdo rast. Një sistem vlerësimi i përhershëm dhe efektiv që në fillim, është i dobishëm dhe mund të funksionojë si një sistem alarmi kur lind nevoja për korrigjime.

Zakonisht, implementimi i PK-së fillohet në një fushë – pilot dhe pastaj shtrihet në një territor më të gjerë. Kjo jep mundësinë që të testohen dhe të vlerësohen masat që duheshin ndërmarrë. Demonstrimi në Rumani ilustroi domethënien e planifikimit afatgjatë të çdo hapi gjatë implementimit. Një vëmendje e veçantë gjatë procedurës së planifikimit, iu kushtua sigurimit të një kohe të mjaftueshme në terren, nga nëpunësit e policisë, për t'ia dedikuar këtë PK-së dhe lidhur me këtë, rrugë te reja të vlerësimit të punës së policisë. Është e qartë që normave kualifikuese u duhet dhënë prioritet.

2. Komunikimi dhe Informimi brenda në polici në dhe për të gjithë nivelet, duhet të sinkronizohet dhe është një nga faktorët kyç dhe kryesor për pranimin e PK-së si koncept dhe për transformimin e policisë.

Është shumë e rëndësishme të shpjegosh dhe përdorësh potencialin që krijon PK-ja që në fillim. Kjo duhet të arrihet në të gjitha nivelet e strukturave të policisë, duke filluar nga sigurimi i asaj që informacioni, nga niveli i rrugës, të arrijë në instancat e duhura brenda pjesëve të tjera dhe niveleve të policisë, por gjithashtu politikat parandaluese (nga institutet, departamentet) të demonstrohen më tej. Në këtë mënyrë, PK-ja mund të futet në të gjithë strukturën policore duke kontribuar me të vërtetë për transformimin e policisë.

3. Trajtimi i “Linjës së Komandimit” është i rëndësishëm pasi kreu duhet të kuptojë parimet e PK-së dhe të udhëheqë implementimin. Nga ana tjetër, baza duhet të përfshihet fare herët, me qëllim krijimin e entuziazmit të nevojshëm. Në këtë mënyrë dhe me ndihmën e agjentëve të ndryshimit, PK-ja mund të trupëzohet në trupin policor sa më mirë të jetë e mundur.

Hyrja e çdo ndryshimi, veçanërisht në strukturat hierarkike si policia, kërkojnë një trajtim të balancuar me kujdes. Hapësira ndërmjet një ideje në nivelin e drejtuesve të lartë dhe aktivitetit veprues të niveleve të bazës duhet të mbushet në mënyrë simuluese, sepse PK-ja nuk mund të implementohet pa mbështetjen e plotë të drejtuesve të lartë. Nga ana tjetër, nëse Policimi në Komunitet mbetet vetëm në letra dhe në fjalët e shefave, nuk do bëhej shumë në këtë fushë dhe PK-ja nuk do të përmbushte qëllimin e saj. Vetëm trajtime gjithëpërfshirëse nga të dy nivelet, me përdorimin e agjentëve të specializuar të ndryshimit në mes, mund t'i bashkojnë dy fundet bashkë dhe do ta trupëzonin PK-në në gjithë strukturën e policisë.

4. Kërkohet këmbëngulje dhe durim kur ke të bësh me rezistencë dhe kur pret rezultatet e para

PK-ja nuk ka nevojë për nëpunës policie “heronj”, si të filmave aksion. Ajo më tepër ka nevojë për personel që punon shumë, të gatshëm për të dëgjuar, të ndihmojnë dhe t'i dedikojnë pjesën më të madhe të kohës së punës, sigurimit të shërbimit që është i rëndësishëm për qytetarët. Një nga sfidat e PK-së është të jetë ngulmuese në implementim, që nga momenti që do jetë e rëndësishme të flasësh, bindësh dhe fitosh një numër të madh njerëzish për këtë ide. Për më tepër, rezultatet e vërteta të PK-së nuk mund të bëhen të dukshme pas disa javësh ose muajsh. është e qartë që do duhen vite para se PK-ja të trupëzohet në polici. Madje edhe atëherë, puna nuk do të ketë mbaruar, pasi PK-ja kërkon që policia në mënyrë permanente të pyesë për nevojat e qytetarëve dhe mënyrat se si sigurohet shërbimi, me qëllim gjetjen e zgjidhjeve më të mira.

5. Çelësi për një polici moderne të suksesshme është në gjetjen e një ekuilibri ndërmjet funksionit të pastër ekzekutiv dhe funksionit të policisë si shërbim publik.

Sipas një prej keqinterpretimeve të PK-së kjo lloj policie është një “polici miqësore”. Ky gabim buron nga interpretimi i rolit të policisë si imponuese e ligjit. Një nga rolet e policisë është t’iu sigurojë shërbim qytetarëve. Suksesi i policisë moderne është t’i sjellësh këto role bashkë edhe pse në pamje të parë ato duken të jenë kontradiktore. Me fjalë të tjera, të gjendet një balancë ndërmjet imponimit të ligjit dhe dhënies ndihmë qytetarëve. Duke patur parasysh këtë, kuptohet më mirë domethënia dhe moria e ndryshimeve që Policimi në Komunitet, si një polici i orientuar kundrejt shërbimit, sjell në strukturat e policisë. PK-ja është një mentalitet, filozofi dhe qëndrim i gjithë policisë.

7. Demokratizimi i punës së policisë, do të thotë decentralizim i vendimmarrjes, duke i ftuar të gjithë, publikun dhe policinë për të influencuar në vendimmarrjet e rëndësishme. Drejtuesi i lartë është përgjegjës për krijimin e atmosferës që do të inkurajonte nëpunësit e rangjeve të ulta për të dhënë mendimin e tyre dhe të merrnin pjesë në vendimmarrje, veçanërisht kur vendimet janë lidhur me ta dhe kur janë pikërisht ata që do të implementojnë vendimin.

Një tjetër keqinterpretim i Policimit në Komunitet është që, në policinë e demokratizuar, drejtuesit do të humbin një pjesë të kompetencave të tyre vendimmarrëse. Kjo sigurisht që është e gabuar. Komanduesit do të jenë përsëri komandues dhe demokraci në polici nuk do të thotë që vendimi i shefit është subjekt vlerësimi i vartësve. Një urdhër do vazhdojë të jetë urdhër, por bëhet fjalë pikërisht për procesin e marrjes së vendimit. Demokratizim i policisë do të thotë që të gjithë të interesuarit, në çfarëdo lloj aspekti, janë të ftuar të japin opinionin e tyre para se të merret vendimi, duke dhënë në këtë mënyrë kontributin e tyre në cilësinë e vendimit. Kjo vlen si për policinë brenda saj ashtu dhe edhe për vendimet që prekin qytetarët. Ky është një shembull se si PK-ja aplikohet për të gjithë policinë, jo vetëm për policët e patrullimeve. Para se t’u kërkojmë nëpunësve të policisë të tregojnë respekt për qytetarët, ne duhet të tregojmë respekt për ta.

8. Drejtimi i mirë në polici është i ngjashëm me çdo lloj drejtimi tjetër të mirë. Drejtuesit duhet të udhëheqin, lehtësojnë, të tregojnë drejtimin; ndërkohë që vartësve duhet t’u jepet autoritet dhe kompetenca për të marrë vendime të mira në fushën e tyre të punës. Për më tepër, besnikëria e vartësve kundrejt drejtuesve të tyre, duhet të përkrahet nga besnikëria e drejtuesve kundrejt vartësve

Drejtimi i policisë luan një rol jetësor në implementimin, përdorimin dhe zhvillimin e Policimit në Komunitet. Mund të thuhet gjithashtu se suksesi i PK-së varet nga vullneti i drejtuesve dhe të kuptuarit e tij prej tyre. Kjo është arsyeja pse është kaq e rëndësishme të kuptohet se me PK-në shefat e policisë, nuk do të humbin asgjë, përkundrazi. Ata do të kishin nëpunës policie të motivuar, të angazhuar, aktivë, të gatshëm për të marrë në dorëzimin kompetenca, detyra dhe përgjegjësi, që shefi do ua delegonte. Nga sa u tha më sipër, është e dukshme tashmë se drejtimi i mirë i policisë është po njëllë i mirë sa drejtimi i çdo organizate tjetër. Kudo, drejtuesit duhet vetëm të drejtojnë. Por duhet shtuar që besnikëria është vendimtare. Sapo është marrë vendimi, pas konsultimit me vartësit, ai duhet të pranohet nga të gjithë të interesuarit, madje dhe nga ata që e mendojnë ndryshe. Rrjedhimisht, kur shefi e kthen mbrapsht një vendim të marrë nga një nga vartësit e tij, ai duhet gjithashtu të marrë përsipër përgjegjësinë dhe të mbartë pasojat e një veprimi të tillë. Komunikimi i organizuar dhe në kohën e duhur, në të gjitha nivelet, do ta konsolidonte besnikërinë.

9. Një ambjent i këndshëm dhe mikpritës do ta mbështeste PK-në në një kuptim të dyfishtë: do ta inkurajonte policinë të ishte e orientuar kundrejt shërbimit si dhe do ta shfaqte këtë vullnet të saj para publikut.

Orientimi i policisë kundrejt shërbimit, mund të tregohet gjithashtu nëpërmjet ambjentit në recepsionin e një rajoni policie. Kjo nuk përfshin vetëm infrastrukturën, por edhe stafin që punon aty. Kontakti i parë me nëpunësin e policisë në një rajon lë një mbresë të rëndësishme në preceptimin e policisë nga qytetarët. Megjithatë, ne duhet të kemi parasysh që përmirësimi i mjedisit, nuk është një qëllim në vetvete, por një mjet për të arritur një qëllim më të madh, që është sigurimi i shërbimit. Një tjetër aspekt i përmirësimit është ndikimi që ka tek vetë nëpunësit e policisë. Të punosh në një ambjent të këndshëm, bën që nëpunësit të mendojnë se puna e tyre është e rëndësishme dhe rrit vetëbesimin e tyre.

10. Vetëm kur Policimi në Komunitet të bazohet në bindjen dhe gatishmërinë e sigurimit të shërbimit, do të vijnë rezultate të mira në favor të përfituesve të shërbimit (qytetarëve). Të sigurosh çfarëdo lloj shërbimi të mirë, duhet të shpërblehet nga një pagë e përshtatshme dhe policia nuk është ndryshe. Kjo ndihmon në mbajtjen e gatishmërisë së sigurimit të shërbimit, për të vazhduar kështu, bashkë me mënyra të tjera motivimi.

Megjithëse motivimi kryesor për implementimin e Policimit në Komunitet nuk është dhe nuk mund të jetë përfitimi financiar, është e qartë që sigurimi i çfarëdo lloj shërbimi të mirë duhet të shpërblehet nga një rrogë e përshtatshme. Motivimi, në kombinim me elementë të tjerë si: respekti, ndjenja që i përket diçkaje dhe dhënies ndihmë, ndikojnë në rezultate; duke vazhduar kështu, pagat e mira do të ndihmonin në zhvillimin e një ndjenje satisfaksioni dhe pikësnyimi për të gjithë nëpunësit e policisë.

Seminar B

Policimi në Komunitet në një Shoqëri në Ndryshim

Dr. Markus Mohler¹⁸

Policimi në Komunitet në një Shoqëri në Ndryshim

Hyrje

Do vazhdojmë mbi ato të cilat u trajtuan në fillimin e Forumit të vitit të shkuar dhe që ishin:

- PK-ja dhe Shteti
- PK-ja dhe Qytetarët
- Organizim dhe Transparencë
- Metodologjitë
- Burimet Njerëzore

Gjatë këtij Forumi ne u thelluam në disa aspekte me të vërtetë sfiduese. Ne u fokusuam në vështirësi të cilat nuk janë aspak specifike për këtë; Ballkani, rajoni; por që krahason shumë, për të mos thënë pjesën më të madhe të shteteve.

Duket sikur e gjithë bota ka hyrë në një fazë të thellë tranzicioni, me disa rreziqe – dhe shance – të cilët janë të rinj ose të rishfaqur. Sipas një Vlerësimi të Rrezikut nga Kombet e Bashkuara, pesë janë kërcënimet madhore të gjithanshme:

1. Varfëri, Sëmundje Ngjitëse dhe Degjenerimi i Mjedisit;
2. Konfliktet e Armatosura – brenda dhe ndërmjet shteteve;
3. Krimi i Organizuar;
4. Terrorizmi; dhe
5. Armët e Shkatërrimit në Masë.

Kjo ka të bëjë me

- Efektet e globalizimit
 - Zhvillim i ndryshëm, shtimi i mospërputhjeve, frikërat ekzistenciale/fondamentale (fe, ideologji)
 - Krimet e organizuara ndërkombëtare
 - Dhuna tejkalon forcën
 - Paralelisht, vetëm pjesërisht të lidhura me arsye si: shoqërore, kryesisht shpërbërja e familjes: mungesa e një edukimi të mjaftueshëm, gjithashtu edukimi për të gëzuar liri, përgjegjësia dhe respekti për lirinë e të tjerëve
- Pakësimi i burimeve, pjesërisht gjatë ndryshimit të klimës
 - Konflikte, përfshirë terrorizmin

¹⁸ Senior Advisor to Swiss Agency for Development and Cooperation (SDC)

- Pasoja të ndërthurura nga rënia e ish Bashkimit Sovjetik, globalizim dhe keqpërdorim i fuqive.

Mbrojtja për një vend nuk mund të sigurohet nga çdo shtet për veten e tij. Kjo nuk përfshin vetëm mbrotjejn “klasike”, por gjithashtu ndalimin e krimit, prishjes së rregullit. Duke parë se çfarë etiketohet si mbrotje “e vendit apo e brendshme”, lind e nevojshme të përfshijmë gjithashtu mbrotjen e fqinjëve tanë më të afërt dhe më të largët – duke e bërë termin “i vendit” ose “i brendshëm” të dalë mode. Gjithmonë e më tepër, bashkëpunimet ndërkombëtare për të arritur standarte të ngjashme mbrotje dhe sigurimi, ligjore dhe praktike, janë të domosdoshme. Përveç problemit primar të sigurisë në një vend të dhënë ne po përballemi gjithmonë e më tepër me kërcënime të delegimit të sigurisë si p.sh. demonstratat e dhunshme, kundër nuk ka rëndësi se çfarë incidenti apo ngjarjeje, në vende të ndryshme (protestat kundër samiteve të G8-ës, FEB (forumi i ekonomisë botërore), arrestime, gjyqe etj.) Në këtë kuptim, bota është bërë me të vërtetë një si lloj fshati global.

Për të dyja, sigurinë kombëtare dhe ndërkombëtare, të mbash rendin publik në një mënyrë demokratike nën qeverisjen e informacionit ligjor (dhe jo qeverisje në bazë të ligjit, meqënëse ra fjala) është një nga momentet më vendimtare të policisë. Sot ne flasim për inteligjencën që udhëheq policinë. Policia e udhëhequr nga inteligjenca kërkon vendosjen e një marrëdhënie të vendosur, besimplotë dhe serioze ndërmjet njerzve, komunitetit dhe policisë. Pa besim të bazuar në integritet, besueshmëri, transparencë, partneritet dhe përgjegjësi nuk ka – ose pothuajse nuk ka – informacion nga njerëzit tek policia. Dhe këta elementë nevojitet të jenë pjesë e së tërës, jo të aplikueshme vetëm për disa nëpunës policie të vijës së parë. PK-ja është e përbërë nga e gjithë kjo. Sikur vetëm një nga përbërësit themelore të mungojë, ajo është e destinuar të dështojë. Ajo reflekton gjithashtu nevojën që e gjithë organizata, nga kreu deri në bazë dhe anasjelltas, struktura organizative, kultivimi organizativ duhet të përshtatet me këtë filozofi dhe strategji.

PK-ja, thamë që, kërkon këta elementë me qëllim që të sigurojë bazat për të ngritur besimin e njerzve kundrejt policisë. Me qëllim arritjen e një niveli të tillë është po aq i nevojshëm organizimi brenda në polici: Integriteti, besueshmëria, transparenca, serioziteti brenda në polici. Qytetarët nuk do të jenë në gjendje të besojnë nëpunësit e policisë së vijës së parë, nëse do të dyshonin se eprorët e tyre nuk do ua vinin veshin atyre që nëpunësi do u thoshte. Në raste të tilla besueshmëria nuk mund të rritet, transparenca është e panjohur – dhe përgjegjësia vuan. Ekziston madje dhe një humnerë midis përgjegjësive së organizatës dhe asaj individuale – për disavantazhin e të dyjave.

Ju e kuptoni se ku po synojmë: Shoqëria aktuale është e ndryshme nga ato që e kanë paraprirë atë – madje edhe nga ajo e një gjysëm brezi më parë! Shoqëria e sotme është shumë më e mirëinformuar (internet!), dhe si rrjedhim është më pak e bindur, duke sfiduar atë çfarë policia (ose autoritete të tjera) thanë, qëkurse ata e dinin gjithashtu, se është një tjetër botë, dhe ka metoda të tjera. Njerëzit janë më individualista. Kanë shkuar kohët kur policia ishte AUTORITETI i shtetit.

Po kështu dhe shteti modern e ka kaluar këtë transformim, nga shteti që i qeveriste në mënyrë autoritare shtetasit e tij, tek shteti i tipit të sigurimit të shërbimeve (të paktën teorikisht), organizatat e gjithanshme që garantojnë rregullat, institucionet, mbrotjen dhe sigurinë, ashtu si edhe shërbimet e nevojshme për këtë bashkëjetesë të paqtë e të begatë ndërmjet partnerëve.

Pikërisht ky ndryshim rrënjësor – i krahasueshëm me revolucionin Francez për nga rëndësia, që rrëzoi absolutizmin, vetëm se në një nivel të ndryshëm - pasqyrohet nga PK-ja!

Ende në ditët tona, situata është më e ndërlikuar se kurrë më parë, për shkak të një tjetër pasoje të globalizimit: shpërnguljes. Ne nuk e kemi më tashmë privilegjin e të paturit të një policie në një shoqëri më shumë apo më pak homogjene, por në një shoqëri multi – etnike, përzierje njerëzish me kultura të ndryshme, një shumëllojshmëri botëkuptimesh: për jetën, autoritetet (fenë), të drejtat, të drejtën dhe të gabuarën etj. Që nga momenti që nuk ka asnjë mundësi për ta ndryshuar këtë, për t'u kthyer tek kohët e vjetra, policia duhet të përballet me këto kushte. Futja e Policimit në Komunitet nuk është një çështje “nëse”, por vetëm “si” dhe “sa shpejt” dhe “tërësisht”.

Kjo nuk do të thotë që pjesë autoktone apo indigjene të kësaj shoqërie të re të përzierë, në një mënyrë apo tjetër, duhet të heqin dorë nga vlerat e saj. Aspak. Dikur ne mund të sjellim ndërmend proverbin e vjetër Latin: Në Romë, bëj siç bëjnë Romakët. Megjithatë deri tek një nivel i caktuar – dhe kjo kryesisht për aq sa një sjellje është e lejueshme – ne duhet të jemi tolerant, udhëzues. Diskutim – Shkallëzim – Detyrim. Nëse dy të parat nuk çojnë në statusin e kërkuar ligjor, aplikimi i Detyrimit është i paevitueshëm. Kjo nuk është kundra PK-së. PK-ja nuk është një “zbutës” në vetvete.

PK-ja është një “mënyrë” moderne e policisë, si në zonat urbane, periferike apo rurale. Nuk është vetëm një teknikë apo një taktikë. është shumë më tepër. është një filozofi, gjithashtu dhe strategji – dhe kjo është pse ajo mundet – dhe duhet të aplikohet gjithandej, në çdo kohë nga të gjithë.

Kjo gjithashtu nënkupton që PK-ja është shumë kërkuese, një arsye pse nëpunësit e policisë nga kreu deri në bazë, reagojnë me ankth, frikë dhe i bëjnë rezistencë paraqitjes së saj apo zhvillimit të mëtejshëm.

Frédéric Labrunye¹⁹

Xhandarmëria Franceze duke policuar zonat periferike. Shembulli i qytetit të Rillieux-la-Pape

Me zhvillimin, për 40 vjet, të periferive dhe të banesave të ndërtuara nga shteti, rreth qyteteve të mëdha franceze, xhandarmëria nuk është më përgjegjëse vetëm për ruajtjen e sigurisë publike dhe rendit ekskluzivisht në zonat rurale, por edhe në qytete shumë të ngjashme me ato nën përgjegjësinë e Policisë Kombëtare. Ky evolucion është, për forcat tona, një revolucion i vërtetë kulturor. Të policosh hapësira të gjera dhe boshe, rrjetet e komunikimit prej shekujsh, xhandarmërisë i është dashur të përshtasë organizimin e saj, procesin e të policuarit dhe mentalitetin e saj për një problematikë të re: përqëndrimi i popullsisë në zona periferike, të mbipopulluara dhe nganjëherë edhe të vështira.

Nëpërmjet fokusimit të situatës së Rillieux-la-Pape, afër Lionit, qyteti i dytë më i madh francez, mund të detajojmë procesin e policimit të një “xhandarmërie periferike”

Situata

“Qyteti i ri” i Rillieux-la-Pape nuk është as një geto e braktisur as një vend i izoluar, por është një lagje e pastër, dhe e mbajtur me kujdes. Me 30 000 banorë, 20 000 prej të cilëve jetojnë në banesa të ndërtuara nga bashkia rreth fundit të viteve gjashtëdhjetë dhe paraqesin problemet më të shumta të kësaj kohe, njerëz të 60 kombësive të ndryshme

¹⁹ Komandant, Policia Kombëtare e Francës, Shef i Xhandarmërisë në Lion

jetojnë atje, me komunitete dominuese nga Afrika e Veriut, Azia Jug-Lindore dhe Inditë perëndimorë franceze. Përqindja e papunësisë është tek mesatarja në këto tip lagjesh dhe shumë struktura sociale janë zhvilluar për të ndihmuar popullsinë. Ky qytet qëndroi shumë i qetë, kur vende të tjera përreth Lionit u përballën me trazirat në fund të viteve 80 (shprehja franceze është “dhuna urbane”) që janë një pjesë e pasojave të shkeljeve në zonat tona periferike.

Në Rillieux, rregullimi shoqëror ishte bërë falë një sistemi komunitar të mirë implementuar, që udhëhoqi rininë dhe evitoi përhapjen e dhunës. Rreth mesit të viteve nëntëdhjetë, dobësimi i sistemit provokoi fundin e kontrollit të brendshëm shoqëror dhe një shpërthim të dhunës dhe shkeljeve. Duke analizuar faktet, dështimi i vërtetë është i autoritetit prindëror dhe rolit edukativ të familjes, që braktisën të rinjtë e paedukuar, kur ishte e detyrueshme t'i ndihmonin dhe edukonin ata.

Analiza

Shkelësit

Ata kanë një rang të gjerë të gjerë të aktiviteteve kriminale dhe mund të konsiderohen si “shkelësit përsëritës”. Ata janë përgjithësisht mes të 14-ave dhe të 30-ave dhe e lënë shkollën në një moshë të re. Mjedisi i tyre familjar nuk u ka dhënë atyre edukatën për të jetuar në shoqëri, me, si një pikë të përbashkët, dështimin e autoritetit prindëror që çon tek një autoritet i ri, ai i vëllezërve më të vjetër, ose ai i bandës. Në këtë kontekst, marrëdhëniet shoqërore janë të karakterizuara nga dhuna e fjalëve ose ajo fizike. Për të rinjtë në moshën 14 deri në 17, veprimi i parë duket se përfaqëson një fillim për të hyrë në një lloj “jete të re”.

Në pjesën më të madhe të kohës, shkelësit veprojnë në grupe të vogla ose banda, të ndodhura në lagje ose nëpër rrugë. Banda ka gjithmonë një efekt të amplifikuar. Emri i këtyre njerzve është gjithmonë i njohur nga fqinjët, por këta të fundit preferojnë të heshtin dhe të mos dëshmojnë kurrë, duke patur frikë për sigurinë e tyre. Kjo tregon shumë mirë llojin e influencës që kanë bandat.

Shkeljet

Rillieux ka provuar një lloj shkeljeje të veçantë: telashe në rrugë, trafikim droge dhe përdorim i saj, dhunim njerëzish, shumë probleme (hajdutë...) lidhur me makinat, dhunë e lirë urbane, dhe mbi të gjitha zjarrvëniet e qëllimshme makinave. Makina, simboli kryesor i rangut shoqëror, që tregon se sa i pasur je, që të bën të jesh i pavarur dhe të vesh e të vish çdo ditë nëpër qytet për në punë, është gjithashtu shpesh e vetmja pronë private. Për këtë arsye është një shënjestër tunduese. Viktimat janë ndërmjet banorëve më të dobët dhe më të varfër. Disa të dhëna: kulmi i dhunës vënia zjarr 171 automjeteve. Një normë vjetore krimi prej 80 aktesh për 1000 banorë, 150 zjarrvëniet automjetesh në 2006, por vetëm 5% sukses në hetime. Ky kriminalitet i lirë shpreh jo vetëm një vullnet përvetësimi, por edhe idenë e kontrollimit të zonës, refuzimin e të tjerëve ose hakmarrje.

Xhandarmëria në rrugë: Veprime - Reagime

Mjete veprimi

Një prani e rëndësishme në rrugë do lejonte evitimin e një pjese të shkeljeve, por nuk është një zgjidhje afatgjatë. Ditë pas dite, policia duhet të shkojë përmes një zënie të përgatitur të rrugëve dhe lagjeve dhe të përdorë duke alternuar të gjitha mjetet e autorizuara për veprim:

- patrullim me makina, motorra ose më këmbë
- të veprojnë me uniforma ose tesha terreni
- të shpërndajë një numër forcash ose, në të kundërt, vetëm disa (çifte)

- misione survejimi specifike dhe tepër të fshehta
- përcaktimi i një sektori të veçantë për çdo patrullë, në mënyrë që ato të jenë sa më efikente në kontroll dhe në kontakt me njerëzit
- angazhim i vazhdueshëm gjatë ditës, dhe një prezencë të fortë gjatë natës

Qëllimi është të jesh prezent ku duhet, kur duhet, me njerëzit dhe mjetet e duhura materiale, për të parandaluar dhe arrestuar me shpejtësi. Në fakt, survejimi dhe mbrojtja nuk janë vetëm të vazhdueshme, por gjithashtu edhe shtypëse: regjistrimi i çdo thyerje penale, sistematizimi i masave të veçanta ligjore (lirim me kusht, kërkime ...) dhe shtypja në policimin e trafikimit. Një përpjekje e veçantë drejtohet më vonë tek vendet e zakonshme të grumbullimit (qendra tregtare...), parking makinash, hyrje ndërtesash, autobuzë publike.

Për të mbështetur këtë polici, një kujdes i veçantë është i detyrueshëm në hetimet e çështjeve të ndryshme: të kërkosh me kujdes për të dhëna në skenën e ngjarjes (në mënyrë ligjore), hetime në lagje në çdo kohë... Një përpjekje e veçantë u bë për të përmirësuar vendosjen e njerzve dhe kushteve materiale për të marrë ankimet, me qëllim që ankuesi të kishte një intervistë të fshehtë.

Çdo xhandar, në aksionin e tij ditor përdor mjete individuale dhe tradicionale luftimi, të ngjashme me ato që britanikët i quajnë policim komunitar. Kjo ide karakterizohet nga një njohje shumë e mirë e territorit: të njohësh mirë qytetin, lagjet dhe rrugët e tij, jetën e tij ekonomike ose shoqërore, por të njohësh gjithashtu edhe popullsinë, veçanërisht të rinjtë. Kjo do lejonte një trajtim më nga afër të fenomeneve të ndryshme, sjelljeve dhe motiveve. Kjo njohuri vjen nëpërmjet kontaktit dhe diskutimit me popullsinë, gjatë çdo lloji shërbimi të jashtëm, nga çdo xhandarm i bindur, të qenit strikt në sjelljen e një nëpunësi policie, të mbajturit e një ekuilibri mes mirësjelljes dhe respektit nga njëra anë dhe autoritetit nga ana tjetër. Një rol i tillë do lejonte, për shembull, të identifikoheshin grupet ose bandat dhe të mblidhej informacion duke evituar kontrollin sistematik të kartave të identitetit, të cilat shpesh janë shumë të vështira.

Xhandarmëria shkon më larg në veprimtarinë e saj, duke punuar me Bashkinë për të vizituar në apartamentet e tyre shumë familje. Mbrapa këtyre dyerve, në sekretet e tyre shtëpiake, xhandarët ndeshen dhe dëgjojnë njerëzit, për të dëgjuar me kujdes problemet e tyre. Për të njëjtën arsye, gjithmonë ka një ankesë për zhurmën, probleme me të rinjtë, grupime në hyrjet e ndërtesave..., kryetari i bashkisë dhe shefi i rajonit thërresin për një "mbledhje shkalle". Në ditën dhe orën e caktuar kur ndodhin probleme, ata shkojnë së bashku për të takuar banorët dhe për të folur me ta, me qëllim për t'u përpjekur për të zgjidhur këto probleme. Në fund, asnjë mbledhje e këshillit të lagjes nuk fillon pa praninë e xhandarmërisë, të deleguar në zonë.

Xhandarët janë gati të ushtrojnë forcën nëse është e nevojshme. Politika e policimit tonë është: të mos tërhiqemi kurrë. Për të përballuar sulmet dhe dhunën, policët janë pajisur me mjete mbrojtje kolektive dhe individuale (helmeta, mburoja ...) dhe mund të përdorin një masë të madhe armësh jo vdekje prurëse (armë me topa drite – e ngjashme me armët me plumba manovër , armë elektroshtokuese ...). Ky armatim, i cili përdoret shumë rrallë dhe vetëm në mënyrë të ligjshme, ka një efekt të fortë tmerrues.

Partneritet dhe aksion shoqëror

Një lidhje e veçantë ndërmjet të gjithë partnerëve të sigurisë publike është e detyrueshme (xhandarmërisë, shërbimeve bashkiake, policisë bashkiake...), rreth mbrojtjes dhe këshillit parandalues, kryesuar nga kryetari bashkisë së qytetit i cili i mblodh ata çdo javë, për t'u thënë shkurtimisht arritjet mbi sigurinë dhe për t'u dhënë direktivat për ditët në vazhdim, si dhe për të trajtuar çështje të veçanta.

Në këtë kuptim, rregullatori shoqëror luan një rol kryesor. I integruar në rajon, ky person, i cili nuk është xhandar por civil, specialist në çështje të veçanta, punon me orar të plotë për këtë punë. Qëllimi i tij është të ndihmojë viktimat dhe të drejtojë një survejim shoqëror të shkelësve. Kjo gatishmëri inkurajon zhvillimin, përreth xhandarmërisë, të një rrjeti shoqëror, që është një shtesë e domodoshme e aksionit tonë. Duke trajtuar aspekte të shkeljeve, xhandarët mund të arrijnë kështu në zemër të misionit të tyre. Por ky rregullator shoqëror mund të japë një ndihmë të vërtetë edhe për ankuesit që vijnë në rajon.

Në fakt, krijimi i një rrjeti të tillë, kontribuon në njohjen dhe kuptimin e territorit dhe të popullsisë dhe jep shumë elementë për t'u analizuar, për të skicuar orientime operative apo për të krijuar marrëdhënie me qytetarët.

Forcim dhe hapje kundrejt minoriteteve

Të manaxhosh sigurinë publike dhe rendin në një qytet të tillë, larmia është e detyrueshme: nga njëra anë të kemi një xhandarmëri të ngjashme me shoqërinë tonë multi – etnike; dhe nga ana tjetër të kemi një xhandarmëri të aftë të komunikojë me minoritetet e ndryshme, t'i kuptojë ato dhe t'u japë atyre elementët kulturorë për të qenë më eficientë në policimin e përditshëm.

Por, të shqetësuar për xhandarët që vijnë nga minoritetet se mund të përballeshin me probleme në punën e tyre, këta nuk janë caktuar më parë në detyrë. Ka qenë e domosdoshme këmbëngulja, me qëllim që të arrihej (që nga 2005) transferimi i 3 xhandarëve Afrikano Veriorëve vendas, myslimanë dhe arabo folës dhe 1 xhandari nga territoret franceze jashtë Francës. Në fund, u bënë përpjekje për të transferuar gjithashtu xhandarë që ktheheshin pas 3 – 4 vjetësh me detyrë në territoret jashtë Francës (kryesisht nga Inditë Perëndimore të Francës). Këta nëpunës shpesh kanë një kontakt më të mirë, mirëkuptim dhe janë më të hapur, falë eksperiencave të tyre.

Një pikë e veçantë për t'u theksuar: si zgjedhje dhe për shkak të vrazhdësisë, madje dhe asaj fizike, dhe për shkak të një tensioni të vërtetë në marrëdhënie me meshkuj të rinj, shumë pak femra janë caktuar në rajon (nëse forca është 40 veta, vetëm 1 është femër).

Një shembull: trazira e Nëntorit 2005

Trajtimi i trazirës së Nëntorit të 2005-ës, na lejoji të aplikojmë të gjitha konceptet tona. Pas një nate të parë ngjitetëse, një javë më vonë, në zonën e Parisit, përforcimet e mëdha me njësitë e turmë – kontrollit bënë të mundur plotësisht dhe me shpejtësi frenimin e situatës. Duke aplikuar konceptet ushtarake të kontrollit të zonës, xhandarët vunë nën kontroll pikat kyçe të qytetit, udhëkryqet dhe pikat e kontrollit duke kryer një kontroll të rreptë të automjeteve dhe njerzve. Në terren, patrulla shumë të lëvizshme, duke përdorur të gjitha mjetet e përmendura hollësisht më lart, ruanin parqet, lulishtet, rrugët e kalimtarëve dhe parkinget e makinave dhe ishin të gatshëm për të ndërhyrë kudo me shpejtësi. Pas 3 netësh, trazira u ndal për të mos u shfaqur më më vonë. Vetëm 30 automjeteve iu vu zjarri për gjithë muajin (10000 në Francë) dhe falë sjelljes së forcave tona dhe ekuilibrit ndërmjet mirësjelljes dhe respektit nga njëra anë dhe autoritetit nga ana tjetër, një marrëdhënie e re është vendosur me gjithë popullsinë, madje dhe me të rinjtë shkelës të zakonshëm të mirënjohur.

Si përfundim, aksioni i xhandarmërisë në zonat e varfra periferike synon një finish shumë të thjeshtë:

- Të sigurojë qytetarët e rregullt me një prezencë aktive dhe të dukshme
- Të shtypë krimet dhe shkeljet dhe të arrestojë autorët e tyre

Në fakt, qëllimi është të merren parasysh problemet e shkatuara tek viktimat, t'i zgjidhë ato në mënyrë që t'i bëjë kriminelët të ndjehen më pak “të rëndësishëm”. Kjo mund të arrihet

nëpërmjet një përgjigje të rreptë nga ana e drejtësisë ndaj çdo arresti. Kjo përgjigje pretendohet të lërë një mbresë tek shkelësit e tjerë: frika se mund të dënohen është akti i parë parandalues.

Presioni i bandave mbi qytetin është në fakt çelësi i vërtetë i problemit. Asnjë ndryshim tjetër nuk mund të arrihet nëse popullsia nuk ka besim të plotë tek sistemi i sigurisë. Një besim i tillë mund të rifitohet nëse xhandarmëria tregon zotësinë e saj për të mbajtur kontakte dhe dialog, por të mos tërhiqet kurrë apo të pranojë që ligji mund të mos aplikohet.

Stephan Frees²⁰

Policimi në Komunitet në zonat urbane, periferike dhe rurale; Si të bashkëpunosh me autoritetet vendore dhe aktorët e sigurisë publike

Hyrje

Zonja dhe Zotërinj, organizuesit e kësaj konference më kërkuan t'ju tregoj rreth zhvillimit të "Policimit në Komunitet në zonat urbane, periferike dhe rurale; Si të bashkëpunohet me autoritetet vendore dhe aktorët e sigurisë publike".

Sa për të prezantuar veten time: Unë jam drejtues në departamentin e marrëdhënieve me policinë lokale. Një nga objektivat tona është të prezantojmë dhe të mbështesim implementimin e Policimit në Komunitet në policinë Belge. Ne ndihmojmë njësitë policore lokale dhe federale në mënyrat e tyre të Policimit në Komunitet (nëpërmjet konsultimit) dhe zhvillojmë koncepte globale (ish EFQM policia Belge) dhe mjete (ish hetim i sigurisë lokale)

Gjatë reformave policore ne ishim përgjegjës për të mbështetur forcat policore lokale në procesin e tyre të transformimit.

Përmbledhje

Meqë 20 minuta nuk janë aq shumë, do doja të fokusohesha në atë se si autoritetet lokale ndërhyjnë në procesin venimmarrës të, në këtë rast, policisë lokale të qytetit të Ostendit.

Megjithatë, për të kuptuar këtë bashkëpunim është e rëndësishme t'iu tregoj për reformën e para pak kohe të policisë Belge dhe për mënyrën se si e interpretojmë ne, konceptin e Policimit në Komunitet.

Kjo është arsyeja pse do të fillojë me prezantimin e një përmbledhje të shkurtër rreth reformimit të shërbimit të policisë belge dhe strukturës së sotme. Ky reformim në 2001-shin çoi gjithashtu tek zgjedhja për Policimin në Komunitet, si filozofia jonë e re e shërbimeve policore të Belgjikës.

Do të vazhdoj duke ju prezantuar praktikën e Ostendit.

Nëse ende kam pak kohë do doja ta përfundoja prezantimin tim duke ju prezantuar ju, rezultatet e një vlerësimi të kohëve të fundit. Njëmbëdhjetë pengesa janë të zakonshme për implementimin e plotë të Policimit në Komunitet. Pikërisht në këtë moment, ende kërkohen zgjidhje për të kapërcyer këto pengesa. Sfidat mund të zgjidhen vetëm në

²⁰ Kryeinspektor, Policia Federale Belge

partneritet të ngushtë dhe me angazhim të partnerëve – zinxhirë të politikës së integruar të mbrojtjes.

Reforma e policisë belge: një polici e integruar e strukturuar në dy nivele

Nevoja për të zëvendësuar shërbimet publike që siguroheshin nga policia në vendet tona kundrejt Policimit në Komunitet, u ndje në 1980-ën. Në atë fazë, koncepti në vetvete nuk ia doli të përcaktonte llojin e marrëdhënies për të qenë ndërmjet publikes dhe policisë. Keqpërdorimet që dolën në dritë në 1998 në polici dhe në rrethet gjyqësore i dhanë shtysën e fundit ristrukturimit të policisë nga marrëveshja e Oktopusit dhe nga akti i ri i policimit. Kjo marrëveshje e oktopusit, qe një fakt historik, pasi për herë të parë në historinë Belge të gjitha partitë politike ranë dakord (koalicioni dhe opozita) për nevojën e rritjes së sigurisë publike dhe për rivendosjen e besimit publik në shërbimet policore.

Me aktin e ri të policimit, duke organizuar një polici të integruar, ne u bëmë një strukturë me dy nivele në Belgjikë. Tashmë ne kemi policinë federale dhe 196 shërbime policore vendore. Policia federale duhet të trajtojë misione të specializuara të policisë administrative dhe asaj gjyqësore, misione që e tejkalojnë shërbimin bazë policor. Policia federale duhet gjithashtu t'u sigurojë mbështetje policisë lokale dhe autoriteteve.

196 shërbimet policore lokale u garantojnë qytetarëve Belgë një shërbim policie optimal dhe të barabartë.

Midis shërbimeve policore federale dhe lokale, ekziston një marrëdhënie funksionale në vend të një strukture hierarkike.

Kjo do të thotë që policia federale punon në bashkëpunim me policinë lokale.

Shërbimet policore lokale gëzojnë pavarësi të plotë.

Policia federale

Në këtë faqe ju mund të shihni se si është organizuar policia federale. Organizata udhëhiqet nga një Shef Policie i Përgjithshëm; roli i tij është të koordinojë punën e pesë departamenteve të përgjithshme (policisë administrative, policisë gjyqësore, përkrahjes operacionale, logjistikës dhe burimeve njerëzore). Janë gjithashtu njëzet e shtatë distrikte gjyqësore me një departament administrativ dhe gjyqësor të policisë federale. Këto departamente janë në një kontakt shumë të ngushtë me shërbimet policore lokale.

Policia bregdetare, policia ajrore e aeroportove, policia hekurudhore, policia e trafikut dhe rezerva federale janë njësi të policisë federale.

196 forcat e policisë lokale

Në vendin tonë ndodhen zona të policisë lokale të cilat mbulojnë nga një deri në njëmbëdhjetë bashki. Nëndarja e Belgjikës në 196 zona policore lokale – në fakt zona policore me një shkallë shumë të gjerë pavarësie – çdonjëra prej të cilave me shërbimin e tyre policor lokal, ka patur si qëllim padyshim atë që shumë nga këto shërbime policore lokale mbulojnë një zonë mjaft të vogël dhe një popullsi që shumë shpesh nuk i kalon 30 ose 40 000 njerëz.

Të tjera zona policore janë më të mëdha dhe forcat lokale duhet të policojnë nga njëqindmijë deri në gjysëm milioni njerëz. Integrimi i fortë lokal nënkupton atë që forcat policore lokale janë antenat e policisë së integruar.

Të gjitha këto zona policore lokale kanë specifikat e tyre karakteristike (sociale, kulturore, ekonomike), që prodhojnë probleme specifike lokale dhe pritje nga kryerja e shërbimit. Kjo tregon që Policimi në Komunitet duhet të bëhet i matshëm.

Shërbimet policore lokale u garantojnë civilëve Belgë një shërbim policor optimal dhe të barabartë që duhet njohur si organizim i 6 funksioneve bazë të policisë lokale: policimi i

lagjes si detyrë parësore e organizimit, marrja e informatave, asistimi i viktimave, hetimi i krimeve lokale, përgjigje thirrjeve të emergjencës, shtrëngimi i ligjit dhe trafikut.

Këto gjashtë funksione të shërbimit policor duhet të pasqyrojnë filozofinë e Policimit në Komunitet. Policimi në Komunitet kërkon sinkronizimin ndërmjet funksioneve, që ne e quajmë “integrimi i detyrave”. Ne mund krijojmë një shërbim optimal për komunitetin vetëm kur funksione të ndryshme tonat, janë me të vërtetë të integruara në organizatë dhe shoqëri.

Një nga objektivat e “integritit të detyrave” është arritja e një informacioni eficient rrjedhës. Por ky nuk është objektivi kryesor për të patur sukses në këtë “integrim detyrash”. Të gjithë punonjësit e një shërbimi policor, duhet të angazhohen, si për filozofinë e Policimit në Komunitet, ashtu edhe për strukturën edukative në ushtrimin ditor të detyrave të tyre. Qëndrimi i tij ose i saj, duhet të pasqyrojë Policimin në Komunitet.

Është detyrë e drejtuesve të lehtësojnë shkëmbimin dhe bashkëpunimin ndërmjet shërbimeve dhe punënjësve të tyre.

Bashkëpunimi trupëzohet në një mënyrë strukturore – proçesi vendimmarrës

Një plan kombëtar i policisë (i integruar në një plan sigurie gjithëpërfshirës!!) është përgatitur nga këshilli i policisë federale, i përbërë nga përfaqësues të Ministrisë së Brendshme dhe Ministrisë së Drejtësisë, Kryetari i Kolegjit të Prokurorisë së Përgjithshme, një anëtar qeverie, Shefi i Policisë Federale dhe një shef policie nga shërbimi policor lokal.

Në këtë plan gjenden qëllimet dhe prioritetet e policisë federale (të përcaktuara nga Ministria e Punëve të Brendshme dhe Ministri i Drejtësisë) dhe mënyrat për të arritur këto objektiva. Ky plan përfshin një politikë gjithëpërfshirëse dhe polici të integruar, për të siguruar lidhjen llogjike të strukturës dy nivelore të policisë (federale dhe asaj lokale) dhe për të siguruar që forcat e policisë lokale do të kenë parasysh objektivat e planit të policisë kombëtare ndërkohë që zhvillojnë planin e tyre të policisë lokale.

Në nivel lokal, çdo shërbim policor është përgjegjës para një këshilli lokal policor. Anëtarët e këtij këshilli të policisë lokale janë kryetarët e bashkive të zonave që mbulojnë këto polici lokale, prokurorët, shefi i policisë së shërbimit policor lokal dhe drejtori koordinues administrativ i policisë federale. Drejtori koordinues duhet të informojë këshillin e policisë lokale rreth përmbajtjes së planit të policisë kombëtare në mënyrë që të sigurohet që ata do ta kenë parasysh atë gjatë përgatitjes së planit të policisë lokale.

Policimi në Komunitet: bashkëpunimi i trupëzuar në një mënyrë të përgjithshme kulturore

Zgjedhja e “modelit të Policimit në Komunitet” qe synimi i legjisllacionit të kohëve të fundit për policinë dhe madje qe i detyrueshëm sipas këtij legjisllacioni.

Ka ardhur koha të shohim më nga afër interpretimin tonë Belg të Policimit në Komunitet. Policimi në Komunitet është një filozofi për të reflektuar legjitimitetin tonë dhe pozicionin tonë ose a jemi duke bërë atë që duhet në mënyrën e duhur. Kjo pasqyron gjithashtu integrimin tonë në shoqëri me një rezultat të rritjes së besimit publik tek shërbimi policor.

“Së bashku të përpiqemi për të arritur një nivel më të lartë jetese për njerëzit dhe një nivel më të lartë të shërbimit për komunitetin” është motoja drejtuese e interpretimit Belg.

Shtegu konceptual Belg, megjithatë, është formuar pas diskutimesh të gjata nga qarqe shkencore dhe policore dhe është hedhur në dokumenta gjysëm zyrtare, duke përcaktuar të paktën bazat e përbashkëta teorike për Policimin në Komunitet në policinë federale dhe në 196 shërbimet policore lokale.

Interpretimi ynë i Policimit në Komunitet qëndron mbi 5 kolona:

- orientim i jashtëm
- zgjidhje problemesh
- partneritete
- përgjegjësi
- dhe së fundi, autorizim.

Orientimi i jashtëm

Tipari më i rëndësishëm i orientimit të jashtëm është integrimi i policisë në shoqëri. Policia është e vetëdijshme tashmë për çfarë ndodh në shoqëri ku siguria dhe niveli i jetesës janë shqetësues për të gjithë.

Po ashtu, duhet të merret parasysh fakti që nuk ka një popullsi homogjene; larmia dhe diferencimi i pritjeve dhe nevojave të grupeve që përbëjnë popullsinë duhet të merren në konsideratë dhe të trajtohen në mënyra të diferencuara nga policia. Shpërfillja e këtij problemi, ka çuar në pasoja, shpesh të bazuara në vlerat e shumicës (klasës së mesme). Duke bërë kështu, policia do të kishte kryer detyrën e saj kryesore të respektimit të të drejtave dhe lirive të të gjithëve dhe të mbrojtjes së minoriteteve. Kjo kryerje e shërbimit nuk mund të vihet në vend pa një respekt të pakushtëzuar për parimet demokratike nga ana e policisë dhe të autoriteve të ngjashme.

Zgjidhja e problemeve

Trajtimi aktiv, që përfshin një analizë të thellë të shkaqeve të problemeve ndjekur nga një reagim i përlogaritur mirë, lejon zbulimin e rrezikut kundrejt sigurisë, që para se të ngihet problemi.

Brenda kësaj strukture, është e mundur të çmohet rëndësia e bashkëlidhur me shqetësimet në komunitet. Metoda e këtij vendimi pro aktiv, jo vetëm përfaqëson nevojat e publikut por shërben gjithashtu për të luftuar shkeljet. Ideja kryesore është që fenomeni i pasigurisë çon në reduktimin e kontrollit informal shoqëror nëpërmjet frikës dhe ndjenjës të të qenit i pasigurt që ata emetojnë, kjo çon në shfaqjen e krimit. Për këtë arsye, është jetësore që qëndrimet pro aktive të mbështetura nga ndjekja e vazhdueshme e situatës së pasigurisë dhe nga njohuri të sakta të popullsisë dhe vendeve për të cilat nëpunësit e policisë janë përgjegjës. Zgjidhja e problemeve nuk duhet të jetë një trajtim nga një këndvështrim i pastër gjyqësor por një mjet i promovimit të sigurisë dhe nivelit të jetesës. Policimi në Komunitet nuk është vetëm një analizë por është gjithashtu një kërkim për rrugë të ndryshme të trajtimit të konflikteve dhe të luftës kundër kriminalitetit.

Partneritetet

Siguria dhe niveli i jetesës janë rezultati i një procesi ku publiku dhe institucionet e tjera zënë një vend më të spikatur, se sa policia si mburojë ndaj krimit. Është i rëndësishëm fakti që, policia nuk është shprehimisht përgjegjëse për manaxhimin e problemeve që ngrihen, por që pasiguria dhe niveli i varfër i jetesës të adresohen nga të gjithë anëtarët e shoqërisë në një model të integruar dhe të përbashkët. Nocioni gjithashtu shfaq një trajtim tërësor që konsiston në adresimin e të gjitha anëve të problemit nga këndvështrime të ndryshme. Ky shqetësim ndalet nga kërkimi për cilësi totale, që ka qenë qëllimi specifik në vendin tonë, në 15 vitet e çuditshme të shkuara.

Veç bashkëpunimit me partnerë të jashtëm, puna e brendshme e skuadrave është po aq e domosdoshme. Partneriteti do të rrethonte të gjitha shërbimet, madje dhe ato që kanë pak kontakt me publikun. Efikasiteti i modelit do të kushtëzohej nga vullneti për të kontribuar në zgjidhjen e problemit. Përkundrejt kësaj prapaskene, komunikimi horizontal dhe ai vertikal do të sillen të dy në veprim.

Përgjegjësia

Qartësia reciproke, pranimi dhe besimi janë garantuesit e një marrëdhënie të fuqishme ndërmjet partnerëve.

Një politikë e ndershme dhe e mirë përcaktuar është supreme, kur qytetari është i shqetësuar, atëherë është e nevojshme të sigurojmë që mekanizmat janë në vendin e duhur, duke e bërë policinë të aftë për të bërë komentet rreth përgjigjes së saj për pyetjet dhe nevojat e qytetarëve të cilëve ajo u shërben. Përgjegjshmëria është po aq e rëndësishme atje ku kërkohet demokratizimi i shërbimeve policore.

Autorizimi

Për të siguruar përfshirjen e mjaftueshme, është jetësore që të krijohen mundësitë që partnerët të ndjekin së bashku problemet e sigurisë dhe nivelit të jetesës. Kjo kërkon edhe njëherë demokratizimin e brendshëm të policisë dhe emancipimin e sektorëve të ndryshëm publikë. Autorizimi konsiston kryesisht në dhënien e përgjegjësive nëpërmjet delegimit të fuqisë vendimmarrëse. Autorizimi në një formë konkrete brenda organizimit të policisë do të ishte një mënyrë e delegimit të procesit vendimmarrës tek i cili stafi mund të kontribuojë nëpërmjet mekanizmit të pjesëmarrjes si mjet.

Integriteti i pesë kolonave

Pesë kolonat e përshkruara shkurtimisht këtu janë ta pavlera pa integritetin dhe çimenton që i mban të lidhura bashkë.

Pa integritetin, modeli është i destinuar të dështojë.

Çështja e Ostendit

Tashmë konteksti është i qartë, dëshiroj t'ju çoj ju në Ostend, një nga 196 forcat policore lokale me autonomi të plotë. Ostendi, i ndodhur në bregdet, në pjesën Flaminge të Belgjikës, ka të gjitha karakteristikat e një zone urbane (një port dhe një aeroport ndërkombëtar, ...) por pa qenë aq i madh.

Mënyra se si ata bashkëpunojnë me autoritetet lokale për të bërë planet e tyre strategjike, është një shembull i mirë se si parimet e Policimit në Komunitet, si bashkëpunimi, mund të ndihmojnë për të bërë gjërat e duhura.

Çdo 4 vjet, çdo forcë lokale policore duhet të hartojë një plan strategjik policor. Ky plan policor përmban prioritetet e policisë dhe zonat që u duhet kushtuar vëmendje (strategjik dhe operacional). Plani policor duhet të integrohet në një plan sigurie lokale. Një plan policor nuk është një plan sigurimi. Më parë, këto plane shpesh ngatërroreshin në Belgjikë.

Prioritetet dhe zonat strategjike të cilave u kushtohet kujdes, zgjidhen çdo 4 vjet, kurse zonat e veprimit të cilave u kushtohet kujdes, çdo 2 vjet.

Si të zgjedhim prioritetet dhe zonat e vëmendjes? Për t'u siguruar që Ostendi është duke bërë gjënë e duhur, metoda të ndryshme përdoren për të patur një ide se çfarë kërkon një "aksionerët" nga policia. Me "aksionerë", Ostendi kuptonte qeverinë e tij dhe anëtarët e shoqërisë, bashkëpunëtorët; bashkëpunëtorët e drejtimit, partnerët, dhe shoqërinë (shih dhe THEMC – Themelimi Europian për një Manaxhim Cilësor të strukturës policore Belge). Këto shiheshin si faktorët kryesorë.

Përveç këtyre faktorëve kryesorë, ata eksploran gjithashtu burimet e tyre objektive (analizë krimi, statistikat e trafikut, situatat e ngarkuara dhe forcimin e ligjit) dhe burimet subjektive (monitorimi i sigurisë, debat rreth sigurisë me figura kryesore).

Shumë debate u organizuan me partnerë, për të identifikuar se çfarë mendonin ata se ishin të rëndësishme. Gjatë këtyre debateve, Ostendi përdori faktorët në burime si të

dhëna. Kjo ishte me të vërtetë e nevojshme për të fokusuar këtë debat në argumentim. Kushdo mund të jepte idenë e tij, ose të saj lidhur me çfarë ishte e rëndësishme për 4 vitet në vazhdim.

Në fund, një diskutim mbi matriksin u përdor së fundmi për të përcaktuar prioritetet. Ashtu siç do ta shihni, disa faktorë kyç siç është qeverisja vendore la një mbresë të thellë tek të tjerët.

Është e rëndësishme t'u komentosh figurave kyçe rezultatet përfundimtare. Këto rezultate janë tashmë të paraqitura para këshillit të policisë lokale për debat dhe aprovim. Më në fund ata janë përgjegjës për planin.

Sapo këshilli të ketë vendosur, prioritetet duhen komunikuar. Për këtë arsye Ostendi përdori rrjetin e brendshëm, internetin dhe raportet e tij vjetore.

Sapo prioritetet të jenë të qarta, Ostendi do jetë i aftë të zgjidhë projektet e afërt me njëri tjetrin.

Disa komente

Ekziston një arsye e mirë për të shpenzuar gjithë këto energji për të përcaktuar prioritetet. Orientimi i jashtëm, duke dalë jashtë dhe duke pyetur se çfarë kërkojnë nga policia "klientë" të ndryshëm, është i rëndësishëm për të filluar. Nëse nuk do dinim se çfarë kërkojnë ata, si të mundet policia të sigurojë një shërbim ashtu siç duhet? A do të thotë kjo që policia duhet të sigurojë çfarëdo produkti që kërkohet? Jo, jo aspak! Disa kërkesa mund të jenë të paligjshme, disa janë jo produktive dhe disa të tjera mohojnë të drejtat dhe dëshirat e pjesës tjetër. Duke i sjellë të gjitha anët bashkë, duke patur një debat, është një rrugë për të niveluar çfarë pritet dhe për të mbushur hapësirën ndërmjet çfarë kërkohet dhe çfarë është e mundur.

Gjatë këtyre debateve, është e rëndësishme për policinë të jetë transparente, dhe t'i japë njerzve fakte dhe figura rreth përqindjes së krimit, aktivitetit policor Policia duhet të japë përmbajtjen dhe të jetë e qartë rreth përgjegjësisë (misionit) të saj. Këto debate i shtojnë pjesët e tjera që të mendojnë rreth përgjegjësisë së tyre për të trajtuar dhe përballuar problemin. Policia nuk është partneri i vetëm në siguri.

Vlerësimi i Policimit në Komunitet

Pas një periudhe të implementimit të Policimit në Komunitet, ka ardhur koha për të organizuar një vlerësim. Ky vlerësim përfshin një proces dhe vlerësim pasojash dhe na tregon pengesat dhe mësimet që duhet të nxjerrim.

Ky vlerësim që me të vërtetë ndriçues dhe rezultoi në njëmbëdhjetë pengesa, të cilat ngadalësojnë procesin e Policimit në Komunitet në të gjitha zonat e testuara.

Pengesat e brendshme:

- Aftësia e ndryshimit të mënyrës së të menduarit të punonjësve, për Policimin në Komunitet, ishte më e paktë nga sa e parashikuam në fillim të procesit.
- Aktiviteti i fokusuar ose të funksionuarit e policisë kundërvepruese, në vend të "integritit të detyrave", që bllokoi problemin
- Orientimi i jashtëm dhe drejt zgjidhjes
- Problemet e aftësisë (detyra administrative dhe gjyqësore që mund të organizohen ose bëhen në një mënyrë tjetër)
- Rivlerësimi i policimit të lagjes si detyrë kryesore e organizimit policor
- Mungesa e mbështetjes së një rrjeti që do lehtësonte procesin

Pengesa të jashtme:

- Një trajtim shumëdisiplinësh i problemit të sigurisë, qoftë në nivel vendor (bashki, zonal) ashtu dhe në nivel nënvendor (distrikt, lagje, rrugë, ...) është i nevojshëm, por ende jo i dukshëm.
- Mungesa e angazhimit të partnerëve. Angazhimi është shumë i limituar dhe me probleme. Nuk ka një trajtim të integruar.
- Mungesa e angazhimit? Mos ka të bëjë kjo me disa sinjale politike kundrejt policisë dhe partnerëve?
- Ndryshimet ideologjike e bëjnë partneritetin të vështirë. Diferencat ideologjike ndërmjet “aktorëve shumë të mirë” (veçanërisht sektorët (parandalimi) shoqëror) nga njëra anë dhe “aktorët e sigurimit” (shërbimet policore) nga ana tjetër. Aktorët e mirë fokusohen më mirë në mirëqënien individuale, ndërsa policia fokusohet më mirë në aspektet policore (numri i arresteve, numri i konfiskimeve...). Vihet re se humnera ideologjike është vështirë të kapërcehet.
- Ndryshimi i mentalitetit të partnerëve. Të merresh me mbrojtjen, politika bëhet një përgjegjësi e përbashkët. Së dyti, filozofia e Policimit në Komunitet, nuk është implementuar në sektorë të ndryshëm të zinxhirit të sigurisë. Jo të gjithë sektorët aplikojnë parimet e “përgjegjësisë së përbashkët” kur bëhet fjala për sigurinë. Zakonisht, topi i pasohet policisë dhe vetëm policia konsiderohet përgjegjëse për problemin e sigurisë.

Kushte paraprake:

- Rekrutimi, edukimi dhe trajnimi duhet të orientohen kundrejt Policimit në Komunitet.
- Një komunikim i jashtëm i përbashkët për policinë lokale dhe atë federale, i fokusuar në Policimin në Komunitet, është i domosdoshëm.

Konkluzion

Nëse doni të kuptoni se si bashkëpunon policia në Belgjikë, me aktorët lokalë dhe publikë të sigurisë, është e rëndësishme të keni parasysh një ide të interpretimit Belg të Policimit në Komunitet. Ashtu siç u ilustrua, Policimi në Komunitet në Belgjikë nuk është vetëm një aktivitet i ushtruar nga një nëpunës i policisë së komunitetit. Është filozofia tërësore për gjithë shërbimet në policinë Belge. Në këtë kuptim, bashkëpunimi ose partneriteti, si një shtyllë e Policimit në Komunitet, formalizohet në një mënyrë strukturore (shih planin e procesit të vendimit policor) dhe në një mënyrë kulturore (Policimi në Komunitet). Rasti i Ostendit tregon qartë që edhe në përcaktimin “gjërat e duhura” (prioritetet tona), bashkëpunimi dhe konsultimi janë vendimtarë.

Me pengesat, shpresoj që ju e kuptoni se mbetet shumë për të bërë, por në Belgjikë ne besojmë se jemi në rrugën e duhur drejt një policie të shkëlqyer.

Policimi në Komunitet dhe E-policimi (policimi elektronik) në Mbretërinë e Bashkuar Hyrje

Kam 28 vjet në shërbim në Forcat Policore të Hampshirit, pjesën më të madhe të shërbimit e kam ushtruar i veshur me uniformë, në funksione të ndryshme të vijës së parë në mjedise rurale, gjysëm rurale dhe në qytete. Në MB (Mbretërinë e Bashkuar) ne kemi një numër forcash policore në Konte dhe Metropole dhe Sauthemptoni është pjesë e Forcave Policore të Hampshirit. Aktualisht unë jam Inspektor Sektori në Sauthempton, i cili është një port i gjerë detar i ndodhur në bregdetin jugor të Anglisë. Në Prill të 2007-ës qeveria tha se të gjitha forcat policore do të adoptojnë policimin komunitar.

Sipas meje, Policimi në Komunitet do të thotë komunikim në dy mënyra, aksione pozitive, me staf që flet, ecën dhe lidhet me komunitetet.

Në Hampshir, nëpunësit e rangut tim, janë përgjegjës dhe kanë në ngarkim zona gjeografike. Unë kam qenë në detyrë për 6 vjet dhe kam përdorur policimin komunitar, gjatë një numri të caktuar vitesh në sektorin tim dhe kam qenë i suksesshëm. Unë jam përgjegjës për policimin e Qendrës së Qytetit të Sauthemptonit, i cili për shkak të larmisë së tij e bën këtë detyrë ndoshta më sfiduesen në Forcat Policore të Hampshirit. Jam gjithashtu, përgjegjës për drejtimin e 3 nga 5 skuadrave taktike patrullimi të Rajonit Qendror të Policisë së Sauthemptonit, që është në gatishmëri 24 orë në ditë, të gjitha ditët. Me qëllim që të asistohem në kryerjen e Policimit në Komunitet, drejtoj gjithashtu një skuadër lagjeje e cila tashmë përbëhet 2 Togere, 9 nëpunës policie dhe 9 nëpunës të policimit komunitar. Skuadra e lagjes, mbulon me shërbim nga e Hëna në të Enjte nga ora 08⁰⁰ deri në orën 01⁰⁰, dhe nga e Premtja në të Shtunë nga ora 08⁰⁰ – 04⁰⁰. Në total drejtoj 45 nëpunës dhe çelësi i suksesit është padyshim skuadra e lagjes e cila kryen policimin komunitar.

Ashtu si në shumë qendra të tjera qytetesh edhe këtu ka një numër të madh sfidash dhe zona është tepër e larmishme. Sa për të patur një ide të zonës:

Pjesa e brendshme e qytetit është vendbanim i komunitetit më të madh të minoritetit etnik të njerëzve me ngjyrë në Hampshir.

Në Sauthempton fliten rreth 45 gjuhë të ndryshme dhe pjesa dërrmuese e kësaj popullsie jeton në brendësi të qytetit ndërsa ata që nuk banojnë shpesh e vizitojnë këtë zonë.

Të gjitha xhamitë, tempujt Hindu dhe Sikh janë të vendosura në këtë zonë, ashtu si dhe një numër i madh dyqanesh që shesin ushqime të kulturave të ndryshme.

Shumë refugjatë, azil kërkues dhe një numër emigrantësh ilegalë banojnë në këtë zonë.

Gjithashtu, në këtë zonë banon dhe një numër i konsiderueshëm njerëzish nga blloku i ish vendeve komuniste tani pjesë të Komunitetit Evropian.

Statistikat e autoriteve lokale tregojnë ekzistencën e zonave të varfëra, standarte të ulta edukimi për fëmijët, kushte të këqija shëndetësore të cilat pakësojnë shancet e jetës.

Një klub i madh dhe bare homoseksualësh ndodhen në zonë, gjë e cila kontribuon në larminë e saj.

Lokalet që shesin pije ilegale janë mbyllur dhe rrugët pothuajse janë pastruar nga prostitutat në zonat e banuara.

Tregtia haptazi e heroinës dhe substancave të tjera ka marrë fund, megjithatë kjo zonë është ende qendra për këta tregtarë. Kanë ndodhur dy therje me thikë dhe një gjuajtje me

²¹ Inspektor i Zonës, Forcat Policore të Hampshirit, Sauthempton, Angli/MB

armë zjarri të cilat kishin të bënin me tregtinë e drogës, megjithatë gjatë tre viteve të fundit nuk ka pasur trazira të këtij lloji. Ka pasur dhe vrasje me motive të tjera.

Tensionet ndërmjet komuniteteve kanë çuar në përlëshje në rrugë dhe hedhjen e bombave me naftë nëpër shtëpi. Përsëri këto veprime nuk kanë ndodhur më vitet e fundit.

Krimi i organizuar në formën e punishteve të kanabis-it janë gjendur në zonë, po aq të përhapura sa dhe në pjesët e tjera të qytetit.

Ka shumë qendra shërbimi për njerëz me aftësi të kufizuara, p.sh. Departamenti i Psikiatrisë, qendra strehimi për njerëzit e pastrehë dhe ata me probleme alkalike. Si dhe një Njësi Riedukimi për të gjithë fëmijët e qytetit që kanë probleme me sjelljen.

A funksionon Policimi në Komunitet?

Sigurisht që po, dhe nuk ka asnjë dyshim për këtë. Unë drejtoj sektorin më të orientuar kundrejt komunitetit në Sauthampton dhe nuk është koinçidencë që ne kemi performuar më mirë se çdo njësi tjetër dhe gjithashtu kemi nivelin më të ulët të regjistruar përsa i përket sjelljeve anti-sociale në qytet. Çdo brendësi qyteti do të ishte një zonë e vështirë për policinë, por pjesa dërrmuese e njerëzve që banojnë aty janë njerëz të ndershëm që duan të punojnë e jetojnë në një mjedis të sigurtë dhe është detyra jonë për ta bërë të mundur atë.

Për çdo njeri mund të krijohet një situatë fituese. Për ta bërë të mundur atë, edhe pjesë të tjera të familjes së policisë duhet të japin mbështetjen e tyre. Agjensitë e jashtme duhet të bëjnë pjesën e tyre dhe çka është më e rëndësishme duhet fituar besimi dhe konfidenca e komunitetit.

Nga informacioni statistikor i marrë nga burime të ndryshme, shifrat e krimit tregojnë se sektori im i ka kaluar njësitë e tjera me një mesatare prej 21% dhe 14% në dy nga katër vitet e fundit, gjë e cila tregon se diçka ndryshe po ndodh. Kur kam filluar punë, në mbledhjet e veprimeve taktike që mbaheshin rregullisht, më bënin përgjegjës për krimin në rritje dhe incidente serioze që ndodhnin shpesh. Tani pothuajse sektori im nuk përmendet më përveçse ndonjë incidenti spontan që ndodh papritur. Nuk marr më pjesë në mbledhjet me dy Deputët e Parlamentit për të dëgjuar shqetësimet e komunitet përsa i përket çështjeve të policisë. Nëpunës me eksperiencë, dëshmojnë se ata nuk marrin më telefonata të vazhdueshme për sjellje anti-sociale në zonat ku njësitë e lagjes veprojnë. Këshilltarët lokal dëshmojnë se 5-6 vite më parë shumica e njerëzve donin të flisnin me ta për çështjet e policisë dhe tani ndodh shumë rrallë. Nëse do merrni pjesë në mbledhjet e komunitetit nuk dëgjohet të flitet më keq për policinë, përkundrazi grupe komuniteti, punonjës të rinj dhe njerëz të thjeshtë do të na mbrojnë. Nga përvoja, ka evidenca që tregojnë se njerëzit ndihen më të sigurtë, por nuk ka evidencë shkencore për ta mbështetur. Policia është e mirëpritur në të gjithë tempujt fetarë në brendësi të qytetit. Komuniteti Sikh, gjatë dy viteve të fundit i ka dhënë policisë disa çmime në paradën e tyre vjetore të Vaisakhi (ditë e shenjtë për Sikh-ët) si mirënjohje për punën e kryer. Komuniteti Mysliman, i cili ndihet nën presion për shkak të luftës kundër terrorizmit, e ka pohuar publikisht mënyrën delikate të Policimit në Komunitet të tyre si dhe të gjithë zonës në tërësi. Në kohë tensionesh, ndërmejt komuniteteve, që mund të shkallëzonin në dhunë domethënëse, drejtuesit e komuniteteve nuk mblidheshin kur thirreshin nga këshilltarët. Por sot mblidhen, kur thirren prej policisë, duke u aktivizuar në proceset e ndërmjetësimit dhe japin rezultate pozitive.

Faktorët kyç për policim të suksesshëm në komunitet

1. Drejtuesit e vijës së parë janë të rëndësishëm, sepse organizimi dhe drejtimi janë çelësi.
2. Nëpunësit e motivuar që duan të kryejnë punën. Nuk ka vend për njerëzit që duan një jetesë të lehtë, iniciativa dhe novacioni duhen inkurajuar.

3. Zgjidh njerëzit e duhur për skuadrat e lagjes si pjesë plotësuese e skuadrave të kundërveprimit, sepse skuadrat e lagjes çojnë drejt suksesit. Skuadrat e lagjes do të bëjnë të mundur që nëpunësit të gjenden në vendin e duhur dhe në kohën e duhur për tu përballur me problemet. Kjo është shumë e rëndësishme.
4. Drejtuesit dhe nëpunësit e skuadrave të lagjes duhet të mbajnë përgjegjësi për zgjidhjen e problemeve dhe të vazhdojnë me trajtimin e tyre.
5. Përdorimi i procesit ZPAMA (Zgjidhje Problemi në një Ambient Multi Agjensish)
6. Të sigurohemi se cilat janë figurat kyçe në komunitet, me kusht që ata të jenë njerëz me të cilët mund të punojmë, t'i dëgjojmë ata dhe të veprojme kur ka interes reciprok. Sigurohuni që këta njerëz mund të komunikojnë direkt me ju ose me togerët tuaj.
7. Të qenurit aktivë në zhvillimin e lidhjeve të mira në komunitet.
8. Të paturit e një strategjie efektive komunikimi, ku përhapja e informacionit me gojë mund të jetë metoda më e preferuar, kjo është shumë e përhapur në komunitetet minoritare.
9. Duhet kuptuar se perceptimi i disa rrethanave prej njerëzve, mund të jetë më dëmtues se çfarë ka ndodhur vërtet. Kështu që është shumë e nevojshme për policinë, të përcjellë mesazhe të qarta në komunitet të cilat do të besohen. Kjo do të thotë marrje pjesë në mbledhje të mëdha komuniteti me anëtarë nga komuniteti i prekur.
10. Pasja a një plani të përgjithshëm për tu përballur me komunitetin në raset kur një seri incidentesh kritike kanë ndodhur. Kjo duhet të përfshijë një paketë të thjeshtë informative për nëpunësit e jashtëm që ndihmojnë në pyetjet që bëhen shtëpi më shtëpi. Veprimet e këtyre nëpunësve do të jenë përshtypjet e komunitetit ndaj organizatës.
11. Puna me të rinjtë, i mundëson nëpunësit të marrin pjesë në klube rinie dhe të ndihmojnë me trajnime sportive në shkolla. Dhurimi i disa parave rinisë apo organizatave të tjera për t'i ndihmuar ato të promovojnë aktivitete që pakësojnë krimin dhe prishjen e rendit. Nëse të rinjtë mendojnë se nëpunësit e policisë janë të mirë, atëherë breza të tërë në familje i ke bërë për vete dhe si rrjedhim ke ndihmuar në ngritjen e besimit dhe konfidencës në një komunitet më të gjërë.
12. Sigurohu që nëpunësit e dorëzojnë informacionin që mbledhin nga komuniteti.
13. Gjithmonë ruaj integritetin tënd dhe të organizatës, si dhe pavarësinë.
14. Sigurohu që stafi juaj të kuptojë plotësisht se ata janë pjesë e një agjencie të forcave të rendit dhe se ata mund të arrestojnë dhe proçedojnë individë konform ligjit. Policimi në Komunitet është gjithashtu zotërimi i territorit nga policia dhe bërja e ditur të tjerëve se kush drejton.
15. Fleksibiliteti me burimet, duhet patur një kontroll total mbi burimet, në mënyrë që të kesh efektivisht skuadren tënde proaktive për të kryer kontrole ose operacione të tjera të policimit lokal. Organizata duhet të mbështesë me paga për orët jashtë orarit ose me staf në mënyrë që të trajtosh problemet.
16. Duke manaxhuar sjelljet me nivel të ulët dhe antishoqërore, ti manaxhon çështje të nivelit të jetesës të cilat janë të rëndësishme për komunitetin duke parandaluar kështu krimet e vogla.
17. Fokuso vëmendjen në individë problematikë, shfrytëzo norma të pranueshme sjelljeje dhe rregulla antishoqërore sjelljeje.

E-Policimi (policimi elektronik)

Jam i sigurt që policia në çdo vend është në gjendje të hetojë kompjuterat, telefonat dhe çdo lloj forme të medias elektronike. Kështu, unë dua të flas rreth identifikimit të të dyshuarve dhe teknologjisë, që është absolutisht e rëndësishme për zbulimin e krimit. Së pari do të flas rreth një metode efikente ekzistuese të identifikimit të të dyshuarve të njohur, që njihet si krahasues profili ose PROMAT (Profile Match). Së dyti, do të flas rreth shtegut të së ardhmes që policia e MB po ndjek në lidhje me identifikimin e të dyshuarve të panjohur, ku policia ka imazhe CCTV (Circuit Close TV – Qark i Mbyllur Televiziv) ose një E-Fit (ngjashmëri), që njihet si identifikimi i fytyrës.

PROMAT

PROMAT nuk është një sistem kombëtar por përdoret nga pjasa më e madhe e Forcave Policore në MB për identifikimin e të dyshuarve të njohur. Në Hampshir, kjo ka bërë të mundur që Forca të ketë proceduar me 2000 identifikime në vit, me një përqindje suksesi prej 50-55%, kundrejt 800 paradave tradicionale, me një përqindje suksesi prej 40 %. Kështu, në vit ka rezultuar që mbi 700 të dyshuar në vit të jenë lidhur drejtpërdrejt me krimet.

Nën sistemin e vjetër, policia gjente një numër njerëzish të ngjashëm në pamje me të dyshuarin dhe i paguante ata të merrnin pjesë në një paradë. Zakonisht duheshin 15 njerëz për të bërë paradën ose ndërmjet 8 dhe 11 individë plus të dyshuarin. Sistemi ishte pabesueshmërisht i shtrenjtë për shkak të burimeve policore të përfshira, dhe për shkak të punës së mbledhur, atyre u duheshin deri në 2 muaj për t'u organizuar. Për më tepër dëshmitarit i duhej të kalonte përpara një rreshti me persona ku do të shihte të dyshuarin personalisht, gjë e cila mund të shkaktonte frikë tek ai (dëshmitari).

Me PROMAT procedura e identifikimit është e kompjuterizuar ku imazhet e të dyshuarit shfaqen në një ekran së bashku me 11 imazhe të tjera të ngjashme të marra nga baza e të dhënave. Dëshmitari do të shoh vetëm imazhet dhe në raste serioze e gjithë procedura mund të kryhet me shumë pak përpjekje ndërsa i dyshuari ndodhet në arrest. Është një sistem shumë i mirë dhe efikas i cili ka edhe avantazhin e lëvizshmërisë.

Identifikimi i fytyrës

Në MB, burime të rëndësishme janë vënë në përdorim për zbulimin e krimit si përdorimi i ADN-së, gjurmëve të këmbës dhe shenjave të gishtërinjëve. Identifikimi i fytyrës është fusha e re që po zhvillohet dhe është ende në fazat e para të saj. Ajo ka dy aspekte, e para përdor një E-galeri me fytyra, ndërsa e dyta merret me procesin e identifikimit të personave që nuk gjenden në E-galeri. Shumë pak rajone e përdorin E-galerinë dhe duhet thënë se ka shumë material që akoma nuk është hedhur elektronikisht.

Sistemi funksionon duke bërë një hartë elektronike të fytyrës duke filluar nga qendra e syve, e cila më vonë krahasohet me fytyrat në E-galeri dhe prej këndeje nxirret një listë të dyshuarish. Potencialisht kjo teknologji është shumë e mirë, por kërkon njerëz të pregatitur që të krahasojnë imazhet CCTV me ato të marra prej programit, pra nuk është një kurë për gjithçka, por duhet konsideruar si një mjet shumë i mirë nga hetuesit i cili padyshim do të japë rezultat.

E-galeria përmban foto të personave të dyshuar që merren në arrest, për momentin Hampshiri ruan tre deri në katër mijë foto në muaj. Ashtu si në çdo fushë tjetër sa më i mirë kualiteti i imazhit aq më të mira rezultatat. Idealisht, imazhet më të mira janë qëndrimi serioz sesa duke qeshur ndërsa për njerëzit me syze duhem marrë dy foto një me syze dhe një pa to. Foto të tatuazheve duhen marrë gjithashtu dhe hedhur në galeri mbasi këto mund të jenë vendimtare në të ardhmen. Aspekti i dytë merret me procesin se si organizata i trajton imazhet CCTV, fotot e marra me celular dhe E-fit etj, për të përmisuar procesin e zbulimit të krimit.

Polica e Jorkshirit Perëndimor është e para në MB, në përdorimin e këtyre dy proçeseve dhe në 14 muajt e fundit ata kanë identifikuar 388 të dyshuar që nuk do të ishin kapur ndryshe. Kjo u arrit nëpërmjet përdorimit të identifikimit të fytyrës dhe proçesit të përdorur për identifikimin e imazheve të fytyrës së të dyshuarit. Të gjitha imazhet e fytyrës që dorëzohen në departamentin e imazheve në Jorkshirin Perëndimor kalojnë në proçesin e imazhit të fytyrës në E-galeri. Ky proçes nuk identifikon fytyra që nuk gjenden në galeri. Me qëllim që të identifikohen individë, imazhet publikohen në një faqe të brendëshme interneti dhe i gjithë stafi i shikon ato për të bërë identifikimin. Konsiderohet dhe mundësia e bërjes publike të këtyre imazheve për publikun, që këta individë të mund të identifikohen. Padyshim që kjo do të stimulojë një debat interesant si brenda ashtu dhe jashtë shërbimeve të policisë.

Jam i sigurtë se njerëzit e kuptojnë që ekziston një potencial domethënës në përdorimin e teknologjisë dhe adoptimin e protokolleve korrekte me qëllim identifikimin e të dyshuarve të panjohur.

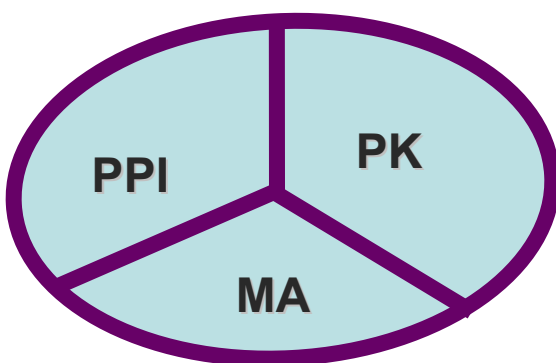
Rezultatet e Seminarit B: “Policimi në Komunitet në një Shoqëri në Ndryshim”

Vlera të shtuara në këtë Forum të 2-të

- Bindja që PK-ja është një filozofi që çon në ndryshime pozitive;
- Bindja që policia duhet të jetë gati të përballet me ndryshimet në shoqëri;
- Diskutime mbi aspekte të ndryshme të ndërvarura, nga efektet negative të globalizimit deri tek pasojat lokale dhe nevojat;
- Asimilimi i shembujve praktikë për gjetjen e zgjidhjeve të ndryshme;
- Diskutimi i shumë metodologjive të ndryshme që mund të integrohen në projektin/programin e vetë PK-së.

REKOMANDIME:

- PK-ja si një strategji duhet të jetë “globale” (e kuptueshme) në kuptimin e organizimit policor dhe e integruar, p.sh. përfshin gjithçka nga mënyra organizative, strukturat deri tek metodat e zgjidhjes së problemit;
- Të konsiderohet përbërja etnike e policisë duke pasyqruar sa më shumë të jetë e mundur komunitetin;
- Lidhja me këshillat lokale për identifikimin e problemeve;
- Të rritet numri i nëpunëseve femra në polici;
- Të gjithë këshillat lidhur me policinë, duhet të përbëjnë një numër proporcional me numrin e anëtareve femra;
- PK-ja si bazë për mbledhjen e informacionit përmirëson policimin e paraprirë nga inteligjenca;



PK = Policim në Komunitetit, PPI = Policim i Paraprirë nga Inteligjenca, MA = Manaxhim Aftësish

Seminar C:

Policimi në Komunitet Si një Proçes i përhershëm Mësimi

Blaise Bonvin²²

Vlerësimi i Policimit në Komunitet

Pse ta vlerësojmë?

Pothuajse të gjitha agjencitë Shtetërore, në ditat tona, futen në proçes vlerësimi. Policia nuk bën përjashtim, por vlerësimi duhet të mbajë parasysh realitetin specifik të policisë. Në vlerësimin e policimit, dihet se asnjë sistem nuk është i vlefshëm përgjithmonë dhe në çdo situatë. Kjo është veçanërisht e vërtetë për PK-në e cila duhet vazhdimisht të përshtasë përmbajtje të reja.

Policimi është shumë i debatuar: vlerësimi sjell disi objektivitet në një diskutim emocional që ngarkon publikun. Politikanët gjithmonë do të theksonin se si vendimet e tyre kanë përmirësuar një situatë; një vlerësim neutral mund të ndihmojë në qartësimin e rezultateve. Refleksi i parë kur lexon një vlerësim është të dish autorin dhe metodat e përdorura!

Parà janë investuar në reformat policore kudo në SEE që prej rreth 20 vjetësh. është e rëndësishme për qytetarët si taksapagues që të dinë se ç'është bërë me këto para, nëse kanë ndihmuar në arritjen e qëllimeve të vëna. Vlerësimi i bërë siç duhet mund të ndihmojë në korrigjimin e situatave, vazhdimin e përmirësimit ... dhe duhet të merret mjaft seriozisht që të ndalojë një reformë jo të kënaqshme.

Të vlerësosh çfarë (në një projekt vlerësimi)?

Të vlerësuarit kërkon përgjigjen e një pyetje bazë: a është gjendja e një shtate më e mirë pasi një projekt është kryer apo para tij? Por gjetja e një përgjigje është një përpjekje e ndërlikuar në mjedisin tonë: policia dhe shoqëria nuk janë si një eksperiment kimik që kur shton një produkt automatikisht do të vijë rezultati i pritur.

Fraza të shumta do duhen të analizohen me qëllim që të kuptohet se ku ka pengesa:

- Kjo mund të bëhet që në zanafillën e problemit, kur autoritetet kanë shpallur objektivat e një projekti. A janë konsultuar autoritetet me policinë për të parë realizueshmërinë e një vendimi të tillë?
- Si u planifikua projekti?
- Po për burimet e investuara? Ku do të gjejë policia burime të reja?
- A kanë treguar nëpunësit e policisë gatishmëri për implementimin e projektit? A janë trajnuar ata ashtu siç duhet për të kryer shërbimin e duhur?
- I thjeshtë, por i ndërlikuar për një arsye tjetër: a e dimë ne me saktësi se si ishte situata para reformës dhe a mund ta krahasojmë ne me situatën më pas?
- Tek statistikatat e krimit nuk mund të bazohemi, për shkak të krimeve të paraportuara. A është bërë ndonjë survejim me qëllim që të kemi një pamje të qartë para se të fillojë projekti?

²² Ekspert në Agjensinë Zviceriane për Zhvillimin dhe Bashkëpunimin (ZZB)

Me fjalë të tjera, nivelet e tjera që vijojnë duhet të merren parasysh: Zanafilla e projektit, Inputet e investuara, Proçeset e akumuluar, Daljet dhe Rezultatet e vëzhguara. Faktorët e influencës (evolucioni urban dhe demografik, shifrat e papunësisë, etj.) përtej kufijve të veprimtarisë së policisë duhet gjithashtu të merren parasysh.

Vlerësimi duhet parashikuar menjëherë sapo projekti/reforma fillon: nëse vlerësimi vendoset për t'u bërë në fund, kush do të sjellë të dhënat e situatës së mëparshme? Krahasimi është një element i një vlerësimi të mirë drejtuar.

Të vlerësosh çfarë (në një Njësi, apo vlerësimin e programit të PK-së)?

Për të vlerësuar programin e PK-së ose njësinë, lind nevoja e kriterëve për të përcaktuar se çfarë kuptojmë me "PK". Këto kriterë mund të përcaktohen përgjatë produkteve dhe organizimit të PK-së. Ne sigurojmë këtu një shembull të shkurtër të kriterëve që duhet të përdoren dhe të metodologjisë me të cilën ata duhen vlerësuar:

Kriteret për vlerësimin e PK-së Tregues: Para kundrejt pas paraqitjes së PK-së

Produkte

- Reduktim i krimit lokal
- Statistikat e policisë
- Anketimi i viktimave
- Rritja e ndjenjës së sigurisë
- Anketim (pyetje rreth frikës nga krimi)
- Përmirësimi i imazhit të policisë
- Anketim (pyetje rreth imazhit të policisë)
- Veprimtaritë partneriteteve
- Numri i partneriteteve formale (analizë me partnerët aktualë)

Organizim

- Decentralizimi vendimmarrjes
- Komplexiteti i zinxhirit të komandës
- Projekte në nivelin e lagjeve
- Mundësi hyrjeje
- Oraret e punës së Rajoneve
- Numri i celularëve të nëpunësve
- Prezenca e ndërmarrë sipas analizës së nevojave
- Profili i stafit
- Gjinia
- Minoritarët
- Piramida e moshës

Konkluzion

Vlerësimi ka një objektiv të thjeshtë por ka nevojë për një metodologji rigorozë për të qenë i suksesshëm. Mund të mos jetë i lidhur vetëm me fakte jo të forta si vlerësime ekspertësh; të dhëna statistikore, nëse është e mundur nga përfaqësi vëzhguesish, janë të rëndësishme. Kriteret e përcaktimit se çfarë kuptohet me PK, duhet të përcaktohen dhe konkretizohen në tregues që mund të maten.

Kërkesa për vlerësim, rrallë mund të vijë nga brenda organizatës. Por të lejosh fillimin e një vlerësimi, rrit transparencën dhe, nëse është bërë ashtu siç duhet, ndihmon një performim më të mirë. Vlerësimi duhet drejtuar nga një trup i jashtëm për të shtuar neutralitetin, por askush nuk është pa vlera dhe vlerësimet nuk duhet të jenë kurrë llogaritje bardh e zi.

Christian Mouhanna²³

Si të manaxhojmë dështimet: nevoja për ndryshim

Trazirat urbane pavarësisht Policimit në Komunitet? Si të mësojmë nga eksperiencia Franceze

Trazirat në periferitë e Francës, në 2005-ën, prodhuan shumë analiza. Shumë vëzhgues u përpoqën të shpjegonin fenomenin nga shkaqet globale. Ironikisht, dhënë përfshirja e forcave policore në fillim të trazirave të mëparshme të këtij lloji në Francë, relativisht pak vëmendje iu kushtua asaj se si aksioni i policisë dhe politika e mbrojtjes mund të kishin qenë një faktor në fillimin e këtyre lëvizjeve. Kjo nuk është për të thënë që shkaqet ekonomike, shoqërore dhe raciale nuk duhet të përmenden për shpjegimin e zanafillës së këtyre ngjarjeve. Por, duke u fokusuar në ndërveprimet lokale, dikush mund të pyesë se deri në ç'nivel është mënyra e policimit në Francë gjithashtu pjesë e problemit. Sigurisht që do të ishte ekzagjerim të diskutoje që nëpunësit e policisë janë të vetmit që duhen fajësuar për këto trazira dhe pasojat e tyre, por roli që ata luajnë në këto rrethina të varfra është injoruar shumë. Me fjalë të tjera, si shpjegohet fakti që situata është ende jashtë kontrollit në këto zona, pavarësisht strategjisë së “police de proximité” (policimit në lagje)?

Pse modernizim? Humnera mes policisë dhe popullsisë

Që nga fundi i 1970-ës, qeveria Franceze duhet të marrë në konsideratë mungesën e besimit ndaj policisë që një pjesë e madhe e popullsisë shpreh. Dikush mund të flasë për një traditë mosbesimi e të majtëve, studentëve, punëtorëve madje edhe e qyterarëve të klasës së mesme, që tregojnë përbuzje për nëpunësit e policisë. Por njerëzit që janë më të shqetësuar për këtë mungesë besimi, janë ata që jetojnë në rrethinat e varfra të qyteteve franceze. Ky shqetësim u kthye në një krizë të hapur gjatë vitit 1980, kur trazirat e para të “stilit modern”, shpërthyen në këto rrethina të varfra duke demonstruar humnerën mes forcave të policisë dhe popullsisë së këtyre zonave, veçanërisht të rinjve. Krizat e Nëntorit 2005, me trazirat që prekën 274 qytete Franceze, treguan që marrëdhëniet mes forcave të policisë dhe popullsisë janë ende problematike.

Edhe jashtë këtyre periferive, shqetësimi i rritur rreth pasigurisë, gjatë viteve '80 dhe '90, tregon gjithashtu për paaftësinë e forcave të policisë për të manaxhuar këtë problem dhe për të risiguruar qytetarët. Forcat policore Franceze dështuan në ndalimin e rritjes së krimit si dhe në rritjen e frikës ndaj krimit. Edhe pse qytetarët Francezë i kërkuan forcave të policisë që të ishin më tepër të pranishme dhe efëçente, policia Franceze nuk qe në gjendje të përgjigjej në mënyrën e duhur.

Shumë arsye çuan në këtë situatë.

- Tradita Franceze e “**Rendit Publik**” është njëra. Për arsye historike, policia Franceze së pari duhet të sigurojë rendin publik dhe t'i përgjigjet nevojave të Shtetit se sa atyre të qytetarëve.

²³ Centre de Sociologie des Organisations

- Për shkak të këtij prioriteti – mbrojtja e shtetit – policia kombëtare Franceze është shumë e **“centralizuar dhe e organizuar në mënyrë hierarkike”**, e drejtuar nga shefa policie që vijnë nga e njëjta shkollë dhe shpesh pa eksperiencë nga puna e nivelit të rrugës.

- **Evoluimi i teknologjisë**, mund të shihet si një proces për forcat e policisë. Por gjithashtu ai ka pasoja tek marrëdhëniet midis policisë dhe popullsisë. I konsideruar si i dalë mode dhe i kushtueshëm, rajonet e policisë lokale u mbyllën gjatë viteve '70 dhe '80. I gjithë stafi u soll së bashku, në ndërtesën e madhe qendrore në qendër të qytetit, shumë larg nga rrethinat. Patrullat këmbësore po ashtu u zhdukën. Si rezultat, forcat policore u bënë më tepër reaktive dhe akoma dhe më pak proaktive.

- Mungesa e komunikimit të brendshëm ndërmjet departamenteve të ndryshme të policisë brenda policisë dhe me popullsinë u përforcua nga **rritja e specializimit dhe e profesionalizimit**.

Si rezultat ne kishim një polici që ndihej e pavlerësuar , e përbuzur nga popullsia. Nëpunësit e policisë u ndjenë edhe më tepër të refuzuar se më parë nga popullsia. Në shumë vende do të gjeje policë që nuk njihnin njeri dhe që nuk arrinin të kuptonin njerëzit atje. Dikush mund të flasë për një frikë reciproke: sa më shumë që nëpunësit e policisë ndiheshin të izoluar, aq më shumë i kishin frikë minoritetet ose të rinjtë. Dhe sa më të frikësuar të jenë, aq më agresivë bëhen kundrejt këtyre njerzve. Duket si një spirale frike që shkon poshtë, duke çuar në dhunë nga të dy krahët: nëpunësit e policisë dhe njerësit që jetojnë në këto rrethina të varfra.

Si të modernizohet? Përpjekje për krijimin e një policie lagjeje

Policia dhe qeveria dukej se ishte e shurdhët ndaj kërkesave për më tepër siguri publike, të cilat u shfaqën në mes të viteve '70. Megjithatë vetëm nga fundi i viteve '70 – kur policia e rendit publik që në lartësinë e saj – shqetësimet publike në favor të një policie ndryshe – më afër qytetarëve – u shfaqën. Vetëm në fillim të viteve '80, u bënë përpjekje për të ndryshuar praktikat e policisë.

Hapi i parë: promovimi i policimit zonal (1982 – 1995)

Ndryshimi i parë organizativ që përgjithësimi i një strategjie të vjetër policore, policimi zonal (îlotage). Ky koncept referon tek një distrikt specifik, caktuar një numri të vogël nëpunësash policie. Dy ose tre policë ishin organizuar në patrulla këmbësore që përpiqeshin të vendosnin kontakt me popullsinë e distriktit të tyre. Teorikisht, ata ishin ftuar të zhvillonin partneritet komunitar dhe të operonin në fushën e parandalimit. Ideja kryesore ishte të zhvillohej një njohje e ndërsjelltë ndërmjet banorëve të një distriktit të caktuar dhe policëve “të tyre”, të cilët prisnin të bëheshin një figurë e veçantë në këtë zonë. Të frymëzuar nga policët Anglezë dhe nga një traditë shumë e vjetër Franceze, policimi zonal shihej si një mënyrë për të rindërtuar lidhjen midis qytetarëve dhe policisë. Një problem me këtë politikë të re që se, pjesa më e madhe e nëpunësve të policisë e bënë vetëm me kohë të pjesshme policimin zonal, dhe nuk ishin të lirë nga detyrat e tyre tradicionale si mbrojtja e ndërtesave publike ose transferimi i të burgosurve. Shumë nëpunës të tjerë, shpesh ndryshonin zonat në vend që të mbanin të njëjtin ritëm, me qëllim zhvillimin e një lidhje personale me njerëzit lokalë.

Një tjetër problem për këta policë “të rinj” ishte se parandalimi kishte një imazh të keq në polici. Policët parandalues, nënvlerësoheshin nga kolegët e tyre në rajonet e policisë dhe perceptoheshin nga të tjerët sikur ushtronin “punë sociale” jo punë policie. Ata damkoseshin si tradhëtarë të policisë kur diskutonin me të rinjtë apo luanin sporte të ndryshme me ta, në vend që të shprenin ashpërsi me ta. Për shefat, “îlotage” (policimi zonal) që shumë larg të qenit e pranuar, sepse ata ishin mosdashës për t'i lënë nëpunësat e policisë të pavarur dhe sepse misioni i tyre kryesor, parandalimi, nuk shfaqej në

statistika, të cilat janë e vetmja mënyrë për të vlerësuar nëpunësit e policisë në një sistem shumë të izoluar. Në të vërtetë, edhe sikur parandalimi të shpallej si prioritet, vlerësimi i ushtrimit të tij nga policia do të bazohej në numrin e njerëzve të arrestuar ose mbi përqindje të qarta, të cilat nuk janë rezultati i një parandalimi të policisë, që mund ta zgjidhë problemin vetëm në një rrugë jo zyrtare, pa arrestuar njerëz. Veç këtyre, organizimi i përqëndruar dhe hierarkik, nuk i lejonte këta nëpunës policie t'u përgjigjeshin kërkesave të publikut. Prioritet mbetej policia kombëtare dhe jo ajo lokale.

Hapi i dytë: policimi në lagje (1997 – 2001)

Në fund të viteve '90, pa ndonjë vlerësim real, policimi zonal shihej si një dështim i madh. Parandalimi fajësohej për rritjen e kriminalitetit. Ndryshimi i dytë organizativ që më i përshtatshëm për kulturën e nëpunësve të policisë. Koncepti i ri i policimit të lagjes (police de proximité) u kërkuar me këmbëngulje në një konferencë kombëtare në 1997-ën. Ideja kryesore e policimit në lagje, që të krijoheshin – ose të rikrijoheshin – rajone të vogla policie në distriktet e qyteteve. Policët pritej të përfshiheshin në jetën e distriktit të tyre, të manaxhonin të gjitha llojet e rasteve dhe t'u përgjigjeshin ankesave të popullsisë.

Por nëpunësat e policisë që u dërguan atje, nuk thirreshin më nëpunës parandalues: të gjithë “djemtë” e vjetër ishin të ftuar të dilnin në pension ose të ndryshonin sjelljen e tyre. Policët e rinj pritët të promovojnë një strategji policore më shtypëse. Duke qenë gjithashtu edhe hetues, falë një reforme të re, ata duhet të provojnë efikasitetin e tyre nëpërmjet hetimit kriminal: më të mirët ndër ta ishin ata që zgjidhnin çështjet, jo ata që zgjidhnin problemet, që çon prapa tek lakmia e nëpunësve të policisë për të mos u parë si “punonjës socialë”.

Kufijtë dhe kontradiktat e policimit në lagje

Rezultatet e policimit në lagje, nuk ishin aq të mira sa priteshin, për arsye politike dhe organizative. Në fakt, doktrina e re nuk ndryshoi as organizimin dhe as kulturën e policisë. Në një farë mënyrë, ajo rriti disa nga problemet tradicionale të policisë Franceze. Një nga problemet e shumta që se, policimi në lagje kishte inkurajuar njerëzit të bënin ankesa, sepse rajoni i ri i policisë që më i arritshëm për ta se sa rajoni i vjetër qendror dhe sepse nëpunësit e policisë ishin të gatshëm të vinin theksin në këtë punë. Për këtë arsye, statistikave shënuan një rritje të kriminalitetit: këto rezultate të këqia u bënë shqetësimi kryesor gjatë votimit presidencial në 2002-shin. Edhe pse nëpunësit e rinj të policisë duhej të përmirësonin partneritetin me institucionet vendore dhe shoqatat, ata nuk lejoheshin në të vërtetë që të zhvillonin politikën e tyre. Hierarkia dhe përqëndrimi mbetën rregull.

Por **kultura e nëpunësve të policisë** është një tjetër kufi ndaj kësaj politike. Nëpunësit e policisë kanë një lloj vizioni se çfarë është puna e tij, p.sh. kapja e shkelësve. Në detyrat e tyre të zakonshme, nëpunësit mund të përdorin diskrecionin të injorojnë shkeljet ose të përdorin mjete shtrënguese për t'iu përgjigjur këtyre. Por në policimin e lagjes, prioritetet duhet të vendosen nga publiku ose partnerët. Diskrecioni është më i kufizuar, pasi kontrolli i vendosur nga mjedisi lokal është më efikas se sa ai i vendosur nga hierarkia zyrtare. Ashtu siç thamë më sipër, shefat e policisë Franceze, nuk janë edhe aq të zotë në punën e nivelit të rrugës. Rrjedhimisht është e përshtatshme për nëpunësit e policisë që duan të ruajnë lirinë e tyre në punë, të mos përfshihen në partneritetet lokale dhe të veprojnë ashtu sikurse kanë ndjekur gjithmonë rregullat zyrtare.

Në rastin e “police de proximité”, nëpunësi i policisë u ndalua të merrte të gjitha ankesat në distriktin e tij. Dhe për shkak të kompetencave të tij të reja hetimore, ai ishte i detyruar të mblidhte dhe regjistronte të gjitha ato, dhe të informonte prokurorin publik, që ishte i vetmi që mund të vendoste çfarë të bëhej. Rezultati ishte që nëpunësit e policisë nuk lejoheshin ta zgjidhnin vetë problemin. Atij i duhej të prodhonte një regjistrim me qëllim trajtimin e çështjes, nën autoritetin e prokurorit. Në vend që të linin nëpunësat e policisë

për të vendosur çfarë mendonin ata vetë se ishte përgjigja më e mirë për ankesën, sistemi i ri i shtyu ata drejt regjistrimit të çështjeve, pa përgjigje të vërteta, pasi zyrat e hetimeve nuk ishin në gjendje të përballonin rritjen dramatike të vërshimit të ankesave të prodhuara nga policimi i ri.

Kjo kontradiktë la një përshtypje të madhe në statistikat policore, që mbeti e vetmja mënyrë për të vlerësuar punën e policisë. Edhe kur nëpunësit e policisë ndiheshin shumë skeptikë rreth “police de proximité”, hapja e rajonit të ri policor që një mundësi për popullsinë për të patur një hyrje më të lehtë në polici dhe të linin ankesat. Rrjedhimisht përqindja e kriminalitetit u rrit. Kjo mund të perceptohej si një shenjë e rritjes së besimit të policisë, dhe me çdo përqindje, si një shenjë e pritjeve të rëndësishme nga ana e popullsisë. Por për politikanët dhe median, këta faktorë qenë evidencë e dështimit të policisë së re qëkur numri i shkeljeve njohur nga policia po rritej, ndërsa përqindja e spastrimit ra.

Një problem i vazhdueshëm

Edhe pse policimi zonal dhe më vonë policimi në lagje, ndonjëherë ia dilnin me sukses të krijonin marrëdhënie të reja ndërmjet policisë dhe publikut, në shumë vende, hapësira që i ndante mbetjet ende, veçanërisht në zonat e varfra dhe veçanërisht ndërmjet të rinjve dhe policisë. Por duket sikur atje nuk ka më hapësira të mbetura për të përpunuar strategji të reja policimi. Që nga 2001 – 2002, forcat policore Franceze po kthehen tek strategjitë e vjetra të përmbajtjes, por me më tepër sukses se me të mëparshmet. Gjithashtu, kërkimet dhe evoluimet në këto fusha, duket sikur janë gjithmonë e më pak të pranuar nga qeveritë. Strategjia e re është të kontrollohet informacioni duke manaxhuar pasigurinë: Ministri i Brendshëm po bën presion mbi shefat e policisë që të prodhojnë statistika të mira me çfarëdo lloj mjeti. Mediat janë të ftuara të shohin policinë në ushtrimin e detyrës vetëm nëpërmjet komunikimeve zyrtare.

Si konkluzion, mund të thuhet se shpjegimi kryesor për këto dështime të doktrinave të reja policore – kudo që të jenë bazuar, qoftë në parandalimin qoftë në shtypjen – është se ato nuk i përfshinë banorët në strategjitë lokale, veçanërisht ata që tradicionalisht kanë qenë si shënjestra në vend që të ishin partnerë: minoritarët, njerëzit e varfër, rinia. Policimi mbetet gjithmonë si punë e brendshme e policisë dhe nuk i përfshin qytetarët. Në rastin e Francës, vlerësimi i jashtëm, veçanërisht nëpërmjet kërkimeve, shihet si një ndërhyrje e paligjshme. Të dhënit llogari nuk pranohet dhe decentralizimi sa vjen dhe është bërë më pak i mundur, për shkak të rëndësisë politike të shifrave statistikore.

Trazirat në Francë në Tetor dhe Nëntor 2005, mund të duken si rezultat i mungesës së bashkëpunimeve dhe strategjive të centralizuara të policimit. Nëse numri i viktimave gjatë këtyre muajve mund të kishte qenë një tregues i efikasitetit të policimit Francez të trazirave mungesa e kontrollit të situatës padyshim tregon dështimin e policimit ditor. Ashtu si shumë trazira të mëparshme, edhe këto filluan pas një konflikti të nëpunësve të policisë me të rinj që i përkisnin minoriteteve etnike. Në këtë mënyrë, policimi çon nëpunësit e policisë dhe të rinjtë drejt një sistemi ku paragjykimet reciproke prodhojnë frikë reciproke. Gjithmonë që nëpunësit e policisë vënë theksin mbi kontrollin, pa patur një strategji zgjidhëse, ata rrisin tensionin tek të rinjtë. Dhe tek këta të rinj, çdo mundësi përdoret për t'u hakmarrë. Pa një reformë të vërtetë me një vlerësim të efikasitetit të saj, nuk ka asnjë arsye që rrethi vicioz dhe aksioni kundrejt nëpunësëve të policisë të marrë fund.

Kultura policore: Pengesë apo Shtytje për Implementimin e Policimit në Komunitet?

Hyrje

Implementimi i ndryshimit në polici, gjithmonë ka qenë një çështje shumë e ndërlikuar dhe kërkuese. Një projekt kërkimor që është stabilizuar në Univeristetin e Policisë në Muenster-Hiltrup në Gjermani, synon në krijimin e një kuptimi më të mirë të asaj se çfarë ndodh kur koncepte të reja futen në polici. Policia në shumë vende ka kaluar ndryshime të shumta brenda dy ose tre dekadave të shkuara. Disa nga këto ndryshime inkurajojnë një nivel të lartë të arsyeshem të pranimet mes nëpunësve, por disa prej tyre kanë zhvilluar shpesh projekte të lodhshme që kanë rezultuar të jenë dështime të dukshme.

Hipotezat në vazhdim, kanë derivuar nga një formë studimi që trajton ndryshimet në policinë Gjermane. Projektet për ndryshim që ne kemi hulumtuar përfshijnë një larmi qëllimesh dhe masash, që nga ristrukturimi i forcave të policisë deri tek mbyllja e rajoneve të policisë për prezantimin e drejtimit të ri të mjeteve, sipas filozofisë së “Drejtimit të Ri Publik”, që nga implementimi i drejtimit cilësor të sistemit apo prezantimi i strategjive të reja tek rihartimi i kompetencave për të luftuar lloje të caktuara krimi. Objektivi i hulumtimit tonë që të identifikonte faktorët kritikë në këto lloj procesesh të ndryshimit, me qëllim që t'i bënte protagonistët e ndryshimit të evitonin grackat që janë zakonisht të lidhura me këto lloj procesesh dhe për të ndihmuar strategjitë e ndryshimit që të premtinin prodhimin e rezultateve më të kënaqshme.

Tre fazat e procesit të ndryshimit

Nëse një mënyrë e re policimi duhet implementuar në një komunitet ose shoqëri, aspekte të ndryshme nevojiten që të vëzhgohen. Këto aspekte, aplikohen në tre nivele të ndara, nëpërmjet të cilave kalon procesi i ndryshimit:

- niveli konceptual
- niveli organizativ
- niveli kulturor

nuk ka një nivel më të rëndësishëm se dy të tjerët, por që të tre nivelet janë të rëndësishëm në faza të ndryshme të procesit të ndryshimit që ndjekin njëra tjetrën. Niveli konceptual zakonisht qëndron në fillim të procesit. Është e panevojshme të thuhet se koncepti i ri duhet të kuptohet tërësisht para se të implementohet, që do të thotë se aktorët e rëndësishëm qoftë politikë ashtu dhe në nivel organizativ duhet të kenë një ide të qartë se kush është problemi që ata duan të zgjidhin, çfarë kërkojnë saktësisht të arrijnë, si duhet të funksionojë koncepti i ri, si mundet të njihet suksesi dhe çfarë mund të shkojë gabim. Të gjitha këto aspekte i përkasin nivelit konceptual të procesit të ndryshimit dhe nevojitet të mendohet me përpikmëri në mënyrë që të evitohen vonesat që të hanë kohë dhe janë të kushtueshme në një fazë më të vonë të procesit.

Niveli organizativ përfshin të gjitha aspektet në lidhje me procesin e implementimit në vetvete dhe i përkasin aspekteve më tepër teknike si organizimi i projektit, kualifikimi dhe karahasueshmëria e anëtarëve të skuadrës, çështja nëse edukimi dhe trajnimi janë dizenuar për t'iu përshtatur nevojave dhe synimit të grupit etj. Ky është një proces që shumë nga forcat policore janë shumë mirë të pajisura për ta bërë, qëkur planifikimi i kujdesshëm ka qenë gjithmonë një nga fuqitë e ditura të forcave policore. Kjo shpesh lehtësohet nga fakti që policia është në gjendje të ndajë burimet njerëzore në projekte grupi, kur pjesë të tjera të ekzekutivit – ndoshta bën përjashtim vetëm ushtria – nuk mund t'i përdorin. Por thënë kjo, duhet të theksohet që në një numër të konsiderueshëm rastesh

²⁴ Deutsche Hochschule der Polizei, Münster/Deutschland

që ne kemi hulumtuar, standartet e vendosura të drejtimit të projektit nuk u arritën, që solli si rezultat vonesa përgjatë rrugës dhe shpesh madje, duhej të manaxhohej irritimi si mes anëtarëve të skuadrës së projektit ashtu edhe mes nëpunësve që u ndikuan nga rezultatet e një drejtimi të dobët.

Niveli kulturor është ndoshta faktori më kritik dhe aspekti më kërkues në procesin e implementimit, sepse është pikërisht në këtë nivel ku vendoset nëse konceptet e reja do të bëhen pjesë e rutinës ditore të nëpunësve apo jo. Rëndësia e organizimit kulturor për suksesin ose dështimin e procesit të ndryshimit është njohur nga shkenca e organizimit që prej 4 dekadash tashmë, por është ende e habitshme se sa shpesh kjo fushë studimi është stërparë nga praktikues dhe agjentë ndryshimesh të ngjashëm, kur bëhet fjalë për implementimin e koncepteve të reja në organizime me struktura hierarkike siç është policia. Shumë shpesh, organizimet me struktura hierarkike, perceptohen si makina pune që është shumë e thjeshtë të manaxhohen ose të ridrejtohen sipas një plani konceptual manaxhimi. Me gjithë respektin e duhur për policinë, ky falsitet i atribuohet faktit që policia, zakonisht është e mirëtrajnuar – ndoshta më shumë se çdo lloj tjetër organizate – për të ndjekur urdhra dhe për të ekzekutuar urdhërat e një niveli më të lartë në hierarki. Kjo është sigurisht e vërtetë kur bëhet fjalë për ekzekutimin e urdhrave përsa i përket marrjes me trazirat, evenimentet sportive, sulmet terroriste por gjithashtu edhe për marrjen me aksidentet ose shaktërrimet natyrore si përmbytjet, zjarret në pyje, rrëzimit të avionëve dhe të tjera të ngjashme. Por kur vjen puna tek mënyra e punës së përditshme të policisë, pamja është shumë e ndryshme. Arsyeja kryesore për këtë diferencim ndodhet në sasinë e fshehtësisë që një policë ka nevojë të ketë, me qëllim kryerjen e një pune me cilësi të lartë. Faktori kritik për një punë të mirë policie, në këto rrethana, është niveli i kualifikimit, sasia e profesionalizmit dhe qëndrimi individual i nëpunësit të policisë. Faktorët që përcaktojnë këto aspekte janë cilësia e sistemit të rekrutimit të personelit dhe trajnimet, cilësia e pajisjeve teknike dhe struktura ligjore ashtu si edhe cilësia e drejtuesve dhe e rregullave (pjesa më e madhe e atyre të pashkruar) dhe e standarteve të një kulture triumfuese në organizatë.

Kultura e organizatës, përcakton nëse rutinat e reja, modeli i ri i luftimit të krimit ose policimi, manaxhimi i ri ose filozofia e drejtimit, nguliten në normat e përbashkëta dhe standartet e nëpunësve të policisë sa të mund të përshkruhen si “të mirëqena”. Nëse nuk është kështu, nëpunësit mund t’i ushtrojnë ato, por jo sepse mendojnë se është e domosdoshme, por për të evituar problemet. Termi afatmesëm dhe afatgjatë është i dukshëm: Modeli i ri ose filozofia implementohet më tepër për të kënaqur eprorët, por nuk bëhet pjesë e asaj që nëpunësit e policisë e quajnë “policim i mirë”. Për sa kohë që nuk ka asnjë rrezik të përfshihesh në kthimin tek mënyrat e vjetra, nëpunësit tentojnë për të bërë kështu – ndoshta sa të ndërrohet drejtimi ose sa për të bërë punën e policimit nga dita në ditë që bëhet fshehtas eprorëve të tyre.

Nuk është e nevojshme të thuhet se një filozofi e re si Policimi në Komunitet, nevojitet të kuptohet dhe të jepet nga nëpunësit me qëllim marrjen e rezultateve të dëshiruara. Të gjitha konceptet dhe programet do të ishin të padobishme nëse nëpunësit do t’i perceptonin ato si të huaja për kulturën e tyre, ndoshta të motivuar për arsye politike ose si drejtim “në modë” eprorët e tyre, do t’i ndiqnin për t’u dukur modern ose për të tërhequr lavdërime dhe financime nga burime të jashtme.

Por a duhet shumë kohë që koncepte të tilla si “Policimi në Komunitet” të bëhen pjesë “të mirëqena” të kulturës së organizatës?

Për të kuptuar se çfarë ndodh në proceset e ndryshimit, bëjmë mirë të përqëndrohemi tek shembujt që përcaktojnë të menduarit dhe të vepruarit e anëtarëve të një organizate.

Modele në policim

Me fjalën model kemi parasysh grupimin e besimeve bazë të mirëqena dhe të sugjerimeve që formojnë mënyrën se si ushtrohen detyrat dhe se si zgjidhen problemet në kontekstin e një sistemi të caktuar shoqëror. Ai na jep një ide mbi atë se çfarë quajmë të rëndësishme ose të parëndësishme, përcakton prioritetet dhe rutinat, ndihmon t'i japësh kuptim asaj që anëtarët e një shoqërie perceptojnë dhe bëjnë. Shembujt janë shumë të rëndësishëm për funksionimin e një sistemi lokal pasi ata bëjnë anëtarët e një sistemi shoqëror të aftë të aplikojnë zgjidhje të standartizuara problemeve aktuale. Komplexiteti reduktohet dhe njerëzit janë të lirë nga nevoja e të kërkuarit të një kriteri për gjetjen e zgjidhjes, përcaktimin e prioriteteve dhe shikojnë për zgjidhje të mundshme sa herë që një problem ngrihet. Shembujt sigurojnë që anëtarët e një sistemi shoqëror, të ndajnë disa prioritete bazë, për të parë se çfarë është sistemi të cilit ata i përkasin, çfarë qëllimesh dhe masash janë të pranueshme, dhe çfarë lloj sjelljeje është e pranueshme për ta.

Drejtimi nga modeli në sektorin privat është për shembull marrja si e mirëqenë e hipotezës që, është qëllimi i kompanisë private në një ekonomi të lirë, shitja e të mirave të tyre materiale ose shërbimeve me qëllim fitimi. Gjithëkush në sektorin privat e ka asimiluar këtë model dhe nuk është e nevojshme të shpenzosh shumë fjalë për t'u shpjeguar këtë model secilit prej anëtarëve të organizatës dhe çdo ditë. Nga ky model, shumë konkluzione mund të përmbliidhen duke i dhënë formë sjelljes së anëtarëve në një kompani private, për shembull: të kënaqësh klientët është mirë për tregtinë, humbjet mund të bëhen të pranueshme vetëm si një fenomen kalimtar, ose që është e rëndësishme për të patur një përlllogaritje kostoje dhe një sistem kontrolli.

Shoqëritë fisnore, familjet, ose komunitetet fetare gjithashtu punojnë sipas një modeli të caktuar të nënkuptuar që çdo anëtar i një grupi shoqëror e merr si të mirëqenë dhe kjo përcakton supozimet bazë dhe besimet, sjelljen dhe veprimet e anëtarëve.

Ajo se çfarë e bën të vështirë implementimin e ndryshimit në polici dhe se çfarë e bën të vështirë hulumtimin në këtë organizatë, është fakti që policia është një organizatë që ndjek më shumë se një model. Janë të paktën tre modele që janë të rëndësishme në kontekstin e policimit, dhe çdo model ka llogjikën e tij që i jep formë të menduarit dhe sjelljes së nëpunësve të policisë. Këto modele janë:

- modeli politik
- modeli burokratik
- modeli profesional.

Me qëllim që të kuptojmë se çfarë ndodh në procesin e nryshimit brenda në polici, është e nevojshme të kuptojmë llogjikën e plotë të këtyre modeleve, ashtu si fakti që këto tre modele janë pjesë dhe pako e çdo organizate policie në kontekstin e një shoqërie të lirë dhe demokratike. Kjo nënkupton që asnjë model nuk mund të zëvendësohet nga një tjetër model dhe se nuk mund të hidhen poshtë të gjitha bashkë.

Modeli politik

Policia është pa dyshim një organizatë politike dhe është e nevojshme të kontrollohet nga institucione politike. Në rast të kundërt, policia mund të kthehej në një rrezik për t'u bërë "një shtet brenda shtetit", një trup i pakontrolluar dhe i pakontrollueshëm që vepron nën rregullat e saj dhe herët a vonë do të kthehej në një rrezik për të gjitha vlerat e demokracisë dhe lirisë. Rrjedhimisht, demokracitë liberale e vendosin policinë nën kontrollin politik sipas idesë së ndarjes së pushteteve, dekretuar për herë të parë më tepër se 250 vjet më parë nga Monteskje në librin e tij "De l'esprit des lois", ("Shpirti i ligjeve").

Sfera politike, megjithatë, ndjek një lloj të veçantë llogjike. Zakonisht ajo bën theksime të mëdha për të fituar mbështetjen e publikut për veprimet e saj, për t'i "shitur" idetë dhe arritjet e saj një publiku, fokusi i të cilit tenton të jetë mjaft i kufizuar mbi çfarë ndodh

aktualisht. Investimet afatgjata, ndjekja e vazhdueshme përmes një procesi të gjatë, të mirat e të cilit mund të duken vetëm në terma afatmesëm ose afatgjatë, nuk kanë ndonjë rëndësi të veçantë mes politikanëve të mesëm. Por, mosvlerësimi i llogjikës politike të aftë për të të bindur, tenton të jetë i rrezikshëm, për këtë arsye politikanët janë shumë të mirëinformuar për të ndjekur llogjikën specifike që politika botërore duket se dikton.

Ekzistojnë disa rreziqe lidhur me modelin politik, kur bëhet fjalë për implementimin e një koncepti të ri siç është Policimi në Komunitet. Madje njëri sapo është përmendur: rreziku që një koncept i ri të futet vetëm për arsye politike, qoftë për shkak të presionit të jashtëm për të bërë kështu, qoftë për shkak të dëshirës në nivel politik për të krijuar një imazh të kënaqshëm përballë shtypit dhe publikut, si iniciatorë të koncepteve moderne. Por nga ana tjetër, mund të ekzistojë një rrezik, që vjen kur ka një lëvizje në nivel organizativ ose veprues, për të paraqitur një koncept të ri dhe has në rezistencë në nivelin politik si për shkak të konservatizmit të plotë apo ndrojtjes, ashtu dhe nga një mosdashje e përgjithshme për të filluar diçka të re dhe potencialisht të sikletshme ose thjesht prej frikës së mos tërheq kritika nga kundërshtarët politikë, media, publiku ose kushdo që do ishte në çfarëdo pozicioni për të ngritur diçka.

Modeli burokratik

Por modeli politik përcakton vetëm çfarë vendoset në nivelet drejtuese të një organizate policore. Me qëllim që ta izolojmë policinë nga terma afatshkurtër politikë dhe për të evituar shkatërrimin e sistemit që ka gjymtuar shumë organizata policie në shekullin e 20-të, polica si organizatë, ndjek gjithashtu llogjikën e modelit burokratik. Ishte Maks Veber, që përshkroi parimet e një burokracie gati 100 vjet më parë në librin e tij, "Wirtschaft und Gesellschaft" ("Ekonomia dhe Shoqëria") ku ai theksoi rëndësinë e "sine ira et studio" mënyra e ushtrimit të detyrave serioze për një shoqëri moderne, ngushtësisht e lidhur me kuptimin e mirëfilltë të rregullave dhe rregulloreve, duke ndjekur procedurë detyruese për të gjithë, të shkruara dhe pa dalje për preferencë ose privilegj individual të veçorive. Modeli burokratik, bën të sigurtë atë që policia të mos zhvillohet as në një mjet ekskluziv të klasave sunduese as në një trup të izoluar me normat e tij dhe rregulla që përcaktojnë se si duhet të bëjnë punën e tyre ata vetë. Modeli burokratik, tenton të jetë jo flkesibës, jo eficient dhe i ngadaltë, por është një garanci e fuqishme që policia të mbetet e parashikueshme dhe e qëndrueshme, e paanshme dhe – të paktën terorikisht – jashtë politikës.

Modeli burokratik mundet gjithashtu të paraqesë rreziqe të shumta, kur bëhet fjalë për futjen e filozofisë së Policimit në Komunitet. Rreziku i parë dhe më i mundshëm për të ndodhur konsiston në tendencën për të mbytur konceptin në një lumë rregulloresh shumë të detajuara dhe raportim nevojash – diçka për të cilën burokracitë janë të famshme. Tradicionalisht, është shumë e vështirë për burokracitë që të lejojnë zona me mungesë transparence brenda mbretësisë së tyre. Ato zakonisht, preferojnë të kontrollojnë pjesën më të madhe të masave dhe veprimtarive që ushtrohen në nivelin veprues, por të lejojnë nëpunësit e policisë t'u japin formë marrëdhënieve me qytetarët individualisht, i përball ata me rrezikun e të paturit po aq afrueshmëri me Policimin në Komunitet, sa kanë njësi organizative apo dhe individuale, pasi është tmerrësisht e vështirë për një njësi të centralizuar burokratike të ndodhur në një kryeqytet kombëtar apo distriktual për të kontrolluar mënyrën se si ushtrohen veprimtaritë e Policimit në Komunitet në çdo qytet, fshat apo rrethinë.

Burokracitë tentojnë të jenë dyshuese kundrejt njësive organizative që janë të ndërvarura nga ato. Dhe ato preferojnë rregulloret e detajuara, më tepër se sa një shpjegim të përgjithshëm të preferencave dhe standarteve. Dhe çdo gabim i nuhatur në nivelin veprues mund të shihet si një arsye për të bashkuar rregullat e rregullave dhe rregulloreve gjithmonë e më ngjitur me njëri tjetrin. Por ashtu sikurse çdo nëpunës policie e di shumë

mirë se: policim i mirë në nivelin e komunitetit mund të jetë i suksesshëm vetëm për aq sa mund të jetë i përshtatur kundrejt nevojave të komuniteteve individuale dhe problemeve dhe sfidave në to. Sapo nëpunësit e policisë të fillojnë të ushtrojnë procedurat e standartizuara, të zhvilluara nga Ministria e Brendshme, vlera e shtuar e Policimit në Komunitet është e rrezikuar.

Modeli profesional

Një polici e udhëhequr në mënyrë rreptë nga modeli politik dhe ai burokratik, vështirë se mund të jetë një polici efiçente, rrjedhimisht nevojitet një model i tretë që garanton ushtrimin e detyrave në mënyrë efiçente dhe efektive. Modeli i tretë nga i cili drejtohet policia është modeli që unë e quaj modeli profesional. Edhe pse ka ende debate në shkencën policore, nëse policia është apo jo një profesion, ekziston pa asnjë hije dyshimi një grup rregullash profesionale që çdo nëpunës policie ndjek, një grup standartesh të qëndrueshme dhe procedura që janë zhvilluar ndër vite, të testuara nga koha që çdo fillestar duhet të mësojë në rrugën e tij apo të saj për t'u bërë një nëpunës i mirë.

Këto norma profesionale, standarte dhe procedura janë një pjesë përbërëse e asaj që zakonisht quhet “kultura e policit”, grupi i hipotezave të caktuara bazë dhe (më tepër të pashkruara dhe të nënkuptuara) rregullat që përcaktojnë sjelljen dhe veprimet e një nëpunësi në punën e tij ditore. Këto hipoteza bazë, norma, standarte dhe procedura janë zakonisht të krahasueshme me rregullat burokratike që policia duhet të ndjekë, por ato mundën gjithashtu të përfshijnë mënyra dhe mjete të cilat mund të mos jenë pjesë e rregullave burokratike të shpallur ose mund të jenë jashtë strukturës zyrtare të pranimit politik ose burokratik.

Llogjika që mund të vijë si përfundim i modelit profesional është e ndryshme edhe nga llogjika politike edhe nga ajo burokratike. Ajo nuk kërkon se çfarë duhet të bësh për të mbajtur Ministrin e Brendshëm larg problemeve apo për të qenë në rregull me ligjin 100%, ajo kërkon se çfarë duhet të bësh për të kryer një punë policie efektive, për të garantuar sigurinë dhe rendin, për të kapur kriminelët dhe për të siguruar që policia të vazhdojë të bëjë punën e saj edhe në ambiente shpesh tepër kritikë.

Proçesi i të kuptuarit dhe interpretimi në nivelin operues

Modeli profesional dhe llogjika që vjen me të, janë vendimtare për të kuptuarin e asaj se çfarë ndodh në një rajon policie kur diçka e re futet, pasi urdhrat dhe konceptet që vijnë nga niveli drejtues, asnjëherë nuk perceptohen saktësisht ashtu siç janë lëshuar – ato interpretohen dhe modifikohen në mënyrë që të jenë të përshtatshme me normat ekzistuese dhe eksperiencat, modelet e sjelljes dhe hipotezat bazë të përbashkëta në mënyrë që të mos shqetësojnë shumë rutinat ekzistuese dhe procedurat.

Ky proçes interpretimi dhe modifikimi është bërë së pari nga observimi i asaj çfarë ndodh, ndjekur nga një proçes që përpiket ta bëjë me kuptim. Nganjëherë kjo mund të zgjasë shumë, veçanërisht kur koncepti është i ri, ose kur nuk është shumë i qartë pse futet si koncept. Nëpunësit i japin kuptim asaj çfarë shohin ose dërgojnë duke folur me njëri – tjetrin duke shkëmbyer vortimet dhe interpretimet e tyre. Sa më i panjohur të jetë koncepti i ri, aq më tepër ata flasin dhe spekulojnë, duke shkëmbyer thashetheme dhe zhurma, dhe përpiqen të kuptojnë, se çfarë ndodh “në të vërtetë”, çfarë kërkojnë të arrijnë politikanët ose nëpunësit e lartë me konceptin e ri dhe çfarë do sjellë në rutinën e përditshme në rrugë dhe në rajon.

Është shumë e vështirë të ndalosh këtë proçes të të kuptuarit, pasi një pjesë e mirë e tij ndodh në mensë, në makinat e patrullës, duke pirë kafe ose dhe ndërmjet dy thirrjeve në rajon. Dhe shpërndarja e sasisë së informacionit dhënë nëpunësve rreth konceptit të ri, qëllimit të tij dhe filozofisë që pason, mund t'i rëndojë gjërat akoma dhe më keq, pasi shumë shpesh ai perceptohet nga nëpunësit si strategji për të shtypur rezistencën apo dhe

si mbulim i të metave të konceptit të ri që drejtuesit nuk duan që nëpunësit të shohin. Ashtu sikurse një këshilltar drejtimi më ka thënë njëherë: “Sa më i madh të jetë ishulli i informacionit në detin e paqartësisë, aq më i gjatë është bregdeti i dyshimeve”.

Veçanërisht kur motivet pas konceptit të ri, nuk komunikohen haptas, nëpunësit synojnë të spekulojnë rreth motiveve “të vërteta”, dhe sa më shumë të kenë arsye të besojnë që motivet “e vërteta” janë më së shumti politike, bëhet pafundësisht e vështirë për ta të besojnë se koncepti është bërë për të përmirësuar punën në polici, për të prodhuar më tepër siguri në komunitet, dhe rrjedhimisht të luftohet krimi me më tepër efikasitet.

Nëse rregullat dhe konceptet e reja që futen në polici nga niveli drejtues, rrahin në kah të kundërt me besimet bazë të të mirave dhe të policimit efektiv, nëpunësit tentojnë të mbajnë sa më tepër të jetë e mundur mënyrat e tyre të vjetra. Kjo nuk do të thotë se ata pengojnë haptasi politikën zyrtare (nëpunësit e policisë janë zakonisht individë shumë të qëndrueshëm ndaj ligjit që janë mësuar të ndjekin urdhra), por nëpunësit mund të jenë shumë krijues kur bëhet fjalë për të bërë atë që ata mendojnë se është e domosdoshme dhe përsëri në nivelin drejtues japin përshtypjen se gjithçka është ndjekur ashtu siç ishte parashikuar dhe menduar të bëhej. Në kërkimet tona kemi gjetur shembuj të shumtë që tregojnë se si nëpunësit me tepër kreativitet përdorin “servilizmin” si një lloj forme të “të bërit me besim”, me qëllim për t’i mbajtur eprorët e tyre të vetëkënaqur dhe veten jashtë problemeve. Por po kaq shpesh, ata mund të vihen në formën e një lloj “loje të vogël politike” që synon në bindjen e eprorëve të tyre se koncepti i ri nuk është i përshtatshëm për të arritur synimet që shpresohet. Në rastet kur suksesi i konceptit të ri, varet gjerësisht nga nëpunësit për t’u adoptuar, për ta kuptuar dhe për ta implementuar atë me gjithë zemër, të luash këto lojra të vogla politike bëhet shumë e thjeshtë, pasi mungesa e rezultateve të ardhshme pozitive sigurojnë ato që tentojnë të jenë shumë të kritikueshme me një argument bindës për “të provuar” atë që koncepti i ri ishte i papërshtatshëm, i pamenduar mirë ose tepër teorik për të përmirësuar aktualisht të ardhurat nga puna e policisë.

Konkluzion

Kjo do të thotë që futja e kocepteve të reja që synojnë modifikimin dhe ndryshimin e rrugëve të vendosura, të ushtrimit të punës së policisë, shumë shpesh do të thotë që nevoja për të modifikuar ose ndryshuar mënyrën e organizimit, që është: modelet e sjelljes të mësuar bashkarisht të asaj që quhet efektive dhe efikasitet ashtu si hipotezat bazë që i përkasin faktorëve kritikë që nevojitet të vëzhgohen me qëllim që të jenë të suksesshme. Të ndryshosh mënyrën e organizimit është shumë më e vështirë se sa të skicosh koncepte bindëse, të ngriturit e grupeve projektuese për t’i implementuar ato, apo organizimi i trajnimeve të përshtatshme që të jenë mëse të kuptueshme qëllimet dhe procedurat e konceptit të ri, për çdo njeri. Kërkohej një drejtim bindës ashtu si edhe një kuptim i thellë i mënyrës së organizimit, modele të nënkuptuara dhe llogjika e tyre e qenësishme. Por kërkohet gjithashtu durim, këmbëngulje dhe qëndrueshmëri ashtu si edhe një sens i mprehtë i asaj çfarë ndodh në mendjet e nëpunësve të policisë, si e shohin botën ata dhe për çfarë flasin kur janë vetëm mes tyre.

Sigurisht kjo nuk do të thotë që koncepti i ri mund të futet vetëm kur çdo njëri nga nëpunësit e policisë është dakord me të. Por çdo organizatë ka figura kyçe që shërbejnë si ruajtës të kulturës së saj – njerëz që kushdo i sheh si më lartë, njerëz që janë si modele dhe që ndajnë mendime dhe diskutojnë. Kushdo që përpiket të ndryshojë apo modifikojë kulturën e një organizate, këshillohet të shohë për këta njerëz duke u përpjekur të kuptojnë se ç’mendojnë ata dhe si mund të jenë fitues të çështjes. Duhet kohë dhe përpjekje për të bërë kështu, por që të kesh sukses në fund, sigurisht që është një investim fitimprurës.

Rezultatet Seminar C: Policimi në Komunitet si një proces mësimor i përhershëm

Organizatat e policisë duhet të jenë të hapura dhe të gatshme për t'u vlerësuar nga ekspertë profesionalë dhe të jashtëm

- Vlerësimi është një nga mjetet më të rëndësishme që një organizatë policie të mësojë vazhdimisht. Ai duhet të kryhet sipas një metode rigoroze dhe mundësisht nga akorë të jashtëm.
- Vlerësimet mund të kryhen nga Universitete me kusht që ato të njohin punën e policisë (të kriminalistikës ose institute të drejtimit publik), organizata ndërkombëtare (OSBE, KE) ose konsulentë të specializuar. Fondet mund të vijnë nga organizata ndërkombëtare ose vende partnere.
- Mund të ndërmerret në nivel projekti (p.sh. projekti i reduktimit të krimit) ose në nivel njësie (prezantimi i një njësie të PK-së ose i një programi).
- Në të gjithë vlerësimet duhet të merren në konsideratë faza të ndryshme, me qëllim që të identifikohet: **në qoftë se** dhe **kur**, diçka nuk u arrit siç u planifikua.
- Të dyja, si kontributet (çfarë është investuar dhe si?) dhe rezultatet (çfarë del nga masat e reja?) duhen analizuar.
- Sondazhet publike, të kryera shkencërisht, duhet të përdoren për të vlerësuar efektin e masave në publik.

Monitorimi i brendshëm duhet të jetë një proces i përhershëm, plotësues i vlerësimit të jashtëm

- Monitorimi i brendshëm duhet të kryhet vazhdimisht. Ndryshe nga vlerësimi, duhet të kryhet nga vetë nëpunësit e policisë.
- Kritere të sakta dhe tregues duhet të përcaktohen dhe komunikohen, me qëllim që të monitorohen ndryshimet mbi baza paanshmërie.
- Funksione specifike duhet të ngrihen brenda organizatës, të ushtruara nga nëpunës policie të trajnuar për këtë qëllim, për të kryer monitorimin.
- Vlerësuesit e jashtëm, duhet të përdorin të dhënat e monitorimeve të brendshme, përveç shumë të tjerave, në kryerjen e punës së tyre.
- Si vlerësimi ashtu dhe monitorimi, janë të rëndësishëm për PK-në që kjo të përshtatet në mënyrë të përhershme në një shoqëri në ndryshim.

Implementimi i PK-së kërkon mirëkuptimin e kulturës policore dhe vendosmëri

- Reformimi i policisë nuk mund të arrijë sukses vetëm nëpërmjet ndryshimeve teknike dhe atyre të infrastrukturës. Kultura është çelësi.
- Kultura e policisë mund të jetë një shtytës ose pengesë në implementimin e PK-së. Ta bësh atë të zhvillohet, është e vështirë dhe kërkon vendosmëri.
- Nëse PK-ja do të implentohej nga lart – poshtë, drejtuesit e lartë duhet të marrin në konsideratë se kultura e stafit dhe drejtuesve të rangut më të ulët është e ndryshme nga e tyrja.
- Duke treguar meritat dhe suksesin e PK-së ndihmon në motivimin e stafit që heziton, në të gjitha nivelet.
- PK-ja duhet të vlerësohet njëloj e rëndësishme si lufta tradicionale kundër krimit, dhe si rrjedhojë, lejon ngritjen në detyrë brenda organizatës.

Revizionet e brendshme duhen implementuar për të ndihmuar që ndryshimet të ndodhin

- Revizionet e brendshme duhet të kryhen regullisht për të kuptuar se cilat janë ndryshimet ndërmjet kulturave brenda në polici, dhe si t'i marrim ato në konsideratë për të promovuar ndryshimet, PK-ja në veçanti.
- Revizionet duhet të organizohen në mënyrë të tillë, që të identifikojnë dhe lokalizojnë problemin, në cilin sektor dhe për çfarë profil stafi (moshë, funksioni, vendndodhja rajonale etj.). Por përsëri, duhet të sigurojë anonimitetin e të anketuarve.
- Sot revizionet e brendshme mund të kryhen nëpërmjet internetit, duke mos kërkuar kështu investime të mëdha.

Decanlizimi është instrumenti i gjetjes së zgjidhjeve lokale për problemet lokale dhe duhet të fillojë me analizën lokale

- Implementimi i PK-së kërkon standarte në shkallë vendi, dhe zgjidhjet nuk mund të bëhen në kryeqytet për të gjithë vendin. Shembulli francez tregoi se kjo nuk funksionoi.
- Hapi i parë për nëpunësit e PK-së është analizimi i situatës lokalisht, në nivel lagjeje ose zona rurale të një rajoni.
- Kuptimi i problemeve lokale dhe dhënia e zgjidhjeve lokale do të reduktonte gjithashtu shpërdorimin e burimeve atje ku ato nuk u përgjigjen nevojave.

Полиция в близост до обществото 2007 – 2010 г. Какви са предстоящите предизвикателства?

	Стр.
Предговор	107
Семинар А: Трансформиране на полицията чрез поставянето ѝ в близост до обществото	
Д-р Петер Шорер	108-110
Ханс Фрицхаймер	111-115
Зоран Петрович	115-117
Корней Чочоиу	118-120
Резултати от семинар А	121-123
Семинар В: Полиция в близост в променящото се общество	
Д-р Маркус Молер	124-126
Фредерик Лабруни	126-130
Стефан Фреес	130-137
Крис Кърби	138-142
Резултати от семинар В	143
Семинар С: Полицията в близост до обществото като непрестанен учебен процес	
Блез Бонвен	144-146
Кристиан Мухана	146-150
Д-р Йохен Крист-Цайс	150-157
Резултати от семинар С	157-158

Предговор

Тази книга представя резултатите от 2-ия регионален форум „Полиция в близост до обществото” на страните от югоизточна Европа, провел се във Валбандон, близо до Пула на 4-6 юни, 2007 г. под егидата на Асоциацията на Началниците на полицията от югоизточна Европа (SEPCA) и с финансовата подкрепа на Република Хърватска като страна домакин, Европейската комисия (ЕС), Швейцарската агенция за развитие и сътрудничество (SDC) и държавите членки на SEPCA. За мен фактът, че ние бяхме домакини и съорганизатори на тази конференция беше чест и удоволствие и се радвам, че резултатите ѝ сега са налице в настоящата книга.

Проектът, програмата и стратегията за полиция в близост до обществото, независимо какво наименование носят, представляват една нова и много по-добра философия за дейността на полицията, насочена към подобряване на комуникациите и сътрудничеството между гражданите и полицията, засилваща доверието на гражданите в полицията, намаляваща броя и вида на репресивните действия на престъпността, осигуряваща подкрепа и защита на жертвите на престъпни актове, защита на особено уязвимите групи граждани, или накратко – това е ориентацията към разрешаване на проблемите на гражданите на местно ниво и на полицейска дейност, отговаряща на действителните нужди на гражданите и свързаните с това – общи дейности за елиминиране на причините, пораздащи престъпност.

Освен това, концепцията за полиция в близост до обществото, като една от реалните форми на реформиране на полицейските сили в югоизточна Европа, е насочена към сближаване на полицията и гражданите в нашите страни и към укрепване на доверието на обществеността в полицията като държавна институция, което представлява важен елемент на цялостния процес на демократизация и политическа и социална стабилизация на страните в региона. Именно тези процеси, започнати във всички държави в региона в името на крайната цел – да се постигне по-високо ниво на безопасност и сигурност - които са в интерес както на полицията, така и на гражданите, в крайна сметка водят до по-голяма сигурност в тази част на Европа.

Книгата пред вас е резултат на съвместната работа на всички участници на форума, както и на експертите по полиция в близост до обществото от държавите-членки на SEPCA и от западно-европейските държави. При очевидния напредък в прилагането на модела на полиция в близост до обществото във всички страни от региона, вярвам, че обмяната на опит и знание на този форум ще бъде полезна в по-нататъшния процес на реализацията на полиция в близост до обществото в тази част на Европа и че ще послужи като основа за подготовката и провеждането на следващия, 3-ти регионален форум „Полиция в близост до обществото” на страните от югоизточна Европа през 2008 г..

Генерален директор на Хърватската полиция

Мариан Бенко

Семинар А:

Трансформиране на полицията чрез поставянето ѝ в близост до обществото

Д-р Петер Шорер²⁵

Трансформиране на полицията чрез поставянето ѝ в близост до обществото

Когато видях темите на трите семинара, които ще проведем днес, си спомних времето когато ние в Швейцария започнахме да осъществяваме концепцията за полиция в близост до обществото, както и началото на реализацията ѝ в Румъния и в Зениха в Босна и Херцеговина. По онова време никой от нас, включително и аз самият, не знаеше какво точно представлява полицията в близост до обществото (ПБО). Малко бяха хората, които си даваха сметка за това какъв значителен ефект би могло да има ПБО върху важни аспекти на полицейската работа. Повечето хора смятаха, че ПБО може да доведе само до някои малки промени в дейността на полицията. А много се надяваха, че бурята ще премине и отшуми и ще продължат да си работят по старому. Никой не знаеше какъв огромен ефект ще имат промените.

Тъй като днес вече знаем много повече отколкото тогава, време е да споделим знанията и опита си в днешните семинари. В началото на всеки семинар ще имаме подробно представяне на темите. То ще бъде направено от г-н Корнел Чочою от Румъния. Г-н Зоран Петрович от Босна и Херцеговина и г-н Ханс Фрицхаймер от Швеция.

Аз ще започна с преглед на днешната тема: “Трансформиране на полицията чрез поставянето ѝ в близост до обществото”.

1. Ако попитате граждани какво представлява ПБО, те ще ви споменат посещения на полицаи в училищата за разпространение на брошури, консултации на хората относно мерки за безопасност, патрули на велосипеди и други подобни дейности на полицията.
2. Ако ПБО се състоеше само от дейности като споменатите по-горе, тогава нямаше да е нужно да се събирате на форуми като днешния в Хърватска, посветени на тази тема.
3. ПБО като цяло съдържа много повече аспекти. Те са свързани с трите му основни цели:
 - Да се създаде чувството за сигурност,
 - Да се създаде обективна, поддаваща се на измерване сигурност,
 - Да създадат отношения на доверие между полицията и гражданите.
4. За да се постигнат тези цели, трябва да зададем следните въпроси:
 - Как може полицията да допринесе за постигането на тези цели ?
 - Може ли полицията да ги постигне сама?

Отговорите на тези два въпроса изискват да започне работа по ПБО и да се трансформират важни аспекти на полицейската работа и менталитет.

²⁵ Старши експерт към Швейцарската агенция за развитие и сътрудничество (SDC)

5. Това означава, че ПБО не е просто поредица от действия, а е преди всичко характеристика или манталитет, който непрестанно ръководи поведението и дейностите на полицейските служители.
6. С други думи, няма нищо лошо в такива мероприятия като „дните на отворените врати” (къщи), посещенията в училищата или разпространението на информационни брошури; те могат да бъдат ефективни инициативи. Но те трябва да бъдат втъкани в обща концепция, основаваща се на цялостен и всеобхватен манталитет, насочен към ПБО.
7. Изграждането на ПБО означава да се постави здрава основа, както и да се издигне и изгради цялостна конструкция. То не означава да изградиш само комин или балкон например. Макар и да са видими за всички, тези неща не създават пълната необходима същност на концепцията .
8. По същата причина е важно ПБО да не се делегира просто на избрани полицейски служители, които да изпълняват избрани действия. Точно обратното, всеки служител на полицията трябва да бъде въввлечен в ПБО по един или друг начин и този манталитет трябва да се разпространи на всички нива на всички звена на полицията.
9. В Швейцария се опитваме да положим част от основите като изпращаме всички полицейски служители на обучение на курсове, които наричаме «Курсове за транзакционен анализ (ТА)». Това е специално обучение за подобряване на уменията за комуникация, взаимодействие и разрешаване на конфликти. Полицейските служители се научават по-добре да опознават себе си, за да анализират собствените си действия и реакции. Така могат по-добре да анализират и действията и реакциите на своите контрагенти.
10. Теорията за ТА показва, че всички ние имаме три нива на своето его: на родителя, на възрастния човек и на детето. Целта е да доведем и себе си, и своя контрагент до нивото на възрастния човек. Ако и двамата сме на това ниво, конфликтите могат да се разрешават по-лесно и по-ефективно. Защо? Защото и двамата ще се намираме на едно ниво на комуникация.
11. Целта на теорията на ТА в никакъв случай не е да се подкопае авторитетът на полицията. Но авторитетът може да се демонстрира по начин, който уважава отсрещния човек. Т.е. смисълът на концепцията е да се породи взаимно разбиране и, което е още по-важно – взаимно уважение.
12. Това понятие обаче не трябва да се свежда само до обслужването на общността от полицейските служители, напротив, то започва още от дома:

Същото ниво на взаимно уважение е нужно да се утвърди и в йерархията вътре във всяко полицейско управление. Само тогава то може да се утвърди и в отношенията на служителите с общността. Както детето е отражение на домашната среда, образът на полицейските служители в общността е отражение на средата в техните звена.

13. Една от целите на ПБО е да се изградят отношения на доверие между полицията и гражданите. Но целта е и да се изградят отношения на доверие между полицаите и техните началници. Ако такива отношения не съществуват вътре в институцията, те не могат да се създадат и с обществеността.

Затова, това е въпрос на управлението на човешките ресурси: т.е. въпрос на ръководство и въвличане на служителите в по-доброто изпълнение на поставените цели. Следователно, от съществено значение е обучението на ръководителите на всички нива в модерните управленски техники.

14. Освен това, трябва да се работи в четири насоки, за да се постигнат горните цели (чувство за сигурност / сигурност / доверие):

- Присъствие и контакт;
- Превенция;
- Сътрудничество и работа в екип;
- Прозрачност и връзки с обществеността.

15. Полицаяте трябва да се научат да вършат повече превантивна и изпреварваща дейност, а не само да реагират на събитията. Те трябва да проучват обстановката в общността, за да установяват, а не само да предполагат, какви са реалните тревоги на хората.

16. В повечето случаи установяват тревоги, по повод неща, които не са напълно свързани с полицейската работа. Тогава полицията има възможност за два избора:

- Може да ги пренебрегне, или
- Може да се занимае с тях.

ПБО означава да се адресират такива тревоги на обществеността, дори и те да не са напълно в рамките на компетенциите на полицията. Смисълът е в това да се намират партньори, с които да се координират и улесняват мерките, необходими за решаване на проблема. Такива проекти трябва да се управляват и затова е нужно да се осигурява обучение и в управление на проекти.

17. Освен присъствието и контакта на полицията с обществеността, задължително е в нейната работа да има и прозрачност. Най-важно в това отношение е да се обяснява на гражданите какво възнамерява да прави полицията, целите, които иска да постигне и защо осъществява редица важни акции.

Очевидно е, че някои елементи на полицейската работа трябва да останат секретни. Но, ако полицията разкрива пред обществеността онези аспекти на своята работа, които не е нужно да бъдат секретни, тя повишава разбирането на хората и създава повече доверие и чувство за сигурност в гражданите. Затова от жизнено значение е полицията да се научи «да продава» услугите си като стане по-открита и достъпна за обществеността.

18. Освен това, не само манталитетът на полицейските служители трябва да отразява отвореността към обществото, но и самото физическо разположение на полицейските участъци трябва да показва същата достъпност и отзивчивост. Гражданите трябва да се чувстват комфортно когато се срещат с полицейските служители, било в участъка или на улицата. Следователно от значение е и обновяването на приемните зали за гражданите в участъците.

В заключение, трябва да помним, че полицията няма да пострада от възприемането на ПБО, напротив ще стане по-силна, тъй като ще се ползва с доверието и подкрепата на населението в борбата срещу престъпността. В същото време гражданите ще имат по-голямо чувство за сигурност и по-добър образ за полицията. Накратко, ПБО създава ситуация при която печелят всички и наистина има потенциал да трансформира цялата полиция.

Организационни и управленски аспекти на превръщането на полицията в институция в близост до обществото

Преди да навляза в темата за организационните и управленски въпроси на ПБО, бих искал да разгледаме накратко какво всъщност означава полиция в близост до обществото?

Когато чета докладите за научните оценки на различни програми за ПБО установявам, че има голяма доза несигурност по дефиницията на явлението полиция в близост до обществото. Под това наименование като че ли се слага всичко.

Учените и полицейските стратегии се опитват да дефинират ПБО. На каква основа се гради ПБО? Очевидно няма един ясен и категоричен отговор на този въпрос. Просто все още нямаме ясна дефиниция на ПБО.

Затова когато учените и ръководството на полицията се опитват да оценяват различните проекти за ПБО и дори да ги сравняват един с друг, те се оказват изправени пред много проблеми.

В резултат на това едва ли някой някъде по света може да покаже, че ПБО е неоспорима стратегия за успешно присъствие на полицията в обществото.

В случаите когато се откриват положителни резултати от програми за ПБО, това винаги е резултат на прикачването на ПБО към други под-стратегии, като например най-вече „полицейска работа, ориентирана към проблемите”.

За съжаление това може да накара непосветените да повярват, че ПБО е безполезна и безсилна концепция. А тя не е такава. ПБО, като концепция за взаимоотношенията полиция-общество, е абсолютна необходимост!

ПБО е необходимост, основаваща се на потребността за модерно успешно присъствие на полицията сред обществеността, за да се изграждат и поддържат възможно най-добри отношения с гражданите в демократичното общество или в обществото, устремило се към изграждане или задълбочаване на демократичната среда. Нужно е хората да имат доверие в полицейската институция, дори да я харесват. Това няма да се случи като просто казваме на хората да ни вярват и харесват. Такъв подход може да работи за кратко. Но хората са умни и бързо ще се ориентират за какво става дума. Доверието и признанието се изграждат на базата на добри, стабилни промени в ежедневната работа на полицията. Това е начинът да бъдат спечелени!

Вярвам, че повечето от вас имат лично мнение за това какво е демокрацията.

По мое мнение демократичната власт произтича от народа. Законодателната, изпълнителната и полицейската власт произтичат от народа.

Правителството и всички други институции в демократичното общество са длъжни да защитават и подкрепят обществеността и да създават възможно най-добрите условия за живот на хората.

Това означава, че полицията, както и останалите публични услуги, освен другите си задължения, трябва да носи отговорност директно пред обществеността.

²⁶ Главен комендант, Сандсиал/Швеция

Това е коренно различно от положението при автократичното управление. Там полицията обикновено има една функция – да защитава автократичните структури на властта. И това е сравнително просто.

Работейки в демократична среда, освен, че изпълнява функцията за реализация на демократично взети решения, полицията трябва да обезпечава услугите по безопасността и сигурността на обществото и на всички различни общности в него.

Балансът между изпълнителната функция и функцията на предоставяне на публична услуга е трудна и много деликатна задача. В нея именно се крие ключът към изграждане на модерна полиция в демократичното общество. Начинът, по който се справя с нея, показва **професионализма** на модерната демократична полиция.

А това определено има отношение към въпроса как да се организира и ръководи модерната полицейска институция.

Тогава – дали полицията в близост до обществото е отговорът на всички структурни стратегически проблеми на полицията?

Определено НЕ!

Концепцията за полиция в близост беше разработена главно в демократична среда. Изпълнението ѝ в недемократична среда; или в средата на младите демокрации; или на все още неукрепналата демократична среда се сблъсква с проблеми.

Един от рисковете, може би най-очевидният, е рискът от корупция.

Абсолютно необходима предпоставка за успешна ПБО обаче, както от организационна, така и от управленска гледна точка, е да се децентрализира оперативното вземане на решения. Макар това да е необходимо, то поставя полицейските служители в условията на засилен корупционен натиск.

В сравнение с организационната и управленска култура в бившите автократични общества, децентрализацията представлява фундаментална промяна. Тя включва практически всичко – подбор на персонал, обучение, планиране на кариерата, оперативно планиране, финансово планиране, надзор над подчинените, т.н. ...

Рискът служителите с недостатъчна или неподходяща компетентност и обучение да бъдат изложени на корупционен натиск е в това, че те няма да могат да се справят с него по подходящия начин. Това е действителността и този проблем трябва да се отчита когато се планира прехода към нови структури. Предоставянето на правото за вземане на решения на по-ниски нива в организацията трябва да бъде добре обмислено и планирано.

Означава ли това, че новите демокрации не следва да възприемат концепцията за ПБО?

НЕ, съвсем НЕ!

Тясното сътрудничество с населението е императивна необходимост; но проблемите и рисковете трябва да се вземат предвид когато се реализира концепцията.

Много стратегии на развитието на полицията и учени вкарват в пакета на ПБО допълнителни стратегии, като например – полиция ориентирана към проблемите.

Искам да подчертая, че работните **характерни елементи** на полиция в близост до обществото са три - КОМУНИКАЦИЯ - ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ и ПАРТНЬОРСТВО.

Полиция в близост е концепция за комуникациите и връзките с общността!

За да изясним ПБО и направим възможно разбирането и оценката на концепцията, трябва да я разглеждаме само като комуникационна концепция.

Останалите основни елементи, които са вкарани в ПБО и които създават толкова много проблеми при дефинирането му, трябва да се поставят под шапката на **демократична полиция** или по-скоро **фундамент на демократичната полиция (ФДП)**.

Стандартите на ФДП са първата и най-важна солидна основа, върху която се изгражда всяка полицейска дейност в среда, стремяща се да бъде демократична. Стандартите на ФДП съдържат основните ценности, нагласи, функции и умения необходими за дейността на полицията в демократична среда. Те произтичат от международните инструменти за човешки права и полицейска етика, ратифицирани от повечето държави. Освен това, тръгвайки от добре признатите инструменти за човешки права, стандартите на ФДП са вградени в повечето национални конституции, представляващи ценности, които всички споделяме, но по една или друга причина все още не се прилагат навсякъде.

Фактически, практическото адаптиране на стандартите на ФДП води до ефективна и устойчива дейност на полицията в общността. Всичко това засяга дълбоко съдържанието на организацията и управлението на полицията.

Тогава, има ли една организационна структура, на която да отдадем предпочитанията си или да препоръчаме?

НЕ, по мое мнение – НЯМА!

Полицейската организация трябва да бъде достатъчно гъвкава, за да се адаптира към изменящите се проблеми, които на полицията е възложено да решава.

Полицията трябва да бъде организирана по такъв начин, че да може лесно да намира или развива ново познание и да го прилага в ежедневната си дейност, за да посреща новите предизвикателства, които застрашават общностите.

Тя трябва да е така замислена, че да откликва на дефинираните проблеми в общността, в която работи: независимо дали става въпрос за нация, община, село или група хора или нации.

Затова са нужни множество добре координирани функции.

Освен че касае вътрешната организация, въвличането на обществеността в процеса на вземане на решения изисква създаването на форуми, където да се събират полицията и гражданите, на места и случаи, при които те да могат да обсъждат проблемите, да обменят информация и виждания.

Аз виждам това по-конкретно в:

- Обществени съвети по сигурността – за градове, села, етнически групи и т.н.
- Квартални съвети по сигурността,
- Форуми, където например, журналисти, индустриалци, представители на бизнеса и други представители на общността могат да обменят мнение,
- Комбинацията от политици и обикновени хора, граждани от общността, които печелят от нейната сигурност, обикновено допринася за положителен резултат.

Когато се въвежда и прилага концепцията за полиция в близост до обществото обикновено установяваме колко голяма интерес има в обществеността и в полицията към нея. Но някои хора като че ли мислят, че ПБО е или:

5) Нова организационна **единица**, която трябва да работи само по въпросите на ПБО; или се състои само от служители от отдела по разследване на престъпленията,

6) Че ПБО е нещо, което не ги касае, а касае само **униформената полиция**, която работи на улиците директно с обществото.

Нищо не може да бъде по-грешно от такова виждане!

-ПБО не е отделно звено;

-ПБО обхваща всички служители в полицейската структура. Полицаи, служители от всички рангове, поддържащия технически персонал. Всички са засегнати от ценностите и нагласите когато изпълняват служебните си задължения.

Как влияе ПБО върху управленските аспекти?

Отново, ако се върнем към автократичния режим, там управлението е силно централизирано. На върха е машината за вземане на решения, която определя всички стратегически и оперативни решения. Никакви, или много малко практически решения се вземат на по-ниските нива. По дефиниция това не пречи ли на ефективността на организацията? ГОЛЕМИЯТ ШЕФ става нейната спирачка..

Ефективните организации се нуждаят от вземането на много добри решения от всички техни членове. Колкото по-добри решения се вземат, толкова по-добра е организацията. Но забележете – ДОБРИ решения. Не решения въобще, а добри решения. Това означава да се работи в организация с добро, компетентно ръководство, с компетентни, добре обучени и опитни хора на всички нива.

Но щом ръководството НЕ взема ВСИЧКИ решения и не знае всичко най-добре, КАКВА е неговата роля и задача?

Казано най-просто: неговата задача е да води организацията и хората в нея към успех. Да работи така, че организацията да постига поставените цели и задачи

Просто – да ВОДИ организацията! А не да върши цялата работа! Само да я води.

И да дава ДОБЪР пример.

На практика това означава:

- Да показва **насоката** и определя целите заедно с персонала и консултативните групи от хората;
- Да бъде по-скоро **модератор**, отколкото микро-мениджър, който взема всички или повечето от детайлните оперативни решения;
- Да **набира** подходящия персонал за подходящите длъжности чрез **прозрачен** процес, основан на **компетентността**;
- Да осигурява подходящото **обучение**, нужно за съхраняване и развитие на **компетентността** на институцията и нейните функции;
- Да прави такава **схема на организацията**, която да ѝ позволява да изпълнява целта си при наличните фактически условия и да може да се адаптира към нужните промени с адекватни работни и информационни потоци;
- Да **делегира власт и права** надолу в организацията, отговарящи на различните функционални отговорности и компетентност;
- Активно да **следи работата** на по-нискостоящите ръководители когато е нужно за непосредственото изпълнение на задачите и да им създава условия да определят целите и задачите на тяхното стратегическо ниво;

- Да обезпечава адекватните **ресурси**, необходими за работата (финанси, персонал, компетентност и материали)
- Да осъществява **последващ контрол** и да има цялостен поглед върху случващото се в организацията, чрез, например различните процедури на докладване;
- Да осигурява функциите на т.нар. **вътрешен контрол**. Така че обществеността да може да внася жалби срещу нарушения на полицейски служители, но и служителите да знаят със сигурност, че ще бъдат разследвани и третирани справедливо;
- Да работи с положителна мотивация за постигането на целите и задачите. Да не работи толкова със санкции, особено такива, които са в нарушение на правилата и са непредвидими.

Същината на въпроса е в това, че ПБО е императивна необходимост за създаването на добри функционални отношения с обществеността. Но колкото и да е важно осъществяването на ПБО, то трябва да се основава на по-широките принципи на ФДП, за да се постигне устойчива полицейска институция в демократичното общество.

И, независимо от какви стратегически идеи ще се ръководи системата за дейността на полицията, тя трябва да се опира на принципите на доброто управление във функционална среда - организацията.

Зоран Петрович²⁷

Предпоставки и среда за успешна полиция в близост до обществото

I. Въведение

Оглеждайки темата, която трябва да представя „Предпоставки и среда за успешна полиция в близост до обществото“, първото нещо, което си помислих, беше, че частта за „предпоставките“ ще бъде доста проста за представяне. На пръв поглед това е проста и подразбираща се материя, по която всеки би могъл да даде повече или по-малко сходно мнение. Тогава ако се опитаме да направим първата стъпка и да изредим основните стандарти по отношение на желателната материална база в един обикновен полицейски участък, ще стигнем до нещо като следното:

- Достъпен и удобен вход;
- Много естествена светлина, чист въздух, светли цветове;
- Професионален персонал, ориентиран към предоставянето на услуги;
- Нужните аксесоари (столове, тоалетни, т.н.)
- Хигиенични условия

Пример: Това е приемната в централния полицейски участък в Зеница. Всички ще се съгласим, че това е много хубава приемна, по каквито и стандарти да я измерваме, и

²⁷ Представител в проекта на SDC Community по ПБО в Босна и Херцеговина

единственият въпрос е как да намерим средства, така че да покажем, че полицията вече не е «въоръжена сила», а «услуга» за гражданите. Какъв по-добър начин да покажем това, от тази хубава и приятна приемна?

II. Разработката

Но като се замислих за „средата“ в ума ми възникнаха някои въпроси. Толкова прости ли са наистина нещата? Това ли е всичко, което можем да кажем по темата? Достатъчно ли е само да преоборудваме входовете на полицейските участъци? Отговорът определено е: НЕ.

Тук стигаме до елемента „среда“. Тази тема е малко по-сложна и, за да я изясним, трябва да си зададем въпроса: “Защо искаме да имаме удобни помещения?” Да, разбира се, “служба за гражданите”, но какво всъщност означава това? Какво получаваме като инвестираме в приемната и в служителите, които работят там?

За да дадем отговор на тези въпроси, трябва да огледаме дефиницията на полиция в близост до обществото. Има много дефиниции и всичките са правилни по своему. Тази, която ние използвахме в Босна и Херцеговина през последните три години, представя полицията в близост в два сегмента и я дефинира, или по-скоро описва като:

- Най-общо: манталитет, стил и метод на полицейската работа ; и
- По-конкретно: превантивна полицейска работа на специалистите по ПБО

В нашия случай, ще се фокусирам върху първата част на тази дефиниция: манталитет, стил и метод на полицейска работа. Когато дискутираме тези въпроси става ясно, че ПБО има потенциално голям ефект върху полицията като цяло. Манталитетът, стилът и методът не са нещо, което стои на повърхността и не трябва да се колебаем да навлезем в дълбочина. Ако гледаме по-открито и посветим нужното време, ще видим, че ПБО ще се отрази върху: начина, по който се възприемат полицейските служители; начина, по който полицията вижда ролята си в обществото; начина, по който полицията гледа на сигурността, на проблемите, които трябва да адресира и методите за решаването им.

Затова, целта на ПБО не е просто полицаите да станат «дружелюбни», които да си бърбят с децата и възрастните просто, за да им се харесат. Ако погледнем под повърхността ще видим, че всяка комуникация, с всеки член на обществото, допринася за по-доброто разбиране на потребностите на гражданите, техните виждания и тревоги и така позволява на полицията да предугажда и предотвратява проблемите, вместо да се занимава с последствията им. В светлината на горното, преоборудваната приемна символизира тясната връзка между институцията, предоставяща услуга и хората, които получават тази услуга.

ПРИМЕР: В участък Завидовци премахването на физическата бариера между полицейския служител, работещ на рецепцията и гражданите, които идват в участъка, символизира промяната в манталитета на полицията.

Нещо повече, ПБО оказва ефект и върху ефективността на полицейската работа. Добрите стаи за срещи, с необходимото оборудване за презентации, могат да се използват ежедневно от самата полиция, както и когато други партньори идват за срещи или някакво събитие.

ПРИМЕР: Конферентната зала в участъка в Зепце сега представлява помещение с достатъчно естествена светлина, добра мебелировка, отопление и аксесоари, необходими за срещи, конференции, семинари, посещения, т.н. На картината в ляво се вижда същата стая преди обновяването й.. Тя се ползваше ежедневно, от всички

служители. Там се провеждаха оперативките на патрулите и там те пишеха отчетите си.

Днес тя се използва за същите цели, но се използва и за приемане на гости в участъка. Полицията желае и да я предоставя за срещи на различни граждански групи. Една от тях е Форум за безопасност на гражданите.

Тези примери показват, че преоборудването не е самоцел, а по-скоро средство за постигане на една по-голяма цел: удовлетворяване на потребностите на гражданите. Затова е нужно да помислим и за следното:

- Обучение или още обучение по комуникации, превенция на конфликти, разрешаване на проблеми, управление на проекти, общо управление, т.н. Знанието в тези области на работата ще допринесе за по-доброто разбиране и прилагане на ПБО.
- Жертвите на престъпления трябва да бъдат интервюирани в подходяща среда, за предпочитане в офиси, специално пригодени за това. Не трябва да се допуска жертвите да срещат нарушителите в полицейския участък, нито да се оставят да чакат в коридора.
- На гражданите, които идват в полицейския участък трябва да се осигури нужната дискретност.
- Добрата мебелировка, чистата среда, рамките за хора с увреждания, основното канцеларско оборудване – всичко това влияе значително върху общото впечатление на посетителите.

През последните единадесет години имах привилегията да наблюдавам, че полицията в Босна и Херцеговина вече не иска само: радиостанции, коли, радары, коли с радары и радиостанции, компютри, т.н. Разбира се, това са оправдани, законни искания. Те изискват големи финансови средства. Но днес вече виждаме, че полицията отчита и други потребности, които не са така скъпоструващи: обучение, например. Каква е ползата от красивия вход, ако човекът в приемната е груб с хората? Двете неща трябва да вървят ръка за ръка: материалната база и средата.

Накрая, ние можахме да организираме две учебни пътувания в Швейцария, за да видим как се възприема и прилага ПБО в няколко града. Общо 50 полицейски ръководители от кантона Зеница-Добож можаха да видят пълния спектър на ПБО: от работата с децата в училищна възраст и ежедневния контакт с гражданите на улицата, до специалните целеви проекти и управленски методи. Едва ли е нужно да казвам, че тези посещения имаха голямо влияние върху виждането на участниците за ПБО.

В заключение бих искал да спомена един епизод от церемонията по откриването на Централния участък в Зеница, след неговото обновяване. Разсъждавахме какъв подарък да дадем на колегите и г-н Шорер предложи голямо цвете в саксия. Той им каза, че трябва да се грижат за ПБО така, както трябва да се грижат за растението – непрестанно, всички те. Само така ще расте, ще се развива и създава по-добра среда, в която да работят. Радостен съм да кажа, че бях в Зеница миналата седмица и растението беше все още там.

Осъществяването на концепцията за полиция в близост до обществото в Румъния

НЕОБХОДИМОСТ ОТ РЕАЛИЗАЦИЯ НА ПБО

- Трайно решаване на проблемите;
- Неефективност на традиционните методи на работа;
- Изграждане на партньорство между полицията и общността и създаване на чувство за сигурност и съвместно решаване на проблемите;
- Промяна във виждането на общността за полицията, посредством прозрачност, отзивчивост, нагласа за превантивни действия;
- Подобряване на осъществяваните превантивни действия и опознаване на лицата с антисоциално поведение;
- Консултации и обучение на гражданите.

ЕТАПИ НА РЕАЛИЗАЦИЯТА НА КОНЦЕПЦИЯТА В РУМЪНИЯ

Етап I - 2000-2002 г. – внедряване на практика на концепцията в областите Аргес и Неамт, в урбанизирани зони;

- От началото на август 2000 г. концепцията за ПБО беше внедрена експериментално в общини и градове от областите Аргес и Неамт;
- Между полицията и обществеността се развиха отношения на партньорство.

Етап II – 2003-2004 г. – въвеждане на ПБО във всички градове в Румъния.

- В съответствие с резултатите от експерименталното въвеждане, дирекция Обществен ред на полицията изработи правната рамка, чрез която във всички общини бяха създадени звена за ПБО.;
- За да се постигне синхронизирано въвеждане на ПБО на национално ниво, през 2003 година започна подбор на преподаватели по ПБО от всяко областно полицейско управление и от Букурещ, които бяха обучени в теорията и практиката чрез множество модули, както в Румъния, така и в Швейцария;
- Служителите, отговарящи за ПБО, преминаха през теоретични и практически курсове по ПБО и транзакционен анализ;

Етап III -2005- март 2007 г. – продължава реализацията на ПБО с помощта на Швейцария.

- 10.100 полицейски служители (850 от които ръководители) преминаха през курсовете по транзакционен анализ, преподаватели на които бяха както швейцарски експерти, така и румънски преподаватели по ПБО;
- Изнесени бяха и курсове и семинари по управление на промяната и маркетинг на сигурността, на които участваха полицейски ръководители от цялата страна, повече от 500 по всяка тема;
- Ръководителите от централните звена в Генералния инспекторат на Румънската полиция и началниците на областните полицейски инспекторати участваха в курсове по комуникация, проведени от швейцарски експерти;

²⁸ Директор на Румънската полиция за опазване на обществения ред, Букурещ, Румъния

- През 2006 г. беше изработен “Наръчник по ПБО”.

ПОДБОР НА СЛУЖИТЕЛИ, КОИТО ДА ОТГОВАРЯТ ЗА ПОЛИЦИЯ В БЛИЗОСТ ДО ОБЩЕСТВОТО

Той беше направен като се вземаха предвид следните качества и умения:

- Познаване на проблемите на гражданите;
- Готовност да откликва на промяната;
- Инициативност и способности да планира;
- Комуникации и отношения с гражданите;
- Гъвкаво мислене;
- Нагласа за екипна работа.

ОБУЧЕНИЕ НА ОТГОВОРНИЦИТЕ ЗА ПБО

- През 2002 г., 26 преподаватели от центрoвете за обучение на Министерството на администрацията и вътрешните работи (Полицейската академия, школите за обучение на полицаи), участваха в дейности по усъвършенстване в областта на ПБО, както в пилотните области, така и в Швейцария;
- От 2003 г. започна подборът на 47 преподаватели по ПБО (по един от всеки областен инспекторат и от Букурещ), които преминаха обучение в много теоретически и практически модули в Румъния и Швейцария;
- Обучението на полицаи по ПБО, проведено от преподавателите, непрестанно се наблюдаваше от швейцарските експерти, като се обръщаше специално внимание на курсовете по транзакционен анализ;
- За да се постигне по-добро изпълнение на концепцията, ръководители от различни равнища бяха обучени в тази област, преминавайки курсове по „Управление на промяната”, „Маркетинг на сигурността” и „Транзакционен анализ”.

ДЕЙНОСТИ, ОСЪЩЕСТВЯВАНИ ОТ ОТГОВОРНИЦИТЕ ПО ПБО

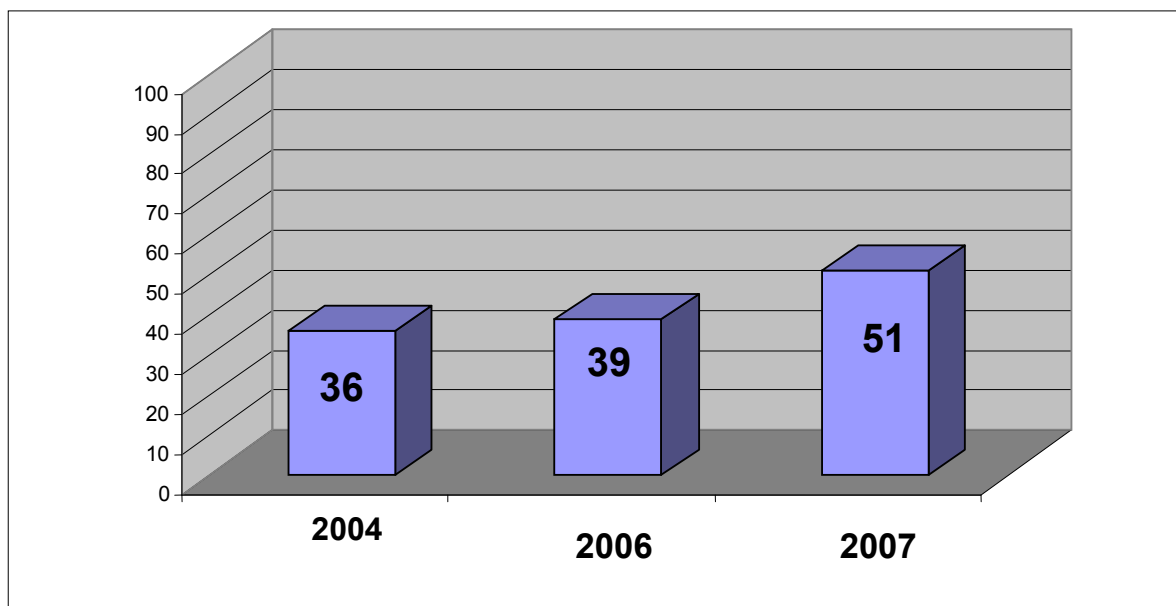
- Консултиране и информиране на гражданите;
- Превантивни дейности;
- Дейности, осъществявани в партньорство;
- Запознаване с проблемите на общността и търсене на съвместни решения.

ТРУДНОСТИ, ВЪЗНИКНАЛИ ПРИ ПРИЛАГАНЕТО НА КОНЦЕПЦИЯТА

- Реакция на отхвърляне от някои ръководители или на неправилно разбиране на ПБО;
- Недостатъчен брой полицейски служители и липса на адаптивност към спецификата на концепцията в някои от тях;
- Разгръщане на някои странични дейности от полицейските служители;
- Липса на нужните финансови средства и несигурни логистични дарения;
- Липсата на сензационен елемент определя ниския интерес на пресата и медиите;
- Общностите и полицията искаха да видят незабавни резултати;

- Намали се времето, което полицаите прекарват в полева работа, поради някои дейности в офиса.

Ниво на доверие в румънската полиция, 2004 – 2007 г.



ЗАКЛЮЧЕНИЯ

- Регистрира се тенденция на нарастване на доверието на гражданите в полицията;
- Чрез прилагането на ПБО се изгради реално и ефективно партньорство, което се оказва полезно за трайното решаване на проблемите;
- Подобри се имиджът на цялата институция;
- Подобри се доверието на обществеността;
- Реализира се по-добро обучение на гражданите в борбата с престъпността, особено на потенциалните жертви на престъпността;

БЪДЕЩЕТО НА ПБО В РУМЪНИЯ – НОВИЯ ЕТАП

- През април 2007 г. беше проведен първия Национален форум по ПБО в Румъния;
- Осигуряване на качествени услуги за гражданите чрез ПБО;
- Въвеждане на ПБО и в селските структури на полицията;
- Привличане на партньори с цел да се изпълняват проекти, които да допринесат за повишаване нивото на безопасност на гражданите;
- Постоянни дейности по обучение на полицейските служители в областта на транзакционния анализ;
- Предаване на опита в тази област, натрупан от румънската полиция, на Република Молдова.

Резултати от Семинар А:

“Трансформиране на полицията чрез поставянето ѝ в близост до обществото”

1. Реализацията на ПБО в съществуваща полицейска система може да има различни (културни) измерения, но тя трябва да се планира внимателно и с поглед към бъдещето във всеки случай. Наличието от самото начало на ефективна и постоянна система за оценка е полезно и може да служи като алармена система, която да предупреждава за необходимостта от корекции.

Обикновено внедряването на ПБО започва с пилотна област и след това се разпростира върху по-големи територии. Това дава възможност да се тестват и оценят мерките, които се предприемат. Опитът на Румъния показва значението на дългосрочното планиране на всеки етап в изпълнението на ПБО. При планирането беше обърнато специално внимание на това на полевите полицаи да се даде достатъчно време, което да посветят на ПБО, и във връзка с това да се въведат нови начини на оценка на полицейската работа. Ясно е, че трябва да се дава предимство на качествените критерии.

2. Комуникациите и информацията вътре в полицията на всички нива трябва да бъде синхронизирана и представлява един от основните ключови фактори за приемането на концепцията за ПБО и трансформирането на полицията.

От самото начало е много важно да се обясни и използва потенциалът, създаван от ПБО. Това трябва да се постигне на всички нива на полицейските структури, като се започне с осигуряване на информацията от улицата, която трябва да стигне до всички инстанции и в другите звена и поделения на полицията, но също така и превантивните политики (от институциите, отделите) трябва да се демонстрират отгоре надолу. По този начин ПБО може да бъде вградена в цялата структура на полицията и наистина да допринесе за нейното трансформиране.

3. Важно е да се прилага подходът по цялата йерархична структура, тъй като началникът трябва да разбира принципите на ПБО и ръководи реализацията. От друга страна, редовите служители трябва да бъдат включени в много ранен етап, за да се създаде нужния ентузиазъм. По този начин, и с помощта на агентите на промяната, концепцията за ПБО може да бъде вградена в цялата структура на полицията най-стабилно.

Въвеждането на каквато и да било промяна, особено в йерархична структура каквато е полицейската, изисква много балансиран подход. Пространството между идеята на ниво висши ръководители и оперативните дейности на ниво редови служители трябва да се изпълва с новото съдържание едновременно, тъй като, от една страна ПБО не може да бъде внедрено като концепция без пълната подкрепа на ръководството на най-високо ниво, а, от друга страна, ако ПБО остане само на хартия и в приказките на началниците, без да се осъществява в полевата работа, то няма да изпълни предназначението си. Само цялостният подход, прилаган на двете нива, с използването на специални агенти на промяната по средата, ще позволи ПБО да се вгради в цялата структура на полицията.

4. За да се справим със съпротивата и за да получим първите резултати е нужно да проявим настойчивост и търпение

ПБО не се нуждае и не произвежда «герои» от полицейските служители, каквито виждаме във филмите. Това е концепция, която се нуждае от упорито работещ персонал, желаещ да изслушва, помага и посвещава повечето от работното си време на предоставяне на услуги от важно значение за гражданите. Едно от предизвикателствата на ПБО е да бъдем настойчиви в изпълнението, тъй като е

нужно да разговаряме, убеждаваме и печелим много хора за тази идея. Освен това, резултатите от ПБО не могат да се видят само след няколко седмици или месеци. Очевидно ще минат години преди ПБО да се вгради напълно в полицията. Дори и тогава работата няма да е свършена, тъй като ПБО изисква полицията постоянно да осмисля потребностите на гражданите и начина, по който им предоставя услугите си, за да намира по-добри решения.

5. Ключът за успешната, модерна полицейска работа е в това да се намери баланс между чисто изпълнителската функция и функцията на полицията като доставчик на услуги.

Едно от неправилните тълкувания на ПБО е, че това е „дружелюбна полиция“. Тази грешка произтича от тълкуването на ролята на полицията като правозащитна институция. Освен нея полицията има и ролята да предоставя услуги на гражданите. Успехът на модерната полиция в много голяма степен се корени в това, двете, на пръв поглед противоречащи си роли, да бъдат обединени. С други думи, да се намери балансът между правозащитната роля и помощта за гражданите. Като се има това предвид, човек може по-лесно да разбере значението и големия брой промени, които ПБО, като дейност ориентирана към услугите, внася във всяка структура на полицията. ПБО е манталитет, философия и нагласа на цялата полиция.

7. Демократизирането на работата на полицията означава децентрализирано вземане на решения и въвличане на всички заинтересовани, както от обществеността, така и от полицията, във вземането на важните решения. Висшето ръководство отговаря за създаването на атмосфера, която да насърчи по-низшестоящите служители да изкажат мнението си и да участват във вземането на решения, особено когато тези решения ги касаят и когато те са хората, които трябва да ги изпълняват.

Друго неправилно тълкуване на ПБО е, че в една демократизирана полиция ръководителите ще загубят част от своята власт да вземат решения. Това, разбира се, е невярно. Началниците ще останат началници и демокрацията в полицията не означава, че едно решение на началника е предмет на оценка от подчинените му. Заповедта си остава заповед, но процесът на достигане до нея е различен. Демократизацията означава, че всички заинтересовани лица по всеки отделен въпрос ще бъдат приканени да дадат мнението си преди да се вземе решение и така ще дадат приноса си за намиране на по-качествено решение. Това се отнася както за вътрешните въпроси на полицията, така и за решения, които засягат гражданите. Това показва, че ПБО се отнася до цялата полиция, не само до патрулиращите полицаи. Ако искаме от нашите служители да показват уважение към гражданите, ние трябва да покажем нашето уважение към тях самите.

8. Доброто управление в полицията е сходно на всяко друго добро управление. Ръководителите трябва да водят, улесняват работата, да посочват насоките; докато подчинените трябва да имат власт и права да вземат решенията в техните области на работа. Лоялността на подчинените към техните началници трябва да е подкрепена с лоялността на началниците към подчинените им.

Ръководството на полицията играе жизнено важна роля в изпълнението, използването и развитието на ПБО. Можем да кажем, че успехът на ПБО зависи пряко от желанието и разбирането на ръководството. Затова е толкова важно да се разбере, че при ПБО началниците на полицията не губят нищо, а точно обратното. Те стават по-мотивирани, ангажирани, активни, мислещи полицейски служители, които желаят да поемат нови задачи и отговорности, делегирани им от началника. От гореизложеното става ясно, че доброто полицейско управление е подобно на

всяко друго добро управление на организация. Навсякъде лидерите трябва да водят хората си. Освен това лоялността е от жизнено значение. След като веднъж решението е взето след консултации с подчинените, то трябва да се приеме от всички, дори и от тези, които са били на различно мнение. Но съответно, когато един началник отмени решение на свой подчинен, той трябва да поеме отговорността и да понесе последиците от такова действие. Организираната и своевременна комуникация на всички нива на управление подсилва лоялността.

9. Приятната и приветлива среда подпомага ПБО двояко: тя насърчава полицията да се ориентира към услугата, а и показва това на обществеността.

Ориентацията на полицията към обслужването на гражданите може да бъде показана чрез обстановката в приемните помещения на полицейския участък. Това се отнася не само до инфраструктурата, но и до персонала, който работи там. Първият контакт с полицията в участъка влияе много върху начина, по който гражданите възприемат полицията. Но трябва да помним, че преоборудването на помещенията не е цел само по себе си, то е средство за постигането на по-голямата цел да предоставяме услуги. Друг аспект на преоборудването е ефектът му върху служителите. Добрата работна среда показва на служителите, че работата им е важна и повдига самочувствието им.

10. Само когато ПБО се базира на убедеността и готовността да се предоставят услуги, то ще доведе до добри резултати в полза на гражданите. Предоставянето на добра услуга обаче трябва да бъде възнаградено с адекватна заплата и полицията не прави изключение. Това помага готовността да се доставя добра услуга да се съхрани и мотивира служителите за това.

Макар че основната мотивация за ПБО не е и не може да бъде финансовата изгода, ясно е, че предоставянето на добра услуга трябва да бъде съответно възнаграждавано. В съчетание с други мотивиращи елементи, като уважението, чувството на принадлежност към организацията, взаимопомощта, влиянието върху резултатите и т.н., доброто възнаграждение помага да се развие чувство на удовлетвореност и целенасоченост в служителите на полицията.

Семинар В

Полиция в близост в променящото се общество

Д-р Маркус Молер²⁹

Полиция в близост в променящото се общество

Въведение

Ние стъпваме върху миналогодишния форум, който разгледа:

- ПБО и държавата;
- ПБО и гражданина;
- Организация и прозрачност;
- Методи;
- Човешки ресурси.

На настоящия форум отиваме по-напред като разглеждаме някои аспекти, които са силни предизвикателства. Фокусираме се върху трудностите, които в никакъв случай не се проявяват само тук, на Балканите, а се срещат в много, ако не и в повечето държави.

Изглежда че целият свят е навлязъл в нова фаза на много по-дълбок преход, с редица рискове – и възможности – които са или нови, или възпроизвеждащи се. Според оценката на риска на ООН³⁰ сме изправени пред пет недвусмислени основни заплахи:

1. Бедност, инфекциозни болести и влошаване на околната среда;
2. Въоръжени конфликти – вътре и между държавите;
3. Организирана престъпност;
4. Тероризъм;
5. Оръжия за масово унищожение

Всичко това има нещо общо с

- Ефектите на глобализацията
 - Неравномерно развитие, увеличаващи се несъответствия, фундаментални/ екзистенциални страхове (религия, идеологии)
 - Презгранична организирана престъпност
 - Насилието взема връх над силата
 - Паралелно, само частично свързани с тези причини: социална и най-вече семейна дезинтеграция: загуба на достатъчно образование, също и на възпитание в зачитане на отговорностите, произтичащи от свободата, както и на свободата на другите
- Намаляващи ресурси, отчасти дължащи се на промените в климата

²⁹ Старши експерт към Швейцарската агенция за развитие и сътрудничество (SDC)

³⁰ UN High-Level Panel: UN GA, A/59/565 [2 December 2004], p. 12

- Конфликти, вкл. тероризъм

- Комбинация от последствия от разпада на хегемонията на бившия Съветски съюз, глобализацията и злоупотребата с властта.

Сигурността на една държава не може да бъде обезпечена само от персонала на една институция. Това се отнася не само за „класическата“ отбрана, но и за справянето с престъпността и безредиците. Когато говорим за «вътрешна» сигурност, трябва да включваме и сигурността на нашите по-близки и по-далечни съседи – което прави термина «вътрешна» вече остарял. Неизбежно ни е необходимо все повече международно сътрудничество за постигането на сходните стандарти за юридическа и практическа сигурност. Освен първичните проблеми на сигурността в дадена страна, ние все по-често се сблъскваме с привнесени заплахи, като например бурните демонстрации срещу различни инциденти или събития на различни места (протести срещу срещите на върха на Г-8, или Световния икономически форум, арести, съдебни дела, т.н.). В това отношение светът наистина се е превърнал в един вид глобално село.

Както за националната, така и за международната сигурност, за поддържането на обществения ред по демократичен начин при върховенство на закона (а не по силата на закона, чрез закона) информацията е един от най-жизненоважните елементи на полицейската работа. Днес говорим за полицейска работа, ръководена от разузнаване. Тя изисква стабилни, надеждни отношения на доверие между хората, общността и полицията. Без доверие, основаващо се на интегритет, благонадеждност, прозрачност, партньорство и отчетност не протича никаква – или почти никаква – информация от хората към полицията. И тези елементи трябва да бъдат част от работата на цялата полиция, а не само на редовите полицаи на улицата. ПБО се състои от всичко това. Ако дори само един от тези основни компоненти липсва, ПБО ще претърпи неуспех. Всичко това отразява и необходимостта цялата организация, от горе до долу и обратно, организационната структура и организационната култура да отговарят на тази философия и стратегия.

ПБО, както казахме, изисква тези елементи, за да осигури основата за изграждане на доверие в хората към полицията. За да се постигне това е нужно и вътре в организацията на полицията да присъстват същите елементи ; интегритет, надеждност, прозрачност, отговорност. Гражданите няма да могат да се доверят на редовия полицаи на улицата, ако имат подозрения, че неговите началници ще отменят това, което той казва. В такъв случай надеждността не може да нараства, прозрачността е непозната и отчетността страда. Налице е дори голяма пропаст между отговорността на организацията и индивидуалната отчетност – което вреди и на двете.

Давайте си сметка всъщност към какво се стремим: днешното общество е различно от предишното – дори и от това от преди половин поколение! Днешното общество е много по-информирано (Интернет), и затова е по-малко послушно, поставя под въпрос това, което полицията (или други органи) казват, тъй като знае, че има и друг, различен свят, има и други методи. Хората са повече индивидуалистично настроени. Отмина времето когато полицията беше властови орган на държавата.

Самата модерна държава премина през трансформация от авторитарно държавно управление на поданиците си към държава предоставяща услуги на гражданите (поне на теория), която е върховната организация, гарантираща правилата, институциите, безопасността и сигурността, както и услугите, необходими за мирния, благоденстващ съвместен живот на партньори.

Именно тази фундаментална промяна, която по значимостта си е сравнима с Френската революция, съборила абсолютизма, но на различно ниво, е отразена в ПБО!

И все пак, днес ситуацията е по-сложна от когато и да било преди поради друга последица от глобализацията: миграцията. Ние вече нямаме привилегията да осигуряваме полицейска дейност на едно повече или по-малко хомогенно общество, а на една много-етническа, много-културна смес от хора, с разнообразно разбиране за живота, за авторитетите (религия), за правата, за добро и лошо, т.н. Тъй като няма как да променим това, да се върнем към миналото, полицията трябва да се справя с тези условия. За въвеждането на ПБО въпросът вече не е дали, а само как, колко бързо и дълбоко.

Това обаче не означава, че коренната част от това ново, възникващо по един или друг начин, общество, трябва да се откаже от ценностите си. Съвсем не. Можем да си припомним старата латинска поговорка: «В Рим прави като римляните». И все пак, до известна степен – и то дотолкова доколкото поведението е законно – трябва да бъдем толерантни, напътстващи. Дискусия – деескалация – правозащита. Ако първите две не доведат до изискваното законово положение, тогава правозащитата е неизбежна. И това не противоречи на ПБО. ПБО не е «омекотител» сам по себе си.

ПБО е модерният „начин“ да се върши полицейската работа, независимо дали в градските райони, предградията или селата. То не е просто техника или тактика. То е нещо много повече - философия, но и стратегия – и именно затова може да се прилага навсякъде, по всяко време, от всички.

Това също означава, че ПБО поставя много големи изисквания и поради това много полицейски служители от върховете, до нивозите нива, реагират с възбуда, страх и съпротива на въвеждането или по-нататъшното развитие на полиция в близост до обществото.

Фредерик Лабрюне³¹

Дейността на френската жандармерия в предградията. Примерът на град Рийо-ла-Пап

В хода на развитието през последните 40 години на предградията и на жилищните проекти около големите френски градове, жандармерията вече не отговаря за обществения ред и безопасност само в селските райони, но и в градски райони, които са много сходни с тези, за които отговаря Националната полиция. За нас това развитие е равносилно на истинска културна революция. След като от векове жандармерията осигуряваше реда и сигурността в големи празни територии и комуникационни мрежи, сега тя трябва да адаптира организацията, процесите и менталитета си към новите проблеми: концентрацията на населението в гъсто населени и понякога неустроени предградия и крайградски зони.

Като разгледаме ситуацията в Рийо-ла-Пап, близо до Лион, втория по големина град във Франция, можем да очертаем в детайли новите процеси в полицейската работа на «жандармерията от предградията».

Ситуацията

³¹ Капитан, Френска национална полиция, Началник на жандармерията в Лион

„Новият град” Рилйо-ла-Пап не е нито изоставено гето, нито забравено място, а чист квартал, добре поддържан. Жителите му са 30 000, от които 20 000 живеят в жилищни комплекси, строени в края на 60-те години, с множеството проблеми, които това създава. Там живеят хора от 60 различни националности, като най-големите общности са от северна Африка, югоизточна Азия и Френска Западна Индия. Безработицата е на средното ниво за такъв тип квартали и са създадени много социални структури, които да подпомагат населението. Градът остана съвсем спокоен в края на 80-те години когато в много други райони около Лион имаше безредици, както се казва на френски „градско насилие”, което е последица от престъпността в нашите предградия.

В Рилйо социалната регулация се осъществяваше чрез добре действащата комуна, която въвличаше младежта и избягваше разпространението на насилие. От средата на 90-те години отслабването на тази система доведе до края на този вътрешен обществен контрол и до взрив от престъпност и насилие. Анализирайки фактите, установяваме, че истинският провал идва от срива на родителския авторитет и на възпитателната роля на семейството, от което младите хора остават зарязани на улицата, без да има кой да им помогне и да ги възпитава.

Анализ

Лицата с криминални прояви

Те се изявяват в широка гама криминални действия и могат да се смятат за „обичайния криминогенен елемент” Обикновено са на възраст от 14 до 30 години, напуснали са училище в много ранна възраст. Семейната им среда не им е задавала рамката и структурата да живеят в обществото и сригват на родителския авторитет е отворил път за нови авторитети – по-големите братя или уличната банда. В този контекст обществените отношения се характеризират с насилие – словесно и физическо. За най-малките – на възраст 14-17 години – първият акт на насилие им изглежда като нещо като посвещаване в „новия живот”.

Повечето от времето си те действат в малки групи или банди, локализиращи в квартала или на улицата. Бандата винаги има по-силен ефект. Имената на тези хора са добре известни на съседите, но те предпочитат да мълчат и никога не свидетелстват, страхувайки се за безопасността си. Това показва какво влияние могат да имат бандите.

Престъпността

Престъпността в Рилйо е специфична: улични сбивания, трафик и употреба на наркотици, посегателства върху хора, много проблеми с колите (кражби), палежи. Колата, основният символ на общественото положение, показващ колко богат е човекът, позволяваща му да бъде независим и да пътува за работа в града ежедневно, е често единствената частна собственост. Затова тя е привлекателен обект. Жертвите са често сред най-бедните и слабите жители. Някои факти – върхът е от 171 палежи на коли. Годишната престъпност е 80 случая на 1000 жители, 150 палежи на коли през 2006 г., но при 50 % разкриваемост. Престъпността е изява не само на желанието да се добие нещо, но също и на идеите за контрол над района, за отхвърляне или отмъщение на другите.

Жандармерията на улицата: Действие – реакция

Средства за действие

Значителното присъствие на улицата помага да се предотврати част от престъпленията, но не дава дълготрайно решение. Ден след ден полицията трябва

да преминава през стриктно подготвено присъствие на улиците и в кварталите като използва алтернативно всички позволени средства за действие:

- Патрулиране в коли, на велосипеди или пеша;
- Акции от униформени или цивилно облечени полицаи;
- Разполагане на многобройни сили, или обратното – много малко (по двойки);
- Специфични и много дискретни мисии за наблюдение и проследяване;
- Определяне на специален сектор за всеки патрул, за да може да има по-ефективен контрол и контакт с населението;
- Постоянно присъствие през деня и засилено присъствие през нощта.

Целта е да присъстваме там където е нужно, когато е нужно, с нужните човешки и материални ресурси, за да предотвратяваме или бързо арестуваме нарушителите. Фактически наблюдението и защитата са не само постоянни, но и репресивни: регистрира се всяко криминално нарушение, систематизират се специалните законови мерки (задържане, обиски...), както и мерки на пътната полиция. Специално внимание се отделя на обичайните места за сбирки (моловете...), паркингите, входовете на сградите, градските автобуси.

В подкрепа на тази политика е нужно да се отделя специално внимание на разследването на различните нарушения: внимателно да се търсят улики на местопрестъплението (годни за съда), разследвания в квартала при всеки случай... Специални усилия бяха направени за подобряване на човешките и физическите условия за работа с оплакванията, така че на оплакващите се да се осигури поверителност на интервюто.

Всеки жандармерист в ежедневната си работа използва традиционните индивидуални методи, подобни на това, което англичаните наричат ПБО. Тази идея се характеризира с действително разузнаване на територията, познаване на града, неговите улици и квартали, на икономическия или социален живот, но също познаване и на населението, особено на най-младите. Това позволява да се прилага по-добър подход към различните явления, прояви и поведения. Това опознаване идва чрез контактите и разговорите с населението при всякакви действия на улицата, от всеки жандармерист, който в своето поведение трябва стриктно да спазва баланса между любезността и респекта от една страна и авторитета, от друга страна. Такова правило позволява, например да се идентифицират групите и бандите и да се събира информация без да се правят систематичните проверки на документите за самоличност, които често са много повърхностни.

Жандармерията отива още по-нататък в своите действия като работи заедно с общинските власти за организиране на посещения в апартаментите на много семейства. Зад затворените врати на домовете им жандармеристите изслушват внимателно и разбират проблемите на хората. По същата причина, всеки път когато има оплакване за силен шум, проблеми с млади хора, струпвания по входовете на сградите... кметът и началникът на участъка свикват „събрание на стълбите”. В същия ден, по времето когато възникне проблемът те отиват заедно да се срещнат със жителите и да говорят с тях, за да се опитат да разрешат проблема. Накрая, никое събрание на кварталния съвет не се провежда без присъствието на участъковия жандармерист, отговарящ за района.

Жандармерията е готова да реагира със сила, ако е нужно. Нашата политика е никога да не отстъпваме. За случаите на безредици и насилие жандармеристите са екипирани с индивидуални и колективни защитни средства (каска, шлемове...) и

могат да използват широка гама несмъртоносни оръжия. Това въоръжение, чието използване е рядко и много стриктно регламентирано по закон, има голям въздържащ ефект.

Партньорство и обществени действия

Между всички партньори в областта на обществената безопасност задължително трябва да съществува специална връзка (жандармерия, общински власти, общинска полиция ...), изградена в съвета по местна сигурност и превенция на престъпността, оглавяван от кмета на града, който провежда събрания ежеседмично за информиране за постиженията в областта на сигурността, даване насоки за предстоящата седмица и разглеждане на конкретни случаи.

В това отношение голяма роля играе социалният регулатор. Това е цивилно лице, специалист по социалните въпроси, работещо на пълно работно време към участъка. Нейната задача е да дава помощ на жертвите и да провежда социално проучване и наблюдение на нарушителите. Тя насърчава развитието около жандармерията на обществена мрежа, която е незаменима в нашата работа. Тя се занимава със социалните аспекти на престъпността и така жандармерията може да се концентрира върху сърцевината на своята мисия. Социалният регулатор също много помага на лицата, които идват в участъка с оплаквания.

Фактически създаването на такава обществена мрежа допринася да се разшири знанието и разбирането за района и населението му и дава много полезни елементи за анализа и оперативната ориентация, както и за изграждането на взаимоотношенията с гражданите.

Сила и отваряне към малцинствата

За да се управлява обществената безопасност и ред в град като този е задължително да имаме многообразие: от една страна, жандармерията да има сходен много-етнически състав като много-етническото общество; и от друга страна жандармеристите трябва да могат да комуникират с различните малцинства, да ги разбират, да съблюдават йерархията според тяхната култура, за да могат да вършат ефективно ежедневната си работа.

Но съществува и опасение, че жандармеристи от малцинствата могат да се сблъскат с проблеми в работата си, такива назначения не бяха често явление преди. Нужна беше настойчивост, за да постигнем след 2005 година прехвърлянето на 3 жандармеристи от североафрикански произход, мюсюлмани, които говорят арабски и един жандармерист от бившите френски колонии. Накрая се увенчаха с успех и усилията да прехвърлим и жандармеристи, които се завръщаха от 3-4 годишни мисии в чужбина (Френска Западна Индия). Те често могат да осъществят по-добре контакт и са по-отворени за работа с такива групи благодарение на опита си.

Следва специално да отбележим, че като съзнателен избор, дължащ се на тежките условия, дори и физически, и на действителното напрежение в отношенията с младите мъже, в участъка се назначават много малко жени (само една на 40).

Пример: бунтовете от ноември, 2005 г.

Управлението на ситуацията при бунтовете от ноември, 2005 г. ни позволи да приложим всичките си идеи. След първата нощ, когато бунтовете се пренесоха от Париж, беше изведена голяма сила, със звена за контрол на тълпата и това позволи бързо и напълно да се справим със ситуацията. Прилагайки военната концепция за контрол на територията, жандармерията бързо овладя и постави под контрол основните пунктове в града – кръстовища и пунктове за наблюдение, подлагайки на строг контрол превозните средства и хората. В пространствата между тях

патрулираха мобилни патрули и държаха под контрол паркове, градини, пътеки и паркинги и бяха готови да интервенират навсякъде много бързо. След 3 нощи безредиците бяха потушени и не възникнаха нови огнища на напрежение. За целия месец бяха подпалени само 30 коли (при 10000 във Франция) и благодарение на нашите сили и баланса между учтивост и респект от една страна и авторитет, от друга, с населението бяха установени нов тип контакти, дори и с добре познатите ни обичайни млади нарушители.

В заключение, действията на жандармерията в предградията си поставят една много проста цел:

- Да създадат увереност в гражданите чрез активното си и видимо присъствие;
- Да подтискат престъпността и нарушителите, да арестуват извършителите на престъпления.

Целта е да се отчетат проблемите на жертвите, да се решават и да се маргинализират престъпниците. Това може да се постигне чрез бързата реакция на правораздавателната система към всеки арест. Тази реакция има и превантивен ефект, възпиращ другите престъпници: страхът от санкцията е първият превантивен акт.

Истинският ключ към проблема е в натиска, който бандите оказват върху живота в града. Трайна промяна не може да се постигне, ако населението не възстанови доверието си в системата за сигурност. То ще се върне, ако жандармерията покаже способност да поддържа контакти и диалог, но никога не отстъпва и не приема поведение, което нарушава закона.

Стефан Фриис³²

Полицията в близост до обществото в градските, полу-градските и селски райони; как да се сътрудним с местните власти и органите по обществена сигурност – действащи лица

Въведение

Дами и господа, организаторите на тази конференция ме помолиха да споделя с вас опита от развитието на „Полицията в близост до обществото в градските, полу-градските и селски райони; Как да се сътрудним с местните власти и органите по обществена сигурност – действащи лица”.

Нека ви се представя: аз съм ръководител на отдела за връзка с местната полиция. Една от нашите цели е да въвеждаме и подкрепяме внедряването на полиция в близост до обществото в белгийската полиция. Ние помагаме на звената на местната и федералната полиция в реализацията на тази стратегия (консултации) и разработваме глобални концепции (напр. EFQM полиция Белгия) и инструменти (напр. сканиране на сигурността на местно ниво).

По време на реформата в полицията ние носехме отговорността да подкрепяме местните полицейски сили в хода на тяхната трансформация.

Преглед

³² Комендант, Белгийска федерална полиция

Тъй като отредените ми 20 минути не са много време, ще фокусирам вниманието ви върху начина, по който местните власти интервенират в процеса на вземане на решения, по-конкретно в нашия случай – в град Остенд.

Но за да разберем това сътрудничество е важно да ви кажа малко за наскоро проведената реформа в белгийската полиция и начина, по който ние тълкуваме концепцията за полиция в близост до обществото.

Затова ще започна с кратък преглед на реформата на белгийската полиция и днешната ѝ структура. Реформата от 2001 г. доведе и до избора на стратегията за полиция в близост, която е новата философия, прилагана в белгийската полиция днес.

След това ще ви запозная с практиката в Остенд.

Ако ми остане още време, бих искал да ви представя и резултатите от съвсем наскоро направената оценка. При цялостното въвеждане на полиция в близост се очертават единадесет «тесни места». В момента търсим решения за тези проблеми. Това са предизвикателства, които могат да се посрещнат само в тясно партньорство и ангажимент на всички партньори по веригата на цялостната политика за сигурност.

Реформата в белгийската полиция: единна интегрална полиция, структурирана на две равнища

Още през 80-те години се почувства необходимостта публичната услуга, предоставяна от полицията в страната да се преориентира към полиция в близост до обществото. На този етап в самата концепция все още не бяха добре дефинирани взаимоотношенията, които следва да се изградят между обществото и полицията. Нарушенията в полицията и в съдебната система, които излязоха на бял свят през 1998 г. дадоха окончателния тласък за преструктуриране на полицията чрез Споразумението за организацията и приетия нов Закон за полицията. Това споразумение е исторически факт, тъй като за първи път в белгийската история всички политически партии (от управляващата коалиция и от опозицията) се споразумяха за необходимостта да се укрепва обществената безопасност и възстанови доверието на гражданите в полицията.

С новия закон, по силата на който се изгражда интегрирана полицейска организация, ние добихме дву-степенна структура. Сега имаме федерална полиция и 196 звена на местната полиция. Федералната полиция има специализирани мисии на административна и съдебна полиция, които надхвърлят основните полицейски мисии. Федералната полиция трябва и да оказва подкрепа на местната полиция и местните власти.

Съществуващите 196 структури на местната полиция гарантират оптимално и равнопоставено обслужване на гражданите.

Между федералната и местните полиции съществуват не йерархически, а функционални отношения.

Това означава, че федералната полиция работи в сътрудничество с местната полиция.

Местната полиция има гарантирана пълна автономия.

Федералната полиция

На този слайд можете да видите как е организирана федералната полиция. Тя се оглавява от генерал.

Комисарят; неговата роля е да координира работата на петте общи управления (административна полиция, съдебна полиция, оперативна подкрепа, логистика, човешки ресурси). Има и двадесет и седем съдебни окръга с административни и съдебни отдели на федералната полиция. Те работят в много тясно сътрудничество с местната полиция.

Пристанищната полиция, полицията на летищата, железопътната полиция, пътната полиция и федералния резерв са звена към федералната полиция.

196 местни полицейски структури

В нашата страна има разделение на райони, покривани от местната полиция, които покриват от една община, до 12 общини. Разделянето на Белгия на 196 полицейски района - в които полицията има голяма степен на автономност – всеки със собствена полицейска служба, означава, че много от тези структури на полицията покриват доста малка територия и населението често не надхвърля 30 - 40.000 души.

Други райони са по-големи и местната полиция покрива от 100 000 до половин милион души. Вкореняването на полицията на местна почва означава, че тя се превръща в антената на интегрираната полиция.

Всички тези полицейски райони имат своите специфични характеристики (социални, културни, икономически), които пораждат специфични местни проблеми и очаквания за предоставяните услуги. Затова полицията в близост до обществото трябва да откликва на такива потребности.

Местните полицейски структури гарантират на белгийските граждани оптимално обслужване и равнопоставеност, които се отчитат в организацията на 6-те основни функции на местната полиция: полицейска работа в кварталите, набиране на информация, помощ за жертвите на престъпления, разследване на престъпления, реакция на спешни повиквания, трафик и правозащитна функция.

Тези шест функции на полицейската служба отразяват философията на полиция в близост. Тя изисква синхронизация между функциите, това което наричаме „интеграция на задачите”. На обществото можем да предоставим добра услуга само когато нашите различни функции са наистина интегрирани в организацията и обществото.

Една от задачите на тази «интеграция на задачите» е да се постигне ефективен информационен поток. Но основната ни цел не е да постигнем успех в «интеграцията на задачите». Всички служители на полицията трябва да се ангажират с философията на полиция в близост като културна рамка на изпълнението на ежедневните им задължения. Техните нагласи трябва да отразяват концепцията за ПБО.

Задачата на ръководството е да улеснява обмяната на опит и сътрудничеството между различните звена и техните служители.

Сътрудничество вградено по един структуриран начин – процес на вземане на решения

Националният план за полицията (интегриран в цялостен план по безопасността) се изготвя от Федералния съвет на полицията, с представители от Министерството на вътрешните работи, Министерството на правосъдието, председателя на колежа на Главните прокуратори, Федералния главен адвокат, Следствената служба, Главния прокурор, трима местни кметове, Генералния комисар на Федералната полиция и Началника на местната полиция.

В този план може да намерите мисиите и приоритетите на федералната полиция (определени от Министъра на вътрешните работи и Министъра на правосъдието) и начина, за постигане на тези цели. Планът включва глобалната и интегрална политика на полицията, с която се осигурява еднопосочността на дву-степенната полицейска структура (федерална и местна) и гарантира, че местните полицейски служби ще вземат предвид целите на плана когато разработват собствените си местни планове.

На местно ниво всяка полицейска служба отговаря пред местен съвет за полицията. В него са представени кметовете от района, районният прокурор, началникът на полицията и административният директор-координатор на федералната полиция. Директорът-координатор трябва да информира местния съвет за съдържанието на националния план, така че то да бъде взето предвид когато се изработва местният план за полицията.

Полицията в близост до обществото: сътрудничество, вградено по един цялостен културален начин

Изборът на „модел на полиция в близост до обществото“ бе предмет на скорошно законодателство за полицията и дори бе направен задължителен с това законодателство. Време е да разгледаме по-отблизо нашето белгийско тълкувание на полицията в близост. Полицията в близост до обществото е философия, която отразява нашата легитимност и отношение или дали правим правилните неща по правилния начин. Това отразява също нашата интеграция с обществото, водеща до повишено обществено доверие към полицейските служби.

„Заедно ние се стремим да постигнем високо качество на живот и сигурност за хората чрез високо качество на службата в името на обществото“ – това е водещият мотив на тълкуванието в Белгия.

Белгийският концептуален подход обаче бе оформен след дълги дискусии в научните и полицейски кръгове и е записан в един полуофициален документ, който като минимум определя теоретичната основа на полицията в близост до обществото във федералната полицейска система и 196-те местни полицейски управления.

Нашето тълкувание на полицията в близост се крепи на пет основни стълба:

- Външна ориентация
- Решаване на проблеми
- Партньорства
- Отчетност
- И накрая – овластяване.

Външна ориентация

Основната характеристика на външната ориентация е интегриране на полицията с обществото. Полицията е наясно какво се случва в обществото, когато става въпрос за сигурност и качество на живота. Тази интеграция ѝ позволява да действа по навременен и подходящ начин по всякакви възникващи проблеми и дори да ги предвижда.

По същия начин трябва да се взема предвид липсата на единно и неделимо население; многообразието и различията в очакванията и потребностите на групите, съставляващи населението, трябва да се взема под внимание и да се въплъщава в различни подходи от страна на полицията. Този пренебрегван проблем е водил до консенсуси твърде често на базата на ценностите на мнозинството (средната класа).

По този начин полицията ще изпълни своя основен дълг да съблюдава правата и свободите на всеки и да защитава малцинствата. Висококачествената служба не може да бъде осъществена без безусловно спазване на демократичните принципи от страна на полицията и властите като цяло.

Решаване на проблеми

Про-активният подход, който включва задълбочен анализ на причините за проблема, следван от добре обмислена реакция, позволява откриването на всеки риск за сигурността дори още преди действително да възникне проблемът.

В тази рамка е възможно да се разбере значението, което се отдава на подхода към нарушенията на реда в обществото. Този метод на активно разрешаване на проблемите не само обхваща потребностите на обществеността, но служи и за борба с престъпността. Основната идея е, че явлението липса на сигурност води до намаляване на неформалния социален контрол чрез пораждаване на страх и чувство за несигурност, като така подхранва появата на престъпност. Следователно от жизнено значение е тази активна позиция да бъде подкрепена чрез постоянно наблюдаване на ситуацията на несигурност и точно познаване на населението и местата, за които ще отговарят полицейските служители. Разрешаването на проблеми не трябва да бъде подход от чисто съдебна гледна точка, а начин за утвърждаване на сигурността и качеството на живот. Полицията в близост до обществото не само е про-активен подход, но и търсене на алтернативни начини за справяне с конфликти и борба с престъпността.

Партньорства

Сигурността и качеството на живот са резултат от процес, в който обществеността и други институции заемат по-важно място от полицията като бариера срещу престъпността. От решаващо значение е полицията да не е единствено отговорна за решаването на възникващите проблеми – несигурността и лошото качество на живот трябва да бъдат във фокуса на вниманието на всички членове на обществото по един интегриран и обединен начин. Явява се и идеята за схоластичен подход, който се състои в разрешаването на всяка страна на проблема от различни гледни точки. Това произтича от стремежа към тотално качество, което е специфична цел на нашата страна през последните петнайсетина години.

Освен сътрудничеството с външни партньори, не по-малко важна е екипната работа вътре в системата. Партньорството трябва да обхване всички служби, дори тези, които имат малко контакти с обществеността. Ефикасността на модела зависи от желанието за принос към разрешаването на проблема. На този фон трябва да се развият изцяло както хоризонталната, така и вертикална комуникация.

Отчетност

Взаимната яснота, признание и доверие са гаранция за стабилните отношения между партньорите.

Правилната и добре формулирана политика е от съществена важност, когато става въпрос за гражданите, и следователно е необходимо да се обезпечат механизмите, които да дават на полицията възможност за предоставяне на обратна информация за нейната реакция и потребностите на обществото, на което служи. Отчетността е не по-малко важна, когато става въпрос и за демократизацията на полицейската служба.

Овластяване

За да се осигури достатъчна ангажираност от жизнено значение е да се създадат възможности за партньорите да решават заедно проблемите на сигурността и

качеството на живот. Това включва отново вътрешната демократизация на полицията и еманципирането на различните сектори на обществеността. Овластяването се състои главно в даването на отговорност чрез делегиране на правомощия за вземане на решения. Овластяването в конкретна форма вътре в полицейската организация е следователно демократичен начин на разработване на демократичен процес на вземане на решения, към който съставът може да допринесе чрез механизмите на участие.

Сближаване на петте стълба

Накратко описаните пет стълба са без стойност, без сближаването и спойката, която ги свързва.

Без такова сближаване моделът е обречен на провал.

Примерът на Остенд

Сега при поставен ясно контекст, искам да ви отведа в Остен – една от 196-те местни полицейски служби с пълна автономия. Остен, разположен на крайбрежието във фламандската част на Белгия, притежава всички характеристики на градска зона (международно летище и пристанище), без да е толкова голям град.

Начинът, по който осъществяват сътрудничество с местните власти при изготвяне на своя стратегически план е добър пример за това как принципите на полицията в близост На всеки 4 години всяко местно полицейско управление трябва да разработи стратегически план. Този план съдържа приоритетите за полицейска работа и областите на специално внимание (стратегически и оперативни). Полицейският план трябва да се интегрира в местния план за сигурност. Полицейският план не е план за сигурност. В миналото имаше объркване по отношение на тези планове в Белгия.

Приоритетите и стратегическите области на внимание се определят на всеки 4 години, а оперативните области на внимание – на всеки 2 години.

Как се определят приоритетите и областите на внимание? За да е сигурно, че в Остенд се вършат правилните неща, се използват различни методи, за да се стигне до идеята какво искат различните заинтересовани страни от полицията. Под заинтересовани страни в Остенд се разбира местната управа и нейните сътрудници, сътрудниците на ръководството, партньори и обществеността (вж. също Полицейска рамка на Белгия). Те се считат за основните фигури.

Освен тези основни фигури, те изследват също и своите обективни източници (анализ на престъпността, статистика на пътното движение, отежняващи ситуации и правоохраняване) и субективните източници (монитор на сигурността, дебат по сигурността с основните фигури).

Организиран бяха няколко дебата с партньори, за да се види какво е важно според тях. По време на тези дебати Остенд използва данните от източниците като основа. Това бе наистина необходимо, за да се съсредоточи дебатът върху аргументите. Всеки можеше да даде своята идея какво е важно за следващите четири години.

Накрая се прилага матрица на аргументите за окончателно определяне на приоритетите. Както ще видите, някои от основните фигури, като общината, имат по-голямо въздействие от други.

Важно е да се дава обратна информация на основните фигури за крайните резултати. Тези резултати сега се представят на местния полицейски съвет за обсъждане и одобрение. В края на сметка, те отговарят за плана.

След като веднъж съветът е одобрил приоритетите, те трябва да бъдат разгласени сред обществеността. За тази цел Остедн използва интранет, интернет и годишния си доклад.

След като приоритетите са изяснени, Остедн вече може да работи по съответните проекти.

Някои коментари

Има си причина да се отделя толкова много енергия за определяне на приоритетите. Външната ориентация, да се обикаля и да се пита какво очакват различните "клиенти" от полицията, е от решаващо значение като начало. Ако не знаете какво искат те, как може полицията да пр«достави»добра служба? Означава ли това, че полицията трябва да предоставя каквото и да е желан продукт? Ни най-малко! Някои искания са незаконни, някои са контра-продуктивни, а трети отричат правата и желанията на други страни. Обединяването на всички тези страни, воденето на дебати е начин за уеднаквяване на тези очаквания и запълване на празнината между желаното и възможното.

При тези дебати за полицията е важно да бъде прозрачна и да дава да хората факти и цифри за равнището на престъпност и действията на полицията. Полицията трябва да представя контекста и да бъде ясна по отношение на своята отговорност (мисия). Тези дебати дори овластяват другите страни да мислят за своята отговорност за решаването на проблема. Полицията не е единственият партньор по отношение на сигурността.

Оценка на полицията в близост до обществото

След известен период на осъществяване на полицията в близост до обществото дойде време да се организира оценката на модела. Оценката включва оценка на процеса и ефекта и ни показва тесните места и поуките.

Тази оценка хвърли светлина върху ситуацията и посочи единадесет общи тесни места, които пречат на напредъка на полицията в близост във всички тестови области.

Вътрешни тесни места:

- Способността за културна промяна на служителите към полиция в близост до обществото се оказа по-малка, отколкото мислехме в началото на проекта.
- Фокусирана върху дейността или реактивно действаща полиция, вместо «интегриране около задачата», което пречи на решаването на проблема.
- Разрешаване и външна ориентация.
- Пробеми с капацитета (административни и юридически задачи, които могат да бъдат извършени по друг начин).
- Преоценка на кварталната полиция като предна линия на полицейската организация.
- Липса на подкрепа за мрежовите процеси.

Външни тесни места:

- Необходим, но все още неосъществен е мултидисциплинарен подход към проблемите на сигурността, както на местно ниво (общинско, регионално), така и на под-общинско ниво (район, квартал, улица).

- Липса на ангажираност на партньорите. Този ангажимент е твърде ограничен и симптоматичен. Няма интегриран подход.
- Отсъствие на ангажимент: свързано ли е това с малкото политически сигнали към полицията и партньорите?
- Идеологическите различия затрудняват партньорството. Идеологическите различия между служителите в социалната сфера и превенцията от една страна и служителите в сферата на сигурността, полицията, от друга страна. Социалните работници се фокусират повече върху индивидуалното благосъстояние, докато полицията се насочва по-скоро към полицейските аспекти (брой задържани, иззето имущество). Забелязваме, че тази идеологическа разлика трудно се преодолява.
- Промяна на менталитета на партньорите. Работата по политика на безопасността е споделена отговорност. Второ, философията на полицията в близост до обществото не е вградена в разнообразните сектори на веригата на сигурността. Не всички сектори прилагат принципите на „споделена отговорност“, когато става въпрос за сигурност. Най-общо, топката се прехвърля на полицията и само полицията се държи отговорна за проблемите на сигурността.

Предварителни условия:

- Подборът на персонала, образованието и професионалната подготовка трябва да са ориентирани към полицията в близост.
- Необходима е обща външна комуникация за местната и федерална полиция, насочена към полицията в близост до обществото.

Заклучение

Ако искате да разберете как полицията в Белгия си сътрудничи с играчите в полето на сигурността на местно и публично ниво, е важно да имате представа как в Белгия се тълкува полицията в близост до обществото. Както бе илюстрирано, полицията в близост до обществото в Белгия не е просто една дейност от страна на служителя в полицията в близост. Това е цялостната философия за всички служби в белгийската полиция. По този начин сътрудничеството – или партньорството като един стълб на полицията в близост до обществото – се формализира по един структуриран начин (вж. полицейски план за процес на вземане на решения).

Примерът на Остен показва ясно, че дори да се определят „правилните неща“ (нашите приоритети), сътрудничеството и консултирането са от решаващо значение.

С показаните тесни места, надявам се видяхте, че има още много да се направи, но ние в Белгия смятаме, че сме на прав път към една „отлична“ полиция.

Крис Кърби⁹

Полиция в близост до обществото плюс Е-полиция в Обединеното кралство

Въведение

Аз имам 28 години служба в Полицейското управление на Хемпшър, като голямата част от службата си съм прекарал в униформа, извършвайки редица функции на предната линия в селски, смесени селски и градски, и градски райони. В Обединеното кралство имаме редица окръжни и столични полицейски сили и Саутхемптън е част от Полицейското управление на Хемпшър. Понастоящем аз съм Инспектор на сектор в Саутхемптън, който е голямо морско пристанище, разположено на южния бряг на Англия. От април 2007 г. правителството е заявило, че всички полицейски организации трябва да въведат полиция в близост до обществото.

За мен полиция в близост до обществото е двупосочна комуникация, позитивно действие на наши служители, които ходят, говорят и общуват с хората.

В Хемпшър полицаите от моя ранг носят отговорност за определени географски райони. На тази длъжност съм от 6 години, а прилагам полиция в близост до обществото вече много години в моя сектор и намирам тази политика за много успешна. Аз отговарям за полицейското обслужване на Вътрешния град на Саутхемптън. Той, поради своето многообразие, може би е най-трудният и предизвикателен район за работна в Полицейското управление на Хемпшър. Освен това аз ръководя 3 от 5-те тактически патрулни екипа, базирани в Централния полицейски участък на Саутхемптън, които са на разположение за реагиране на повикване 24 часа 7 дни в седмицата. В помощ на предоставянето на услугата полиция в близост до обществото, аз също ръководя и квартален екип, който в момента се състои от 2 сержанти, 9 полицаи и 9 полицейски служители за оказване подкрепа на обществото. Кварталният екип осигурява покритие от 08:00 до 00:01 часа от неделя до четвъртък, и от 08:00 до 04:00 ч. петък и събота. Общо на мое подчинение са 45 души и двигателят на успеха несъмнено е кварталният екип, който осъществява полиция в близост до обществото.

Като много други вътрешни части на града, тук също има безброй много предизвикателства и районът е изключително разнообразен. Само за да ви дам представа за района: вътрешният град дава подслон на най-голямата чернокожа и малцинствена етническа общност в Хемпшър.

В Саутхемптън се говорят около 45 различни езика и множеството от тези хора живеят във вътрешния град, а тези които не живеят тук идват да посещават района.

Всички джамии, гурдуари и индуски храмове са разположени в района, както и значителен брой етнически хранителни магазини и заведения.

Много бежанци и търсещи убежище също живеят в района, както и много нелегални имигранти.

Има също и много хора от бившите комунистически страни, които сега са част от Европейския съюз, които живеят във вътрешния град.

Статистиката на общината сочи, че тук е районът на бедността, ниско образователно равнище на децата и лошо здраве, което води до съкратена продължителност на живота.

⁹ Секторен инспектор, Полиция на Хемпшър, Саутхемптън, Англия / Обединено кралство

Тук е основното свърталище на гейовете, с много гей барове, което също допринася за многообразието на района.

Ние затворихме шабините (нелегални питейни заведения) и на практика се отървахме от уличните проститутки в жилищните райони.

Откритата улична търговия с хероин и крак изчезна, районът обаче все още е център на тези пласьори. Имахме в миналото две смъртоносни наръгвания и една престрелка, всички те свързани с наркотици, но през последните 3 години не се сблъскваме с нищо от този род. Имаше и редица други убийства.

Сериозните вътрешно-общности напрежения водеха до улични битки и бензинови бомби, хвърляни по къщите. И отново, нямаме такива проблеми през последните няколко години.

В района бяха открити фабрики за канабис на организираната престъпност, но те не са повече, отколкото на други места из града.

Предлагат се много услуги за хора със специални потребности, например Психиатрично отделение, подслони и настаняване за алкохолици и бездомни. Както и Отдел за работа с деца от целия град за деца с изключително предизвикателно поведение.

Действа ли полиция в близост до обществото?

Да, действа, няма никакво съмнение по въпроса. Аз ръководя най-ориентираният към обществото полицейски сектор в Саутхемптън и не случайно ние имаме много по-добри резултати от останалите полицейски управления и също така имаме най-ниски отчетени равнища на противо-обществено поведение в града. Всяка вътрешна част на града би била сложен район за полицейско обслужване, но мнозинството от хората, живеещи в района, са прилични хора, които искат да живеят и работят в една безопасна среда и наша работа е да направим това да се случва.

Може да се създаде ситуация, в която всички да печелят. За да стане това, другите части на полицейската фамилия трябва да ви подкрепят. Външните агенции трябва да играят своята роля и най-важното е да спечелите доверието на обществото.

Разбираме, че полиция в близост до обществото действа от редица източници, статистика на престъпността показва, че моят сектор има по-добри резултати от другите звена следно с 21% и 14% през две от последните четири години, което предполага, че става нещо различно. Когато започнах работа ме държаха отговорен за тенденциите на престъпността и редовните сериозни инциденти, които се отчитаха на редовните заседания за тактическа оценка. Сега е рядкост моят сектор да бъде споменат с изключение на спонтанните сериозни инциденти, които се случват без предупреждение. Вече не ходя на срещи с двамата депутати от парламента, за да слушам за отчаянието и гнева на общността по полицейски въпроси. Опитните полицаи ще заявят, че вече не се налага да откликват на непрестанни повиквания за противо-обществено поведение в района, където действа кварталният екип. Местните консултанти ще заявят, че преди 5-6 години много хора искаха да говорят с тях по полицейски въпроси, а сега рядко се случва. Когато присъстваш на обществени събрания се вижда липсата на негативизъм към полицията и общностните групи говорят добре за нас, младите работници и обикновено граждани всъщност ни защитават. Усеща се всеобщото разбиране, че хората се чувстват в по-голяма безопасност, макар че няма научни доказателства за това. Полицията е добре дошла във всички религиозни сгради във вътрешния град. Сикхската общност през последните две години връчи на полицията награди на своя годишен парад Вайсакхи в признание на свършената от нас работа.

Мюсюлманската общност, които се чувстват под натиск поради войната срещу тероризма, също публично призна чувствителния начин, по който ние предоставяме полицейско обслужване за тяхната общност, както и за района като цяло. В моменти на напрежение между общностите, което може да доведе до сериозно насилие, лидерите на общностите не се събират, когато бъдат помолени от общината. Но идват, когато ги покани полицията и активно се включват в процес на посредничество, който има положителни резултати.

Ключови фактори за успех на полиция в близост до обществото

1. От съществено значение е да има добри ръководители на първата линия, тъй като организацията и ръководството са от ключово значение.
2. Добре мотивирани кадри, които искат да си вършат работата. Няма място за хора, които търсят лек живот; инициатива и иновациите са насърчават.
3. Кадрово обезпечаване на кварталния екип за сметка на групите за реагиране, тъй като кварталният екип е двигателят на успеха. Кварталният екип дава възможност на същите полицаи да бъдат на същото място в необходимия момент, за да се справят с проблема, какъвто и да е той. Това е от огромно значение.
4. Ръководството и членовете на кварталния екип трябва да приемат съпричастност и отговорност за разрешаване на проблемите, да се захванат и да се справят.
5. Използване на процеса PRIME (решаване на проблеми в среда на много агенции).
6. Установяване кои са ключовите фигури в общността и при условие, че това са хора, с които можем да си позволим да работим, да ги изслушваме и да действваме при взаимен интерес. Да направим необходимото тези хора да имат пряка комуникация с нас и нашите сержанти.
7. Да бъдем про-активни (изпреварващи) в изграждането на добри връзки с общността.
8. Да имаме добра комуникационна стратегия с общността – да разбираме, предаването от уста на уста може да е предпочитания начин на комуникация в общността, това особено важи за малцинствените общности.
9. Да разбираме, че възприятията на хората на набор от обстоятелства може да са далеч по-разрушителни от това, което действително се е случило. Така че е невероятно важно полицията да подава точни послания към общността, на които хората да вярват. Това може дори да означава присъствие на големи общностни събрания, с членове на засегнатата общност.
10. Общ план за справяне с общността след настъпване на сериозен или критичен инцидент. Той трябва да включва обикновен набор от инструкции за служители, които идват извън района, за да извършват разпити от врата на врата. Поведението на тези полицаи може да създаде трайни впечатления за организацията.
11. Работа с младежта, присъствие в младежки клубове, подпомагане в спортни тренировки в училищата. Давайте малки суми пари на младежки и други организации, ако това им помага за промоция на дейности, намаляващи престъпността и безредието. Ако младежите чувстват, че полицаите са добри, потенциално можете да обхванете няколко поколения на семейството и така да изградите доверието в по-широката общност.

12. Направете необходимото кадрите ви да отчитат събраната в общността оперативна информация.
13. Пазете своя интегритет и независимост, както и тези на организацията по всяко време.
14. Вашите кадри трябва изцяло да разбират, че те са част от правоохранителна организация, която арестува хора и ги подлага на съдебно преследване съгласно политиката. Полицията в близост до обществото означава също полицията да е собственик на територията и да показва на другите, че вие сте началника.
15. Гъвкавост по отношение на ресурсите, трябва да имаме пълен контрол над ресурсите, така че на практика про-активният екип да може да извършва претърсвания или други местни полицейски операции. Организацията трябва да ви подкрепя с допълнително заплащане на извънредния труд и с персонал, за да можете да се справяте с проблемите.
16. Справяйки се с противо-обществено поведение на ниско ниво, вие се справяте с въпроси на качеството на живота, които са важни за обществото и по този начин предотвратяване дребната престъпност.
17. Насочване на вниманието към проблемните индивиди, използване на приемливи поведенчески договори и заповеди срещу противо-общественото поведение.

Е-полиция

Сигурен съм, че полицията във всяка страна притежава способността да прослушва компютри, телефони и всякакви други електронни медии. Така че бих искал да поговоря за идентификацията на заподозрени и технологии, което от критично значение за разкриване на престъпленията. Първо, ще кажа няколко думи за съществуващите ефективни методи на идентификация на известни заподозрени, което се нарича съответствие на профилите или PROMAT. Второ, ще говоря за бъдещите насоки, които полицията в Обединеното кралство ще следва по отношение идентификацията на неизвестни заподозрени, когато полицията разполага с образи от наблюдателни камери или Е-комплект, известни като лицево разпознаване.

PROMAT

PROMAT не е национална система, но се използва от мнозинството полицейски организации в Обединеното кралство за идентификация на известни заподозрени. В Хемпшър тя даде възможност на полицията да извършва 2 000 идентификационни процедури годишно с разкриваемост около 50-55% срещу 800 традиционни разпознавания с разкриваемост около 40%. Така че годишно това води до свързането на над 700 заподозрени пряко с престъплението.

При старата система полицията трябваше да открие редица лица със сходен външен вид като на заподозрения и да им плати, за да участват в разпознаване. Обикновено са необходими около 15 души, за да се създаде група от около 8 до 11 лица плюс заподозрения. Системата бе невероятно скъпа, поради ангажираните полицейски ресурси и бяха необходими около 2 месеца да се уреди процедурата. Освен това, свидетелят трябваше да мине пред редицата от лица и да види заподозрения очи в очи, което можеше да бъде застрашаващо.

С PROMAT процедурата на разпознаване е компютъризирана и образът на заподозрения се поставя на екран заедно с още 11 сходни образа, извлечени от база данни. Свидетелят вижда само образите и при сериозни случаи цялата

процедура може да приключи, докато заподозреният е задържан с минимални усилия. Това е много добра и ефективна система и има предимството да е преносима.

Лицево разпознаване

В Обединеното кралство са вложени значителни ресурси за разкриване на престъпленията чрез използване на ДНК, отпечатьци от стъпало и пръсти. Следващата област, която е в начален етап на развитие, е лицевото разпознаване. То има два аспекта: първият използва електронна галерия от лица, а вторият е свързан с процеса на идентификация на хора, които не са в електронната галерия. Само някои организации използват е-галерия и спокойно можем да кажем, че към момента съществува огромен неизползван потенциал.

Системата работи чрез електронно картиране на лицето от центровете на очите, което след това може да се сравни с е-галерията от лица и се създава списък на заподозрени. Потенциално тази технология е много полезна, но тя все още се нуждае от квалифицирани служители, които да разглеждат образите от наблюдателните камери и ги сравняват с тези на заподозрените, подадени от софтуера, така че тя не е панацея, но трябва да се възприема като много добър инструмент за разследващите полицаи, който несъмнено ще даде резултати.

Електронната галерия се създава от заподозрени, които биват задържани; понастоящем Хемпшър качва в системата три до четири хиляди на месец. Качеството на образа е наистина важно, както при всяко нещо колкото по-добро е качеството на входящата информация, толкова по-добри са изходящите данни. В идеалния случай образите са анфас, без усмивка; тези, които носят очила трябва да бъдат снимани с и без очила. Снимки на татуировки също могат да се правят и да се импортират в галерията, тъй като в бъдеще могат да се окажат от критично значение.

Вторият аспект е свързан с процеса на работа с образи от наблюдателни камери, снимки от мобилни телефони и Е-комплекти, за да се повиши разкриваемостта на престъпленията.

Полицията в Западен Йоркшир е водеща във Великобритания и в двата процеса и през последните 14 месеца са идентифицирали 388 заподозрени, които в противен случай биха останали неразкрити. Това е постигнато с използването на лицево разпознаване и процесът, чрез който те се опитват да идентифицират лицеви образи на заподозрени. Всички лицеви образи, подадени в отдела за изображения в Западен Йоркшир минават през процеса на обработка на лицеви образи в Е-галерия. По този начин обаче не се разпознава лице, което не се съдържа в галерията. За да се идентифицират тези лица, образите се качват във вътрешна интернет страница и всички служители ги разглеждат с цел идентифициране. Обмисля се въпросът за публикуването на тези образи в общественото пространство, така че обществеността също да разпознава лицата. Това несъмнено ще предизвика интересен дебат както вътре, така и извън полицейската организация.

Сигурен съм, че е видно какъв значителен потенциал съществува с използването на технологиите и приемането на подходящите протоколи за идентификация на неизвестни извършители.

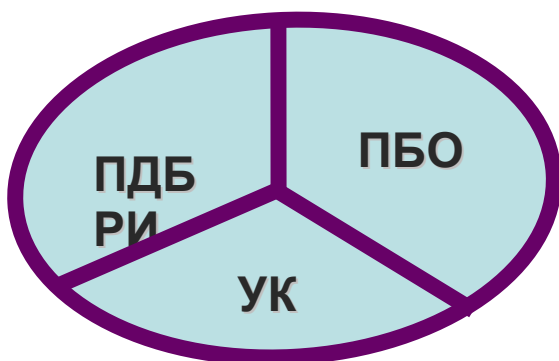
Резултати от Семинар Б: „Полицията в близост в променящо се общество”

Добавена стойност към настоящия 2-ри форум

- Убеждение, че ПБО е ФИЛОСОФИЯ, водеща към положителни промени;
- Убеждение, че полицията трябва да бъде готова да се справи с промените в обществото;
- Дискусия по различни взаимосвързани аспекти от негативните ефекти от глобализацията до местните последици и потребности;
- Разглеждане на практически примери, отварящи хоризонти към нови решения;
- Дискусия на много различни методики, които могат да бъдат интегрирани в собствен проект/програма за ПБО.

Препоръки:

- ПБО като стратегия трябва да бъде „глобална” (всеобхватна) по отношение на полицейската организация и интегрирана, т.е. да обхваща всичко – от организационна култура и структури, до методи за разрешаване на проблеми;
- Да се обсъди етническият състав на полицията, който трябва възможно най-добре да отразява състава на общността;
- Връзка с местните съвети за предварително установяване на проблемите;
- Повишаване дела на жените полицаи;
- Всички съвети, свързани с работата на полицията, трябва имат пропорционален брой членове жени;
- ПБО като основа за събиране на информация за повишаване ролята на полицейската дейност на база разузнавателна информация.



ПБО = Полиция в близост до обществото, ПДБРИ = Полицейска дейност на база разузнавателна информация, УК = Управление на качеството

Семинар С

Полицията в близост до обществото като постоянен учебен процес

Блез Бонвен¹⁰

Оценка на полицията в близост до обществото

Защо да правим оценка?

Почти всички държавни агенции в днешно време минават през процес на оценка. Полицията не трябва да бъде изключение, Но оценката трябва да отчита специфични полицейски реалности. Оценката на полицейската дейност е признание, че нито една система не може да бъде валидна винаги и във всички ситуации. Това особено важи за ПБО, която непрекъснато трябва да се адаптира към нов контекст.

Полицейската дейност се обсъжда нашироко: оценката внася известна обективност в емоционално натоварената обществена дискусия. Политиците винаги ще се стремят да подчертаят как техните решения са подобрили положението; една неутрална оценка помага да се изяснят резултатите. Първият рефлекс, когато се чете дадена оценка, е да се погледне кой е авторът и използваният метод!

В реформата на полицията се инвестират средства навсякъде из Югоизточна Европа през последните почти 20 години. За гражданите като данъкоплатци е важно да знаят дали това, което е направено с тези средства, е помогнало да се постигнат декларираните цели. Правилно извършената оценка може да помогне за коригиране на ситуацията, да продължи да се подобрява... и трябва да се приема достатъчно сериозно, за да се спре незадоволителната реформа.

Да се оценява какво (при оценка на проект)?

Оценката задава един основен въпрос: по-добро ли е състоянието на ситуацията след приключването на проекта отколкото преди? Но намирането на отговора е сложно начинание в нашата среда: полицията и обществото не са като химически, където добавянето на даден продукт автоматично води до очаквания резултат.

Трябва да се анализират няколко фази, за да се види къде са тесните места:

- Те може да са в самия генезис на проекта, когато властите са заявили целите на проекта. Консултирали ли са се властите с полицията, за да проверят жизнеспособността на такова едно решение?
- Как е планиран проектът?
- Какво е положението с инвестираните ресурси? Къде да намери нови ресурси полицията?
- Демонстрирали ли са полицейските служители мотивация да изпълнят проекта? Обучени ли са правилно, за да предоставят необходимата служба?
- Основен, но сложен въпрос и поради друга причина: знаем ли точно каква е била ситуацията преди реформата и можем ли да я сравним със ситуацията след това?

¹⁰ Експерт към Швейцарската агенция за развитие и сътрудничество (ШАРС)

- Статистиката за престъпността не е изцяло надеждна поради несъобщените престъпления. Проведено ли е изследване, за да се получи ясна картина преди стартирането на проекта?

С други думи, трябва да се вземат предвид следните различни етапи: генезис на проекта, вложени входящи елементи, изградени процеси, изходящи елементи и наблюдавани резултати. Факторите на влияние (демографско и градско развитие, равнище на безработица и др.) извън обхвата на полицейската дейност също трябва да се вземат предвид.

Оценката трябва да се предвиди още със започването на проекта: ако решението за оценка се вземе накрая, откъде ще се вземат данните за предишната ситуация? Съпоставимостта е основен компонент на добре извършената оценка.

Да се оценява какво (при оценка на звено или ПБО)?

За оценяване на програма или звено за ПБО са необходими критерии, по които да се определи какво разбираме под ПБО. Тези критерии могат да се определят по линия на продуктите и организацията на ПБО. Тук даваме кратък пример на критерии, които биха могли да се използват, и методиката, с която могат да се оценят:

Критерии за оценка на ПБО

Показател: преди и след въвеждане на ПБО

Продукти

- | | |
|--|--|
| • Намаляване на престъпността на местно ниво | • Полицейска статистика |
| • Повишаване чувството за сигурност | • Изследване на виктимизацията |
| • Повишаване имиджа на полицията | • Анкети (въпрос за страха от престъпление) |
| • Партньорски дейности | • Анкети (въпрос за имиджа на полицията) |
| | • Брой формални партньорства (анализ с действителните партньори) |

Организация

- | | |
|---|--|
| • Децентрализация на вземането на решения | • Сложност на йерархията |
| • Достъпност | • Проекти на квартално ниво |
| | • Работно време на участъка |
| | • Мобилни номера на полицаите |
| | • Присъствие съгласно анализа на потребностите |
| • Профил на състава | • Пол |
| | • Малцинства |
| | • Възрастова структура |

Заклучение

Оценката има основна цел, но се нуждае от сериозна методология, за да бъде успешна. Тя не може да разчита само на „меки“ факти като преценка на специалисти; статистическите данни, ако е възможно от представителни

изследвания, са от решаващо значение. Трябва да се разработят критерии, които определят какво се разбира под ПБО и да се конкретизират в измерими показатели.

Желанието за оценка рядко идва отвътре в организацията. Но даването на възможност за извършване на оценка повишава прозрачността и, ако бъде извършена правилно – подпомага по-добрата работа. Оценката трябва да се извършва от външна организация, за да се повиши неутралността, но никой не е безпристрастен и оценките никога не трябва да бъдат в черно и бяло.

Кристиан Мухана¹¹

Как да се справяме с неуспехите: необходимостта от промяна

Граждански размирици независимо от ПБО? Как да се поучим от френския опит

Размириците в бедните предградия във Франция през 2005 г. породиха много анализи. Много наблюдатели търсеха начини да обяснят явлението с глобални причини. По ирония на съдбата, имайки предвид намесата на полицейските сили в началото на предишни размирици от този род във Франция¹², относително малко внимание се обръщаше на това как действията на полицията и охранителната полиция биха могли да бъдат основни фактори за започването на тези движения. Това не означава, че икономическите, социални и расови причини не е трябвало да се разгледат за обясняването на генезиса на тези събития. Но, съсредоточавайки се върху местни взаимодействия, човек може да попита до каква степен френския начин на полицейско обслужване е също част от проблема. Би било преувеличено да се твърди, че полицаите единствено са виновни за тези размирици и последствията от тях, но ролята, която играят в тези бедни предградия до голяма степен се пренебрегва. С други думи, как да се обясни, че ситуацията в тези райони е все още извън контрол, независимо от стратегията за “police de proximité” (полиция в близост)?

Защо да се модернизираме? Нарастващата бездна между полицията и населението

От края на 1970-те години насам френското правителство трябва да отчита липсата на доверие в полицията, изразена от голяма част от населението. Може да се говори за традиционна липса на доверие у ляво-настроените, студенти, работници и дори сред много граждани от средната класа, които показват презрение към полицаите. Но хората, които в момента са по-загрижени от тази липса на доверие, са тези, които живеят в бедните предградия на френските градове. Тази загриженост се превърна в открита криза през 1980-те години, когато избухнаха първите „модерни“ бунтове в тези бедни предградия, демонстриращи пропастта между полицията и населението на тези райони, особено младежта. Кризата от ноември 2005 г. с размирици, които засегнаха 274 френски града, показваха, че отношенията между полицията и населението все още са проблематични.

¹¹ Център по организационна социология

¹² По-известните от които са Ле Мингет (1981), Вокс ен Веран (октомври 1990 г.), Сартовил (март 1991 г.), Монт ла Жоли (май 1991 г.), Тулуза (1998 г.), Лил (2000). Всички тези бунтове започнаха с реални или предполагаеми инциденти, обхващащи младежи и полицейски сили.

Дори извън тези предградия нарастващата загриженост по отношение на несигурността през 1980-те и 90-те години показва също неспособността на полицията да се справи с този проблем и да вдъхне увереност на гражданите. Френските полицейски сили не успяха да спрат ръста на престъпността, както и нарастването на страха от престъпност. Въпреки че граждани настояваха за полиция, която да бъде по-ефективно и с по-голямо присъствие, френската полиция не успя да отговори по подходящ начин.

Няколко са причините за тази ситуация.

- Френската традиция за **обществен ред** е една от тях. По исторически причини френската полиция трябва да осигурява обществения ред и да отговаря по-скоро на нуждите на държавата, отколкото на гражданите.
- Поради този приоритет – защита на държавата – френската национална полиция е много **централизирана и йерархична организация**, управлявана от полицейски началници, завършили едно и също училище и често без опит в работата на улично ниво.
- **Развитието на технологията** може да се приема като напредък за полицейските сили. Но то има също последици за отношенията между полиция и население. Считани за старомодни и скъпи, местните полицейски участъци бяха закрити през 7-те и 80-те години. Целият състав бе събран в големи централни сгради в центъра на градовете, далеч от предградията. Пехотните патрули също изчезнаха. В резултат, полицията стана по-скоро реактивна, отколкото про-активна.
- Липсата на вътрешна комуникация между различните направления вътре в полицията и с населението бе подсилена от **нарастващата специализация и професионализация**.

В резултат разполагахме с полиция, която се чувстваше недооценена, презирана от населението. Полицаяте се чувстваха далеч по-отхвърлени от населението, отколкото в действителност бяха. На много места можеше да се намерят полицаи, които не познаваха никого, и които реално не разбираха хората по места. Можеше да се говори за взаимен страх: колкото повече полицаите се чувстваха изолирани, толкова повече те се страхуваха от малцинствата и младежите. И колкото по-заstrasени са, толкова по-агресивни са те към тези хора. Това изглежда като една низходяща спирала от страх, водеща до насилие от двете страни: полицаите и младите хора, живеещи в тези бедни предградия.

Как да се модернизираме? Опити за създаване на квартална полиция

Полицията и правителствата изглеждаха глухи към нарастващата потребност от обществена сигурност, която излезе на повърхността в средата на 70-те. В края на 70-те обаче, когато охранителната полиция беше в своя апогей, се появи обществената загриженост в полза на една различна полиция - по-близка до обществото. До началото на 80-те години не бяха направени опити за промяна на полицейската практика.

Първата стъпка: утвърждаване на пехотните патрули (1982 – 1995 г.)

Първата организационна промяна бе генерализирането на една страна полицейска стратегия – пехотните патрули. Концепцията представлява придаването на конкретен район към малко на брой полицаи. Двама или трима полицаи се организират в пехотен патрул и се опитват да установят контакт с населението на този район. Не теория, те бяха поканени да развиват партньорство с общността и да работят в областта на превенцията. Основната идея бе да се развива взаимно

признание между жителите на конкретния район и „техните“ полицаи, от които се очакваше да се превърнат в специална фигура в тези райони. Вдъхновени от английски „боби“ и от много старата френска традиция, пехотните патрули се възприемаха като начин за възстановяване на социалните връзки между гражданите и полицията. Един от проблемите на тази нова политика бе, че мнозинството от полицаите даваха пехотни патрули отчасти и не бяха освободени от традиционните задачи като охрана на обществени сгради и трансфер на лица, лишени от свобода. Други полицаи често сменяха районите, вместо да остават на един и същи маршрут, за да развиват персонални връзки с местните жители.

Друг проблем за тези „нови“ полицаи е, че превенцията има лош имидж сред самата полиция. Тези полицаи по превенцията бяха маргинализирани от своите колеги в полицейските управления и до голяма степен бяха възприемани от другите, като извършващи "социална", а не полицейска работа. Тях ги сочеха като предатели на полицията, когато беседваха с младите хора и играеха мач с тях, вместо да показват твърдост към тях. За началниците пехотните патрули бяха също далеч от приемливи, тъй като не желаеха да оставят полицаите да бъдат самостоятелни и – тъй като тяхната основна мисия – превенцията – не се появява в статистиката, която е единственият начин за оценка на работата на полицията в една високо централизирана система. Наистина, дори превенцията да бе декларирана като приоритет, оценката на полицейската работа все още оставаше базирана на брой задържани лица или процент на разкриваемост, което не е резултат от полиция на превенцията, които могат да решават проблем само по неофициален начин, без да арестуват хора. Освен това централизираната и йерархична организация не позволяваше на тези полицаи да отговарят на обществените потребности. Приоритет оставаше националната политика, а не местната.

Втората стъпка: квартална полиция (1997 – 2001)

В края на 90-те, без каквато и да е реална оценка, пехотните патрули бяха възприети като голям провал. Вината за повишените равнища на престъпност се хвърляше върху превенцията. Втората важна организационна промяна бе подходяща за културата на полицаите. Новата концепция за квартална полиция (полиция в близост до обществото) бе силно застъпена на национална конференция през 1997 г. Основната идея на кварталната полиция бе да създаде – или пресъздаде – малки полицейски участъци в градските райони. От полицаите се очакваше да се включат в живота на своя район, да се занимават с всякакви случаи и да отговарят на жалбите на населението.

Но полицаите, изпратени там, вече не се наричаха полицаи по превенция: всички „стари момчета“ бяха поканени да напуснат или да си сменят поведението. От новите полицаи се очакваше да утвърждават по-репресивна полицейска стратегия. Благодарение на новата реформа те бяха също и разследващи и трябваше да доказват своята ефективност в работата по криминалните разследвания: най-добри измежду тях бяха онези, които разрешаваха случаите, а не тези които разрешаваха проблеми, което връща нещата назад към желанието на френските полицаи да не ги възприемат като „социални работници“.

Ограничения и противоречия на кварталната полиция

Резултатите от кварталната полиция не бяха толкова добри, колкото се очакваше поради организационни и политически причини. Всъщност новата доктрина не промени нито организацията, нито културата в полицията. В известен смисъл тя засили някои от традиционните проблеми във френската полиция. Един от най-сериозните проблеми бе, че кварталната полиция насърчи хората да подават оплаквания, тъй като новият полицейски участък бе много по-достъпен от старото

централно управление и защото полицаите бяха готови да поставят ударението върху тази работа. Ето защо статистическите данни показваха повишаване нивото на престъпност: този лош резултат беше в основата на загрижеността по време на президентските избори през 2002 г. Макар че новите полицаи трябваше да усъвършенстват партньорствата с местните институции и сдружения, на практика на тях не им се позволяваше да развият своя собствена политика. Йерархията и централизацията оставаха основно правило.

Но **културата на полицейските служители** е друго ограничение пред тази политика. Полицаят се придържа към определено виждане каква е неговата работа, т.е. да залавя нарушителите. При изпълнение на служебните си задължения полицаите могат да правят преценка и да пренебрегват дребни нарушения или да прилагат принудителни мерки. Но при кварталната полиция приоритетите трябва да се определят от обществеността или партньорите. Преценката е по-ограничена, тъй като контролът от страна на местната среда е по-ефективен от този на официалната йерархия. Както посочихме по-горе, началниците във френската полиция не са наистина опитни по отношение на работата на улицата. Следователно за полицаите, които искат да запазят свободата си в работата, е съществено да не се ангажират с местни партньори и да действат, следвайки винаги официалните правила.

В случая на „полицията в близост“ полицаят бе длъжен да приеме всички жалби в района. И поради новите му компетенции за разследване, той бе длъжен да ги заведе всичките и да информира прокурора, който бе единственият, който може да реши какво трябва да се прави. В резултат полицаят нямаше право да реши проблема сам. Той трябваше да заведе случая писмено и да го разрешава под указанията на прокурора. Вместо да остави полицаите да решат кой е най-добрият отговор на една жалба, новата система ги караше да пишат документи без реални отговори, тъй като прокуратурата се задръстваше от драстично повишените потоци жалби, идващи от новата полиция.

Това противоречие имаше основен ефект върху полицейската статистика, която оставаше единственият начин за оценка работата на полицията. Макар че полицаите бяха твърде скептични по отношение на „полицията в близост“, откриването на нов полицейски участък бе възможност за населението да получи полесен достъп до полицията и да подаде оплакване. Вследствие нивото на престъпност се повиши. Това можеше да се възприеме като знак за повишено доверие към полицията и със сигурност като знак за повишени очаквания от страна на населението. Но за политиците и медиите тези цифри бяха доказателство за провала на новата полиция, след като броят на престъпленията, известни на полицията, се увеличаваше, а процентът на разкриваемост намаляваше.

Упорит проблем

Макар че пехотните патрули и по-късно кварталната полиция да успяваха понякога да създадат нови взаимоотношения между полицията и обществеността, на повечето места пропастта оставаше, особено в по-бедните предградия и особено между младите хора и полицията. Но изглежда, че вече не остана място за разработване на нови полицейски стратегии. От 2001-2002 г. насам френската полиция се връща назад към старата стратегия на възпиране на престъпността с не по-голям успех от предишната. Също така, изследванията и оценката в тези сфери изглежда стават все по-малко приемливи за правителствата. Новата стратегия е да се контролира информацията за справяне с несигурността: министърът на вътрешните работи оказва натиск върху началниците на полицията да произвеждат „добра“ статистика, каквито и средства да са необходими за това. На медиите се дава да разглеждат работата на полицията само чрез официалната комуникация.

В заключение може да се каже, че основното обяснение за неуспеха на тези нови полицейски доктрини – дали се основават на превенция или репресия – е, че те не включиха жителите в местните стратегии, особено тези на които традиционно се гледа като на обекти, а не като на партньори: малцинствата, бедните, младите. Полицейското обслужване винаги остава работа на самата полиция и не включва гражданите. В случая на Франция, външната оценка, особено чрез проучвания, се възприема като нелегитимна намеса. Отчетността не се приема, децентрализацията става все по-малко възможна поради политическата важност на статистическите данни.

Бунтовете във Франция от октомври и ноември 2005 г. може да са резултат от тези централизирани полицейски стратегии, изключващи сътрудничеството. Ако малкият брой пострадали по време на тези бунтове може да бъде показател за ефективността на френската служба за борба с масовите безредици, липсата на контрол над ситуацията несъмнено показва неуспехът на ежедневната полицейска работа. Както и много предишни безредици, тези бунтове започнаха след конфликт между полицията и младежи от етнически малцинства. Твърдата полицейска работа води полицаите и младите хора към система, в която взаимната предубеденост поражда взаимен страх. Винаги, когато полицаите поставят акцента върху контрола без стратегия за разрешаване на проблемите, те повишават натиска върху младите хора. И тези млади хора използват всяка възможност да си отмъстят. Без реална реформа с оценка на нейната ефективност, няма причина да се разчупи порочния кръг на твърдо полицейско отношение и действия срещу полицаите.

Д-р Йохан Кристе-Цайс¹³

Полицейската култура: Бариера или катализатор за внедряване на Полицията в близост до обществото?

Въведение

Внедряването на промяна в полицията винаги е било много сложно и изискващо начинание. Изследователски проект на Германския полицейски университет в Мюнстер-Хилтруп се стреми да постигне по-добро разбиране на това какво точно се случва, когато в полицията се внедряват нови концепции. Полицията в много страни е преминала през многобройни промени през последните две или три десетилетия. Някои от тези промени срещнаха сравнително високо ниво на приемане от страна на полицаите, но някои от тях се развиваха много трудно и много често някои проекти се оказваха пълен провал.

От едно проучване, което изследва промяната в германската полиция, е изведена следната хипотеза. Проектите за промяна, които изследвахме, обхващаха широк кръг от цели и мерки, от реструктуриране на полицейските сили или закриване на полицейски участъци до внедряване на модерни инструменти на управление в съответствие с философията на „Новия публичен мениджмънт“, от въвеждането на система за управление на качеството или изготвянето на нови стратегии за преформулиране на компетенциите за борба с определени видове престъпност. Целта на нашето проучване бе да установим критичните фактори в тези процеси на

¹³ Германски полицейски университет, Мюнстер, Германия

промяна, за да дадем възможност на главните герои на промяната да избегнат клопките, свързани обикновено с тези процеси, и да им помогнем да разработят стратегии за промяна, които обещават да доведат до по-удовлетворителни резултати.

Три етапа в процеса на промяна

Ако трябва да се въведе нов начин на полицейско обслужване в дадена общност или в обществото като цяло, трябва да се огледат редица аспекти. Тези аспекти се отнасят до три различни етапа, през които трябва да протече процесът на промяна:

- концептуално ниво
- организационно ниво
- културално ниво.

Няма ниво, което да е по-важно от другите, но трите равнища са от значение за различните етапи на процеса на промяна, които следват един след друг. Концептуалното ниво обикновено стои в началото на процеса. Излишно е да се споменава, че новата концепция трябва да бъде изцяло разбрана преди да може да бъде осъществена, което означава че важните фигури на политическо, както и на организационно ниво трябва да имат ясното разбиране какъв е проблемът, който искат да разрешат, какво точно искат да постигнат, Как се очаква да действа новата концепция, как ще се разпознае успехът и какво може да тръгне в погрешна посока. Всички тези аспекти принадлежат към концептуалното ниво на процеса на промяна и трябва да бъдат безупречно обмислени, за да се избегнат скъпо струващи и времеемки закъснения на един по-късен етап на процеса.

Организационното ниво обхваща всички аспекти, които са свързани със самия процес на реализация и принадлежи към по-техническите аспекти като организация на проекта, квалификация и съвместимост на членовете на екипа, въпросът дали образованието и обучението са планирани според потребностите на целевата група и т.н. Това е процес, за който повечето полицейски организации са добре подготвени, тъй като внимателното планиране винаги е било една от признаваните силни страни на полицията. Това често се улеснява от факта, че полицията обикновено е в състояние да разпределя човешките ресурси към онези групи проекти, на които други части от изпълнителната власт – може би с изключение на военните – не могат да разчитат. Казвайки това обаче, трябва да се посочи че в редица случаи, които изследвахме, установените стандарти на управление на проекти не бяха спазвани, което също доведе в резултат до закъснения на по-късна фаза и много често до сериозно отчаяние сред членовете на екипа по проекта, както и сред служителите, засегнати от слабото управление.

Културалното ниво е може би най-критичният фактор и най-взискателният аспект на процеса на реализация, защото на това се решава дали новата концепция ще стане част от ежедневната рутинна работа на полицаите. Значението на организационната култура за успеха или провала на процесите на промяна е признато от организационната наука от преди четири десетилетия вече, но все още е изненадващо колко често тази област на науката се пренебрегва от практиците и агентите на промяна, когато се стигне до въвеждане на нови концепции в йерархично структурирани организации като полицията. Прекалено често йерархично структурираните организации се възприемат като машина, която е сравнително лесна за управление и пренасочване в съответствие с концептуалните планове на ръководството. По отношение на полицията, тази заблуда може да се отдаде на факта, че полицаите обикновено са добре обучени - доста повече от другите организации - да следват заповеди и да изпълняват волята на по-

горестоящите в йерархията. Това определено е вярно, когато се изпълняват заповеди, свързани с масови безредици, спортни събития или терористични атаки, но същи и при овладяване на бедствия като наводнения, горски пожари, самолетни катастрофи и други подобни. Но когато се стигне до начина, по който се изпълнява полицейската работа в ежедневието, картината изглежда съвсем различно. Основната причина за разликата стои в нивото на преценка, която полицаите трябва да упражнят за постигане на високо качество на полицейската работа. Критичният фактор за добра полицейска работа при тези обстоятелства е равнището на квалификация, нивото на професионализъм и нагласата на отделния полицаи. Фактори, определящи тези аспекти са качеството на системата за подбор на персонала и основното обучение, качеството на техническото оборудване и законовата уредба, както и качеството на управление и също така (най-често неписани) правила и норми на преобладаващата култура в организацията.

Организационната култура определя дали новата рутина на работа, новият модел на борба с престъпността или полицейска работа, новата философия на управление или лидерство са така здраво вкопани в колективни норми и стандарти на полицейските служители, че могат да бъдат описани като „приети за даденост“. Ако не са, полицаите може все пак да ги изпълняват, но не защото смятат, че е необходимо, а защото искат да си спестят неприятностите. Средносрочният и дългосрочният ефект е очевиден: новият модел или философия са внедрени най-вече, за да удовлетворят висшестоящите, но не стават част от това, което се смята от полицаите за „добра полицейска работа“. В момента, в който няма риск от връщането назад към стария начин, полицаите са склонни да го направят – може би в течение на промяната в ръководството или просто в ежедневната полицейска работа, която се извършва извън ползването на висшестоящите.

От самосебе си се разбира, че една нова философия като Полиция в близост до обществото трябва да се разбира и съпреживява от полицаите, за да създаде желаните резултати. Всички концепции и програми ще бъдат съвсем безполезни, когато полицаите ги възприемат като странни или чужди за тяхната култура, може би мотивирани от политически основания или като прищявка на ръководството, за да изглежда по-модерно или да получи похвала и да привлече ресурси от външни източници. Но какво е необходимо, за да стане една концепция като Полицията в близост „приета за даденост“ част от организационната култура?

За да се разбере какво се случва в процесите на промяна, трябва да се съсредоточим върху парадигмите, които определят мисленето и действията на членовете на една организация.

Парадигми в полицията

Под думата „парадигма“ разбираме набора от приети за даденост основни убеждения и предположения, които оформят начина на изпълнение на задачите и решаване на проблемите в контекста на конкретна социална система. Това оформя нашите разбирания за важно и маловажно, това определя приоритетите и рутинните задачи, то помага за придаване на смисъл на това, което членовете на обществената система възприемат и правят. Парадигмите са от съществено значение за функционирането на всяка социална система, защото те дават възможност на членовете на социалната система да прилагат стандартизирани решения към често възникващи проблеми. Сложността се намалява е хората се освобождават от необходимостта да търсят критерии за оценка на ситуацията, определяне на приоритетите и търсене на възможни решения всеки път, когато възникне проблем. Благодарение на парадигмите членовете на социалната система споделят някои общи приоритети по отношение на функцията на самата социална

система, към която принадлежат, кои цели и мерки са приемливи и какъв вид поведение от тяхна страна е приемливо.

Водещата парадигма в частния сектор е например приетото за дадено предположение, че целта на частната компания в свободната пазарна икономика е да продава своите стоки или услуги, за да реализира печалба. Всеки, който работи в частния сектор е приел вътрешно тази парадигма и следователно не е необходимо да се хабят приказки за обясняване на тази парадигма на членовете на организацията всеки ден. От тази парадигма дедуктивно могат да се извлекат много заключения, които оформят поведението на членовете на частната компания, например че удовлетвореността на клиента е добра за бизнеса, фактът че загубите могат да бъдат приемливи само като временно явление или че е добре да има осчетоводяване на разходите и система на контрол.

Племенните общества, фамилията или религиозните общности също функционират в съответствие със специфични лежащи в основата парадигми, които всеки член на социалната група приема за дадени и които определят основните предположения и убеждения, поведението и действията на членовете.

Това, което прави трудно реализирането на промяна в полицията, и това, което прави трудно изследването на тази организация, е фактът, че полицията е организация, която следва повече от една парадигми. На лице са поне три парадигми, които са от значение в контекста на полицейската работа, като всяка от парадигмите има своя логика, оформяща мисленето и поведението на полицейските служители. Тези парадигми са:

- политическата парадигма
- бюрократичната парадигма
- професионалната парадигма.

За да се разбере какво се случва в процеса на промяна в рамките на полицията е необходимо да се разбере вътрешно присъщата логика на тези парадигми, както и фактът, че тези три парадигми са неразделна част от всяка полицейска организация в контекста на свободно демократично общество. Това означава, че нито една парадигма не може да бъде заменена от друга или всички да бъдат отхвърлени изцяло.

Политическата парадигма

Полицията несъмнено е политическа организация и е необходимо тя да бъде контролирана от политически институции. В противен случай полицията се изправя пред опасността да се превърне в „държава в държавата“, неконтролиран и неконтролируем орган, който действа по свои собствени правила и рано или късно се превръща в още по-голяма опасност да ценностите на демокрацията и свободата. Ето защо либералните демокрации подлагат полицията на политически контрол съгласно идеята за разделение на властите, провъзгласена за първи път преди повече от 250 години от Монтескю в неговата книга „Духът на закона“.

Политическата сфера обаче следва много специфичен вид логика. Тя обикновено поставя много силно ударение върху получаването на обществена подкрепа за своите действия или „продава“ своите идеи и постижения на една общественост, която има склонност да се фокусира върху това, което се случва в момента. Дългосрочните инвестиции, постоянството в осъществяването на един времеемък процес, чиито ползи ще се проявят едва в средносрочен или дългосрочен план не са от голямо значение за силните страни на средния политик. Но отхвърлянето на логиката на политическата „търговия“ може да бъде рисковано и следователно

политиците предпочитат да следват специфичната логика, която изглежда налага политическия свят.

Няколко са опасностите, свързани с политическата парадигма, когато става въпрос за реализация на нова концепция като Полицията в близост до обществото. Едната от тях вече беше спомената: опасността новата концепция да бъде въведена просто поради политически причини, или защото има външен натиск за това, или защото на политическо ниво има желание за привличане на положително отразяване в пресата и приемане от обществеността за инициране на модерни концепции. Но възможна е също и опасност в обратния смисъл, когато има движение на организационно или оперативно ниво за въвеждане на нова концепция и съпротива на политическо ниво дали само заради обикновен консерватизъм или инат, поради общо нежелание да се започне нещо ново и потенциално смущаващо, или просто от страх да не си навлекат критика от политическите опоненти, пресата, обществеността или който и да е друг, който е в състояние да се изправи срещу тях.

Бюрократичната парадигма

Политическата парадигма определя само онова, което се решава на най-високо ниво в полицейската организация. За да се изолира полицията от краткосрочната политика и за да се избегне типа система на привилегии, която осакати много полицейски организации през 20-ти век, полицията като организация следва също и логиката на бюрократичната парадигма. Макс Вебер описва принципите на бюрокрацията преди почти сто години в своята книга „Икономика и общество“, където набляга на значението на „sine ira et studio“ като начин на изпълнение на решаващи задачи за съвременното общество, строго свързани с ясно определени правила и регулации, следване на процедури, задължителни за всички, заложи в писмена форма и слепи за особеностите на индивидуалните предпочитания или привилегии. Бюрократичната парадигма прави необходимото полицията да не може да се развие нито в изключително оръдие на управляващата класа, нито в изолиран орган със свои собствени норми и правила, който само определя как да си върши работата. Бюрократичната парадигма по принцип е много негъвкава, неефективна и бавна, но дава сериозна гаранция полицията да остане предсказуема и стабилна, безпристрастна и – поне на теория – над политиката.

Бюрократичната парадигма може също да създаде няколко опасности, когато се стигне до въвеждането на философията на Полицията в близост. Първата и най-вероятна опасност се състои в тенденцията към задушаване на концепцията чрез вълна от много детайлни регулации и изисквания за отчитане – нещо с което бюрокрациите са „известни“. За бюрокрациите традиционно е много трудно да позволяват зони на непрозрачност в своя обхват. Те по принцип предпочитат да контролират повечето мерки и дейности, които се извършват на оперативно ниво, а ако позволят на полицаите да оформят своите взаимоотношения с гражданите индивидуално, това ги изправя пред риска от появата на толкова много подходи към Полицията в близост, колкото организационни звена или дори лица съществуват, тъй като е изключително трудно за една централизирана бюрократична структура, разположена в националната столица или в областния град да контролира начина, по който се изпълняват дейностите в ПБО във всеки един град, село или предградие.

Бюрокрациите проявяват склонност на недоверие към организационните звена, които са на тяхно подчинение. И са склонни да предпочитат детайлни разпоредби пред по-общо изразени предпочитания и стандарти. И всяка доловена грешка на оперативно равнище може да се приеме като причини за все по-здраво затягане на мрежата от правила и разпоредби. Но както всеки полицай знае много добре: добра

полицейска работа на нивото на общността може да бъде успешна, само ако бъде пригодена към потребностите на индивидуалната общност и съществуващите там проблеми и предизвикателства. В момента, в който полицаите започнат да изпълняват стандартизирани процедури, изготвени в Министерство на вътрешните работи, добавената стойност на Полицията в близост до обществото е застрашена.

Професионалната парадигма

Полиция, стриктно водена от политическата и бюрократичната парадигма едва ли би била ефективна полиция и следователно се нуждае от трета парадигма, която да гарантира, че може да изпълнява задачите си ефективно и резултатно. Третата парадигма, която ръководи полицията, е онази, която аз наричам професионална парадигма. Макар все още да се водят известни дебати в полицейската наука дали полицията е професия или не, несъмнено съществува определен набор от професионални правила, следвани от всеки полицай, набор добре установени стандарти и процедури, разработвани през годините, изпитвани отново и отново, и които всеки новобранец трябва да научи по свой начин, за да стане добър полицай.

Тези професионални норми, стандарти и процедури са неразделна част от така наречената „култура на ченгетата“, конкретният набор от основни предположения и (най-често неписани и имплицитни) правила, които определят поведението и действията на полицаия в ежедневната му работа. Тези основни предположения, норми, стандарти и процедури обикновено са съвместими с бюрократичните правила, които полицията трябва да следва, но може да включват и начини и средства, които или не са част от експлицитните бюрократични правила или дори може да излизат извън официалната рамка на бюрократично или политически приемливото.

Логиката, която може да се изведе от професионалната парадигма, е различна както от политическата, така и от бюрократичната. Тя не задава въпроса какво трябва да правиш, за да държиш министъра на вътрешните работи далеч от неприятностите или за да спазиш буквата на закона 100 процента, А ви пита какво трябва да правите, за да свършите ефективна полицейска работа, да гарантирате безопасността и реда, да хващате престъпниците и да направите необходимото полицията да може да продължи да върши работата си в често много критична среда.

Процесът на осмисляне и интерпретация на оперативно ниво

Професионалната парадигма и придружаващата я логика за от решаващо значение за разбирането на това, което се случва в полицейските участъци, когато се въвежда нещо ново, тъй като заповедите и концепциите, спускани от управленското ниво никога не се получават или не се възприемат точно както са издадени – по-скоро те биват интерпретирани и модифицирани, за да станат съвместими със съществуващите норми и опит, поведенчески модели и общо споделяни основни предположения, така че да не смущават прекалено много съществуващите рутинни процедури.

Този процес на интерпретация и модификация се извършва първо чрез наблюдение на това, което става, следван от процес на опит за осмислянето му. Понякога това може да отнеме доста дълго време, когато концепцията е нова или не е съвсем ясно защо се внедрява тази концепция. Полицаите осмислят това, което виждат и чуват, като разговарят помежду си, обменят своите наблюдения и тълкувания. Колкото по-чужда е новата концепция, толкова повече те разговарят и размишляват,, разменят клюки и мълви и се опитват да открият какво става „наистина“, какво искат „наистина“ да постигнат с новата концепция политиките и началниците и какво

„наистина” означава тя за ежедневните задачи при патрул на улицата или на работа в участъка.

Много трудно е да се контролира този процес на осмисляне, тъй като много голяма част от него се осъществява в столовата, В патрулните автомобили, на чаша кафе или между два сигнала в участъка. Увеличаването на обема информация, даван на полицаите относно новата концепция, нейните цели и философия, могат да направят нещата още по-тежки, тъй като много често това се възприема от полицаите като стратегия за справяне с резистенцията или дори като опит за прикриване на недостатъците на новата концепция, които началниците не искат да бъдат видени от подчинените им. Както веднъж ми каза един консултант по мениджмънт: „Колкото по-голям е островът на информация в морето на несигурност, толкова по-дълга става крайбрежната линия на съмнението.”

Особено когато мотивите зад новата концепция не са обяснени открито, полицаите са склонни да размишляват относно "истинските" мотиви и в момента, в който имат основания да смятат, че "истинските" мотиви са най-вече политически, става все по-трудно да ги накарате да повярват, че новата концепция е преназначена на подобри работата на полицията, да създаде по-високо ниво на сигурност в обществото и така да се бори с престъпността по-ефективно.

Ако новите заповеди и концепции, въведени в полицията от управленското ниво противоречат на основните виждания за добра и ефективна полицейска работа, полицаите са склонни да се държат към стария си начин на работа колкото се може по-дълго. Това не означава непременно, че те открито възпрепятстват официалната политика (полицаите по принцип са хора, спазващи закона, свикнали да изпълняват заповеди), но полицаите могат да бъдат твърде изобретателни, когато искат да правят това, което те смятат за необходимо и все пак да създават впечатление на управленско ниво, че всичко се извършва точно както е предвидено. В нашето изследване откриваме много примери, които показват как полицаите много творчески създават начин „да украсят витрината” сякаш са приели идеята, за да бъдат началниците им доволни, а те самите да не си създават неприятности. Но пък и нередко те дори може да се забъркат в някаква форма на „микropolitическа игра”, насочена към убеждаването на техните висшестоящи, че новата концепция не е подходяща за постигане на предвидените цели. В случаите, когато успехът на новата концепция до голяма степен зависи от това полицаите да я приемат, разберат и прилагат с цялото си сърце, играенето на тази микropolitическа игра може да бъде относително лесно, тъй като последващата липса на положителни резултати дава на критично настроените удобен аргумент да докажат, че новата концепция е била неадекватна, не добре обмислена или твърде теоретична, за да подобри действително крайния резултат от работата на полицията.

Заклучение

Това означава, че въвеждането на нови концепции, насочени към модифициране или промяна на установените начини на извършване на полицейска работа много често означава необходимост от модифициране или промяна на организационната култура, т.е.: общо научените поведенчески модели на това, което се счита за ефективно и ефикасно, както и основните предположения, касаещи критичните фактори, които трябва да се съблюдават, за да се постигне успех. Промяната на организационната култура е далеч по-трудна от просто начертаването на убедителни концепции, създаването на работна група за реализацията им или организиране на правилното обучение за запознаването на всеки с целите и процедурите на новата концепция. Тя изисква убедително лидерство, както и задълбочено разбиране на организационната култура, лежащите в основата

парадигми и тяхната вътрешно присъща логика. Но изисква също и търпение, настойчивост и издръжливост, както и добър усет за това, какво става в главите на полицаите, как те възприемат света и какво си говорят помежду си.

Това определено не означава, че нова концепция може да се въведе само, когато всеки полицай е съгласен с нея. Но всяка организация има ключови фигури, които служат като пазители на нейната култура - хора, към които всички останали гледат, хора, които служат като ролеви модели и които могат да оформят дискусиите и мненията. Всеки, който се готви да промени изцяло или частично културата на една организация трябва да потърси тези хора, да се опита да разбере какво мислят те и как могат да бъдат спечелени за каузата. Това изисква време и усилия, но определено си струва инвестицията, за да се стигне до успех в крайна сметка.

Резултати от Семинар С: Полицията в близост до обществото като постоянен учебен процес

Полицейските организации трябва да бъдат открити и готови да бъдат оценявани от професионални и външни експерти

- Оценката е един от най-мощните инструменти за полицейската организация да се учи постоянно. Тя трябва да се извършва съгласно щателна методология и, ако е възможно, от външен фактор.
- Оценката може да се извършва от университети, при условие че познават дейността на полицията (институти по криминология или публичен мениджмънт), международни организации (ОССЕ, ЕС) или специализирани консултанти. Финансиране може да се осигури от международни организации или страни-партньори.
- Тя може да се предприеме на ниво проект (например проект за намаляване на престъпността) или на ниво структура (въвеждане на звено или програма за ПБО).
- При всички оценки трябва да се вземат предвид няколко етапа, за да се установи дали и кога нещо не е постигнато по план.
- Както входящите елементи (какво е вложено и как), така и изходящите елементи (какъв резултат се получава от новите мерки?) трябва да бъдат анализирани.
- Обществените проучвания, провеждани по научен начин, трябва да се използват за оценка на въздействието на мерките над населението.

Вътрешният мониторинг трябва да е постоянен процес, допълващ външната оценка

- Вътрешният мониторинг трябва да се извършва постоянно. За разлика от оценката, той трябва да се извършва от самата полиция.
- Трябва да се определят и разяснят точни критерии и показатели, за да се наблюдават промените на безпристрастна основа.

- В организацията трябва да се създадат специфични функции и да се обезпечат кадрово с адекватно обучени служители, които да извършват мониторинг.
- Външните оценители трябва да използват данните от вътрешния мониторинг, заедно с други данни, за да извършат своята работа.
- Както оценките, така и мониторингът са от решаващо значение за ПБО, тъй като тя трябва да се приспособява постоянно към променящото се общество.

Внедряването на ПБО се нуждае от разбиране на полицейската култура и от настойчивост

- Реформата в полицията не може да успее само чрез технически и инфраструктурни средства. Ключът е културата.
- Културата на полицията може да е катализатор или бариера пред въвеждането на ПБО. Но еволюцията ѝ е трудна и се нуждае от настойчивост.
- Ако ПБО се въвежда отгоре надолу, висшето ръководство трябва да отчита, че културата на редовия състав и средното ниво на управление може да е различна от неговата собствена култура.
- Демонстрирането на заслугите и успехите на ПБО помага за мотивиране на персонала без желание на всяко ниво.
- Работата по ПБО трябва да бъде призната като не по-малко важна в традиционната борба с престъпността и така да позволява йерархично издигане в рамките на организацията.

За да се даде възможност за осъществяване на промяната, трябва да се правят вътрешни проучвания

- Трябва редовно да се провеждат вътрешни проучвания, за да се види какви са различните култури вътре в полицията и как да се вземат предвид те за утвърждаване на промяната, по-конкретно ПБО.
- Проучванията трябва да се организират така, че да установят къде се коренят проблемите, в кои сектори и за кой профил на персонала (възрастови групи, функция, териториално разположение и др.). Но същевременно трябва да осигурят анонимност на респондентите.
- В днешно време вътрешните проучвания могат да се организират по интернет и следователно не се нуждаят от сериозни вложения.

Децентрализацията е от съществено значение за намиране на местни (конкретни) решения на местните проблеми и трябва да започне с анализ на място

- Внедряването на ПБО се нуждае от общонационално приети стандарти, но решенията не могат да се намерят в столицата за всеки един град. Френският опит показва, че това не става.
- Първата стъпка за служителите в ПБО е да направят анализ на местната ситуация по отношение на сигурността, на ниво квартал или в селските райони – на околия.
- Разбирането на местните проблеми и осигуряване на решения на място също така намалява излишното разходване на ресурси на места, където не съществуват съответни потребности.

Policija u zajednici 2007 – 2010. Koji su predstojeći izazovi?

	stranica
Uvod	160
Radionica A: Transformacija policije preko Policije u zajednici	
Dr. Peter Schorer	Transformacija policije preko Policije u zajednici 161-163
Hans Fritzheimer	Organizacijske i rukovoditeljske strukture vezane za Policiju u zajednici 163-167
Zoran Petrović	Prostor i okruženje za uspješnu Policiju u zajednici 167-169
Cornel Ciocoiu	Uvođenje koncepta Policija u zajednici u Rumunjskoj 169-172
Rezultati radionice A	172-174
Radionica B: Policija u zajednici u društvu koje se mijenja	
Dr. Markus Mohler	Policija u zajednici u društvu koje se mijenja 175-177
Frédéric Labrunye	Francuska žandarmerija u predgrađima. Primjer grada Rillieux-la-Pape 177-180
Stephan Frees	Policija u zajednici u urbanim i ruralnim područjima te u predgrađima; kako surađivati s lokalnim vlastima i akterima za javnu sigurnost 181-187
Chris Kirby	Policija u zajednici plus e-policija u Ujedinjenom Kraljevstvu 187-192
Rezultati radionice B	192
Radionica C: Policija u zajednici kao trajni proces učenja	
Blaise Bonvin	Vrednovanje policije u zajednici 193-194
Christian Mouhanna	Kako se nositi s neuspjesima: potreba za promjenom 195-198
Dr. Jochen Christe-Zeyse	Kultura policije: prepreka ili poticaj u vođenju Policije u zajednici? 199-204
Rezultati radionice C	204-205

Predgovor

Ova knjiga predstavlja rezultate 2. regionalnog foruma «Policija u zajednici» zemalja jugoistočne Europe koji se održao u Valbandonu pokraj Pule od 04. do 06. lipnja 2007. pod pokroviteljstvom Udruženja šefova policije zemalja jugoistočne Europe (SEPCA) i uz financijsku potporu Republike Hrvatske kao domaćina, Europske komisije (EC), Švicarske agencije za razvoj i suradnju (SDC) i zemalja članica SEPCA-e. Bila mi je velika čast i zadovoljstvo da smo bili domaćini i suorganizatori ove konferencije i zadovoljstvo mi je što su rezultati sada dostupni u ovoj knjizi.

Projekt, program ili strategija aktivnosti Policije u zajednici, bez obzira kako se naziva, predstavlja jednu novu i mnogo bolju filozofiju policijske aktivnosti koja je usmjerena na poboljšanje komunikacije i suradnje između građana i policije, povećanje povjerenja građana u policiju, smanjenje broja i vrsta represivnih aktivnosti kriminala, pružanje pomoći i zaštite žrtvama kriminalnih radnji, zaštita posebno ranjivih skupina građana, tj. ukratko, orijentaciju na rješavanje problema građana na lokalnoj razini i policijska aktivnost u skladu sa stvarnim zahtjevima građana, i vezano uz to, zajedničke aktivnosti u eliminiranju takozvanog kriminala.

Osim navedenog, koncept Policije u zajednici, kao jedan od aktualnih oblika reforme policijskih snaga u zemljama jugoistočne Europe, cilja na približavanje policijskih službi i građana naših zemalja, zatim na poboljšanje komunikacije i suradnje između policije i građana te na povećanje razine povjerenja građana u policiju kao državnu instituciju, a sve su to važni elementi cjelokupnog procesa unutarnje demokratizacije te političke i društvene stabilizacije zemalja u regiji. Naime, ti procesi su započeli u svim zemljama regije s konačnim ciljem postizanja većeg stupnja sigurnosti, na obostranu korist i zadovoljstvo policije kao i građana, što općenito govoreći na kraju vodi do većeg stupnja sigurnosti u ovom dijelu Europe.

Knjiga koju imate ispred sebe rezultat je zajedničkog rada svih sudionika foruma, kao i stručnjaka za Policiju u zajednici iz država članica SEPCA-e te stručnjaka iz zapadnoeuropskih zemalja. Budući da je očigledan napredak uvođenja modela aktivnosti Policije u zajednici u svim zemljama regije, vjerujem da će izmijenjena iskustva i znanje stečeno na ovome forumu biti korisna u daljnjem procesu uvođenja modela ili koncepta aktivnosti Policije u zajednici u ovom dijelu Europe te da će poslužiti kao temelj za pripremu i održavanje sljedećeg trećeg regionalnog foruma «Policija u zajednici» zemalja jugoistočne Europe 2008.

Ravnatelj hrvatske policije

Marijan Benko

Radionica A: Transformacija policije preko Policije u zajednici
--

Dr. Peter Schorer³³

Transformacija policije preko Policije u zajednici

Nakon što sam prvo vidio temu današnjih triju radionica sjetio sam se vremena kada smo počeli uvoditi Policiju u zajednici u Švicarskoj i sjetio sam se početka uvođenja u Rumunjskoj i u Zenici u BiH-u. U to vrijeme nitko od nas, uključujući i mene, nije znao što je to Policija u zajednici. Samo je mali broj ljudi bio svjestan da Policija u zajednici može značajno utjecati na važne aspekte policijskih službi. Većina ljudi je vjerovala da će Policija u zajednici dovesti do manjih promjena u nekim policijskim aktivnostima. A mnogi su se čak i nadali da će se oluja uskoro smiriti i da će se sve vratiti na staro. Nitko nije znao koliko će djelotvorne biti te promjene.

Budući da sad znamo mnogo više nego što smo znali tada, vrijeme je da podijelimo naše znanje i iskustvo na današnjim radionicama. Na početku svake radionice dat će se detaljna prezentacija izabranih tema. Te prezentacije će održati g. Cornel Ciocoui iz Rumunjske, g. Zoran Petrović iz Bosne i Hercegovine i g. Hanz Fritzheimer iz Švedske.

Kako bih uveo sve ovo započeo ću s pregledom današnje teme: «Transformacija policije preko Policije u zajednici».

1. Kada građanima govorite o Policiji u zajednici, oni će spomenuti policijske službenike koji posjećuju škole i dijele letke, savjetuju ljude o sigurnosti, patroliraju na biciklima, i neke druge slične policijske aktivnosti.
2. Kada bi se Policija u zajednici sastojala samo od prije spomenutih zadataka, ne bi bilo potrebno održavati sastanke posvećene ovoj temi kao što je ovaj forum u Hrvatskoj.
3. Međutim, Policija u zajednici se u svom najpotpunijem značenju sastoji od mnogih aspekata. Svi oni se odnose na tri glavna cilja Policije u zajednici.
 - Stvaranje osjećaja sigurnosti
 - Stvaranje sigurnosti na objektivan i mjerljiv način
 - Stvaranje pouzdanog odnosa između policije i građana
4. Kako bi stvorili sve ovo gore navedeno moramo se upitati sljedeće:
 - Kako policija može doprinijeti ovim ciljevima?
 - Može li ih policija sama ostvariti?

Odgovori na ova dva pitanja uključuju uvođenje Policije u zajednici i preobrazbu važnih dijelova rada policije i mentaliteta.

5. To znači da Policija u zajednici nije samo niz akcija već je u prvom redu svojstvo ili mentalitet koji trajno upravlja ponašanjem i aktivnostima policijskih službi.

6. Drugim riječima, nema ništa loše u događajima kao što su dani otvorenih vrata, posjete školama ili dijeljenje obavijesnih letaka; to mogu biti djelotvorne inicijative.

³³ Viši savjetnik u Švicarskoj agenciji za razvoj i suradnju (SDC)

Međutim, one moraju biti ugrađene u koncept koji se temelji na cjelokupnom i sveobuhvatnom mentalitetu Policije u zajednici.

7. Izgradnja Policije u zajednici znači postavljanje čvrstih temelja kao i razvijanje i cijele konstrukcije. To ne podrazumijeva samo izgradnju dimnjaka ili balkona. Samo zato što su ove stvari lako vidljive svima, one ne sačinjavaju potpuni i potrebni sadržaj ovog koncepta.

8. Iz istog razloga važno je da se Policija u zajednici ne delegira nekim odabranim policijskim službenicima koji moraju obavljati neke odabrane akcije. Upravo suprotno, Policija u zajednici mora utjecati na svakog policijskog službenika na ovaj ili onaj način i mentalitet mora biti prisutan na svim razinama policijskih službi.

9. Mi u Švicarskoj smo pokušali postaviti dio temelja šaljući svakog policijskog službenika na ono što se zove «Tečajevi transakcijske analize». To su posebne standardizirane obuke za bolju komunikaciju, interakciju i rješavanje sukoba. Policijski službenici uče bolje poznavati sebe kako bi analizirali svoja vlastita djelovanja i reakcije. Oni su tada sposobniji analizirati djelovanja i reakcije svojih kolega.

10. Teorija transakcijske analize sastoji se u tome da svi imamo tri razine ega: roditeljski, odrasli i dječji ego. Cilj je dovesti sebe i svog kolegu na odraslu razinu. Ako su obojica na toj razini, sukobi se mogu lakše i učinkovitije riješiti. Zašto? Zbog toga jer svaka osoba nalazi drugu na istoj razini komunikacije.

11. Transakcijskom teorijom se ne namjerava ni u kojem slučaju potkopati autoritet policije. Međutim, autoritet se može pokazati na uljudan način. To jest, ovim konceptom se nastoji stvoriti međusobno razumijevanje i što je još važnije, međusobno poštivanje.

12. Međutim, ova ideja ne smije biti ograničena samo na policijske službenike koji služe zajednici; upravo suprotno, ta ideja počinje kod kuće:

Zahitjeva se ista razina očekivanja međusobnog poštivanja od hijerarhije unutar odjela i u svakoj policijskoj postaji. To će potom odražavati službenici u zajednici. Kao što je dijete odraz obiteljskog okruženja tako će i službenici u zajednici biti odraz svog odjela.

13. Jedan od ciljeva Policije u zajednici je pouzdani odnos između policije i građana. Također je i cilj stvaranje pouzdanog odnosa između policijskih službenika i njihovih nadređenih. Ako takvi odnosi ne postoje unutar institucije, ne mogu se stvarati u javnosti.

To onda postaje pitanje rukovođenja osobljem: to znači voditi i uključiti zaposlenike kako bi bolje ostvarili postavljene ciljeve. Dakle, tada postaje ključna daljnja obuka rukovoditelja svih razina o modernim tehnikama rukovođenja.

14. Nadalje, postoje četiri sektora na kojima se treba raditi kako bi se postigli prije navedeni ciljevi (osjećaj sigurnosti / sigurnost / povjerenje):

- Prisutnost i kontakt
- Prevencija
- Suradnja i timski rad
- Transparentnost i odnosi s javnošću

15. Policijski službenici moraju naučiti raditi više preventivno i proaktivno, a ne samo reaktivno. Trebaju istraživati unutar zajednice kako bi saznali koje su stvarne brige stanovništva, a ne samo pretpostavljati koje su to brige.

16. U većini slučajeva nailaze na brige koje pokazuju svojstva koja se u potpunosti ne odnose na obavljanje policijske dužnosti. Policija tada ima dva izbora:

- Može ih ignorirati

- Ili se može njima baviti

Policija u zajednici znači da se policajci moraju baviti tim brigama i onda kada one nisu u potpunosti unutar njihovog polja stručnosti. Radi se o sljedećem: moraju se pronaći partneri kako bi se koordinirale i olakšale potrebne mjere za rješavanje problema. Ovim projektima će se trebati upravljati i stoga će biti potrebna obuka i daljnja obuka za upravljanje projektom.

17. Osim policijske prisutnosti i kontakta, obavezna je i transparentnost policijske aktivnosti. Najvažniji čimbenik u ovome jest pružiti objašnjenje građanima što vi kao policija namjeravate učiniti, koji se ciljevi moraju postići i zašto se provode važne akcije.

Jasno je da neki elementi rada policije moraju ostati tajni. U otkrivanju onih aspekata rada koji ne trebaju ostati tajni, povećava se svijest javnosti i tako se stvara veće povjerenje i osjećaj sigurnosti od strane građana. Stoga je ključno da policija nauči «prodavati» svoje usluge tako da bude otvorenija i pristupačnija javnosti.

18. Nadalje, ne treba samo mentalitet policijskih službenika odražavati pristupačnost javnosti, već i stvarna fizička lokacija policijskih postaja mora odražavati tu istu pristupačnost i prijem. Građani se trebaju osjećati ugodno kad susreću policiju i u zajednici i u postaji. Prema tome, obnova adekvatnih prostora za primanje građana postaje važna.

Konačno, mora se zapamtiti da niti jedne policijske snage neće patiti od uvođenja Policije u zajednici, već će postati snažnije jer uživaju veću potporu od stanovništva koja im omogućava da se bolje bore protiv kriminala. Istodobno će građani imati jači osjećaj sigurnosti i bolji dojam o policiji. Ukratko, Policija u zajednici stvara situaciju u kojoj svi pobjeđuju i u svom najpotpunijem značenju sadrži potencijal za preobrazbu cijele policijske snage.

Hanz Fritzhelmer³⁴

Organizacijske i rukovoditeljske strukture vezane za Policiju u zajednici

Prije nego počnem raspravljati o organizacijskim i rukovoditeljskim pitanjima vezanim za Policiju u zajednici, htio bih se osvrnuti na to što je zapravo Policija u zajednici.

Čitajući znanstvene izvještaje vrednovanja iz različitih programa Policije u zajednici, uviđam da postoji dosta nesigurnosti oko definicije fenomena Policije u zajednici. Čini se da se gotovo bilo što može naći pod tim nazivom.

Znanstvenici i policijski stratezi su pokušali definirati Policiju u zajednici. Na kojem konstrukcijskom elementu leži Policija u zajednici? Danas jednostavno nema jasne definicije Policije u zajednici.

Stoga, kada znanstvenici i policijsko rukovodstvo ulažu napore kako bi vrednovali različite projekte Policije u zajednici i kako bi ih usporedili jedan s drugim, nađu se u problemima.

Dakle, rezultat ovoga je da gotovo nitko u svijetu nije mogao pokazati da je Policija u zajednici neosporna strategija uspjeha u obavljanju policijskih dužnosti.

³⁴ On je glavni policijski inspektor, Sundsvall/Švedska

Kada su se uočili pozitivni rezultati programa Policija u zajednici, to je dosada uvijek bilo kada je Policija u zajednici bila dio drugih pod-strategija; i tada, na primjer, uglavnom dio problemski orijentiranog obavljanja policijskih dužnosti.

Nažalost, zbog toga oni koji ga ne primjenjuju mogu misliti da je Policija u zajednici beskoristan i bespomoćan koncept. Ali uistinu nije tako. Policija u zajednici, u svom značenju koncepta odnosa policije i javnosti, je apsolutna nužda.

To je nužda utemeljena na potrebi u bilo kojoj uspješnoj modernoj policiji da se uspostave i održe najbolji odnosi s građanima u demokratskom okruženju; ili u društvu koje nastoji uspostaviti ili produbiti demokratsko okruženje. Potrebno je da ljudi vjeruju pa čak i vole policijsku organizaciju. To se neće dogoditi ako se ljudima govori da vjeruju i vole. To može funkcionirati kraće vrijeme. Ljudi su prepametni da ne vide o čemu je zapravo riječ. Povjerenje i uvažavanje se moraju graditi na dobrim čvrstim promjenama u djelovanju policije dan za danom gdje se uistinu zarađuju povjerenje i uvažavanje.

Vjerujem da većina vas ima osobno stajalište o tome što je demokracija.

Po mom mišljenju demokratske snage su potekle od ljudi. Zakonodavna, izvršna i policijska moć proizlazi iz ljudi te su vlada i sve ostale institucije dužne štiti i podržavati javnost; i stvoriti najbolje moguće životne uvjete za ljude.

To znači da su policija kao i druge javne službe – osim njihovih ostalih dužnosti – izravno odgovorne javnosti.

To je znatno različito od situacije pod autokratskom upravom. U takvoj situaciji jedina funkcija policije je štiti i braniti autokratske strukture moći. A to je relativno jednostavno.

Rad u demokratskom okruženju, osim izvršne funkcije demokratskih odluka, zahtijeva od policije da stvara i pruža usluge vezane za sigurnost društvima i svim njihovim različitim zajednicama.

Ravnoteža između izvršne funkcije i funkcije javne službe je teška i jako delikatna. Ključ uspješne moderne policije se može pronaći u tome kako je ovo uravnoteženo. Profesionalizam moderne demokratske policije jest u tome kako se to rješava.

I to bez sumnje utječe i na organizaciju i na rukovođenje moderne policijske organizacije.

Stoga, da li je Policija u zajednici odgovor na sve strukturne policijske strateške probleme?

NE, uistinu nije!

Koncept Policije u zajednici se uglavnom razvio u demokratskim okruženjima. Uvođenje ovog koncepta u nedemokratska okruženja; ili u mlade demokracije; ili u još nedovoljno zrele demokracije predstavlja probleme.

Jedan i vjerojatno najočiti rizik jest izloženost korupciji.

Međutim, jedan od ključnih preduvjeta uspješnosti Policije u zajednici, s aspekta organizacije i rukovodstva, je decentralizacija operacijskog donošenja odluka. Istodobno koliko je to potrebno, službenici su izloženi pritisku korupcije.

Za Organizacijsku i rukovoditeljsku kulturu u bivšim autokracijama decentralizacija je golema promjena. Uključuje gotovo sve. Odabir osoblja, obuke, planiranje karijere, planiranje operacija, financijsko planiranje i nadgledanje podređenih, itd.

Rizik izlaganja službenika koji imaju malo ili nimalo ovlasti i obuke je taj da se oni neće znati nositi s pritiskom korupcije onoliko koliko je potrebno. To je stvarnost i problem koji se mora uzeti u obzir pri planiranju prijelaza na nove strukture. Prepuštanje moći donošenja odluka nižim razinama u organizaciji mora se dobro razmotriti i planirati.

Znači li to da nove demokracije ne bi trebale usvojiti Policiju u zajednici?

NE, uistinu NE!

Bliska suradnja sa stanovništvom je imperativ; ali problemi i rizici se moraju uzeti u obzir pri uvođenju koncepta Policije u zajednici.

Mnogi policijski stratezi i znanstvenici su stavili mnoge policijske strategije u isti koš s Policijom u zajednici, kao npr. problemski orijentirano obavljanje policijskih dužnosti.

Smatram da su tri radna **karakteristična elementa** Policije u zajednici: - KOMUNIKACIJA; - INTERAKCIJA; i PARTNERSTVO.

Policija u zajednici je koncept komunikacije i odnosa u zajednici!

Kako bih pojasnio Policiju u zajednici i omogućio da se taj koncept razumije, usporedi i vrednuje, smatram da je to upravo to: koncept komunikacije.

Ostatak osnovnih elemenata koji spadaju pod Policiju u zajednici, a koji su stvorili toliko problema u definiranju ovog koncepta, trebali bi biti smješteni u **demokratsku policiju ili temeljnu demokratsku policiju**.

Standardi temeljne demokratske policije su prije svega čvrsti temelj na kojem se treba graditi bilo koja vrsta policije u okruženju koje želi biti demokratsko. Standardi temeljne demokratske policije odnose se na osnovne vrijednosti, stavove, funkcije i vještine potrebne za obavljanje policijskih dužnosti u demokratskom okruženju. Ti temeljni standardi proizlaze iz međunarodnih instrumenata za ljudska prava i policijsku etiku te ih je ratificirala većina zemalja. Osim u dobro priznatim instrumentima za ljudska prava, temeljni demokratski policijski standardi se mogu naći u većini nacionalnih ustava, predstavljajući vrijednosti kojima je većina nas predana – ali koje se iz ovog ili onog razloga još svugdje ne primjenjuju.

Praktična prilagodba temeljnim demokratskim policijskim standardima dovodi do učinkovite i održive Policije u zajednici. Sve ovo snažno utječe na sadržaj policijske organizacije i njezinog rukovodstva.

Postoji li onda jedna organizacijska struktura koja bi se mogla povoljno primijeniti ili preporučiti?

NE, prema mom mišljenju, NE!

Organizacija policije mora biti dovoljno fleksibilna kako bi se lako prilagodila problemima koje je policija obvezna riješiti.

Policija mora biti organizirana na način da lako pronađe ili razvije novo znanje te primjeni to znanje u svojim dnevnim aktivnostima kako bi svladala izazove koji prijete njezinim zajednicama.

Mora biti izgrađena kako bi odgovorila definiranim problemima relevantnim za njezino društvo: bilo da se radi o narodu, zajednici, selu ili grupi ljudi ili naroda.

Potrebno je mnoštvo dobro koordiniranih funkcija.

Osim unutarnje organizacije, uključivanje javnosti u proces donošenja odluka zahtijevat će i stvaranje foruma gdje se mogu susresti policija i javnost, mjesta i prilike gdje mogu raspravljati o i razmijeniti informacije i stajališta.

Zamišljam to u posebnim:

- Vijećima za sigurnost zajednice – za gradove, sela, prognanike i etničke skupine, itd.
- Vijećima za sigurnost lokalnih susjedstva
- forumi gdje, na primjer, - novinari, industrijalci, predstavnici tvrtki i ostali predstavnici zajednica mogu razmijeniti mišljenja,

- spoj političara i običnih ljudi, koji imaju koristi od pouzdanosti od strane građana zajednice, je zadovoljavajući za pozitivan ishod

Pri uvođenju i provedbi koncepta Policije u zajednici redovito nailazimo na veliki interes javnosti i policije. Međutim, čini se da neki vjeruju da je Policija u zajednici : ili

1) nova organizacijska **tvorevina** koja će se baviti samo pitanjima vezanim za Policiju u zajednici ili raditi sa službenicima odjela za kriminalistiku

2) da Policija u zajednici nije za njih , već za **ujednačenu policiju** koja djeluje na ulici izravno s javnosti

To je u potpunosti krivo!

-Policija u zajednici nije posebna tvorevina

-Policija u zajednici obuhvaća sve i svakoga unutar policijskih struktura, policajce, službenike svih rangova, ne-policijsko osoblje. Svatko je pod utjecajem vrijednosti i stavova pri izvršenju svojih profesionalnih dužnosti.

Kako Policija u zajednici utječe na aspekte rukovođenja?

Ponovno se vraćamo na autokratsku vladavinu. U njoj je rukovođenje strogo centralizirano. Vrh čini mašinerija koja donosi sve strateške i u načelu sve operacijske odluke. Niži rangovi donose nijedne ili mali broj praktičnih odluka. Po definiciji da li to koči učinkovitost organizacije? **VELIKI ŠEF** postaje prepreka.

Učinkovitim organizacijama su potrebne mnoge dobre odluke od svih članova organizacije. Što se donese veći broj dobrih odluka, to je organizacija učinkovitija. Uočite! **DOBRE** odluke. Ne općenito odluke, već samo dobre odluke. To podrazumijeva rad u organizaciji koju vodi sposobno rukovodstvo s pristupom sposobnim, dobro obučanim i iskustvenim ljudima na svim razinama.

Kada rukovodstvo NE donosi SVE odluke i kada ne zna sve najbolje, **KOJA** mu je tada uloga i zadatak?

Jednostavno: Zadatak mu je da vodi organizaciju i njezine ljude do ili prema uspjehu, te da djeluje na način u kojem organizacija ostvaruje dogovorene ciljeve i smjernice.

Dakle, **VODITI** organizaciju! Ne obavljati cijeli posao! Samo ju voditi.

I služiti kao **DOBAR** primjer.

U praksi to znači:

- pokazati **smjer** i odrediti ciljeve i smjernice zajedno s osobljem i grupama za savjetovanje ljudi
- biti **pomagač** - radije nego mikro rukovoditelj koji donosi sve ili većinu detaljnih operativnih odluka
- **angažirati** pravo osoblje na prava mjesta procesom koji je **transparentan** i koji se **temelji na sposobnosti**
- osigurati relevantnu **obuku** potrebnu za održavanje i razvoj **institucionalne sposobnosti** organizacije i njezinih funkcija
- stvoriti **organizaciju** sposobnu da ispuni svoju svrhu pod stvarnim uvjetima i prilagodljivu potrebnim promjenama s adekvatnim tokom rada i informacija
- **delegirati vlast i moć** dalje u organizaciju spajajući različite funkcije, odgovornosti i sposobnosti

- aktivno **nadzirati** pod-rukovoditelje kad je potrebno njihovo brzo djelovanje i kad moraju odrediti ciljeve na strateškoj razini
- osigurati adekvatna **sredstva** potrebna za rad (financije, osoblje, sposobnost i materijal)
- **pratiti** i imati dobar pregled i o tome što se događa u organizaciji preko, na primjer, različitih izvještaja
- osigurati funkcije za tzv. **internu kontrolu**; gdje javnost može uložiti žalbe protiv policijskih kršenja zakona, ali i gdje policijski službenici mogu pouzdano znati da će se o njima voditi istraga i da će im se suditi na pravičan način
- raditi s **pozitivnom motivacijom** kako bi se postigli ciljevi i smjernice; ne koristiti sankcije, a pogotovo ne nepravilne i nepredviđene sankcije

Želim reći da je Policija u zajednici imperativ za stvaranje dobrih funkcionalnih odnosa s javnošću. Koliko važna će biti Policija u zajednici, to se mora temeljiti na općim načelima temeljne demokratske policije kako bi se uspostavila održiva policijska institucija u demokraciji.

I kojim će se strateškim idejama voditi policijski sustav: mora ga voditi dobro i kvalitetno rukovodstvo u funkcionalnom okruženju – organizaciji.

Zoran Petrović³⁵

Prostori i okruženje za uspješnu Policiju u zajednici

I. Uvod

Gledajući temu moje uvodne točke: «Prostori i okruženje za uspješnu Policiju u zajednici, prvo što sam pomislio je da će dio o «prostorima» biti lako prezentirati. Na prvi pogled, to je poprilično jednostavna i sama po sebi jasna tema o kojoj bi svi vjerojatno, manje ili više, dali slično mišljenje, Kad bismo učinili taj korak i nabrojali osnovne standarde vezano za poželjne prostore u prosječnoj policijskoj postaji, došli bismo do sljedećeg:

- Pristupačan i ugodan ulaz
- Mnogo danjeg svjetla, svježeg zraka, svijetlih boja
- Profesionalno i uslužno osoblje
- Potrebni dodaci (sjedalice, toaleti, itd.)
- Higijenski prihvatljivi uvjeti

Primjer:

Ovo je čekaonica u Središnjoj policijskoj postaji u Zenici. Sigurno bi se svi složili da je ovo lijepa čekaonica prema bilo kojim standardima, i jedino pitanje je pronaći sredstva i pokazati da policija više nije «snaga» već «služba» za građane. Koji je bolji način za to pokazati nego s lijepim i ugodnim čekaonicama?

³⁵ Lokalni predstavnik projekta Policije u zajednici SDC-a u Bosni i Hercegovini

II. Razrada

Međutim, kada sam počeo razmišljati o «okruženju» onda su mi na pamet pala neka pitanja. Da li su stvari tako jednostavne? Da li je to sve što možemo reći o toj temi? Da li je dovoljno preurediti ulaze u policijske postaje? Očito je odgovor ne.

Sada dolazimo do elementa «okruženje». Ova je tema nešto kompleksnija i kako bi ju razjasnili, zapitajmo se: «Zašto želimo imati prikladne prostore? Da, naravno, «služba za građane», ali što to zapravo znači? Što dobivamo ulažući u čekaonice i službenike koji u njima rade?

Kako bismo dali odgovor na ovo pitanje, potrebno je pogledati definiciju Policije u zajednici. Postoje mnoge definicije, svaka je točna na svoj način, a ona koju smo mi koristili u Bosni i Hercegovini posljednje tri godine, predstavlja Policiju u zajednici u dva segmenta i definira ju ili opisuje kao:

- Općenito: mentalitet, stil i metoda policijskog rada i
- Specifično: preventivni policijski rad stručnjaka za Policiju u zajednici

Ovom prilikom ću se osvrnuti na prvi dio definicije: mentalitet, stil i metoda policijskog rada. Kada raspravljamo o ovim pitanjima, općenito postaje jasno da Policija u zajednici potencijalno ima veliki utjecaj na policiju. Mentalitet, stil i metoda nisu površni pa ne trebamo oklijevati zagrepsti ispod površine. Ako budemo nepristrani i ako uložimo potrebno vrijeme, vidjet ćemo da Policija u zajednici utječe na: način na koji članovi policije doživljavaju sami sebe; način na koji policija vidi svoju ulogu u društvu; kako policija percipira sigurnost, probleme kojima se treba baviti i metode koje se trebaju koristiti za rješavanje tih problema.

Stoga, svrha Policije u zajednici nisu «prijateljski» policijski službenici koji čavrljaju s djecom i starijima samo zato da bi im se svidjeli. Ako pogledamo ispod površine, vidjet ćemo da svaka komunikacija, s bilo kojim članom društva, doprinosi boljem razumijevanju potreba, mišljenja i briga građana, omogućavajući tako policiji da predvidi i spriječi probleme, radije nego da se suočava s posljedicama. U svjetlu prije spomenutog, preuređena čekaonica simbolizira blisku vezu između pružatelja usluge i onoga koji prima tu uslugu.

PRIMJER:

Uklanjanje fizičke barijere između policijskog službenika koji radi na šalteru i građana koji dolaze u postaju u Zavidovićima simbolizira pomak u mentalitetu policije.

Nadalje, Policija u zajednici utječe na učinkovitost rada policije. Sama policija može svakodnevno koristiti prikladne sobe za sastanke s potrebnom opremom za prezentaciju, kao i kad drugi partneri dođu na sastanak ili povodom nekog događaja.

PRIMJER:

Soba za sastanke u postaji u Žepču je prostor s dovoljno danjeg svjetla, prikladnog namještaja, grijanjem i dodacima potrebnim za sastanke, konferencije, seminare, posjete, itd. Slika lijevo je ta ista soba prije preuređenja. Koristili su je policijski službenici svaki dan. U toj sobi su policijski službenici raspravljali o patrolama i pisali izvještaje o patrolama.

Danas se ona koristi u istu svrhu, ali se koristi i kada pozivaju goste u postaju. Također, policija ju daje na korištenje za sastanke različitih građanskih skupina. Jedna takva je Forum za sigurnost građana.

Ovi primjeri pokazuju da preuređivanje nije samo po sebi svrha, već mjera za postizanje većeg cilja: zadovoljiti potrebe građana. Zbog toga moramo razmisliti o:

- Obuci ili većoj obuci u: komunikaciji, sprječavanju sukoba, rješavanju problema, upravljanju projektima, općenito upravljanju, itd. Znanje u ovim područjima rada će doprinijeti boljem razumijevanju i korištenju Policije u zajednici.
- Žrtve kriminala treba ispitati u prikladnom okruženju, po mogućnosti u uredima namijenjenim toj svrsi. Nedopustivo je da žrtva sretne kriminalca u policijskoj postaji ili da čeka u hodniku.
- Mora se poštivati privatnost građana koji dolaze u policijsku postaju.
- Dobar namještaj, čisto okruženje, prilazi za osobe s posebnim potrebama, osnovna nepomična oprema značajno utječu na opći dojam posjetitelja.

Posljednjih jedanaest godina imao sam tu privilegiju vidjeti da policija u Bosni i Hercegovini ne traži samo: radija, auta, radare, auta s radijima i radarima, kompjutere, itd. Naravno, sve su ovo opravdane i legitimne potrebe. One također zahtijevaju mnogo sredstava. Međutim, danas možemo vidjeti da policija prepoznaje i druge potrebe koje nisu tako skupe: na primjer, obuka o pružanju usluga. Kakva je korist od lijepog ulaza ako je službenik na šalteru neuljudan? Ovo dvoje mora ići u paru: prostor i okruženje.

Konačno, uspjeli smo organizirati dva radna posjeta Švicarskoj kako bismo pokazali kako je Policija u zajednici percipirana i primijenjena u nekoliko švicarskih gradova. Ukupno 50 policijskih rukovoditelja iz kantona Zenica-Doboj moglo je vidjeti cjelokupni spektar Policije u zajednici: od rada sa školarcima do dnevnog kontakta s građanima na ulici do ciljanih projekata i metoda rukovođenja. Ne treba ni reći da su ove posjete, kao što smo čuli od naših gostiju, znatno utjecale na njihovu percepciju Policije u zajednici.

Na kraju bih htio spomenuti epizodu sa svečanosti otvaranja Središnje postaje u Zenici nakon preuređenja. Razmišljali smo o poklonu koji bismo mogli dati kolegama i g.Schorer se sjetio cvijeta u lončanici. Rekao im je da trebaju njegovati Policiju u zajednici kao što bi i cvijet, i to cijelo vrijeme i svi zajedno. Samo tako će rasti, razvijati se i stvarati bolje okruženje u kojem će raditi. Sretan sam što mogu reći da sam bio u Zenici prošli tjedan i da je cvijet još uvijek tamo.

Cornel Ciocoiu³⁶

Uvođenje koncepta Policije u zajednici u Rumunjskoj

POTREBA UVOĐENJA POLICIJE U ZAJEDNICI

- Trajno rješavanje problema
- Neučinkovitost tradicionalnih metoda rada
- Postizanje partnerstva između policije i zajednice i stvaranje osjećaja sigurnosti i zajedničkog rješavanja problema
- Mijenjanje percepcije zajednice o policije putem vidljivosti, reakcije i preventivnog stava
- Poboljšanje preventivnih aktivnosti koje se provode i upoznavanje ljudi koji pokazuje asocijalno ponašanje

³⁶ Ravnatelj rumunjske policije za javni red, Bukurešt, Rumunjska

- Savjetovanje i obuka građana da ne postanu žrtve

ETAPE UVOĐENJA KONCEPTA U RUMUNJSKOJ

Etapa I – 2000-2002 – provođenje švicarskog koncepta Policije u zajednici u praksi, u okruzima Arges i Neamt u urbanom području

- Počevši u kolovozu 2000. koncept Policije u zajednici je eksperimentalno proveden u praksi u općinama i gradovima iz okruga Arges i Neamt;
- Uspostavljeni su odnosi partnerstva između policije i zajednice.

Etapa II – 2003-2004 – uvođenje koncepta Policije u zajednici i sve gradove u Rumunjskoj

- Prema rezultatima eksperimenta, Policijska uprava za javni red izradila je pravnu pozadinu uspostave odjela za Policiju u zajednici u svim općinama i gradovima;
- Kako bi se postiglo ujednačeno uvođenje na nacionalnoj razini, počevši 2003. odabrani su treneri za Policiju u zajednici iz svake okružne policije i sektora iz Bukurešta, koji su stekli teoretsku i praktičnu obuku u mnogim modulima, i u Rumunjskoj i u Švicarskoj;
- Policajci u zajednici su pohađali teoretske i praktične tečajeve za obuku vezano za Policiju u zajednici i transakcijsku analizu.

Etapa III – 2005-ožujak 2007 – nastavak uvođenja koncepta Policije u zajednici uz švicarsku potporu

- 10 100 policijskih službenika (850 rukovoditelja) pohađali su tečajeve o transakcijskoj analizi, koje su držali švicarski stručnjaci i treneri za transakcijsku analizu i Policiju u zajednici;
- Organizirani su i održani tečajevi i seminari o rukovođenju marketinga promjene i sigurnosti koje su pohađali rukovoditelji iz cijele zemlje, njih više od 500 u svakoj domeni
- Rukovoditelji iz središnjih jedinica unutar Općeg inspektorata rumunjske policije i šefovi okružnih policijskih inspektorata sudjelovali su na tečajevima o komunikaciji, koje su izvodili švicarski stručnjaci
- 2006. je izrađen Priručnik o Policiji u zajednici

ODABIR POLICAJACA U ZAJEDNICI

Odabir je proveden uzimajući u obzir sljedeće sposobnosti i vještine:

- Dostupnost što se tiče problema građana
- Otvorenost promjenama
- Smisao za inicijativu i planiranje
- Komunikacija i odnos s građanima
- Fleksibilnost razmišljanja
- Spremnost na timski rad

OBUKA POLICAJACA U ZAJEDNICI

- 2002. 26 nastavnika iz centara za obuku Ministarstva uprave i unutarnjih poslova (policijska akademija, škole za obuku policajaca) je sudjelovalo u usavršavanju aktivnosti vezano za domenu Policije u zajednici, kako u dva probna okružna inspektorata tako i u Švicarskoj;

- Počevši 2003. izabrano je 47 trenera za Policiju u zajednici (jedan iz svakog pokrajinskog policijskog inspektorata i sektora u Bukureštu) koji su obučeni za mnoge teoretske i praktične module, i u Rumunjskoj i u Švicarskoj;
- Obuku policajaca u zajednici, koju su provodili treneri, trajno su nadzirali švicarski stručnjaci, a posebna pozornost je stavljena na tečajeve o transakcijskoj analizi;
- Kako bi se postiglo bolje uvođenje koncepta, rukovoditelji s različitih razina su obučeni u ovoj domeni, pohađajući tečajeve «Rukovođenje promjena», «Marketing sigurnosti» i «Transakcijsku analizu».

AKTIVNOSTI KOJE SU PROVODILI POLICAJCI U ZAJEDNICI

- Savjetovanje i informiranje građana;
- Preventivne aktivnosti;
- Aktivnosti provedene u partnerstvu;
- Primanje problema zajednice i zajedničko pronalaženje rješenja;

5 POTEŠKOĆE KOJE SU NASTALE TIJEKOM UVOĐENJA KONCEPTA

- Odbojna reakcija prema konceptu Policije u zajednici od strane nekih rukovoditelja ili krivo poimanje samog koncepta;
- Nedovoljan broj policajaca u zajednici i nedostatak prilagodljivosti specifičnosti koncepta;
- Obavljanje nekih dodatnih aktivnosti od strane policajaca u zajednici;
- Nedostatak potrebnih financijskih sredstava i neizvjesne logističke donacije;
- Odsutnost «senzacije» određuje slabi interes novina i medija;
- Zajednica kao i policija su htjeli odmah dobiti rezultate
- Smanjenje vremena koje policajci u zajednici provode na terenu zbog aktivnosti u uredu.

6 ZAKLJUČCI

- Povjerenje građana u rumunjsku policiju bilježi rastući trend;
- Putem uvođenja Policije u zajednici uspostavljeno je pravo i efikasno partnerstvo, koje se pokazalo korisnim za trajno rješavanje problema;
- Poboļšan je imidž cijele institucije rumunjske policije;
- Povećano je povjerenje zajednice;

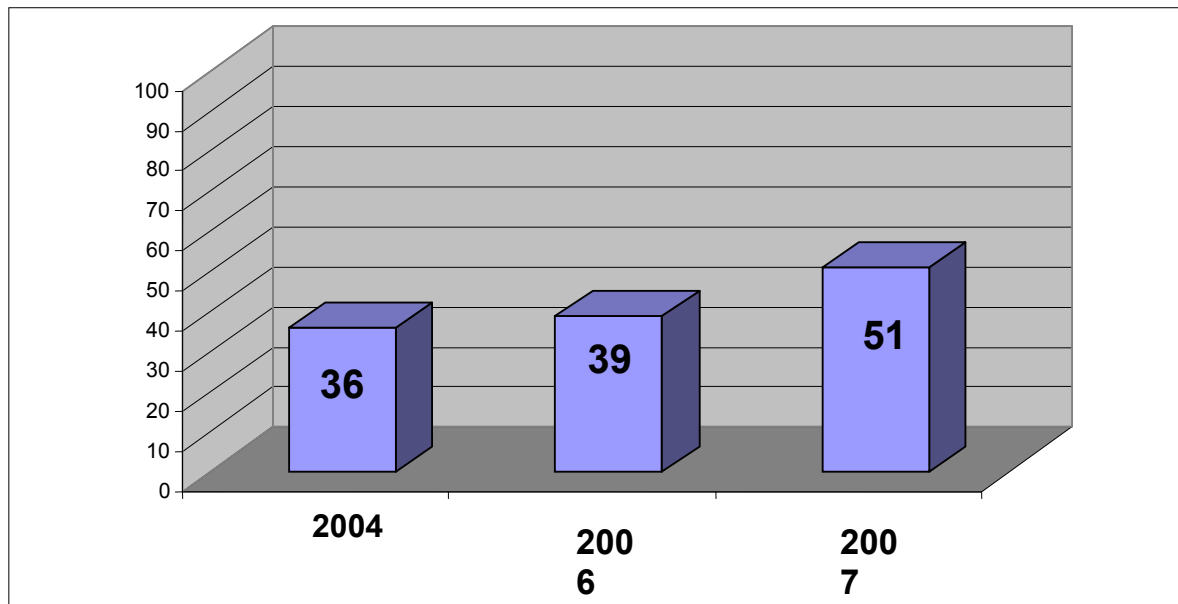
7 Ostvarena je bolja obuka građana da ne postanu žrtve, osobito onih potencijalnih žrtava.

BUDUĆNOST POLICIJE U ZAJEDNICI U RUMUNJSKOJ – NOVA ETAPA

- U travnju 2007. Prvi nacionalni forum o Policiji u zajednici je postavljen u Rumunjskoj;
- Osiguravanje kvalitativne usluge koju građanima nudi Policija u zajednici;
- Širenje koncepta Policije u zajednici na ruralne policijske strukture;
- Privlačenje partnera s ciljem provođenja projekata, što bi moglo doprinijeti porastu razine sigurnosti građana;

- U tijeku je obuka policijskih službenika vezano za područje transakcijske analize;
- Prijenos iskustva koje je stekla rumunjska policija u tom području na službenike u Republici Moldaviji.

Razina povjerenja u rumunjsku policiju, 2004-2007



Rezultati radionice A:

«Transformacija policije putem Policije u zajednici»

1. Uvođenje Policije u zajednici u postojeći policijski sustav može imati različite (kulturne) oblike, ali se mora oprezno i pronicavo planirati u svakom slučaju. Učinkovit i trajan sustav vrednovanja je koristan od samoga početka i može poslužiti kao alarmni sustav kada su potrebni ispravci.

Obično uvođenje Policije u zajednici započinje u probnome području, a potom se širi na šire područje. To otvara mogućnost testiranja i vrednovanja mjera koje se provode. Izlaganje iz Rumunjske pokazuje važnost dugoročnog planiranja svakog koraka tokom uvođenja. Posebna pozornost u proceduri planiranja je usmjerena na osiguravanje dovoljno vremena službenicima na terenu za Policiju u zajednici te u skladu s time i novim načinima vrednovanja rada policije. Očigledno je da se prioritet mora dati kvalitativnim kriterijima.

2. Komunikacija i informacija unutar policije na i za sve razine moraju biti sinkronizirane te su jedan od najvažnijih ključnih faktora za prihvaćanje koncepta Policije u zajednici i transformaciju policije

Od samog početka važno je objasniti i koristiti potencijal koji stvara Policija u zajednici. To se mora ostvariti na svim razinama policijske strukture, počevši s osiguravanjem da

informacija s ulice dođe do pravih instanci unutar ostalih dijelova i razina policije, ali i da politika prevencije (iz instituta, odjela) bude predstavljena nižim instancama. Na taj način Policija u zajednici može biti ugrađena u cijelu policijsku strukturu i uistinu će doprinijeti transformaciji.

3. Pristup «linije zapovjedništva» je važan jer šef mora razumjeti načela Policije u zajednici i voditi uvođenje. S druge strane, i niži rangovi se moraju rano uključiti kako bi se stvorio potreban entuzijazam. Na taj način i uz pomoć agenata za promjenu Policija u zajednici se može uključiti u cijelo tijelo policije što je stabilnije moguće.

Uvođenje bilo kakve promjene, posebice u hijerarhijsku strukturu kao što je policija, zahtijeva oprezno uravnotežen pristup. Prostor između ideje na razini najviših rukovoditelja i operacijskih aktivnosti nižih rangova mora biti istodobno ispunjen jer, s jedne strane, Policija u zajednici ne može biti u potpunosti uvedena bez potpore najviših rukovoditelja. S druge strane, ako Policija u zajednici ostane samo na papiru i na riječima šefova, neće se mnogo toga učiniti na terenu i Policija u zajednici neće ispuniti svoju svrhu. Jedino će sveobuhvatan pristup s obje razine, s upotrebom specijaliziranih agenata za promjenu koji se nalaze u sredini, povezati dva kraja i ugradit će Policiju u zajednici u cijelu strukturu policije.

4. Upornost i strpljivost su potrebni pri suočavanju s otporom i pri čekanju prvih rezultata.

Policija u zajednici ne treba niti stvara «herojske» policajce koje vidimo u akcijskim filmovima. Štoviše potrebno joj je radišno osoblje koje je spremno slušati, pomagati i posvetiti većinu radnog vremena pružanju usluge koja je važna građanima. Jedan od izazova Policije u zajednici je upornost za uvođenje budući da će biti potrebno razgovarati, uvjeravati i pridobiti poprilično veliki broj ljudi za tu ideju. Nadalje, pravi rezultati Policije u zajednici ne mogu postati očiti nakon nekoliko tjedana ili mjeseci. Očigledno je da će proći godine prije nego se Policija u zajednici u potpunosti ugradi u policiju. Čak i tada posao nije gotov jer Policija u zajednici zahtijeva da policija trajno preispituje potrebe građana i način na koji je usluga pružena kako bi se pružila bolja usluga.

5. Ključ uspješne moderne policije leži u pronalasku ravnoteže između čisto izvršne funkcije i funkcije policije kao javne službe.

Prema jednom od pogrešnih tumačenja Policije u zajednici riječ je o «prijateljskoj policiji». Ta pogreška proizlazi iz tumačenja uloge policije da provodi zakon. Nadalje, uloga policije je da pruža usluge građanima. Uspjeh moderne policije leži u spajanju ovih dviju uloga zajedno koje se na prvi pogled čine proturječne. Drugim riječima, u pronalasku ravnoteže između provođenja zakona i pomoći građanima. Imajući to na umu, mogu se bolje razumjeti značenje i mnoštvo promjena koje Policija u zajednici, kao policija usredotočena na usluge, donosi u strukturu policije. Policija u zajednici je mentalitet, filozofija i stav cijele policije.

7. Demokratizacija rada policije znači decentralizaciju donošenja odluka i pozivanje svih zainteresiranih strana, u javnosti i policiji, da utječu na donošenje važnih odluka. Najviše rukovodstvo odgovorno je za stvaranje atmosfere koja će poticati niže rangirane službenike da daju svoje mišljenje i da sudjeluju u donošenju odluka, posebice kada ih se tiču odluke i kada su oni ti koji će provoditi odluke.

Prema još jednom pogrešnom tumačenju Policije u zajednici rukovoditelji bi u demokratiziranoj policiji izgubili dio moći donošenja odluka. To je naravno netočno. Zapovjednici će i dalje biti zapovjednici, a demokracija u policiji ne znači da će odluke šefa biti povrgnute vrednovanju podređenih. Zapovijed je i dalje zapovijed, ali to je proces donošenja odluke. Demokratizacija policije znači da su sve relevantne zainteresirane

strane pozvane da daju svoje mišljenje prije nego se odluka donese, na taj način dajući svoj doprinos kvaliteti odluke. To se odnosi i na policiju, a i na odlike koje se tiču građana. To pokazuje kako se Policija u zajednici primjenjuje na cijelu policiju, a ne samo na patrolne službenike. Kako bismo tražili od naših službenika da poštuju građane, moramo i mi njih poštivati.

8. Dobro rukovodstvo u policiji je slično bilo kojem dobrom rukovodstvu. Rukovoditelji trebaju voditi, olakšati, pokazati smjer; dok se podređenima treba dodijeliti vlast i moć da donose dobre odluke u svom području rada. Nadalje, odanost podređenih rukovoditeljima mora biti potpomognuta odanošću rukovoditelja svojim podređenima.

Rukovodstvo policije igra vitalnu ulogu u uvođenju, upotrebi i razvoju Policije u zajednici. Može se također reći da uspjeh Policije u zajednici izravno ovisi o spremnosti i razumijevanju rukovodstva. Zbog toga je važno shvatiti da šefovi policije neće s Policijom u zajednici ništa izgubiti, upravo suprotno. Dobit će motivirane, angažirane, proaktivne i razborite policijske službenike koji su spremni preuzeti sposobnosti, zadaće i odgovornosti koje im šef delegira. Iz prije navedenog očigledno je da je dobro policijsko rukovodstvo slično bilo kojoj drugoj organizaciji. Svugdje šefovi trebaju voditi. Nadalje, odanost je ključna. Jednom kada se odluka donese, nakon konzultacija s podređenima, moraju ju prihvatiti sve zainteresirane strane, pa čak i oni koji su imali drugačije ideje. Dakle, kada šef odbije odluku koju je donio njegov podređeni, on tada mora preuzeti odgovornost i nositi se s posljedicama takvog djelovanja. Organizirana i pravovremena komunikacija na svim razinama rukovodstva jačat će odanost.

9. Ugodno i srdačno okruženje podupire Policiju u zajednici u dvostrukom smislu: potiče policiju da bude orijentirana na uslugu kao i što pokazuje takvo htijenje javnosti

Policijska orijentiranost usluzi može se demonstrirati okruženjem prostora za prijem u policijskim postajama. To se ne odnosi samo na infrastrukturu već i na osoblje koje tamo radi. Prvi kontakt s policijskim službenikom u bilo kojoj postaji utječe na percepciju policije od strane građana. Međutim, trebamo imati na umu da preuređenje prostora nije samo po sebi svrha, već alat za postizanje većeg cilja, tj. pružanje usluge. Drugi aspekt preuređenja je utjecaj koji ima na službenike. Rad u ugodnom okruženju pokazuje službenicima da je njihov posao važan i podiže im samopouzdanje.

10. Samo kad se Policija u zajednici temelji na uvjerenju i spremnosti za pružanjem usluge, dovest će do dobrih rezultata u korist primatelja usluge (građana). Pružanje bilo koje dobre usluge mora biti nagrađeno adekvatnom plaćom, a policija nije u tome iznimka. To pomaže da se održi spremnost pružatelja usluga da tako nastave, zajedno s ostalim načinima motivacije.

Iako glavna motivacija za uvođenje Policije u zajednici nije i ne može biti financijska korist, jasno je da pružanje bilo koje dobre usluge mora biti nagrađeno prikladnom plaćom. U kombinaciji s ostalim elementima motivacije, kao što su poštivanje, osjećaj pripadnosti i pomaganja, utjecaj na rezultate, itd. dobra plaća će pomoći razvijanju osjećaja zadovoljstva i svrhe svih policijskih službenika.

Radionica B

Policija u zajednici u društvu koje se mijenja

Dr. Markus Mohler³⁷

Policija u zajednici u društvu koje se mijenja

8 Uvod

Nastavljamo na prošlogodišnji prvi forum koji se bavio

- Policijom u zajednici i državom
- Policijom u zajednici i građaninom
- Organizacijom i transparentnošću
- Metodologijama
- Ljudskim resursima

Tijekom ovog foruma napredujemo prema nekim složenijim aspektima. Usredotočujemo se na poteškoće koje nisu ni na koji način posebne za ovu regiju, tj. Balkan, već se s njima moraju suočavati mnoge, ako ne i sve države.

Čini se da je cijeli svijet ušao u dublju fazu tranzicije s podosta rizika – i prilika – koji su ili novi ili se ponovno pojavljuju. Prema UN-ovoj Procjeni rizika³⁸ postoji pet rasprostranjenih velikih prijetnji:

1. Siromaštvo, zarazne bolesti, i propadanje okoliša
2. Oružani sukob – unutar i među državama
3. Organizirani kriminal
4. Terorizam
5. Oružje za masovno uništenje

Povezano je s

- Utjecajima globalizacije
 - o Nejednaki razvoj, rastuće razlike, fundamentalni/egzistencijalni strahovi (religija, ideologije)
 - o Međudržavni organizirani kriminal
 - o Nasilje nadmašuje silu
 - o Paralelno, samo djelomično vezano za takve razloge: društveno, prije svega obiteljsko propadanje: gubitak dovoljnog obrazovanja, kao i obrazovanja za slobodno uživanje slobode i poštivanje tuđe slobode
- Padajuća sredstva, djelomično zbog klimatskih promjena
 - o Sukobi, uključujući terorizam

³⁷ Viši savjetnik u Švicarskoj agenciji za razvoj i suradnju (SDC)

³⁸ UN *High-Level Panel*: UN GA, A/59/565 (2. prosinca 2004.) str. 12

- Kombinirane posljedice propasti bivše sovjetske hegemonije, globalizacije i zloporabe vlasti

Sigurnost za zemlju ne može osigurati sama država. Ovo se ne odnosi samo na «klasičnu obranu, već i na borbu protiv kriminala, nereda.

Gledajući ono što je obilježeno kao «domaća ili unutarnja» sigurnost moramo uključiti i sigurnost naših bližih i daljih susjeda – čineći tako pojam «unutarnji» ili «domaći» zastarjelim. Neophodno je sve više i više međunarodne suradnje s ciljem ostvarivanja slične pravne i praktične sigurnosti i standarda sigurnosti. Osim primarnih problema sigurnosti u nekoj zemlji, suočavamo se sve više s neizravnim prijetnjama sigurnosti kao što su npr. nasilni prosvjedi protiv bilo kojeg incidenta ili događaja na različitim mjestima (prosvjedi protiv summita G8, Svjetskog ekonomskog foruma, uhićenja, suđenja, itd.). U tom pogledu svijet je postao neka vrsta globalnog sela.

I za nacionalnu i međunarodnu sigurnost te za održavanje javnog reda na demokratski način u vladavini prava (a ne u vladavini po pravu) informacija je jedan od najvažnijih ključnih elemenata policije. Danas govorimo o policiji koju vode obavještajne informacije. Policija koju vode obavještajne informacije zahtijeva stabilnu, povjerljivu i pouzdanu vezu između ljudi, zajednice i policije. Bez povjerenja koje se temelji na integritetu, kredibilitetu, transparentnosti, partnerstvu i odgovornosti ne postoji ili gotovo ne postoji informacija koju će građani dati policiji. Ovi elementi moraju biti dio cjeline, a ne samo primjenjivi na policijske službenike u prvoj liniji. Policija u zajednici se sastoji od svega ovoga. Osuđena je na propast ako nedostaje samo jedan osnovni sastojak. Već sam rekao da odražava potrebu da cijela organizacija, od vrha do dna i obrnuto, organizacijska struktura i organizacijska kultura moraju biti u skladu s ovom filozofijom i strategijom.

Policija u zajednici, kao što smo rekli, zahtijeva ove elemente kako bi osigurala temelj za izgradnju povjerenja ljudi prema policiji. Kako bi se ostvarila takva razina, isto je potrebno unutar organizacije policije: integritet, kredibilitet, transparentnost, pouzdanost i povjerenje unutar policije. Građani neće vjerovati policijskim službenicima u prvoj liniji ako sumnjaju da će njihovi nadređeni poništiti ono što je službenik rekao. U tim slučajevima kredibilitet ne može rasti, transparentnost je nepoznata, a odgovornost pati. Postoji čak i veliki jaz između odgovornosti organizacije i odgovornosti pojedinca – na štetu oba dviju strana.

Shvaćate na što ciljamo: Sadašnje društvo je različito od onih prošlih – pa čak i onog od prije pola generacije. Današnje društvo je mnogo bolje informirano (Internet!), stoga i manje poslušno, složenije po onome što policija (ili neke druge vlasti) kažu budući da znaju da postoji neki drugi svijet, postoje i druge metode. Ljudi sve više djeluju kao pojedinci. Nestala su ona vremena kada je policija bila vlast države.

Moderna država je prošla transformaciju iz autoritativne države koja upravlja svojim podanicima u državu koja pruža usluge (barem u teoriji), u dalekosežnu organizaciju koja garantira pravila, institucije, sigurnost, kao i usluge potrebne za mirno, uspješno življenje zajedno s partnerima.

Upravo Policija u zajednici odražava ovu temeljnu promjenu – po važnosti usporedivu s francuskom revolucijom koja je ukinula apsolutizam, samo na drugoj razini.

Ipak, današnja situacija je kompliciranija nego ikad prije zbog još jedne posljedice globalizacije: migracije. Više nemamo privilegiju obavljati policijske dužnosti u više-manje homogenom društvu, već u multietničkoj, multikulturnoj mješavini ljudi, velikom broju različitih poimanja života, autoriteta (religija), prava, onoga što je dobro a što je loše, itd. Budući da nema načina da se to promijeni i da nema povratka na «stare dane», policija se mora nositi s tim uvjetima. Uvođenje Policije u zajednici nije pitanje da li, već kako i koliko brzo i temeljito.

Međutim, to ne znači da se autohtoni ili domorodački dio ovog novog društva koje se na ovaj ili onaj način stapa u jedno mora odreći svojih vrijednosti. Ni u kojem slučaju. U određenoj mjeri možemo se prisjetiti stare latinske poslovice: Kad si u Rimu, ponašaj se kao Rimljanin. Ipak, u određenoj mjeri – i to pretežno ako je ponašanje zakonito - trebamo biti tolerantni, spremni voditi. Rasprava – suzbijanje – provedba. Ako prvo dvoje ne vodi do potrebnog pravnog statusa primjena provedbe je neizbježna. Ovo ne ide protiv Policije u zajednici. Policija u zajednici nije sama po sebi «ublaživač».

Policija u zajednici je moderan način obavljanja policijske dužnosti, bilo u urbanim, ruralnim područjima ili predgrađima. To nije samo tehnika ili taktika. To je više od toga, riječ je o filozofiji, ali i strategiji – i zbog toga bi svatko mogao – i trebao to primjenjivati svugdje i bilo kada. Također, to znači da je Policija u zajednici jako zahtjevana zbog čega mnogi policijski službenici od najviših prema najnižim razinama reaguju s nelagodnom, strahom i otporom prema njezinom uvođenju ili daljnjem razvoju.

Frédéric Labrunye³⁹

Francuska žandarmerija u predgrađima. Primjer grada Rillieux-la-Pape

S četrdesetogodišnjim razvojem predgrađa i projekata izgradnje oko velikih francuskih gradova nije više odgovorna za javnu sigurnost isključivo u ruralnim područjima, već i u gradovima sličnim onima pod odgovornošću nacionalne policije. Ova evolucija je, za naše snage, prava kulturna revolucija. Obavljajući policijske dužnosti u velikim i praznim prostorima, komunikacijskim mrežama već stoljećima, žandarmerija je morala prilagoditi svoju organizaciju, procese obavljanja policijske dužnosti i svoj mentalitet novoj problematici: koncentracijama stanovništva u gustim, naseljenim i katkad grubim predgrađima.

Usredotočujući se na situaciju u Rillieux-la-Pape, u blizini Lyona, drugog najvećeg grada u Francuskoj, možemo prikazati nove procese obavljanja policijske dužnosti «žandarmerije u predgrađima».

1. Situacija

«Novi grad» Rillieux-la-Pape nije ni napušteni geto niti mjesto prognanstva, već čisti, dobro uređeni dio grada. S 30 000 stanovnika, od toga njih 20 000 živi u zgradama projekata stanogradnje sagrađenim kasnih šezdesetih koje odražavaju mnoge probleme ovog vremena, tu žive ljudi iz 60 različitih nacionalnosti, s značajnim zajednicama iz Sjeverne Afrike, Jugoistočne Azije i francuskog dijela karipskog otočja. Stopa nezaposlenosti je u prosjeku ostalih tipova ovakvoga grada i mnoge društvene strukture su razvijene kako bi se pomoglo stanovništvu. Grad je ostao miran dok su se u ostalim mjestima oko Lyona počeli javljati nemiri kasnih osamdesetih, francuski izraz za to je «urbano nasilje», koji su posljedica delikvencije u našim predgrađima.

U Rillieuxu je društvena stabilnost bila uzrokovana dobro uvedenim sustavom zajednica koji je otjerao mlade i izbjegao širenje nasilja. Nakon sredine devedesetih slabljenje ovog sustava je prouzročilo kraj unutarnje društvene kontrole i dovelo do eksplozije delikvencije i nasilja. Analizirajući činjenice, pravi neuspjeh je u roditeljskom autoritetu i odgojnoj ulozi

³⁹ *Captain, Police National de la France*, Šef žandarmerije u Lyonu

obitelji, koja napušta neizgrađene mlade ljude kad bi im obavezno trebala pomagati i odgajati ih.

2. Analiza

Delikventi

Imaju široki raspon kriminalnih aktivnosti i mogu se smatrati «delikventima iz navike». Općenito imaju između 15 i 30 godina i napustili su školovanje u ranoj dobi. Obiteljsko okruženje nije im dalo okvir i strukture za život u društvu. U ovom kontekstu društvene odnose karakterizira nasilje riječima ili fizičko. Za najmlađe, u dobi od 14 do 17, prvo djelovanje predstavlja inicijaciju, ulazak u «novi život».

Većinu vremena delikventi djeluju u manjim grupama ili bandama, smještenim u susjedstvu ili na ulici. Banda uvijek ima utjecaj širenja. Susjedi najčešće znaju imena ovih ljudi, ali radije šute i nikada ne svjedoče, bojeći se za svoju sigurnost. To jako dobro pokazuje kakav utjecaj imaju bande.

Delikvencija

U Rillieuxu postoji posebna delikvencija: nevolje na ulicama, trgovina drogom i uporaba droga, nasilje nad ljudima, mnogi problemi (krađe...) povezani s autima, slobodno gradsko nasilje, i iznad svega palež auta. Auto, glavni simbol društvenog ranga, koje pokazuje koliko si bogat te omogućavajući neovisnost i putovanje na posao u grad svaki dan, često je jedino privatno vlasništvo. Stoga je izazovna meta. Žrtve su najslabiji i najsiromašniji stanovnici. Neke značajke: vrhunac nasilja sa 171 spaljenim vozilom. Godišnja stopa kriminala od 80 slučajeva na 1000 stanovnika, 150 spaljenih vozila, u 2006., ali 50% uspjeh u istragama. Ovaj slobodni kriminalitet ne odražava samo želju prisvajanja, već i ideje kontrole područja, odbijanje drugih ili osvetu.

3. Žandarmerija na ulicama: Akcija – reakcija

Mjere akcije

Važna prisutnost na ulicama omogućava uklanjanje relevantnog udjela delikvencije, ali to nije dugoročno rješenje. Dan za danom, policija mora prolaziti kroz točno pripremljeno zauzimanje ulica i kvartova i koristiti alternativno sve dopuštene mjere djelovanja:

- Patroliranje s autima, motociklima ili pješice
- Djelovanje u uniformama ili običnoj odjeći
- Slati poveće snage ili suprotno njih malo (jedan par)
- Posebne i diskretne misije nadzora
- Određivanje posebnog sektora za svaku patrolu kako bi bila učinkovitija u patroli i kontaktu sa stanovništvom
- Trajna angažiranost tokom dana i snažna prisutnost noću

Cilj je biti prisutan gdje je potrebno, kada je potrebno, s prikladnim ljudskim i materijalnim sredstvima, kako bi se spriječilo ili brzo uhitilo. Zapravo nadzor i zaštita nisu samo trajni, već i represivni: registriranje svakog kaznenog prekršaja, sistematizacija posebnih pravnih mjera (pritvor, potrage) i represiju u prometnoj policiji. Poseban napor se tada usmjerava na uobičajena mjesta okupljanja (trgovačke centre...), parkinge, stubišta zgrada, javne autobuse.

Kako bi se poduprla ova politika posebna briga je obavezna u istragama raznih slučajeva: brižno traženje tragova na mjestu događaja (forenzičkih), istrage po susjedstvima.... Poseban napor je tada usmjeravan na poboljšanje u osiguravanju ljudskih i materijalnih

uvjeta za zaprimanje pritužbi kako bi podnositeljima tužbe bio omogućen povjerljivi razgovor.

Svaki žandar u svakodnevnom djelovanju koristi tradicionalne individualne mjere djelovanja, slično onome što Britanci zovu Policija u zajednici. Ovu ideju karakterizira stvarna obaviještenost o teritoriju: poznavanje grada, njegovih kvartova i ulica, ekonomskog ili društvenog života, ali i poznavanje stanovništva, posebice onog najmlađeg. To dopušta bolji pristup raznim fenomenima, ponašanjima ili motivacijama. Ova obaviještenost proizlazi iz kontakta i rasprave sa stanovništvom, tijekom pružanja bilo koje vrste usluge od strane žandara čije ponašanje mora biti prikladno za održavanje ravnoteže između uljudnosti i poštivanja s jedne strane te autoriteta s druge strane. Takvo pravilo će dopustiti npr. identifikaciju grupa i bandi te skupljanje informacija izbjegavajući sistematsku kontrolu osobnih iskaznica koje su često grube.

Žandarmerija ide korak dalje u svom djelovanju, surađujući s općinama kako bi posjećivala mnoge obitelji u njihovim stanovima. Iza njihovih vrata, u skrivenosti njihovih domova, žandari su pronašli i slušali ljude, tj. slušali su pažljivo njihove probleme. Iz istog razloga svaki put kada se netko žali na buku, probleme s mladima, bespravnog useljavanja po stubištima zgrada, gradonačelnik i šef postaje sazivaju «sastanak u stubištu». Toga dana kada se problemi pojave oni zajedno odlaze susresti se s stanovnicima i razgovaraju s njima kako bi pokušali riješiti probleme. Naposljetku, niti jedan sastanka vijeća kvarta ne odvija se bez prisutnosti žandara koji je delegiran u to područje.

Žandari su spremni djelovati silom ako je potrebno. Naša politika je da se policija nikada ne smije povući. Kako bi se suočili s napadima i nasiljem, službenici su opremljeni s pojedinačnom i kolektivnom zaštitnom opremom (kacige, štitovi) te mogu koristiti veliki izbor nesmrtonosnog oružja (nesmrtonosne rakete, oružje Taser...). Takvo oružje, čija je upotreba rijetka i pravno veoma strukturirana, ima veoma zastrašujući utjecaj.

Partnerstvo i društveno djelovanje

Posebna veza je obavezna između svih partnera javne sigurnosti (žandarmerije, općinskih službi, općinske policije...), oko lokalne sigurnosti i vijeća za prevenciju, koju vodi gradonačelnik koji ih okuplja tjedno kako bi dobio izvještaj o postignućima u sigurnosti te kako bi dao glavne smjernice za nadolazeće dane i način rješavanja pojedinih slučajeva.

U ovom sklopu društveni regulator igra glavnu ulogu. Integrirana u postaji, ova osoba, koja nije žandar već civilni stručnjak za društvena pitanja, radila je puno radno vrijeme. Zadaća te osobe je da pruža pomoć žrtvama i da društveno nadzire prijestupnike. Ovaj sklop potiče razvoj društvene mreže oko žandarmerije, što je neophodan dodatak našem djelovanju. Kako se te osobe bave društvenim aspektima delikvencije žandari mogu staviti fokus na bit njihove misije. Ali ovaj društveni regulator također pomaže podnositeljima pritužbi koji dolaze u postaju.

Stvaranje takve mreže doprinosi poznavanju i razumijevanju i teritorija i stanovništva te daje elemente koji se mogu analizirati, te koji omogućavaju izradu operacijskih orijentacija ili uspostavu odnosa s građanima.

Brojno stanje i otvorenost manjinama

Raznolikost je obavezna kako bi se upravljalo javnom sigurnošću i redom u takvom gradu: s jedne strane kako bi žandari bili slični našem multietničkom društvu; s druge strane kako bi žandari mogli komunicirati s različitim manjinama, te ih razumjeti i dati njihovoj hijerarhiji kulturne elemente za veću učinkovitost u svakodnevnom obavljanju policijskih dužnosti.

Međutim, zbog straha da bi žandari pripadnici manjina mogli naići na probleme na poslu, ova vrsta posla nije prije bila česta. Bilo je potrebno inzistirati kako bi se od 2005.

premjestila 3 žandara iz Sjeverne Amerike koji su muslimani i koji se služe arapskim jezikom, te jedan žandar iz francuskog prekomorskog područja. Napokon, učinjen je i napor da se premjeste žandari koji su bili na zadatku 3 ili 4 godine u prekomorskom području (prije svega u francuskom karipskom području). Takvi službenici često bolje komuniciraju i otvoreniji su zbog svog iskustva.

Važno je uočiti: kao izbor i zbog grubosti, pa čak i fizičke, te stvarnih tenzija u odnosima s mladim muškarcima, mali broj žena je dodijeljen postaji (samo jedna od njih ukupno 40).

Primjer: nemiri u studenome 2005.

Upravljanje nemirima u studenome 2005. dopušta nam da primijenimo sve naše koncepte. Nakon prve noći širenja nemira, tjedan dana nakon onih u Parizu, velika pojačanja zajedno s jedinicama za kontrolu mnoštva omogućila su brzo i potpuno kontroliranje situacije. Primjenjujući vojni koncept kontrole područja, žandari su preuzeli kontrolu nad glavnim točkama grada, križanjima i promatračkim točkama, provodeći strogu kontrolu vozila i ljudi. Na otvorenim prostorima veoma mobilne patrole, koristeći prije spomenute mjere, nadzirali su parkove, vrtove, pločnike ili parkinge i bili su spremni brzo reagirati bilo gdje. Nakon 3 noći nemiri su ugašeni i nisu ponovno izbili. Samo je 30 vozila zapaljeno tijekom više mjeseci (10 000 u Francuskoj) te zahvaljujući ponašanju naših snaga i ravnoteži uljudnosti i poštivanja s jedne strane te autoritete s druge strane uspostavljen je novi kontakt s cijelim stanovništvom, čak i s poznatim mladim prijestupnicima.

Kao zaključak, djelovanje žandara u predgrađima usmjereno je na jednostavan cilj:

- Umiriti obične građane aktivnom i vidljivom prisutnošću
- Obuzdati zločine i prijestupe i uhititi njihove počinitelje

Cilj je zapravo uzeti u obzir probleme žrtava te ih riješiti kako bi se marginalizirali kriminalci. To se može postići snažnom reakcijom pravosuđa na svako uhićenje. Ta reakcija treba imati preventivni utjecaj na ostale delikvente: strah od sankcija je prvi preventivni čin.

Pritisak bandi na grad je pravi ključ problema. Ne može se postići trajna promjena sve dok stanovništvo ne obnovi puno povjerenje u sustav sigurnosti. Takvo povjerenje će se vratiti ako žandarmerija pokaže sposobnost da održi kontakt i dijalog, ali i ako se ne povuče i ne prihvati da se zakon ne može primijeniti.

Policija u zajednici u urbanim i ruralnim područjima te u predgrađima; kako surađivati s lokalnim vlastima i akterima za javnu sigurnost

1. Uvod

Dame i gospodo, organizatori ove konferencije su me zamolili da Vam nešto kažem o razvoju «Policije u zajednici u urbanim i ruralnim područjima te predgrađima; Kako surađivati s lokalnim vlastima i akterima za javnu sigurnost».

Dopustite mi da se predstavim: ja sam upravitelj u odjelu za odnose s lokalnom policijom. Jedan od naših ciljeva je uvesti i podupirati provođenje Policije u zajednici unutar belgijske policije. Pomažemo lokalnim i federalnim policijskim jedinicama na njihovom putu prema Policiji u zajednici (savjetovanjem) te razvijamo globalne koncepte (Npr. policija zaklade EFQM u Belgiji) i alate (Npr. skener za lokalnu sigurnost).

Tijekom reforme policije bili smo odgovorni za podršku lokalnim policijskim snagama u njihovom procesu transformacije.

2. Pregled

Budući da 20 minuta nije dugo usredotočit ću se na to kako lokalne vlasti interveniraju u procesu donošenja odluka vezano za, u ovome slučaju, lokalnu policiju grada Ostenda.

Međutim, kako bi se shvatila ova suradnja važno je izvijestiti Vas o nedavnoj reformi belgijske policije i načinu na koji mi tumačima Policiju u zajednici.

Zbog toga ću započeti svoje izlaganje s kratkim pregledom preustrojstva belgijskih policijskih službi i njihove današnje strukture. To preustrojstvo iz 2001 dovelo je također i do odabira Policije u zajednici kao nove filozofije današnjih belgijskih policijskih službi.

U nastavku ću vam izložiti praksu u Ostendu.

Ako budem imao vremena, na kraju izlaganja ću vam prezentirati rezultate nedavnog vrednovanja. Jedanaest uskih grla je uobičajeno za cjelokupno provođenje Policije u zajednici. Trenutačno se traže rješenja za rješavanje ovih uskih grla. Izazovi jedino mogu biti riješeni bliskom suradnjom i spremnošću svih partnera u lancu integrirane politike sigurnosti.

3. Reforma belgijske policije: jedna integrirana policija strukturirana na dvije razine

U našoj zemlji se potreba za prebacivanjem prema Policiji u zajednici javnih usluga koje pruža policija pojavila 1980ih. U toj fazi sami koncept nije uspio definirati tip odnosa koji se trebao uspostaviti između javnosti i policije. Loša praksa koja je izašla na vidjelo u policiji i pravosudnim krugovima 1998. dala je posljednji poticaj za preustrojstvo policije na temelju sporazuma Octopus i novog zakona o policiji. Ovaj sporazum Octopus je bio povijesna činjenica jer je to bilo prvi put u povijesti Belgije da su se sve političke stranke (koalicija i oporba) složile oko potrebe povećanja javne sigurnosti i obnove povjerenja javnosti u policijsku službu.

S novim zakonom o policiji, organizirajući jednu integriranu policijsku službu, postali smo struktura s dvije razine u Belgiji. Sada imamo federalnu policiju i 196 lokalnih policijskih službi. Federalna policija bavi se specijalnim zadacima administrativne i pravosudne policije, tj. zadacima koji nadilaze osnovnu policijsku službu. Federalna policija također mora i osigurati potporu lokalnoj policiji i vlastima.

⁴⁰ Viši policijski inspektor, belgijska federalna policija

196 lokalnih policijskih službi jamči belgijskom civilnom stanovništvu optimalnu i jednaku policijsku uslugu.

Između federalnih i lokalnih policijskih službi postoji funkcionalan odnos, a ne hijerarhijska struktura.

To znači da federalna policija radi u suradnji s lokalnom policijom.

Lokalnim policijskim službama je zajamčena puna autonomija.

4. Federalna policija

Na ovom slajdu možete vidjeti kako je organizirana federalna policija. Organizaciju vodi opći povjerenik; njegova uloga je koordinirati pet općih odjela (administrativna policija, pravosudna policija, operacijska potpora, logistika, ljudski resursi). Postoji i 27 pravosudnih okruga s administrativnim i pravosudnim odjelima federalne policije. Ovi odjeli su u veoma bliskom kontaktu s lokalnim policijskim službama.

Pomorska policija, aeronautička policija na aerodromima, policija na željeznicama, prometna policija i federalne pričuve su jedinice federalne policije.

196 lokalnih policijskih snaga

U našoj zemlji postoje lokalna policijska područja koja pokrivaju od jedne do čak jedanaest općina. Podjela Belgije na 196 lokalnih policijskih zona – zapravo policijskih područja s velikim stupnjem autonomije, svaka sa svojom vlastitom lokalnom policijskom službom, neizbježno znači da dosta tih lokalnih policijskih službi pokriva podosta malo područje i stanovništvo koje često ne premašuje 30 000 ili 40 000 ljudi.

Ostale policijske zone su veće i lokalne snage moraju obavljati policijsku dužnost za između 100 000 do pola milijuna ljudi. Snažno lokalno uključivanje podrazumijeva da su lokalne policijske snage antene integrirane policije.

Sva ova lokalna policijska područja imaju svoje specifične karakteristike (društvene, kulturne, ekonomske) što stvara specifične lokalne probleme i očekivanja za pružanjem usluga. To pokazuje da Policija u zajednici mora biti napravljena po mjeri.

Lokalne policijske službe jamče belgijskom civilnom stanovništvu optimalnu i jednaku policijsku uslugu kojoj u organizaciji moraju biti priznato 6 temeljnih funkcija lokalne policije: obavljanje policijske dužnosti u susjedstvima kao najvažnija aktivnost organizacije, regrutiranje, pomoć žrtvama, istrage o lokalnom kriminalu, odgovor na hitne pozive građana, promet i provedba zakona.

Ovih 6 funkcija policijske službe mora odražavati filozofiju Policije u zajednici. Policija u zajednici zahtijeva sinkroniziranost ovih funkcija, ono što se zove «integriranost zadaća». Možemo pružiti optimalnu uslugu zajednici jedino kad su različite funkcije u potpunosti integrirane u organizaciju i društvo.

Jedan od ciljeva «integriranosti zadaća» je postizanje učinkovitog tijeka informacija. Međutim, to nije glavni cilj koji se mora ostvariti u «integriranosti zadaća». Svi zaposlenici policijske službe moraju se zalagati za Policiju u zajednici kao kulturni okvir njihovog dnevnog obavljanja posla. Njihov stav mora odražavati Policiju u zajednici.

Zadatak vodstva je da olakša izmjenu i suradnju između različitih službi i njihovih zaposlenika.

5. Suradnja je ugrađena na strukturiran način – proces donošenja odluka

Nacionalni policijski plan (integriran u cjelokupni plan sigurnosti) je pripremio federalno policijsko vijeće zajedno s predstavnicima ministra unutarnjih poslova, ministra pravosuđa, predsjednika komore glavnih tužitelja, guvernera, federalnog odvjetnika, javnog tužitelja,

istražnog suca, tri lokalna gradonačelnika, glavnog povjerenika federalne policije i šefa policije lokalne policijske službe.

U ovome planu možete pronaći zadatke i prioritete federalne policije (koje su odredili ministar unutarnjih poslova i ministar pravosuđa) te način kako postići te ciljeve. Ovaj plan uključuje globalnu i integriranu «policijsku» politiku kako bi se osigurala koherentnost policijske strukture na dvije razine (federalna i lokalna policija) te kako bi lokalne policijske snage uzele u obzir ciljeve nacionalnog policijskog plana pri razvijanju svog vlastitog lokalnog policijskog plana.

Na lokalnoj razini svaka lokalna policijska služba je odgovorna lokalnom policijskom vijeću. Članovi ovog lokalnog policijskog vijeća su lokalni gradonačelnici toga područja, javni tužitelj, šef policije lokalne službe i administrativni i glavni koordinator federalne policije. Glavni koordinator mora informirati lokalno policijsko vijeće o sadržaju nacionalnog policijskog plana kako bi bio siguran da će oni to uzeti u obzir tijekom pripreme lokalnog policijskog plana.

6. Policija u zajednici: suradnja ugrađena u cjelokupni kulturalni način

Odabir «modela Policije u zajednici» je bio cilj nedavnih zakona o policiji te je čak postao i obavezan na temelju tih zakona.

Sad je vrijeme da pobliže pogledamo belgijsko tumačenje Policije u zajednici. Policija u zajednici je filozofija koja odražava našu legitimnost i stav te da li činimo ispravne stvari na ispravan način. Ona odražava našu integriranost u društvu s posljedicom povećanja povjerenja javnosti u policijske službe.

«Zajedno nastojimo postići visoku kvalitetu života i sigurnosti za ljude i visoku kvalitetu usluge za zajednicu», a ovo je glavni motiv belgijskog tumačenja.

Međutim, belgijski konceptualni pristup oblikovan je nakon dugih rasprava u znanstvenim i policijskim krugovima i zabilježen je u poluslužbenome dokumentu koji definira barem zajedničke teoretske baze za Policiju u zajednici u federalnoj policiji i u 196 lokalnih policijskih službi.

Naše tumačenje Policije u zajednici leži na pet stupova:

- Vanjska orijentacija
- Rješavanje problema
- Partnerstva
- Odgovornost
- I naposljetku ovlaštenje

7. Vanjska orijentacija

Glavna odlika vanjske orijentacije je integriranost policije u društvu. Policija je svjesna što se događa u društvu što se tiče sigurnosti i kvalitete života. Ova integracija joj omogućava da pravodobno i prikladno reagira na probleme koji se pojavljuju te da ih čak i predvidi.

Isto tako morat će se uzeti u obzir nepostojanje jedinstvenog i nedjeljivog stanovništva; morat će se prihvatiti i protumačiti izdiferenciranim pristupom raznolikost i razlikovanje očekivanja te potrebe skupina koje sačinjavaju stanovništvo. Ovaj zanemareni problem doveo je do konsenzusa koji su se često temeljili na vrijednostima većine (srednje klase). S tim pristupom policija će obavljati svoju najvažniju dužnost poštivanja prava i dužnosti svih te poštivanje manjina. To visokokvalitetno pružanje usluga ne može se primijeniti bez bezuvjetnog poštivanja demokratskih principa od starne policije i sličnih vlasti.

8. Rješavanje problema

Preventivni pristup koji uključuje duboku analizu uzroka problema te dobro razmotreno djelovanje omogućuje da se opasnost za sigurnost detektira i prije nego problem nastane.

Unutar ovog okvira moguće je cijeliti važnost pristupa samim nemirima u zajednici. Ne samo da metoda preventivnog rješavanja obuhvaća potrebe javnosti, već i služi borbi protiv delikvencije. Osnovna ideja je da fenomeni nesigurnosti vode do smanjivanja neformalne društvene kontrole preko straha i osjećaja nesigurnosti koji se stvaraju, i tako se potiče izbijanje kriminala. Stoga, ključno je da iza preventivnog pristupa stoji stalno praćenje nesigurnosti te točno poznavanje stanovništva i mjesta za koje su policijski službenici odgovorni. Rješavanje problema ne smije biti pristup temeljen samo na pravosudnom gledištu, već i sredstvo promicanja sigurnosti i kvalitete života. Ne samo da je Policija u zajednici preventivni pristup, već i potraga za alternativnim načinima rješavanja sukoba i borbe protiv kriminala.

9. Partnerstva

Sigurnost i kvaliteta života su rezultat procesa u kojem javnost i druge institucije zauzimaju istaknutije mjesto nego policija kao bedem protiv kriminala. Ključno je da nije samo policija odgovorna za rješavanje problema koji se pojavljuju, već da se nesigurnošću i lošom kvalitetom života moraju baviti svi članovi društva i to na integriran i ujedinen način. Ovo poimanje dovodi i do holističkog pristupa koji se sastoji od bavljenja svakog aspekta problema s različitih gledišta. Ovo zanimanje proizlazi iz potrage za ukupnom kvalitetom koja je bila specifični cilj u našoj zemlji u posljednjih petnaestak godina.

Pored suradnje vanjskih partnera, neophodan je i unutarnji timski rad. Partnerstvo će obuhvatiti sve službe, čak i one koju su u slabom kontaktu s javnošću. Učinkovitost modela ovisit će o spremnosti za rješavanje problema. S ovakvom pozadinom, u potpunosti će početi djelovati i horizontalna i vertikalna komunikacija.

10. Odgovornost

Obostrana jasnoća, priznanje i povjerenje jamče dobre odnose među partnerima.

Ispravna i dobro definirana politika je najvažnija kad je građanin u pitanju i stoga je potrebno osigurati da postoje mehanizmi koji omogućavaju policiji da daju povratnu informaciju o njihovim odgovorima na pitanja i potrebe javnosti kojoj služe. Odgovornost je jednako važna kad je riječ o demokratizaciji policije.

11. Ovlaštenje

Kako bi se osigurala dovoljna angažiranost, ključno je da se stvore mogućnosti za partnere da zajedno rješavaju probleme sigurnosti i kvalitete života. To podrazumijeva unutarnju demokratizaciju policije i emancipaciju različitih sektora javnosti. Ovlaštenje se uglavnom sastoji u davanju odgovornosti dodjeljivanjem moći donošenja odluka. Unutar policije ovlaštenje će konkretno značiti demokratski način osmišljavanja procesa donošenja odluka u kojem će osoblje moći sudjelovati koristeći određene mehanizme.

12. Kohezija pet stupova

Ovih pet ukratko opisanih stupova je bezvrijedno bez kohezije koja bi ih mogla zajedno vezati.

Bez ove kohezije, model je osuđen na propast.

13. Slučaj Ostenda

Sada kada je kontekst jasan vodim Vas u Ostend, u jednu od 196 lokalnih policijskih snaga s punom autonomijom. Ostend, smješten na obali u flamanskom djelu Belgije, ima

sve karakteristike urbanog područja (međunarodni aerodrom i luku...), a uopće nije tako velik.

Način njihove suradnje s lokalnim vlastima u izradi strateškog plana je dobar primjer kako načela Policije u zajednici, kao npr. suradnja, mogu pomoći da se učine ispravne stvari.

Svaka lokalna policijska snaga mora izraditi strateški policijski plan svake četiri godine. Ovaj policijski plan sadržava policijske prioritete i područja zanimanja (strateškog i operacijskog). Policijski plan treba biti integriran u lokalni plan sigurnosti. Policijski plan nije plan sigurnosti. Prije su se u Belgiji ovi planovi često miješali.

Prioriteti i strateška područja zanimanja se biraju svake četiri godine, a operacijska područja zanimanja svake dvije godine.

Kako izabrati prioritete i strateška područja zanimanja? Da bi se provjerilo da li se rade ispravne stvari u Ostendu, koristile su se različite metode kako bi se dobila ideja o tome što različite zainteresirane strane žele od policije. U Ostendu su zainteresirane strane podrazumijevale njihovu vladu i dioničare, suradnike; suradnike rukovodstva, partnere i društvo (pogledajte belgijski okvir zaklade policije EFQM). Oni su viđeni kao ključne figure.

Osim njih, koristili su i objektivne izvore (analizu kriminala, statistiku o prometu, dokazivanje krivnje i provedba zakona) i subjektivne izvore (praćenje sigurnosti, rasprava o sigurnosti s ključnim figurama)

Organiziralo se nekoliko rasprava s partnerima kako bi se ustanovilo što je njima važno. Tijekom tih rasprava u Ostendu su se koristile brojke kao ulazni podaci. Bilo je važno da se rasprava usredotoči na argumentaciju. Svatko je mogao izložiti svoju ideju o tome što će biti važno u sljedećih četiri godine.

Na kraju je matrica argumentacije korištena za određivanje prioriteta. Kao što ćete vidjeti, neke važne figure kao što je lokalna vlada, imale su veći utjecaj od ostalih.

Važno je ključnim figurama dati povratnu informaciju o konačnim rezultatima. Ti rezultati su sad predstavljeni lokalnom policijskom vijeću kako bi ih ono diskutiralo i odobrilo. Naposljetku, oni su odgovorni za plan.

Nakon što je vijeće donijelo odluku, prioriteti se moraju iznijeti u javnost. Stoga je Ostend koristio unutarnju mrežu, Internet i godišnji izvještaj.

Jednom kada su prioriteti jasni, Ostend može izraditi projekte.

14. Neki komentari

Postoji dobar razlog da se potroši toliko energije na određivanje prioriteta. Ključno je započeti s vanjskom orijentacijom, tj. izaći na teren i pitati što različiti klijenti očekuju od policije. Ako ne znate što oni žele, kako će policija pružiti pristojnu uslugu? Znači li to da policija treba pružiti bilo koji traženi proizvod? Ne, nikako. Neki zahtjevi su nezakoniti, neki su kontraproduktivni, a neki negiraju prava i želje ostalih stranaka. Povezati sve ove stranke i održati debatu predstavlja način izjednačavanja očekivanja i smanjivanja razlika između onoga što se želi i što je moguće.

Tijekom ovih rasprava važno je da policija bude transparentna te da ljudima pruži činjenice i brojeve o stopama kriminala, policijskim aktivnostima... Policija mora osigurati kontekst i biti jasna o svojoj odgovornosti (zadaći). Ove rasprave ovlašćuju i druge stranke da razmisle o svojoj odgovornosti u rješavanju problema. Policija nije jedini partner u sigurnosti.

15. Vrednovanje Policije u zajednici

Nakon nekog vremena provođenja Policije u zajednici, došlo je vrijeme da se organizira vrednovanje. Vrednovanje uključuje vrednovanje procesa i učinka i otkriva nam uska grla i daje nam poučne lekcije.

Vrednovanje nas je uistinu prosvijetlilo i ukazalo je na jedanaest zajedničkih uskih grla koji sprječavaju napredak Policije u zajednici u svim testiranim područjima.

Unutarnja uska grla:

- Sposobnost kulturne promjene osoblja je manja nego što smo mislili na početku projekta
- Funkcioniranje policije koje se temelji na aktivnosti i reakciji umjesto na «integriranosti zadataka koje sprječava probleme
- Rješavanje i vanjska orijentacija
- Problemi kapaciteta (administrativni i pravosudni zadaci koji se mogu organizirati i obaviti na drugi način)
- Ponovno vrednovanje obavljanja policijskih dužnosti u susjedstvu kao najvažnije aktivnosti policijske organizacije.
- Nedostatak potpore mreža za potpomaganje procesu

16. Vanjska uska grla:

- Multidisciplinarni pristup problemu sigurnosti, bilo na lokalnoj (općinskoj, područnoj) ili na pod-lokalnoj razini (okrug, susjedstvo, ulica) je potreban, ali još nije očigledan.
- Nedostatak angažiranosti partnera. Angažiranost je veoma ograničena i simptomatična. Ne postoji integrirani pristup.
- Nedostatak sudjelovanja: da li je to povezano s malim brojem političkih signala policiji i partnerima?
- Ideološke razlike otežavaju partnerstvo. Ideološke razlike između «aktera za dobrobit» (posebice sektora za društvenu prevenciju) s jedne strane i «aktera za sigurnost» (policijske službe) s druge strane. Akteri za dobrobit se usredotočuju na dobrobit pojedinca, dok se policija usredotočuje na policijske aspekte (broj zapljena, broj uhićenja...). Primjećujemo da je teško premostiti ovaj jaz.
- Promjena mentaliteta partnera. Rješavanje sigurnosne politike je zajednička odgovornost. Kao drugo, filozofija Policije u zajednici nije usađena u različite sektore lanca sigurnosti. Ne primjenjuju svi sektori načela «zajedničke odgovornosti» kada je riječ o sigurnosti. Obično se lopta prebacuje na policiju i samo se policija smatra odgovornom za problem sigurnosti.

Preduvjeti:

- Novačenje, obrazovanje i obuka moraju biti usmjereni na Policiju u zajednici
- Potrebna je zajednička vanjska komunikacija za lokalnu i federalnu policiju, koja se usredotočuje na Policiju u zajednici.

17. Zaključak

Ako želite saznati kako policija u Belgiji surađuje s akterima za lokalnu i javnu sigurnost, važno je imati ideju o belgijskom tumačenju Policije u zajednici. Kao što je i objašnjeno, Policija u zajednici u Belgiji nije samo aktivnost policajca u zajednici. To je cjelokupna filozofija za sve službe unutar belgijske policije. Na taj način suradnja - ili partnerstvo kao

jedan od stupova Policije u zajednici – je formalizirana na strukturiran način (pogledajte policijski plan procesa odluka) i na kulturni način (Policija u zajednici).

Slučaj Ostenda je pokazao da su suradnja i konzultacija ključni u određivanju «ispravnih stvari» (naših prioriteta).

Nadam se da ste shvatili da se još mnogo toga mora učiniti s uskim grlima, ali mi u Belgiji vjerujemo da smo na pravome putu prema «izvršnoj» policiji.

Chris Kirby⁴¹

Policija u zajednici plus e-policija u Ujedinjenom Kraljevstvu

Uvod

Već sam 28 godina u službi u policiji u Hampshireu, većinu službe sam proveo u uniformi obavljajući različite važne funkcije u ruralnim, polu-ruralnim i gradskim okruženjima. U Ujedinjenom Kraljevstvu postoji određeni broj okružnih i metropolskih policijskih snaga i Southampton je dio policije Hampshirea. Trenutačno radim kao odjelni inspektor u Southamptonu, koji je velika morska luka na južnoj obali Engleske. Vlada je najavila da će od travnja 2007. sve policijske snage usvojiti Policiju u zajednici.

Za mene je Policija u zajednici dvosmjerna komunikacija, pozitivno djelovanje, u kojoj osoblje hoda, razgovara i povezuje se sa zajednicama.

U Hampshireu službenici moga ranga imaju vlast nad i odgovornost za zemljopisno područje. Već sam 6 godina na ovome položaju i koristio sam Policiju u zajednici nekoliko godina i smatram je uspješnom. Odgovoran sam za obavljanje policijskih dužnosti u siromašnim četvrtima Southamptona. Zbog svoje raznolikosti to je jedan od najizazovnijih poslova u policiji Hampshirea. Uz to sam još odgovoran za rukovođenje 3 od 5 taktičkih patrolnih timova iz Središnje policijske postaje Southamptona, koji osiguravaju kapacitet odgovora sustava «24/7». Kako bi mi pomogli u provedbi Policije u zajednici, također vodim i ekipa Policije u susjedstvu koji se sastoji od 2 narednika, 9 redarstvenika i 9 službenika za potporu Policiji u zajednici. Ekipa Policije u susjedstvu osigurava zaštitu između 20 sati i 1 sat poslije ponoći od nedjelje do četvrtka te od 20 sati do 4 sata ujutro petkom i subotom. Sveukupno vodim 45 zaposlenika i pokretač uspjeha je bez sumnje ekipa Policije u susjedstvu koja obavlja policijske dužnosti u zajednici.

Kao i u mnogim siromašnim četvrtima gradova postoji veliki broj izazova i područje je neizmjereno raznoliko. Samo da vam pokažem kako je to:

U siromašnim četvrtima živi najveća zajednica crnaca i najveća manjinska etnička zajednica u Hampshireu.

U Southamptonu se govori 45 različitih jezika i velika većina tih ljudi živi u siromašnim četvrtima, a oni koji tu ne žive vjerojatno će posjetiti to područje.

U tom području se nalaze i sve džamije, hramovi Sika te hinduistički hramovi, kao i značajan broj etničkih trgovina hranom.

⁴¹ Sektorni inspektor, Policija u Hampshireu, Southampton, Engleska/UK

Mnogo izbjeglica i azilanata stanuje u tom području kao i znatan broj ilegalnih imigranata.

Također i značajan broj ljudi iz bivših zemalja komunističkog bloka koje su sada dio Europske Unije živi u siromašnim četvrtima.

Statistike lokalnih vlasti pokazuju da taj dio grada obuhvaća područja siromaštva, loše obrazovne brige za djecu i lošeg zdravlja, što dovodi do kratkog životnog vijeka.

Tu se nalazi i veliko okupljalište homoseksualaca, kao i mnogi barovi za homoseksualce, što doprinosi raznolikosti područja.

Zatvorili smo ilegalna mjesta za ispijanje alkohola te se gotovo riješili prostitutki iz stambenih zona.

Otvoreno dilanje heroina i *cracka* je gotovo nestalo, ali to područje je i dalje središte za takve dilere. Dogodila su se 2 kobna ubadanja nožem i jedna pucnjava i sve je to bilo povezano s drogom. Međutim, već 3 godine nije se dogodilo ništa ovakve prirode. Dogodio se i određeni broj ubojstava.

Zbog značajnih tenzija unutar zajednice došlo je do uličnih tučnjava i koktel bombi koje su se bacale na kuće. Međutim, već nekoliko godina nije bilo takvih pojava.

Organizirani kriminal u obliku tvornica kanabisa postoji u gradu, ali takve tvornice su dominantne kao i u drugim dijelovima grada.

Postoje mnoge službe za ljude s posebnim potrebama, npr. odjel psihijatrije, utočišta i smještaj za pijance i beskućnike, prihvatilište za djecu koja imaju problema u ponašanju.

1. Da li funkcionira Policija u zajednici?

Da, funkcionira, u to nema nikakve sumnje. Ja sam rukovoditelj sektora u Southamptonu koji je najviše orijentiran na zajednicu i stoga nije slučajnost da bilježimo bolje rezultate od ostatka jedinice te da bilježimo najniže razine asocijalnog ponašanja u gradu. Bilo koje siromašne četvrti su složeni dio grada za obavljanje policijskih dužnosti, ali većina ljudi koji žive u tom području su pristojni ljudi koji žele živjeti i raditi u sigurnome okruženju te je naš posao da im to osiguramo.

Možete stvoriti situaciju u kojoj svi pobjeđuju. Da bi se to ostvarilo, potrebna Vam je podrška cijele obitelji. Vanjske agencije moraju odigrati svoj dio, a što je najvažnije, morate steći povjerenje zajednice.

Zna se iz različitih izvora da Policija u zajednici funkcionira. Podaci o kriminalu pokazuju da je moj sektor postigao bolje rezultate od ostatka jedinice u prosjeku 21% i 14% za dvije od posljednjih četiri godine, što pokazuje da se nešto drugačije događa. Kada sam tek počeo, morao sam redovno na sastancima taktičkog vrednovanja objašnjavati trendove kriminala i uobičajene ozbiljne incidente. Sada je rijetkost da se moj sektor spominje osim u slučaju spontanih ozbiljnih incidenata koji se događaju bez upozorenja. Više ne sudjelujem na sastancima s dva zastupnika u parlamentu gdje bi slušao frustracije zajednice vezano za policijska pitanja. Iskusni službenici će reći da više ne odgovaraju na pozive o asocijalnom ponašanju u području gdje djeluje ekipa Policije u susjedstvu. Lokalni vijećnici reći će da je prije 5 ili 6 godina većina ljudi htjela razgovarati s njima o policijskim pitanjima, a sada je to rijetkost. Kada prisustvujete na sastancima zajednice, ne postoji negativan stav prema policiji i grupe iz zajednice će govoriti dobro o nama, mlađi radnici i obični ljudi će nas i braniti. Postoje anegdotalni dokazi da se ljudi osjećaju sigurnije, ali ne postoje znanstveni dokazi koji bi to potkrijepili. Policija je dobrodošla u svim vjerskim zajednicama unutar siromašnih četvrti. U posljednje dvije godine zajednica Sika je policiji uručila nagrade na svojoj godišnjoj paradi Vaisakhi kako bi policiji odala priznanje za učinjeni posao. Također je i muslimanska zajednica, koja je pod pritiskom zbog rata protiv terorizma, javno priznala da policija na osjetljivi način obavlja policijske dužnosti kako u

njihovoj zajednici tako i u cijelom području. U razdobljima tenzija među zajednicama, što bi moglo dovesti do nasilja, čelnici zajednica se neće sastati kada ih to zamole vijećnici. Međutim, učinit će to kada ih zamoli policija i tada će se aktivno uključiti u proces pomirenja koji ima pozitivne rezultate.

2. Ključni faktori za uspješnu Policiju u zajednici

1. Dobri glavni rukovoditelji su neophodni, budući da su organizacija i rukovodstvo ključni.
2. Dobro motivirano osoblje koje želi obavljati svoj posao. Nema mjesta za ljude koji žele lagodan život, potiču se inicijativa i inovacija.
3. Angažirajte dovoljno osoblja za ekipu Policije u susjedstvu na štetu ostalih ekipa budući da je ekipa Policije u susjedstvu pokretač uspjeha. Ekipa Policije u susjedstvu omogućit će tim istim službenicima da budu na istoj lokaciju u pravo vrijeme kako bi riješili bilo koji problem. To je jako važno.
4. Rukovodstvo i osoblje ekipe Policije u zajednici moraju prihvatiti ovlaštenje i odgovornost za rješavanje pitanja te se prihvatiti toga posla.
5. Korištenje procesa za rješavanje problema u okruženju s mnogo agencija (tzv. proces PRIME).
6. Utvrditi koje su ključne figure u zajednici i ako ima ljudi s kojima bismo trebali raditi, treba ih saslušati i djelovati kada postoji obostrani interes. Osigurajte da su ti ljudi u izravnoj komunikaciji s Vama i vašim narednicima.
7. Budite preventivni u razvijanju dobrih veza u zajednici.
8. Imajte učinkovitu komunikacijsku strategiju sa zajednicom – shvatite da usmeni dogovor može biti njihov najomiljeniji način komunikacije, to se posebno odnosi na manjinske zajednice.
9. Shvatite da percepcija ljudi o okolnostima može uzrokovati više štete od onoga što se zapravo dogodilo. Stoga je neizmjerljivo važno da policija zajednici prenese točne poruke kojima se može vjerovati. To bi čak moglo značiti prisustvovanje sastancima zajednice sa članovima zajednice koje se to tiče.
10. Imajte opći plan za odnos sa zajednicom nakon što se dogodi ozbiljan ili opasan incident. To bi trebalo uključivati jednostavno informiranje onih službenika koji dolaze izvan tog područja kako bi se onda oni mogli raspitivati od kuće do kuće. Ponašanje ovih službenika može ostaviti trajan dojam o organizaciji.
11. Radite s mladim ljudima, neka službenici posjećuju mladenačke klubove i pomažite sportske aktivnosti u školama. Dajte male količine novca mladima ili drugim organizacijama ako im to pomaže da potiču aktivnosti koje smanjuju kriminal i nered. Ako mladi ljudi osjećaju da je policija dobra, moći ćete potencijalno osvojiti nekoliko obiteljskih generacija i stoga pomoći da se izgradi povjerenje u širu zajednicu.
12. Pobrinite se da osoblje podnese obavještajne informacije o zajednici koje su prikupili
13. Čuvajte kako svoj tako i integritet organizacije te neovisnost cijelo vrijeme
14. Pobrinite se da vaše osoblje u potpunosti razumije da su dio agencije za provođenje zakona, da će uhititi ljude i procesuirati pojedince u skladu s politikom. Policija u zajednici također podrazumijeva da policija posjeduje teritorij te da drugi moraju znati da ste vi šef.
15. Fleksibilnost s resursima, morate imati kontrolu nad svojim resursima tako da biste mogli imati svoju vlastitu ekipu za prevenciju koja će provoditi premetačinu ili ostale lokalne policijske operacije. Organizacija vas mora podupirati sa zahtjevima za prekovremenima ili osobljem kako bi se riješili problemi.

16. Rješavajući i niske razine asocijalnog ponašanja, bavite se kvalitetom životnih pitanja koji su važni zajednici i na taj način sprječavate maloljetnički kriminal.

17. Usredotočite pažnju na problematične pojedince, koristite dogovore o prihvatljivom ponašanju i naredbe protiv asocijalnog ponašanja.

3. E-policija

Siguran sam da policija u svakoj državi ima mogućnost ispitati kompjutere, telefone i ostale oblike elektronskih medija. Stoga ću govoriti o identifikaciji osumnjičenih i tehnologiji, što je apsolutno ključno za otkrivanje kriminala. Prvo ću govoriti o postojećoj učinkovitoj metodi identifikacije poznatih osumnjičenika, što se naziva slaganje profila ili PROMAT. Kao drugo, govoriti ću o budućem putu koji će slijediti policija Ujedinjenog Kraljevstva vezano za identifikaciju nepoznatih osumnjičenika, gdje policija ima snimke skrivenih kamera ili E podešavanje, što je poznato kao prepoznavanje lica.

PROMAT

PROMAT nije nacionalni sustav, ali ga koristi većina policijskih snaga u Ujedinjenom Kraljevstvu za identifikaciju poznatih osumnjičenika. Ovaj sustav je u Hampshireu omogućio policijskim snagama provođenje godišnje 2000 procedura identifikacija sa stopom uspješnosti od 50-55% u usporedbi s 800 tradicionalnih postrojanja za prepoznavanje s 40% stopom uspješnosti. Godišnje je to dovelo do dovođenja u vezu preko 700 osumnjičenih s kriminalnim zločinima.

U starome sustavu policija je morala pronaći određeni broj ljudi sličnog izgleda osumnjičenika i platiti im da sudjeluju u postrojanju za prepoznavanje. Obično je bilo potrebno 15 ljudi da bi se izvršilo postrojanje za prepoznavanje od između 8 i 11 pojedinaca plus osumnjičenik. Sustav je bio razmjerno skup zbog policijskih sredstava koja su se koristila, a zbog prevelikog broja neriješenih slučajeva bilo je potrebno i do dva mjeseca da se organiziraju. Nadalje, svjedok je morao prolaziti uz poredane osobe i stoga vidjeti osumnjičenika licem u lice, što je moglo biti zastrašujuće.

S PROMATOM procedura identifikacije je kompjuterizirana te se slika osumnjičenika postavlja na ekran zajedno s 11 sličnih slika koje se dobivaju iz baze podataka. Svjedok će samo pogledati slike, a u ozbiljnim slučajevima cijela procedura se može privesti kraju s najmanjim naporom dok je osumnjičenik u pritvoru. To je jako dobar i veoma učinkovit sustav čija je prednost da je prenosiv.

Prepoznavanje lica

U Ujedinjenom Kraljevstvu koriste se značajna sredstva za otkrivanje zločina uz pomoć DNA, otisaka stopala i prstiju. Prepoznavanje lica je slijedeće područje koje se treba razviti i u ranoj je fazi. U tom području postoje dva aspekta, u prvom se koriste e-galerija lica, a drugi se odnosi na procese za identifikaciju ljudi koji nisu u e-galeriji. Samo nekoliko policijskih snaga koristi e-galeriju i može se reći da u tome trenutačno još ima neotkrivenog potencijala.

Sustav funkcionira tako da se elektronički označava lice od središta očiju, što se potom može usporediti s e-galerijom lica i tako nastaje popis osumnjičenika. Ova tehnologija je jako korisna, ali za njeno korištenje su potrebni vješti ljudi koji će usporediti snimke skrivene kamere s osumnjičenicima koje je proizveo softver, stoga to nije lijek za sve, ali se treba smatrati veoma dobrim alatom za kriminalističke službenike, što će zasigurno donijeti rezultate.

E-galeriju čine osumnjičenici koji su ikad privedeni, trenutačno postaja u Hampshireu prima njih tri do četiri tisuće mjesečno. Kvaliteta slike je uistinu važna jer kao i u svemu ostalome, što je bolja kvaliteta informacije, to su bolji ishodi, najbolje su slike gdje se pojedinci ne smiju, a za ljude s naočalama potrebna je slika na kojoj oni nose i na kojoj ne

nose naočale. Mogu se uzeti i staviti u galeriju i slike tetovaža jer one mogu biti važne u budućnosti.

Drugi aspekt odnosi se na proces kako se organizacija nosi sa snimkama skrivenih kamera, slikama mobilnih telefona i E podešavanja, itd., sa svrhom poboljšavanja otkrivanja zločina.

Policija zapadnog Yorkshirea je vodeća u Ujedinjenom Kraljevstvu u ovim dvama procesima te je u posljednjih 14 mjeseci identificirala 388 osumnjičenika koji bi u suprotnome ostali u bijegu. To se postiglo upotrebom prepoznavanja lica i procesa s pomoću kojeg pokušavaju identificirati slike lica osumnjičenika. Sve slike lica koje pristignu u odgovarajući odjel u zapadni Yorkshire prolaze kroz proces ocrtavanja lica unutar e-galerije. Međutim, tim procesom se neće prepoznati ona lica koja nisu u galeriji. Kako bi se identificirali ti pojedinci, slike se stavljaju na internu internetsku stranicu te se potiču zaposlenici da to pogledaju kako bi se napravile identifikacije. Posvećuje se i pažnja objavljivanju ovih slika u javnosti kako bi javnost mogla napraviti identifikaciju. To će bez sumnje potaknuti zanimljivu raspravu kako unutar tako i izvan policijske službe. Siguran sam da ljudi mogu vidjeti da postoji značajan potencijal upotrebe tehnologije i usvajanja novih protokola kako bi se identificirali nepoznati osumnjičenici.

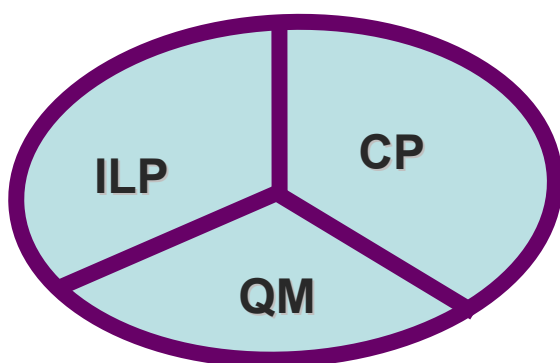
Rezultati radionice B: «Policija u zajednici u društvu koje se mijenja»

Dodana vrijednost ovome drugome forumu

- Uvjerenje da je Policija u zajednici FILOZOFIJA koja vodi pozitivnim promjenama;
- Uvjerenje da policija mora biti spremna nositi se s promjenama u društvu;
- Rasprava o različitim međusobno povezanim aspektima od negativnih posljedica globalizacije do lokalnih posljedica i potreba;
- Prihvatanje praktičnih primjera koji otvaraju različita rješenja;
- Rasprava o mnogim različitim metodologijama koje se mogu integrirati u vlastiti projekt/program Policija u zajednici;

PREPORUKE:

- Policija u zajednici treba biti «globalna» (sveobuhvatna) što se tiče policijske organizacije te integrirana, tj. treba obuhvaćati sve od kulture organizacije, struktura do metoda rješavanja problema;
- Uzmite u obzir etnički sastav policije koji odražava zajednicu što je više moguće;
- Povežite se s lokalnim vijećima u identifikaciji problema;
- Povećajte udio policijskih službenica;
- Sva vijeća vezana za policiju trebaju imati proporcionalan broj ženskih članova;
- Policija u zajednici treba biti osnova skupljanja informacija potičući tako policiju vođenu obavještajnim informacijama.



CP = Policija u zajednici, ILP = Policija vođena obavještajnim informacijama,
QM = Kvalitetno rukovodstvo

Radionica C:

Policija u zajednici kao trajni proces učenja

Blaise Bonvin⁴²

Vrednovanje Policije u zajednici

Zašto vrednovati?

U današnje vrijeme gotovo sve državne agencije prolaze kroz procese vrednovanja. Policija ne treba biti iznimka, ali pri vrednovanju se trebaju uzeti u obzir specifične policijske realnosti. Vrednovanje policije je priznanje da ni jedan sustav nije valjan zauvijek i za sve situacije. To posebice vrijedi za Policiju u zajednici koja se neprestano treba prilagođavati novim kontekstima.

Puno se raspravlja o policijskim dužnostima: s vrednovanjem se dobiva objektivnost u emocionalno nabijenoj javnoj raspravi. Političari će uvijek htjeti naglasiti kako su njihove odluke poboljšale situaciju; neutralno vrednovanje pomaže razjasniti rezultate. Prvi refleks pri čitanju vrednovanja je provjeriti tko je autor i koja je metoda korištena!

Novac se ulaže u reforme policije svugdje u zemljama jugoistočne Europe već gotovo 20 godina. Građanima kao poreznim obveznicima važno je znati da li je taj novac pomogao u ostvarivanju utvrđenih ciljeva. Dobro provedeno vrednovanje pomaže ispravljanju situacija, poboljšanju... i treba biti ozbiljno shvaćeno kako bi se spriječila nezadovoljavajuća reforma.

Što se treba vrednovati (u projektu vrednovanja)?

Vrednovanje znači postavljanje temeljnog pitanja: da li je situacija bolja nakon što je projekt završen nego prije njega? Pronalazak odgovora je složeni pothvat u našem okruženju: policija i društvo nisu kemijski eksperimenti u kojima će dodavanje sastojka automatski dovesti do željnog rezultata.

Treba se analizirati nekoliko faza kako bi se ustanovilo gdje se nalaze prepreke:

- Prepreka se može nalaziti u samom začetku projekta kada vlasti određuju ciljeve projekta. Da li su vlasti konzultirale policiju da provjere izgled takve odluke?
- Kako je projekt planiran?
- Što je s uložnim sredstvima? Gdje policija pronalazi nova sredstva?
- Da li su policijski službenici pokazali motivaciju za provođenje projekta? Da li su prikladno obučeni za pružanje prave usluge?
- Temeljno, ali složeno zbog drugog razloga: da li točno znamo kakva je situacija bila prije reforme i možemo li ju usporediti sa situacijom poslije?
- Statistike o kriminalu nisu u potpunosti pouzdane zbog neprijavljenog kriminala. Da li je provedena anketa kako bi se dobila stvarna slika prije nego započne projekt?

Drugim riječima, trebaju se uzeti u obzir sljedeće faze: začetak projekta, uložena sredstva, razvijeni procesi, promatranje rezultata i ishoda. Trebaju se razjasniti i čimbenici utjecaja

⁴² Stručnjak u Švicarskoj agenciji za razvoj i suradnju (SDC)

(demografski i urbani razvoj, podaci o nezaposlenosti, itd.) koji su van dosega policijskih aktivnosti.

Vrednovanje se treba predvidjeti čim projekt/reforma započne: ako se o vrednovanju odluči na kraju, tko će pripremiti podatke o prijašnjoj situaciji? Uspoređivanje je glavna sastavnica dobro provedenog vrednovanja.

Što se treba vrednovati (u vrednovanju jedinice ili programa Policije u zajednici)?

Za vrednovanje programa Policije u zajednici ili jedinice potrebno je definirati kriterije što je to Policija u zajednici. Ti kriteriji se mogu definirati uz produkte i organizaciju Policije u zajednici. Iznosimo ovdje kratak primjer kriterija koji se mogu koristiti i metodologije s kojom se ti kriteriji mogu vrednovati:

Kriteriji za vrednovanje Policije u Pokazatelj: prije/poslije uvođenja Policije u zajednici

Produkti

- Smanjenje lokalnog kriminala
- Povećanje osjećaja sigurnosti
- Poboljšanje imidža policije
- Aktivnosti s partnerima
- Policijske statistike
- Anketa među žrtvama
- Anketa (pitanje o strahu od kriminala)
- Anketa (pitanje o imidžu policije)
- Broj službenih partnerstva (analiza sa stvarnim partnerima)

Organizacija

- Decentralizacija odluka
- Pristupačnost
- Profil osoblja
- donošenja
- Složenost lanca zapovjedništva
- Projekti na razini susjedstva
- Vrijeme otvaranja postaja
- Brojevi mobitela službenika
- Poduzeta prisutnost prema analizi potreba
- Spol
- Manjine
- Dobna piramida

Zaključak

Vrednovanje ima temeljni cilj, ali potrebna joj je precizna metodologija za uspješnost. Ne može se osloniti samo na krute činjenice; ključni su statistički podaci, ako je moguće dobiveni od reprezentativnih anketa. Moraju se odrediti kriteriji koji definiraju Policiju u zajednici te se moraju konkretizirati u pokazatelje koji se mogu mjeriti.

Zahtjev za vrednovanjem rijetko dolazi iz same organizacije. Dopuštanje da se provede vrednovanje povećava transparentnost te ako se provodi ispravno dovodi do boljih rezultata. Vanjsko tijelo treba provoditi vrednovanje kako bi se poboljšala neutralnost, ali nitko nije oslobođen vrijednosti te se vrednovanja nikada ne smiju svesti na crno-bijele procjene

Kako se nositi s neuspjesima: Potreba za promjenom

Gradski neredi unatoč Policiji u zajednici? Što naučiti iz francuskog iskustva

Neredi u siromašnim predgrađima u Francuskoj 2005. doveli su do mnogih analiza. Mnogi promatrači su pokušali objasniti fenomen globalnim uzrocima. Uzevši u obzir umiješanost policijskih snaga na početku prijašnjih nereda ovakvoga tipa u Francuskoj⁴⁴, ironično je to što se malo pažnje posvetilo tome kako su policijsko djelovanje i sigurnosna politika mogli biti ključni faktor u započinjanju ovih pokreta. To ne znači da ekonomski, društveni i rasni uzroci ne trebaju biti uzeti u obzir pri objašnjavanju začetka ovih događaja. Međutim, usredotočujući se na lokalne interakcije, možda bi se trebalo zapitati do koje mjere je francuski način obavljanja policijskih dužnosti dio problema. Bilo bi pretjerano zagovarati da su policijski službenici jedini krivci za neredi i njihove posljedice, ali uloga koji igraju u ovim siromašnim predgrađima je uglavnom zanemarena. Drugim riječima, kako objasniti da je u ovim područjima situacija još uvijek izvan kontrole unatoč strategiji «*police de proximité*» (obavljanje policijskih dužnosti po susjedstvima)?

Zašto modernizirati? Rastući jaz između policije i stanovništva

Od kraja 1970ih francuske vlade moraju uzimati u obzir nedostatak povjerenja u policiju od strane velikog broja stanovništva. Može se govoriti o tradiciji nepovjerenja među ljevičarima, studentima, radnicima pa čak i među mnogim građanima srednje klase koji pokazuju prijezir prema policijskim službenicima. Međutim, ljudi koji su sada najzabrinutiji zbog ovog nedostatka povjerenja su oni koji žive u siromašnim predgrađima francuskih gradova. Ova zabrinutost pretvorila se u otvorenu krizu tijekom 1980ih kada su prvi «moderni» neredi izbili u ovim siromašnim predgrađima, pokazujući jaz između policijskih snaga i stanovništva ovih područja, posebice mladih ljudi. Kriza u studenome 2005. s neredima koji su zahvatili 274 francuska grada pokazala je da su odnosi između policijskih snaga i stanovništva još uvijek problematični.

Čak i izvan ovih predgrađa rasla je zabrinutost o nesigurnosti tijekom 1980ih i 1990ih, što također pokazuje nesposobnost policijskih snaga za bavljenjem ovim problemom i umirivanjem građana. Francuske policijske snage nisu uspjele zaustaviti porast kriminala te porast straha od kriminala. Iako su građani zahtijevali da policijske snage budu prisutnije i učinkovitije, francuska policija nije uspjela odgovoriti na prikladan način.

Nekoliko razloga objašnjava ovu situaciju.

- Francuska tradicija **javnog reda** je jedan razlog. Iz povijesnih razloga francuska policija mora prvenstveno osigurati javni red i odgovoriti potrebama države prije nego potrebama građana.
- Zbog ovoga prioriteta zaštite države francuska nacionalna policija je veoma **centralizirana i hijerarhijska organizacija** koju vode šefovi koji dolaze iz iste škole i koji često nemaju iskustva sa radom na ulici.
- **Razvoj tehnologija** može se smatrati napretkom za policijske snage. Međutim, to je također utjecalo na odnose između policije i stanovništva. Budući da su se smatrale zastarjelima i skupima, lokalne policijske postaje zatvorene su tijekom 1970ih i 1980ih. Cjelokupno osoblje je dovedeno u velike središnje zgrade u središtu gradova daleko od

⁴³ Centre de Sociologie des Organisations

⁴⁴ Najpoznatiji su Les Minguettes (1981), Vaux en Velin, (listopad 1990), Sartrouville (ožujak 1991), Mantes-la-Jolie (svibanj 1991), Toulouse (1998), Lille (2000). Svi ovi neredi započeli su sa stvarnim ili navodnim incidentom koji je uključivao mlade ljude i policijske snage

predgrađa. Također su nestale i pješачke patrole. Kao rezultat toga, policijske snage su postale djelotvornije a manje preventivne.

- Nedostatak interne komunikacije između različitih odjela unutar policije i stanovništva je pojačan sve **većom specijalizacijom i profesionalizacijom**.

Kao rezultat toga, imali smo policiju koja je osjećala da je građani ne cijene te da je preziru. Policijski službenici su se više osjećali odbačeni od strane građana nego što su to zapravo bili. Na mnogim mjestima ste mogli pronaći policajce koji nisu nikoga poznavali i koji nisu razumjeli te ljude. Moglo se govoriti o obostranom strahu: što su se više policijski službenici osjećali izoliranima, to su se više bojali manjina ili maloljetnika. A što se više boje, to su agresivniji prema tim ljudima. Čini se da je to spirala straha koja ide prema dolje, dovodeći do nasilja od obje strane: od policijskih službenika i mladih ljudi koji žive u tim siromašnim predgrađima.

Kako modernizirati? Pokušaji stvaranja Policije u susjedstvu

Čini se da su policija i vlade bile gluhi na sve veće zahtjeve za više javne sigurnosti koji su izbili na površinu sredinom 1970ih. Međutim, javna zabrinutost za drugačijom policijom – koja je bliža građanima – pojavila se kasnih 1970ih kada je policija za održavanje javnog reda bila na svom vrhuncu. Sve do sredine 1980ih nije bilo pokušaja promjene policijske prakse.

Prvi korak: promicanje Policije u ophodnji (1982-1995)

Prva organizacijska promjena je bila generalizacija stare policijske strategije, Policije u ophodnji (*ilotage*). Ovaj koncept odnosi se na dodjeljivanje malog broja policijskih službenika određenom okrugu. Dva ili tri policajca su bila organizirana u pješачke patrole pokušavajući uspostaviti kontakt sa stanovništvom svoga okruga. Oni su teoretski bili pozvani da razviju partnerstvo unutar zajednice i da djeluju na području prevencije. Glavna ideja je bila razvijanje međusobnog prepoznavanja između stanovnika određenog okruga i «njihovih» policijskih službenika od kojih se očekivalo da postanu posebna osoba u tom području. Inspirirani engleskim bobby-ima i veoma starom francuskom tradicijom Policija u ophodnji je viđena kao način ponovne izgradnje veza između građana i policije. Problem ove nove politike se sastojao u tome da je većina ovih službenika bila u ophodnji samo pola radnog vremena te nisu bili lišeni tradicionalnih zadataka kao što je zaštita javnih zgrada ili prijevoz zatvorenika. Ostali službenici su često mijenjali područja umjesto da su bili u ophodnji na istom području kako bi razvili osobne veze s lokalnim ljudima.

Drugi problem za ove «nove» policajce je bio taj što prevencija ima loš imidž među policijskim snagama. Ovi policajci su bili marginalizirani od strane svojih kolega u policijskim postajama, a u velikoj mjeri su drugi percipirali njihov rad kao «socijalni» a ne policijski rad. Upiralo se u njih prstom kao da izdaju policiju kada raspravljaju s mladim ljudima i kada se bave sportskim aktivnostima s njima umjesto da prema njima iskazuju grubost. Također i šefovima «*ilotage*» nije bio prihvatljiv zbog toga jer su odbijali dopustiti policijskim službenicima da budu autonomni i zbog toga jer se njihova glavna misija, tj. prevencija, nije pojavljivala u statistikama koje su jedini način vrednovanja policijskih službenika u veoma centraliziranom sustavu. Doista, i u slučaju kada je prevencija najavljena kao prioritet vrednovanje rada policije i dalje se temeljilo na brojkama o uhićenim ljudima ili o stopama obračuna koje nisu rezultat djelovanja policije za prevenciju koja je mogla riješiti problem samo na neslužbeni način bez uhićenja ljudi. Osim toga, centralizirana i hijerarhijska organizacija nije dopuštala ovim policijskim službenicima da odgovaraju na zahtjeve javnosti.

Drugi korak: Policija u susjedstvu (1997-2001)

Krajem 1990ih Policija u ophodnji je viđena kao veliki neuspjeh, bez stvarnog vrednovanja. Smatralo se da je prevencija kriva za porast stopa kriminala. Druga važna organizacijska promjena je bila prikladnija kulturi policijskih službenika. Na nacionalnoj konferenciji 1997. snažno se zagovarao novi koncept Policije u susjedstvu (*police de proximite*). Glavna ideja Policije u susjedstvu je bila stvoriti ili ponovno uspostaviti male policijske postaje u gradskim okruzima. Od policajaca se očekivalo da sudjeluju u životu svoga okruga, da se bave svim vrstama slučajeva i da odgovaraju na pritužbe stanovništva.

Međutim, policijski službenici koji se tamo šalju nisu tzv. Službenici za prevenciju: svi oni "stari" dečki su pozvani da odu u mirovinu ili promijene svoje ponašanje. Od novih policajaca se očekuje da promiču represivniju policijsku strategiju. Budući da su zahvaljujući novoj reformi bili i istražitelji, morali su dokazati svoju učinkovitost provođenjem kriminalističkih istraga: najbolji među njima su bilo oni koji su riješavali slučajeve, a ne oni koji su riješavali probleme, što seže do želje francuskih policijskih službenika da ih se ne percipira kao "socijalne radnike".

Ograničenja i proturječja Policije u susjedstvu

Rezultati Policije u susjedstvu nisu bili tako dobri kao što se očekivalo iz organizacijskih i političkih razloga. Nova doktrina zapravo nije promijenila niti organizaciju niti kulturu policije. Na neki način je povećala neke od tradicionalnih problema francuske policije. Jedan od najvećih problema je bio taj što je Policija u susjedstvu poticala ljude da ulažu pritužbe jer su nove policijske postaje bile pristupačnije od stare središnje postaje i zbog toga jer su policijski službenici bili spremni staviti naglasak na svoj posao. Stoga, statistike su pokazivale rastuće stope kriminala: taj loš rezultat je postao glavna briga tijekom predsjedničkih izbora 2002. I kada su novi policajci morali poboljšati partnerstvo s lokalnim institucijama i udruženjima, nije im bilo dopušteno razviti vlastitu politiku. Hijerarhija i centralizacija su i dalje bili pravilo.

Međutim, **kultura policijskih službenika** je bila drugo ograničenje ovoj politici. Policijski službenik ima određenu viziju u čemu se sastoji njegov posao, npr. hvatanje prijestupnika. Na redovnoj dužnosti službenici mogu koristiti vlastito nahođenje pri ignoriranju prekršaja ili koristiti sredstva prisile kao odgovor na prekršaje. Nahođenje ima više ograničenja zbog toga jer je kontrola lokalnog okruženja učinkovitija od kontrole službene hijerarhije. Kao što smo prije rekli, šefovi francuske policije nisu domišljati što se tiče rada na ulici. Stoga je važno za policijske službenike koji želi sačuvati slobodu na poslu da se ne umiješaju u lokalno parterstvo i da ne djeluju kao da uvijek slijede službena pravila.

U slučaju policije «*police de proximite*» policijski službenik je bio obavezan primati sve pritužbe u svom okrugu. Zbog mogućnosti provođenja istrage bio je obavezan zabilježiti sve pritužbe i obavijestiti javnog tužitelja koji je jedini mogao odlučiti što se treba učiniti. Rezultat je bio taj da policijskom službeniku nije bilo dopušteno da sam riješi problem. Morao je napisati izvještaj kako bi se mogao baviti slučajem pod nadzorom javnog tužitelja. Umjesto da se policijskim službenicima dopusti da sami odluče koji je najbolji odgovor na pritužbu, u novome sustavu oni su vodili zapisnike o slučajevima bez davanja pravih odgovora jer uredi tužitelja nisu bili spremni nositi se s dramatično povećanim pritokom pritužbi do kojih je dovela nova politika.

Ovo proturječje je imalo najveći učinak na policijsku statistiku koja je bila jedini način vrednovanja rada policije. Ako su policijski službenici i bili skeptični oko «*police de proximite*», otvaranje nove policijske postaje je bila prilika da stanovništvo ima lakši pristup policiji i da ulaže pritužbe. Kao rezultat toga, povećale su se stope kriminala. To se moglo percipirati kao znak povećanja povjerenja u policiju i u svakom slučaju kao znak važnih očekivanja od strane stanovništva. Političarima i medijima su ove brojke bile dokaz neuspjeha nove policije budući da se broj prekršaja poznatih policiji povećavao, a stope obračuna su se smanjivale.

Trajan problem

Čak i ako su Policija u ophodnji te poslije i Policija u susjedstvu ponekad bili uspješni u stvaranju nove veze između policije i javnosti, u većini mjesta jaz još uvijek postoji, posebice u siromašnim predgrađima, a posebice između mladih ljudi i policije. Međutim, čini se da više nema mjesta za izradu novih policijskih strategija. Od 2001.-2002. francuske policijske snage se vraćaju na staru strategiju prevencije s ništa većim uspjehom od prijašnje. Također, čini se da vlade sve manje i manje prihvaćaju istraživanje i vrednovanje u ovim područjima. Nova strategija je kontrolirati informaciju vezanu za sigurnost: ministar unutarnjih poslova vrši pritisak na šefove policije da proizvode «dobre statistike» bez obzira na to koja sredstva moraju koristiti. Od medija se traži da promatraju rad policije samo preko službenih priopćenja.

Kao zaključak, može se reći da je glavno objašnjenje neuspjeha ovih novih policijskih doktrina – bilo da su se temeljile na prevenciji ili represiji – to da nisu uključivale stanovnike u lokalnu strategiju, posebice one koji se tradicionalno smatraju metama radija nego partnerima: manjine, siromašni ljudi, maloljetnici. Obavljanje policijske dužnosti uvijek ostaje posao policije i ne uključuje građane. U slučaju Francuske, vanjsko vrednovanje, posebice preko istraživanja, smatra se nezakonitim upletanjem. Odgovornost nije prihvaćena, a decentralizacija je postala sve manje i manje moguća. Zbog političke važnosti statističkih brojki.

Neredi u Francuskoj u listopadu i studenome 2005. su možda izbili kao rezultat ovih nekooperativnih i centraliziranih policijskih strategija. Ako je mali broj žrtava tih mjeseci pokazatelj učinkovitosti francuske Policije za nered onda nedostatak kontrole situacije bez sumnje pokazuje neuspjeh svakodnevnog obavljanja policijskih dužnosti. Kao i u prijašnjim neredima, i ovaj nered je izbio nakon sukoba policijskih službenika i mladića pripadnika etničke manjine. Agresivno obavljanje policijske dužnosti vodi i policijske službenike i mlade ljude u sustav u kojem obostrane predrasude stvaraju obostrani strah. Kad god policijski službenici stavljaju naglasak na kontrolu bez strategije rješavanja problema, povećavaju pritisak na mlade ljude. Među ovim mladim ljudima koristi se svaka prilika za osvetom. Bez stvarne reforme praćene vrednovanjem njezine učinkovitosti, nema razloga da se začarani krug agresivnog obavljanja policijskih dužnosti i djelovanja protiv policijskih službenika privede kraju.

Kultura policije: prepreka ili poticaj uvođenju Policije u zajednici?

Uvod

Uvođenje promjene u policiju je uvijek bilo poprilično složeno i zahtjevno. Projekt istraživanja uspostavljen na njemačkom policijskom fakultetu u Muenster-Hiltrupu je usmjeren na stvaranje boljeg razumijevanja o tome što se događa kada se uvode novi koncepti u policiju. U posljednjih dva ili tri desetljeća policija je u mnogim zemljama doživjela brojne promjene. Mnoge od ovih promjena naišle su na razumno visoku razinu prihvaćenosti među službenicima, ali neke su se odvijale poprilično teško i svako toliko projekti su se pokazali neuspješnim.

Sljedeće hipoteze su izvedene iz istraživanja koje se bavi promjenom u njemačkoj policiji. Projekti promjena koje smo istražili sastojali su se od raznolikih ciljeva i mjera, od restrukturiranja policijskih snaga ili zatvaranja policijskih postaja do uvođenja modernih alata za rukovođenje slijedeći filozofiju «Novo javno rukovođenje», zatim od uvođenja kvalitetnog sustava rukovođenja ili uvođenja novih strategija do izmijene ovlasti u borbi protiv određenih vrsta kriminala. Cilj našeg istraživanja je bio utvrditi kritične čimbenike u tim procesima promjene kako bi se omogućilo protagonistima promjene da izbjegnu klopke koje se obično vežu uz te procese i da im se pomogne da izrade strategije promjene koje obećavaju zadovoljavajuće rezultate.

Tri faze u procesu promjene

Ako se novi način obavljanja policijskih dužnosti želi uvesti u zajednicu ili društvo, trebaju se promatrati različiti aspekti. Ti aspekti primjenjuju se na tri različite faze kroz koje mora proći proces promjene:

- konceptualna razina
- organizacijska razina
- kulturna razina

Nijedna razina nije važnija od drugih, ali tri razine su relevantne u različitim fazama procesa promjene koje slijede jedna iza druge. Konceptualna razina je obično na početku procesa. Nepotrebno je reći da novi koncept mora u potpunosti biti razumljiv prije nego se može uvoditi, što znači da relevantni akteri kako na političkoj tako i na organizacijskoj razini moraju jasno znati koji je problem koji žele riješiti, što žele postići, kako bi trebao funkcionirati novi koncept, kako prepoznati uspjeh te što može krenuti po zlu. Svi ovi aspekti pripadaju konceptualnoj razini procesa promjene i moraju se detaljno proraditi kako bi se izbjeglo skupa i dugotrajna kašnjenja u kasnijoj fazi procesa.

Organizacijska razina obuhvaća sve aspekte koji su povezani s provođenjem samo procesa i odnosi se na više tehničke aspekte kao što je organizacija projekta, kvalifikacija i kompatibilnost članova tima, pitanje da li su obrazovanje i obuka namijenjeni potrebama ciljne skupine, itd. Ovo je proces za koji je većina policijskih snaga dobro opremljena budući da je pažljivo planiranje uvijek bilo jedna od priznatih snaga policijskih snaga. Taj proces olakšava još i činjenica da policija obično može dodijeliti osoblje onim skupinama koje sudjeluju u projektu što ostali dijelovi izvršne vlasti – možda je tu iznimka vojska – ne mogu učiniti. Već smo rekli da je važno istaknuti da u određenome broju slučajeva koje smo istražili nisu zadovoljeni postavljeni standardi rukovodstva projektom, što je dovelo do kašnjenja i do frustracije među članovima tima kao i među službenicima na koje su utjecali rezultati lošeg rukovodstva.

⁴⁵ Deutsche Hochschule der Polizei, Munster-Deutschland

Kulturna razina je vjerojatno najkritičniji čimbenik i najzahtjevniji aspekt procesa uvođenja zbog toga jer se na ovoj razini odlučuje da li će novi koncept postati dio svakodnevne rutine službenika. Već je četiri desetljeća u organizacijskoj znanosti priznata važnost kulture organizacije za uspjeh ili neuspjeh procesa promjene, ali još uvijek je iznenađujuće da praktičari i slični agenti zanemaruju ovo područje istraživanja kada je riječ o uvođenju novih koncepata u hijerarhijski organizirane strukture kao što je policija. Prečesto se hijerarhijski strukturirane organizacije percipiraju kao strojevi kojima je lako upravljati ili preusmjeriti ih u skladu s konceptualnim planovima rukovodstva. Što se tiče policije ova zabluda je vezana za činjenicu da je obično policija dobro istrenirana – više nego druge organizacije – da slijedi naredbe i provodi volju viših razina hijerarhije. Ovo je zasigurno istinito kada je riječ o izvršenju naredbi koje se odnose na postupanje s neredima, sportskim događajima ili terorističkim napadima, ali i za postupanje s nesrećama ili katastrofama kao što su poplave, šumski požari, avionske nesreće i slično. Međutim, slika je u potpunosti drugačija kada je riječ o načinu rada policije na dnevnoj bazi. Glavni uzrok ove razlike je količina vlastitog nahođenja koje je potrebno policijskom službeniku kako bi obavljao visoko kvalitetan posao. Kritični čimbenik za dobar rad policije u takvim uvjetima je razina kvalifikacije, profesionalizam i stav pojedinog policijskog službenika. Čimbenici koji određuju te aspekte su kvaliteta sustava angažiranja osoblja i osnovna obuka, kvaliteta tehničke opreme i pravnoga okvira, kao i kvaliteta vodstva i (uglavnom nepisana) pravila i načela prevladavajuće kulture unutar organizacije.

Kultura organizacije određuje da li nove rutine, novi model borbe protiv kriminala ili obavljanja policijskih dužnosti, nova filozofija rukovodstva ili vodstva postaju toliko ukorijenjene u kolektivne norme i načela policijskih službenika tako da se mogu opisati «kao da se uzimaju zdravo za gotovo». Ako i to nije tako, možda će ih policijski službenici i dalje izvršavati, ali ne zato što smatraju da su one potrebne već zato što žele izbjeći nevolje. Srednjoročni i dugoročni učinak je očit. Uvodi se novi model ili filozofija uglavnom da bi se zadovoljili nadređeni, ali to ne postaje dio onoga što policijski službenici smatraju «dobrim» obavljanjem policijskih dužnosti. Čim nema rizika u povratku na staro, službenici to čine – možda u tijeku promjene vodstva ili tijekom svakodnevnog obavljanja policijskih dužnosti koje se obavljaju daleko od očiju nadređenih.

Podrazumijeva se da službenici moraju shvaćati i živjeti novu filozofiju kao što je Policija u zajednici kako bi se postigli željeni rezultati. Svi koncepti i programi bit će beskorisni kada ih službenici percipiraju kao strane njihovoj kulturi ili kao motivirane političkim razlozima ili kao «hir» rukovodstva koji imaju nadređeni jer žele izgledati moderno ili privući pohvalu ili sredstva od vanjskih izvora.

Što je potrebno da bi se policija u zajednici uzimala «zdravo za gotovo» u kulturi organizacije?

Kako bi razumjeli što se događa u procesima promjene, logično je usredotočiti se na paradigme koje određuju razmišljanje i ponašanje članova organizacije.

Paradigme u obavljanju policijskih dužnosti

Pod riječju paradigma mislimo na skup temeljnih uvjerenja i pretpostavki koje se uzimaju zdravo za gotovo i koje oblikuju način na koji se izvršavaju zadaci i rješavaju problemi u kontekstu određenog društvenog sustava. Paradigma oblikuje ono što smatramo važnim ili nevažnim, određuje prioritete i rutine, te pomaže dati smisao onome što članovi društvenog sustava percipiraju i čine. Paradigme su ključne za funkcioniranje bilo kojeg društvenog sustava jer omogućuju članovima društvenoga sustava da primjenjuju standardizirana rješenja za probleme koji se iznova javljaju. Smanjuju se složenost i ljudi su oslobođeni potrebe da traže kriterije za procjenu situacije, da određuju prioritete te da traže moguća rješenja svaki put kada nastane problem. Paradigme osiguravaju da članovi

društvenoga sustava dijele neke temeljne prioritete u vezi toga što misle o svome društvenome sustavu, koji su ciljevi i mjere prihvatljivi i koji način ponašanja prihvaćaju.

Vodeća paradigma u privatnome sektoru je npr. pretpostavka koja se uzima zdravo za gotovo a to je da je svrha privatne tvrtke u slobodnoj ekonomiji prodavati robu ili usluge kako bi se ostvarila dobit. Svi koji rade u privatnome sektoru usvojili su ovu paradigmu i stoga nije potrebno svaki put trošiti riječi na objašnjavanje te paradigme članovima organizacije. Iz te se paradigme mogu izvući mnogi zaključci koji oblikuju ponašanje članova privatne tvrtke, na primjer da je zadovoljstvo kupaca dobro za posao, da su gubici prihvatljivi samo kao prolazni fenomen, ili da je važno imati knjigovodstvo troškova i sustav kontrole.

Plemenska društva, obitelji ili religijske zajednice također djeluju u skladu s određenim temeljnim paradigmatama koje svaki član društvene skupine uzima zdravo za gotovo i koje određuju temeljne pretpostavke i uvjerenja, ponašanje i djelovanje članova.

Ono što otežava uvođenje promjene u policiju te istraživanje o organizaciji je činjenica da je policija organizacija koja slijedi više od jedne paradigme. Postoje barem tri paradigme koje su relevantne u kontekstu obavljanja policijskih dužnosti i svaka paradigma ima svoju logiku koja oblikuje razmišljanja i ponašanje policijskih službenika. Te paradigme su:

- politička paradigma
- birokratska paradigma
- profesionalna paradigma

Kako bi razumjeli što se događa u procesima promjene unutar policije, potrebno je razumjeti inherentnu logiku tih paradigmi kao i činjenicu da su te tri paradigme dio i paket bilo koje policijske organizacije u kontekstu demokratskoga i slobodnoga društva. To znači da se ni jedna paradigma ne može zamijeniti drugom ili u potpunosti odbaciti.

Politička paradigma

Policija je bez sumnje politička organizacija i potrebno je da ju kontroliraju političke institucije. U suprotnome postoji opasnost da policija postane «država unutar države», tijelo koje se ne kontrolira i koje djeluje po svojim pravilima i koje će prije ili kasnije postati velika opasnost demokraciji i slobodi. Stoga, liberalne demokracije podvrgavaju policiju političkoj kontroli u skladu s idejom o diobi vlasti koju je prvi proglasio Montesquieu prije 250 godina u svojoj knizi «De l'esprit des lois» («O duhu zakona»).

Međutim, politička sfera slijedi veoma određeni način logike. Obično stavlja naglasak na pridobivanje potpore javnosti za svoje djelovanje, za «prodavanje» svojih ideja i postignuća javnosti čija je usredotočenost ograničena na ono što se događa upravo sada. Dugoročna ulaganja te uporno izvršavanje dugih procesa čija se korist očituje tek srednjoročno ili dugoročno ne spadaju među snage jednoga političara. Međutim, zanemarivanje logike političkog prodavanja zna biti rizično i stoga se političarima savjetuje da slijede određenu logiku koju diktira politički svijet.

Birokratska paradigma

Međutim, politička paradigma jedino određuje što se odlučuje na najvišoj razini policijske organizacije. Kako bi se policija izolirala od kratkoročne politike i izbjegla sustav nagrađivanja pristaša nakon izbora koji je osakatio mnoge policijske organizacije u 20. stoljeću, policija kao organizacija slijedi logiku birokratske paradigme. Max Weber je opisao načela birokracije prije gotovo sto godina u svojoj knjizi «Wirtschaft und Gesellschaft» («Privreda i društvo») u kojoj je naglasio važnost načina obavljanja ključnih zadataka po načelu «sine ira et studio» u modernome društvu koje je strogo vezano za točno definirana pravila i odredbe, slijedeći procedure koje nisu obvezujuće za sve,

napisane crno na bijelo i slijepe za osebnosti individualnih sklonosti i privilegija. Birokratska paradigma osigurava da se policija ne razvije ni u ekskluzivni alat vladajuće klase ni u izolirano tijelo sa svojim vlastitim normama i pravilima određujući sami kako će raditi svoj posao. Birokratska paradigma nastoji biti nefleksibilna, neučinkovita i spora, ali je snažan jamac da će policija ostati predvidljiva i stabilna, nepristrana – i barem u teoriji – iznad politike.

Birokratska paradigma može predstavljati neke opasnosti kada je riječ o uvođenju filozofije Policije u zajednici. Prva i najvjerojatnija opasnost sastoji se u nastojanju da se koncept uguši u poplavi veoma detaljnih odredbi i zahtjeva – nečemu zbog čega je birokracija na lošem glasu. Birokracijama je tradicionalno jako teško dopustiti zone netransparentnosti unutar njihovog područja. Obično žele imati kontrolu nad svim mjerama i aktivnostima koje se provode na operacijskoj razini, ali dopuštanje policijskim službenicima da sami oblikuju odnose s građanima dovodi ih u rizik da imaju toliko pristupa Policiji u zajednici koliko ima organizacijskih jedinica ili čak pojedinaca zbog toga jer je za centraliziranu birokratsku jedinicu smještenu u glavnom gradu države ili okruga iznimno teško kontrolirati kako se provode aktivnosti Policije u zajednici u svakom gradu, selu ili predgrađu.

Birokracije znaju biti nepovjerljive prema organizacijskim jedinicama koje su im podređene. I sklonije su detaljnim odredbama nego općenitijim izražavanjima sklonosti i standarda. Svaka pogreška na operacijskoj razini može postati razlogom jačeg zatezanja mreže pravila i odredbi. Kao što svaki policijski službenik dobro zna: dobro obavljanje policijskih dužnosti na razini zajednice može biti uspješno samo ako je podešeno potrebama pojedine zajednice te tamošnjim problemima i izazovima. Čim službenici započnu izvršavati standardizirane procedure koje je razvilo ministarstvo unutarnjih poslova, ugrožena je dodana vrijednost Policije u zajednici.

Profesionalna paradigma

Policija kojom bi strogo vladale politička i birokratska paradigma tako da bi bila veoma učinkovita te joj je stoga potrebna treća paradigma koja garantira efikasno i učinkovito obavljanje zadaća. Treća paradigma koja vlada policijom je ono što nazivam profesionalnom paradigmom. Iako još uvijek postoje rasprave unutar policijske znanosti da li je policija profesija ili ne, nema nikakve sumnje da postoji skup profesionalnih pravila koje svaki policijski službenik slijedi, skup dobro utemeljenih standarda i procedura koji su se razvijali tijekom godina, te koji su se iznova provjeravali, i koje svaki novak mora naučiti na svoj način kako bi postao dobar službenik.

Te profesionalne norme, standardi i procedure su integralni dio onoga što se obično naziva kulturom policajca, određeni skup temeljnih pretpostavki i (uglavnom nepisanih i implicitnih) pravila koja određuju ponašanje i djelovanje službenika u njegovom svakodnevnom radu. Te temeljne pretpostavke, norme, standardi i procedure su obično u skladu s birokratskim pravilima koje policija mora slijediti, ali oni mogu uključivati i načine i sredstva koja nisu dio eksplicitnih birokratskih pravila, a možda se čak i nalaze izvan službenoga okvira onoga što je birokratski ili politički prihvatljivo.

Logika koja se može izvući iz profesionalne paradigme se razlikuje i od političke i od birokratske logike. Ova logika ne pita što se treba učiniti kako bi se ministar unutarnjih poslova klonio nevolja ili kako bi se u potpunosti zadovoljilo slovo zakona, ali pita što se mora učiniti kako bi rad policije bio efikasan, kako bi se jamčila sigurnost i red, uhvatili kriminalci i osiguralo da policija nastavi raditi svoj posao u često poprilično kritičkom okruženju.

Proces shvaćanja i tumačenja na operacijskoj razini

Profesionalna paradigma i logika koja ide uz nju su ključne za razumijevanje onoga što se događa u policijskim postajama pri uvođenju nečega novoga zbog toga jer se naredbe i

koncepti koji dolaze s razine rukovodstva nikada ne primaju i percipiraju onako kao se izdaju – radije se tumače i mijenjaju kako bi bile u skladu s postojećim normama i iskustvima, obrascima ponašanja i zajedničkim temeljnim pretpostavkama tako da ne bi previše poremetile postojeće rutine i procedure.

Proces tumačenja i mijenjanja se provodi tako da se prvo promatra što se događa, a nakon toga slijedi proces u kojemu se to pokušava shvatiti. To ponekad može potrajati posebice kada je koncept nov ili kada nije jasno zašto se koncept uvodi. Službenici pokušavaju shvatiti ono što vide i čuju pričajući jedni s drugima te izmjenjujući svoja zapažanja i tumačenja. Što im je manje poznat koncept, to više razgovaraju i nagađaju, razmjenjuju tračeve i glasine te pokušavaju saznati što se «zapravo» događa, što političari i viši službenici žele postići s novim konceptom i što taj koncept «zapravo» znači za dnevne rutine u ophodnji i postaji.

Teško je kontrolirati ovaj proces shvaćanja zbog toga jer se to odvija u kantini, patrolnim autima, na kavi ili između dva poziva u postaji. Povećanje količine informacija koje se daju službenicima o novom konceptu, njegovim ciljevima i filozofiji može samo pogoršati stvari jer to službenici doživljavaju kao strategiju za gušenje otpora ili za prekrivanje nedostataka novog koncepta jer rukovoditelji ne žele da službenici primijete te nedostatke. Kao što mi je jednom rekao savjetnik rukovodstva: «Što je veći otok informacija u moru nesigurnosti, to je duža obala sumnje».

Kada se motivi iza novog koncepta ne priopćuju otvoreno, onda službenici pogotovo nagađaju o «stvarnim» motivima i čim imaju razloga vjerovati da su «stvarni» motivi uglavnom politički, onda je još teže uvjeriti ih da je novi koncept izrađen kako bi poboljšao policijski rad, osigurao više sigurnosti unutar zajednice i tako se učinkovitije borio protiv kriminala.

Ako se nove naredbe i koncepti koje rukovodstvo uvodi u policiju kose s temeljnim uvjerenjima o dobrom i učinkovitom obavljanju policijskih dužnosti, službenici tada običavaju držati se starih navika koliko dugo mogu. To nužno ne znači da otvoreno opstruiraju službenu politiku (policijski službenici su obično pojedinci koji se pridržavaju zakona i naviknuti su slijediti naredbe), ali službenici mogu biti poprilično kreativni kada rade ono što misle da je potrebno, a i dalje ostavljaju dojam na rukovodstvo da se sve radi kao što je planirano. Pronašli smo u našem istraživanju mnoge primjere kako službenici veoma kreativno koriste «uljepšavanje» kao način «uvjeravanja» kako bi njihovi nadređeni bili sretni, a oni se klonili nevolja. Međutim, svako toliko postani dio «mikro-političke igre» čiji je cilj uvjeriti nadređene da novi koncept nije prikladan postizanju ciljeva. U slučajevima gdje uspjeh novoga koncepta ovisi o tome da ga službenici moraju u potpunosti usvojiti, razumjeti i provoditi, igranje ove mikro-političke igre može biti veoma jednostavno zbog toga jer nedostatak pozitivnih rezultata pruža onima koji su kritični povoljan argument koji «dokazuje» da je novi koncept neprikladan, nedovoljno dobro razrađen ili previše teoretski da bi poboljšao ishod policijskog rada.

Zaključak

To znači da uvođenje novih koncepata čiji je cilj preinačiti ili promijeniti postojeće načine obavljanja policijskoga rada vrlo često predstavlja potrebu da se preinači ili promijeni kultura organizacije, to jest: zajednički naučene obrasce ponašanja onoga što se smatra djelotvornim i učinkovitim kao i temeljnih pretpostavki koje se tiču kritičkih čimbenika koji se trebaju promatrati kako bi bili uspješni. Promijeniti kulturu organizacije je znatno teže nego izraditi uvjerljive koncepte, uspostaviti skupinu koja će provoditi projekt ili organizirati prikladnu obuku kako bi se svi upoznali s ciljevima i procedurama novoga koncepta. To zahtijeva uvjerljivo vodstvo kao i duboko razumijevanje kulture organizacije, važnih paradigmi i njihove inherentne logike. Također zahtijeva i strpljenje, upornost i izdržljivost

kao i shvaćanje onoga što se događa u mislima policijskih službenika, kako oni gledaju na svijet i o čemu pričaju između sebe.

To ne znači da se novi koncept može uvesti kada se svaki policijski službenik s time složi. Svaka organizacija ima ključne figure koje čuvaju njenu kulturu – ljude u koje se drugi ugledaju, ljude koji su idoli i koji mogu oblikovati rasprave i mišljenja. Svakome tko namjerava promijeniti ili preinačiti kulturu organizacije savjetuje se da potraži takve ljude i da dozna što oni misle i kako ih se može pridobiti. To zahtijeva i vremena i napora, ali to je itekako vrijedno ulaganje za uspjeh.

Rezultati radionice C: Policija u zajednici kao trajni proces učenja

Policijske organizacije moraju biti otvorene i spremne da ih vrednuju profesionalni i vanjski stručnjaci

- Vrednovanje je jedno od najsnažnijih alata kako bi policijska organizacija trajno nešto naučila. Mora se provoditi u skladu sa strogom metodologijom, i ako je moguće mora je provoditi vanjski akter.
- Vrednovanja mogu provoditi fakulteti ako im je poznat rad policije (instituti za kriminalistiku ili policijsko rukovodstvo), međunarodne organizacije (OSCE; EU) ili specijalizirani konzultanti. Financiranje mogu osigurati međunarodne organizacije ili zemlje partnerice.
- Može se provoditi na razini projekta (npr. projekt smanjenja kriminala) ili na razini jedinice (uvođenje jedinice ili programa za Policiju u zajednici)
- U svim vrednovanjima treba se uzeti u obzir nekoliko etapa kako bi se identificiralo da li i kada nešto nije uspjelo kao što je bilo planirano
- Mora se analizirati sve uloženo (što je uloženo i kako?) te ishodi (što proizlazi iz novih mjera?)
- Trebaju se koristiti javne ankete, provedene znanstveno, kako bi se vrednovao utjecaj mjera na stanovništvo
- Unutarnje praćenje mora biti trajan proces koji prati vanjsko vrednovanje
- Unutarnje praćenje se treba trajno provoditi. Za razliku od vrednovanja treba ga provoditi sama policija.
- Trebaju se odrediti i priopćiti točni kriteriji i pokazatelji kako bi se pratile promjene na nepristran način.
- Trebaju se uspostaviti posebne funkcije unutar organizacije te angažirati adekvatno obučene službenike kako bi se provodilo praćenje.
- Vanjski ocjenjivači trebaju između ostalih i koristiti podatke iz unutarnjeg praćenja pri obavljanju svoga posla.
- I vrednovanje i praćenje su ključni za Policiju u zajednici budući da se treba trajno prilagoditi društvu koje se mijenja

Uvođenje Policije u zajednici zahtijeva razumijevanje kulture organizacije i upornost

- Reforma policije ne može uspjeti samo putem tehničkih i infrastrukturnih promjena. Ključna je kultura.

- Kultura policije može biti poticaj ili prepreka uvođenju Policije u zajednici. Međutim, razvoj je težak i zahtijeva upornost.
- Ako se Policija u zajednici uvodi odozgo prema dolje, više rukovodstvo mora uzeti u obzir da kultura osoblja nižega ranga i nižeg rukovodstva može biti drugačija od njihove.
- Pokazivanje zasluga i uspjeha Policije u zajednici pomaže motivirati osoblje na svim razinama.
- Radu Policije u zajednici se treba pridodati jednaka važnost kao i tradicionalnoj borbi protiv kriminala, i tako dopustiti hijerarhijsku promidžbu unutar organizacije.

Moraju se uvoditi unutarnje ankete kako bi se omogućile promjene

- Trebaju se redovno provoditi unutarnje ankete kako bi se dokučilo koje su različite kulture unutar policije i kako ih se treba uzimati u obzir s ciljem promicanja promjene, posebice Policije u zajednici
- Trebaju se organizirati ankete kako bi se identificirala lokacija problema, tj. u kojem su sektoru i koji profil osoblja se odnose (dob, funkcija, regionalni položaj, itd.). međutim, mora se osigurati anonimnost ispitanika.
- Unutarnje ankete se danas mogu organizirati putem Interneta i stoga ne zahtijevaju važna ulaganja.

Decentralizacija je ključna u pronalasku (konkretnih) rješenja lokalnih problema i treba početi s lokalnom analizom

- Uvođenju Policije u zajednici potrebni su standardi koji su zajednički na nacionalnoj razini, ali o rješenjima se ne može odlučivati u glavnom gradu za cijelu zemlju. Francuski primjer pokazuje da to ne funkcionira.
- Prvi korak policajaca u zajednici je analizirati situaciju sigurnosti lokalno, na razini susjedstva ili u ruralnim područjima regije.
- Razumijevanje lokalnih problema i pronalazak lokalnih rješenja smanjit će zloporabu sredstava u mjestima gdje nema odgovarajućih potreba.

Poliția de Proximitate 2007 – 2010. Care sunt provocările viitoare?

	Pagina
Introducere	207
Atelier A: Transformarea poliției prin intermediul Poliției de Proximitate	
Dr. Peter Schorer	Transformarea poliției prin intermediul Poliției de Proximitate 208-210
Hans Fritzheimer	Aspecte organizaționale și manageriale ale Poliției de Proximitate 211-215
Zoran Petrović	Spațiile și mediul necesare pentru asigurarea succesului Poliției de Proximitate 215-217
Cornel Ciocoiu	Implementarea conceptului Poliției de Proximitate în România 217-220
Rezultatele Atelierului A	220-222
Atelierul B: Poliția de Proximitate într-o societate aflată în schimbare	
Dr. Markus Mohler	Poliția de Proximitate într-o societate aflată în schimbare 223-225
Frédéric Labrunye	Acțiunile polițienești ale jandarmeriei franceze în zonele suburbane. Exemplu orașului Rillieux-la-Pape 225-229
Stephan Frees	Poliția de Proximitate în zonele urbane, suburbane și rurale; cooperarea cu autoritățile locale și actorii de siguranță publică 229-236
Chris Kirby	Poliția de Proximitate și e-policing (poliția electronică) în Marea Britanie 236-240
Rezultatele Atelierului B	241
Atelierul C: Poliția de Proximitate ca proces de învățare	
Blaise Bonvin	Evaluarea Poliției de Proximitate 242-244
Christian Mouhanna	Cum să facem față eșecurilor: nevoia de schimbare 244-247
Dr. Jochen Christe-Zeyse	Cultura polițienească: obstacol sau promotor al implementării Poliției de Proximitate? 248-253
Rezultatele Atelierului C	253-254

Cuvânt înainte

Această carte reunește rezultatele celui de-al 2-lea Forum Regional de Poliție de Proximitate al țărilor Europei de Sud Est, care a avut loc în stațiunea Valbandon, lângă orașul Pula, în perioada 4 – 6 iunie 2007, sub auspiciile Asociației Șefilor de Poliție din Europa de Sud Est (SEPCA) și cu sprijinul financiar al Republicii Croația, țara gazdă, Comisiei Europene (CE), Agenției Elvețiene pentru Dezvoltare și Cooperare (SDC) și țărilor membre SEPCA. Am fost încântat și onorat de faptul că am fost gazdele și co-organizatorii acestei conferințe, și mă bucur că rezultatele acestui forum se regăsesc acum în această carte.

Proiectul, programul și strategia poliției de proximitate, indiferent de numele său, reprezintă o filozofie nouă și mult mai bună a activității polițienești, îndreptată către îmbunătățirea comunicării și cooperării între cetățeni și poliție, sporind astfel încrederea cetățenilor în poliție, contribuind la reducerea numărului și tipurilor de activități represive, furnizând asistență și protecție victimelor infracțiunilor și mai ales grupurilor vulnerabile. Pe scurt, acest lucru înseamnă orientarea înspre rezolvarea problemelor cetățenilor la nivel local și desfășurarea activității polițienești în concordanță cu nevoile reale ale cetățenilor, prin întreprinderea de activități comune care au ca scop eliminarea factorilor care generează infracțiuni.

Mai mult, conceptul de Poliție de Proximitate, ca una dintre formele reale de reformă a forțelor polițienești din sud-estul Europei, are scopul de a apropia poliția de cetățeni, de a îmbunătăți comunicarea și cooperarea între poliție și cetățeni și de a spori încrederea cetățenilor în poliție ca instituție de stat, toate acestea fiind elemente importante ale întregului proces de democratizare internă, precum și ale stabilizării politice și sociale din țările din regiune. Aceste procese au început deja în toate țările din regiune, iar scopul final este realizarea unui nivel mai ridicat de siguranță, în beneficiul reciproc al poliției și al cetățenilor ceea ce până la urmă duce la întărirea siguranței în această parte a Europei.

Cartea de față este rezultatul eforturilor comune ale tuturor participanților la Forum, experților în Poliție de Proximitate din statele membre SEPCA și experților din Europa Occidentală. Având în vedere că progresele realizate în introducerea modelului Poliției de Proximitate în toate țările din regiune sunt vizibile, consider că schimburile de experiențe și cunoștințele dobândite la acest Forum vor fi utile și pe viitor, în procesul de implementare a conceptului de Poliție de Proximitate în această parte a Europei, servind drept bază pentru pregătirea și organizarea celui de-al 3-lea Forum Regional de Poliție de Proximitate al țărilor Europei de Sud Est în 2008.

Direcția Generală a Poliției din Croația

Marijan Benko

Atelierul A:

Transformarea poliției prin intermediul Poliției de Proximitate

Dr. Peter Schorer⁴⁶

Transformarea poliției prin intermediul Poliției de Proximitate

Când am aflat subiectul celor trei ateliere de astăzi, mi-am amintit de momentele în care am început să implementăm conceptul Poliției de Proximitate în Elveția, precum și începutul implementării acestuia în România și în Zenica, Bosnia Herțegovina. La vremea respectivă, nici unul dintre noi, nici măcar eu, nu știam cu adevărat ce înseamnă Poliția de Proximitate. Doar câteva persoane cunoșteau efectele semnificative pe care Poliția de Proximitate (PdP) le poate avea asupra unor aspecte importante ale serviciilor de poliție. Majoritatea credeau că PdP va avea ca rezultat doar schimbări mărunte în activitățile poliției. Iar mulți chiar sperau că furtuna va trece în curând și că lucrurile vor reveni la normal. Nimeni nu știa atunci cât de mari aveau să fie schimbările.

Pentru că acum știm mult mai multe decât știam atunci, cred că a venit momentul să ne împărtășim cunoștințele și experiența în cadrul atelierelor de astăzi. La începutul fiecărui atelier va fi o prezentare detaliată a subiectelor alese. Aceste prezentări vor fi realizate de Dl. Cornel Ciocoiu din România, Dl. Zoran Petrovic din Bosnia Herțegovina și Dl. Hans Fritzheimer din Suedia.

În introducere, am să vă fac o prezentare generală a subiectului de astăzi: „Transformarea poliției prin intermediul Poliției de Proximitate”.

1. Dacă le vorbești unora dintre cetățeni despre Poliția de Proximitate (PdP), ei se gândesc la acei polițiști care merg în vizită în școli și distribuie pliante, consiliază cetățenii cu privire la siguranță, patrulează pe bicicletă și fac alte activități similare ale poliției.
2. Dacă Poliția de Proximitate ar consta doar din ocupațiile menționate mai sus, nu ar mai fi nevoie de întâlniri dedicate acestui subiect, cum este acest forum din Croația.
3. Totuși, PdP, în sensul său complet, constă din numeroase aspecte. Toate acestea sunt legate de cele trei obiective principale ale Poliției de Proximitate:
 - Crearea sentimentului de siguranță,
 - Crearea siguranței în mod obiectiv și măsurabil,
 - Crearea unei relații de încredere între poliție și cetățeni.
4. În acest scop, trebuie să ne punem următoarele întrebări:
 - Cum poate contribui poliția la atingerea acestor obiective?
 - Poate poliția să le îndeplinească singură?

Răspunsurile la aceste întrebări presupun implementarea Poliției de Proximitate și transformarea unor părți importante ale muncii de poliție, precum și schimbarea mentalităților.

5. Astfel, PdP nu reprezintă doar un set de acțiuni ci mai degrabă o mentalitate sau o filozofie după care se ghidează în permanență comportamentele și activitățile serviciilor polițienești

⁴⁶ Consultanț senior al Agenției Elvețiene pentru Dezvoltare și Cooperare (SDC)

6. Cu alte cuvinte, nu este nimic greșit în organizarea de evenimente cum ar fi zilele porților deschise, vizite în școli sau distribuirea de pliante informative, deoarece aceste inițiative pot fi eficiente. Ele însă trebuie să fie integrate într-un concept bazat pe o mentalitate cuprinzătoare a PdP.
7. Construirea PdP înseamnă punerea unor baze solide și dezvoltarea și evoluția întregii construcții. Nu înseamnă doar construirea unui horn sau a unui balcon. Chiar dacă aceste lucruri sunt ușor vizibile pentru toată lumea nu creează substanța completă și necesară a conceptului.
8. Din același motiv este important nu doar să delegăm atribuțiile de PdP unor polițiști selectați care trebuie să execute anumite acțiuni specifice. Dimpotrivă, fiecare polițist este vizat de PdP într-un fel sau altul, iar această mentalitate trebuie să se regăsească la toate nivelurile serviciilor polițienești.
9. În Elveția, încercăm să construim o parte din aceste fundații prin trimiterea tuturor polițiștilor la cursuri de „Analiză Tranzacțională” (AT). Acestea sunt instruirii speciale standardizate care au ca scop îmbunătățirea comunicării, interacțiunea și soluționarea conflictelor. Polițiștii învață să se cunoască mai bine pentru a-și analiza propriile acțiuni și reacții. În urma cursurilor, ei pot face aceeași analiză a acțiunilor și reacțiilor persoanelor cu care interacționează.
10. Teoria AT se bazează pe trei niveluri ale EU-ului: parental, adult și copil. Scopul este ca atât propria persoană cât și interlocutorul să fie aduși la nivelul de EU adult. Dacă ambele părți sunt la același nivel, atunci conflictele pot fi soluționate mai ușor și mai eficient. De ce? Pentru că fiecare persoană se află la același nivel de comunicare.
11. Intenția teoriei AT nu este de a submina autoritatea poliției. Totuși, autoritatea poate fi exercitată în mod respectuos. Astfel, conceptul are scopul de a genera o înțelegere reciprocă și, mai important, respect reciproc.
12. Noțiunea aceasta nu trebuie însă să se limiteze la polițiștii care au legături cu comunitatea, ci dimpotrivă, totul începe la nivel intern:

Același nivel de respect reciproc este așteptat și de la superiorii din departament și din fiecare secție de poliție, și va fi apoi reflectat de către polițiști în comunitate. Așa cum un copil este reflexia mediului de acasă, așa și polițiștii de proximitate vor fi o reflexie a departamentului lor.

13. Unul dintre obiectivele PdP este de a construi o relație de încredere între poliție și cetățeni. De asemenea, un alt scop este de a stabili o relație de încredere între polițiști și superiorii lor. Dacă astfel de relații nu există în cadrul instituției, ele nu pot fi create în public.

Așadar, totul devine o chestiune de management al personalului: conducerea și implicarea angajaților pentru a îndeplini mai bine obiectivele stabilite. În consecință, însușirea de tehnici moderne de management de către managerii de la toate nivelurile devine extrem de importantă.

14. Mai mult, există patru domenii care trebuie avute în vedere pentru a atinge obiectivele sus-menționate (sentiment de siguranță/siguranță/încredere):
 - Prezență și contact
 - Prevenire
 - Cooperare și lucru în echipă
 - Transparență și relații publice

15. Polițiștii trebuie să învețe să muncească în mod mai preventiv și proactiv și nu reactiv. Ei trebuie să meargă în comunitate pentru a vedea care sunt preocupările reale ale populației și nu doar să presupună care sunt acestea.

16. În majoritatea cazurilor, ei descoperă preocupări care nu țin neapărat de competența poliției. Poliția are două opțiuni:

- Să le ignore sau
- Să le ia în considerare.

Poliția de Proximitate înseamnă că ei trebuie să ia în considerare aceste preocupări chiar dacă nu țin de competența lor în totalitate. Ideea este următoarea: trebuie să se găsească parteneri pentru a coordona și facilita măsurile necesare pentru soluționarea problemei. Aceste proiecte trebuie gestionate și în consecință va apărea necesitatea unei instruirii suplimentare în managementul proiectelor.

17. Pe lângă prezența poliției și contact, transparența în activitatea poliției este obligatorie. Factorul cel mai important constă în a le explica cetățenilor ce intenționează poliția să facă, obiectivele care trebuie atinse și de ce sunt executate acțiuni importante.

Evident, unele elemente ale muncii de poliție trebuie să rămână secrete. Prin dezvăluirea acelor aspecte ale muncii de poliție care nu trebuie să rămână ascunse, se crește nivelul de conștientizare a publicului, creându-se astfel mai multă încredere și sporindu-se sentimentul de siguranță al cetățenilor. Așadar, este esențial ca poliția să învețe să își „vândă” serviciile, fiind mai deschisă și mai accesibilă publicului.

18. Mai mult, nu doar mentalitatea polițiștilor trebuie să reflecte sentimentul de accesibilitate față de public, ci și amplasarea efectivă a secțiilor de poliție trebuie să reflecte aceeași accesibilitate și receptivitate. Cetățenii trebuie să se simtă confortabil atunci când se întâlnesc cu poliția atât în comunitate cât și la secție. În consecință, renovarea spațiilor de primire a publicului devine foarte importantă.

În concluzie, trebuie amintit faptul că nici o forță de poliție nu va suferi de pe urma adoptării PdP, ci mai degrabă va deveni mai puternică deoarece se bucură de mai mult sprijin și încredere din partea populației, ceea ce le permite să lupte mai bine împotriva infracționalității. În același timp, cetățenii vor avea un sentiment de siguranță mai puternic și o imagine mai bună despre poliție. Pe scurt, Poliția de Proximitate creează o situație de câștig reciproc și în sensul său cel mai larg, are potențialul de a transforma cu adevărat forțele polițienești.

Aspecte organizaționale și manageriale ale Poliției de Proximitate

Înainte de a intra în discuția legată de aspectele organizaționale și manageriale ale Poliției de Proximitate, aș dori să mă opresc puțin asupra a ceea ce înseamnă de fapt Poliția de Proximitate.

Când am citit diferite rapoarte științifice de evaluare a programelor de Poliție de Proximitate, am aflat că sunt foarte multe incertitudini legate de definiția fenomenului de PdP. Aproape orice pare să se regăsească sub acest concept.

Specialiștii și strategii din poliție au încercat să definească Poliția de Proximitate. Pe ce fundații se bazează Poliția de Proximitate? Se pare că nu există un răspuns clar la această întrebare. Pur și simplu astăzi nu există o definiție a Poliției de Proximitate.

Astfel, când experții și managerii din poliție fac eforturi de a evalua diferitele proiecte de Poliție de Proximitate și de a le compara unele cu celelalte, ei se confruntă cu tot felul de probleme.

Așadar, rezultatul este că aproape peste tot în lume s-a putut demonstra că Poliția de Proximitate este fără îndoială o strategie de succes pentru munca de poliție.

Când au fost înregistrate rezultate pozitive ale programelor de Poliție de Proximitate, acestea s-au datorat faptului că s-au avut în vedere și alte strategii, cum ar fi de exemplu poliția orientată spre rezolvarea problemelor.

În mod regretabil, aceasta ar putea avea ca urmare faptul că unii mai puțin inițiați vor crede că Poliția de Proximitate este un concept de poliție inutil sau fără prea mare putere. Dar nu este deloc așa. Poliția de Proximitate, în sensul de concept de relații între poliție și public, este o necesitate absolută!

Este o necesitate fondată pe nevoia unei poliții moderne de succes și aceea a menținerii celor mai bune relații cu cetățenii într-un mediu democratic sau într-o societate cu aspirația de a stabili sau consolida mediul democratic. Organizația poliției trebuie să se bucure de încredere oamenilor și chiar trebuie să fie iubită de cetățeni. Acest lucru nu se întâmplă doar dacă le spui oamenilor că trebuie să aibă încredere și să te aprecieze. Oamenii sunt prea inteligenți să nu își dea seama care este de fapt situația reală. Încrederea și aprecierea trebuie construite pe baze solide, prin schimbări profunde la nivelul actului polițienesc, în care încrederea și aprecierea se câștigă cu adevărat!

Cred că majoritatea dintre dumneavoastră aveți o viziune personală asupra democrației.

După părerea mea, prerogativele democratice sunt conferite de oameni. Puterea legislativă, guvernamentală și polițienească este conferită de oameni, iar guvernul și celelalte instituții dintr-o democrație sunt obligate să protejeze și să sprijine publicul, precum și să creeze cele mai bune condiții de trai pentru cetățeni.

Acest lucru înseamnă că poliția și alte servicii publice, pe lângă celelalte îndatoriri pe care le au, sunt direct răspunzătoare în fața publicului.

Situația este semnificativ diferită în guvernările de tip autocrat. Într-un astfel de regim, poliția are în mod normal funcția de a proteja și apăra structurile de putere autocrate. Situația este comparativ mai simplă.

Într-un mediu democratic, pe lângă faptul că reprezintă funcția executivă a deciziilor democratice, poliția trebuie să creeze și să genereze siguranță și securitate societății și comunităților.

⁴⁷ Comisar șef, Sundsvall/Suedia

Echilibrul între funcția executivă și cea de serviciu public este greu de stabilit și reprezintă o problemă delicată. Cheia pentru o poliție modernă de succes într-o democrație se regăsește tocmai în acest echilibru. Profesionalismul poliției democratice moderne contribuie la gestionarea acestui aspect.

Într-o anumită măsură, acest lucru are o influență asupra modului de organizare și gestionare a unei organizații polițienești moderne.

Așadar – este Poliția de Proximitate răspunsul la toate aceste probleme strategice structurale ale poliției?

NU, în nici un caz!

Conceptul Poliției de Proximitate a fost dezvoltat în special în mediile democratice. Implementarea conceptului în medii non-democratice, în democrații incipiente sau în medii democratice încă imature poate fi problematică.

Riscul cel mai evident este probabil expunerea la corupție.

Totuși, una dintre condițiile preliminare absolute sub aspect managerial și organizațional pentru a face Poliția de Proximitate un succes este descentralizarea acțiunii de luare de decizii operaționale. În paralel cu această necesitate, polițiștii sunt expuși la mai multă presiune în ceea ce privește corupția.

Pentru cultura organizațională și managerială din fostele autocrații, descentralizarea este o schimbare monumentală. Implică aproape totul. Selecția personalului, formare, planificarea carierei, planificare operațională, planificare financiară și supravegherea subordonaților, etc. ...

Riscul expunerii polițiștilor cu competențe și pregătire insuficiente sau irelevante este acela că nu vor face față presiunii la corupție atât de bine pe cât este nevoie. Acest lucru reprezintă o realitate și o problemă care trebuie luate în considerare atunci când se planifică tranziția la noile structuri. Acordarea puterii luării de decizie către nivelurile mai joase în organizație trebuie bine gândită și planificată.

Acest lucru înseamnă că democrațiile tinere nu trebuie să adopte Poliția de Proximitate?

NU, într-adevăr NU înseamnă!

Strânsa cooperare cu populațiile este imperativă; dar problemele și riscurile trebuie luate în considerare atunci când se implementează conceptul Poliției de Proximitate.

Mulți strategii și oameni de știință în domeniul Poliției au plasat mai multe strategii ale poliției ca fiind caracteristice Poliției de Proximitate, cum ar fi – Poliție orientată pe probleme.

Ceea ce vreau să spun este că **elementele caracteristice** de lucru în Poliția de Proximitate sunt doar trei: - COMUNICARE; - INTERACȚIUNE; și PARTENERIAT.

Poliția de Proximitate reprezintă un concept de comunicare și de relație cu comunitatea!

Pentru a clarifica conceptul Poliției de Proximitate și a putea fi înțeles, comparat și evaluat, trebuie să spun că este doar atât: un Concept de Comunicare.

Restul elementelor de bază incluse de Poliția de Proximitate și care au creat atât de multe probleme în definirea acestui concept, ar trebui să fie plasate în **poliție democratică** sau mai degrabă **poliție democratică de bază**.

Standardele Poliției Democratice de Bază (PDB) sunt astfel mai întâi de toate fundamentul solid pe care să se construiască orice tip de poliție într-un mediu cu aspirații democratice. Standardele PDB tratează valorile, atitudinile, funcțiile și abilitățile de bază necesare

pentru a desfășura activitatea poliției într-un mediu democratic. Aceste standarde de bază derivă din instrumentele internaționale în domeniul drepturilor omului și etica polițienească și sunt ratificate de majoritatea țărilor. Mai mult, dintre instrumentele bine cunoscute din domeniul drepturilor omului, standarde ale Poliției Democratice de Bază pot fi de asemenea regăsite în majoritatea constituțiilor naționale, reprezentând valori recunoscute de majoritatea dintre noi – dar care dintr-un anumit motiv nu sunt încă aplicate peste tot.

De fapt, o adaptare practică a standardelor PDB conduce la o PdP susținută eficient. Toate acestea afectează în mod profund conținutul organizării Poliției și conducerea acesteia.

Există atunci o structură organizațională care poate fi aplicată în mod favorabil și recomandată?

NU, părerea mea este că NU există!

Organizarea Poliției trebuie să fie suficient de flexibilă pentru a se putea ușor adapta la problemele în schimbare pe care Poliția trebuie să le rezolve.

Poliția trebuie organizată într-un mod care să găsească sau să dezvolte ușor cunoștințe noi și să le implementeze în performanța zilnică pentru a veni în întâmpinarea noilor provocări care amenință comunitățile lor.

Trebuie creată astfel încât să răspundă la problemele definite, relevante doar pentru societatea sa specifică: fie că este vorba de o națiune, o comunitate, un sat sau un grup de oameni sau națiuni.

Sunt necesare o multitudine de funcții bine coordonate.

Pe lângă organizarea internă implicarea publicului în procesul de luare de decizii va necesita crearea de forumuri care să aducă poliția și publicul laolaltă. Locuri și ocazii în care să poată discuta și face schimb de informații și păreri.

Acest lucru se poate regăsi în mod specific în:

- Consilii pentru siguranța comunității – pentru orașe, sate, programe de dezvoltare pentru tineri și grupuri etnice, etc.
- Consilii locale pentru siguranța cartierelor,
- Forumuri în care de exemplu - jurnaliști; industriași, reprezentanți ai comunității de afaceri și alți reprezentanți ai comunității pot face schimb de opinii,
- Un amestec de politicieni și oameni obișnuiți, care beneficiază de o încredere specială din partea cetățenilor comunității, este în mod normal benefic pentru un rezultat pozitiv.

Atunci când introducem și implementăm conceptul Poliției de Proximitate, ne întâlnim de regulă cu un interes larg din partea publicului și al poliției. Dar unii par să creadă că Poliția de Proximitate:

- 1) este o nouă **entitate** organizațională care va lucra doar cu probleme legate de Poliția de Proximitate;
- 2) sau colegii de la judiciar cred că Poliția de Proximitate nu este pentru ei, ci pentru **poliția în uniformă** care lucrează pe stradă în contact direct cu publicul.

Nimic nu este mai neadevărat!

- Poliția de Proximitate nu este o entitate specială;

- Poliția de Proximitate îi include pe toți membrii structurilor de poliție. Polițiști, ofițeri de toate rangurile și personal de sprijin din afara Poliției. Toată lumea este afectată de valori și atitudini atunci când își exercită performanța profesională.

Cum influențează Poliția de Proximitate aspectele manageriale?

Revenim la conducerea de tip autocratic. Acolo, conducerea este strict centralizată. Cei din conducere reprezintă o mașinărie de luat decizii, care ia toate deciziile strategice și în principal cele operaționale. Nici unul, sau cel mult foarte puține decizii practice sunt luate de către rangurile mai joase. Prin definiție, îngreunează acest lucru eficiența unei organizații? MARELE ȘEF devine persoana care încetinește lucrurile.

Organizațiile eficiente au nevoie de multe decizii bune din partea tuturor membrilor organizației. Cu cât sunt luate mai multe decizii bune, cu atât este organizația mai eficientă. Observați! Decizii BUNE. Nu decizii în general, doar decizii bune. Acest lucru înseamnă să lucrezi într-o organizație condusă de un management competent care să aibă acces la persoane competente, bine pregătite și experimentate la toate nivelurile.

Dacă managementul NU trebuie să ia TOATE deciziile și să știe toate lucrurile cel mai bine, CARE sunt atunci rolul și sarcinile sale?

Într-un mod simplu: Să conducă organizația și oamenii săi către succes. Să acționeze într-un fel prin care organizația își îndeplinește obiectivele și scopurile decise.

Doar – Să CONDUCĂ organizația! Nu să facă toată treaba! Doar să o conducă.

Și să ofere un exemplu BUN.

În practică, acest lucru înseamnă:

- să arate **direcția** și să stabilească scopuri și obiective împreună cu personalul și grupurile de consiliere din partea oamenilor
- să fie un **facilitator** – mai degrabă decât un micro-manager care ia toate sau aproape toate deciziile operative detaliate
- să **recruteze** personalul potrivit pe pozițiile potrivite într-un proces **transparent și bazat pe competențe**
- să ofere **pregătire** relevantă, necesară să sprijine și să dezvolte **competențele instituționale** ale organizației și funcțiile sale
- să creeze **organizația** pentru a putea să-și îndeplinească scopul în condiții de fapt și să se adapteze la schimbările necesare cu un flux adecvat de muncă și informații.
- să **delege autoritatea și puterea** mai departe în organizație, privind diferitele funcții, responsabilități și competențe.
- să **supravegheze** activ sub-managerii atunci când se solicită performanța lor imediată sau când este nevoie ca aceștia să poată să seteze scopuri și obiective la nivelul lor strategic.
- să ofere **resursele** adecvate necesare în activitate (finanțe, personal, competențe și material)
- să **urmărească** și să aibă o bună perspectivă generală și o imagine a ceea ce se întâmplă în organizație prin intermediul diferitelor rapoarte de rutină, de exemplu.
- să ofere funcții prin așa numitul **control intern**, prin care publicul să poată depune plângeri împotriva poliției, în cazul în care se constată anumite încălcări de către aceasta; dar prin care și polițiștii să știe că vor fi anchetați și judecați în mod corect.

- să lucreze cu o **motivație pozitivă** pentru a îndeplini obiectivele și scopurile. Nu să lucreze foarte mult cu sancțiuni și în special cu sancțiuni neregulamentare și imprevizibile.

Ceea ce vreau să spun este că Poliția de Proximitate este imperativă pentru crearea unor bune relații funcționale cu publicul. Dar cât de importantă va fi Poliția de Proximitate trebuie să reiasă din principiile chiar mai generale ale Poliției Democratice de Bază pentru a ajunge la o instituție durabilă a Poliției în cadrul unei democrații.

Și indiferent de ideile strategice după care se va ghida sistemul poliției, acesta trebuie condus de un management de bună calitate într-un mediu funcțional – organizația.

Zoran Petrović⁴⁸

Spațiile și mediul necesare pentru asigurarea succesului Poliției de Proximitate

I. Introducere

Când am văzut prima dată subiectul meu de discuție: "Spațiile și mediul necesare pentru asigurarea succesului Poliției de Proximitate", primul lucru la care m-am gândit a fost faptul că partea referitoare la „spații” va fi destul de simplu de prezentat. La o primă privire, acesta reprezintă un subiect destul de simplu, care vorbește de la sine, asupra căruia oricine ar avea, mai mult sau mai puțin, aceeași părere. Dacă ar trebui să facem un pas înainte și să listăm standardele de bază cu privire la facilitățile dorite în cadrul unei secții de poliție obișnuite, am ajunge la ceva de genul acesta:

- O intrare accesibilă și confortabilă
- Suficientă lumină naturală, aer proaspăt, culori deschise
- Personal profesionist și orientat înspre serviciu
- Accesorii necesare (scaune, săli de odihnă, etc.)
- Condiții igienice acceptabile

Exemplu:

Aceasta este o sală de recepție din Secția de Poliție Centrală Zenica. Cu siguranță, suntem cu toții de acord că reprezintă o sală de recepție foarte frumoasă, după standardele oricui, iar singura problemă se referă la găsirea de fonduri și demonstrarea faptului că poliția nu mai reprezintă o „forță”, ci un „serviciu” pentru cetățeni. Ce alt mod mai bun pentru a arăta acest lucru, decât acela de a avea o sală de recepție frumoasă și plăcută?

II. Elaborare

Totuși, atunci când am început să mă gândesc la „mediu”, diverse întrebări mi-au trecut prin minte. Sunt lucrurile atât de simple? Este acesta singurul lucru pe care îl putem spune

⁴⁸ Reprezentant local al Proiectului Poliția de Proximitate implementat de Agenția Elvețiană pentru Dezvoltare și Cooperare în Bosnia și Herțegovina

cu privire la acest subiect? Este suficientă remobilarea intrărilor în secțiile de poliție? Cu siguranță, răspunsul este: NU.

Ajungem astfel la elementul de "mediu". Acest subiect este oarecum mai complex și, pentru a-l lămurii, trebuie să ne punem întrebarea: „De ce ne dorim să deținem spații corespunzătoare?”. Da, desigur, „serviciu pentru cetățeni”, dar ce înseamnă acest lucru cu adevărat? Cu ce ne alegem dacă investim în zona de recepție și în polițiștii care lucrează aici?

Pentru a răspunde la aceste întrebări, ar trebui să privim definiția Poliției de Proximitate. Există mai multe definiții, fiecare corectă în felul ei, iar cea pe care am folosit-o în ultimii trei ani în Bosnia și Herțegovina, prezintă Poliția de Proximitate în două segmente și o definește, sau mai degrabă o descrie, astfel:

- în general: mentalitate, stil și metodă de lucru în poliție; și
- în particular: muncă preventivă de poliție a specialiștilor PdP

Cu această ocazie, mă voi concentra asupra primei părți a acestei definiții: mentalitate, stil și metodă de lucru în poliție. Atunci când discutăm aceste lucruri, devine clar faptul că Poliția de Proximitate poate să aibă un mare efect asupra poliției în general. Mentalitatea, stilul și metoda nu sunt foarte profunde și nu ar trebui să ezităm în a intra mai adânc în detalii. Dacă avem o minte deschisă și dedicăm timpul necesar, vom vedea că Poliția de Proximitate va avea efecte asupra: felului în care membrii poliției se văd pe ei înșiși; felului în care își văd rolul lor în societate; felului în care poliția privește siguranța, problemele pe care ar trebui să le trateze și metodele care ar trebui folosite pentru a rezolva aceste probleme.

De aceea, scopul Poliției de Proximitate nu este acela de a avea polițiști de proximitate „prietenoși” care discută cu copiii și cetățenii în vârstă doar de dragul de a se face plăcuți. Dacă privim dincolo de suprafață, vom vedea că orice comunicare, cu orice membru din societate, contribuie la o mai bună înțelegere a nevoilor, opiniilor și grijilor cetățenilor, oferind astfel poliției oportunitatea de a prevedea și preveni problemele, mai degrabă decât de a se confrunța cu consecințele. Prin prisma celor spuse mai sus, o zonă de recepție remobilată simbolizează o relație apropiată între furnizorul de servicii și cei care primesc aceste servicii.

EXEMPLU: În secția Zavidovići îndepărtarea barierei fizice între polițistul care lucrează la recepție și cetățenii care vin la secție, simbolizează o schimbare în mentalitatea poliției.

Mai mult, Poliția de Proximitate are un efect asupra eficienței activității poliției. Sălile de întâlnire corespunzătoare, împreună cu echipamentul necesar de prezentare, pot fi folosite zilnic chiar de către poliție, dar și atunci când alți parteneri vin pentru o întâlnire sau orice alt eveniment.

EXEMPLU: Sala de conferințe din secția Žepče reprezintă astăzi un spațiu cu suficientă lumină naturală, mobilă, sistem de încălzire și accesorii corespunzătoare necesare pentru întâlniri, conferințe, seminarii, vizite, etc. Fotografia din stânga prezintă aceeași încăpere înainte de a fi remobilată. Se folosea zilnic de către toți polițiștii. Aici aveau loc prezentările de patrulă și tot aici își scriau rapoartele de patrulare.

Astăzi, este folosită în același scop, dar și atunci când invită persoane la Secție. De asemenea, poliția o pune la dispoziție atunci când diverse grupuri de cetățeni desfășoară întâlniri. Forumul pentru Siguranța Cetățenilor este una dintre acestea.

Aceste exemple ne arată că remobilarea nu este un scop în sine, ci mai degrabă o modalitate pentru a realiza un obiectiv mai mare: să întâmpine nevoile cetățenilor. Din acest motiv trebuie să ne gândim și la:

- Formare, sau formare adițională, în: comunicare, prevenirea conflictelor, rezolvarea problemelor, managementul proiectelor, management în general etc. cunoașterea acestor zone de lucru va contribui la o mai bună înțelegere și utilizare a Poliției de Proximitate.
- Victimele infracțiunilor ar trebui intervievate în spații corespunzătoare, de preferință în birouri create în acest scop. Nu trebuie să se permită ca victimele să se întâlnească cu infractorul în secția de poliție, sau ca acestea să aștepte pe hol.
- Intimitatea cetățenilor care vin la secția de poliție trebuie respectată
- O mobilă bună, un mediu curat, rampe pentru persoane cu nevoi speciale, echipament de staționare de bază, toate au un impact semnificativ asupra impresiei generale a vizitatorilor.

În ultimii unsprezece ani am avut privilegiul de a vedea cum poliția din Bosnia și Herțegovina nu mai solicită doar: radiouri, mașini, radare, mașini cu radio și radare, calculatoare etc. Desigur, acestea sunt toate nevoi justificate și legitime. Ele necesită de asemenea și destul de multe fonduri. Totuși, astăzi putem vedea și cum poliția recunoaște alte nevoi care nu sunt atât de costisitoare: formare în serviciu, de exemplu. La ce bun să existe o intrare frumoasă, dacă recepționarul este nepoliticos? Cele două aspecte trebuie să meargă mână în mână: Spații și mediu.

În cele din urmă, am reușit să organizăm două vizite de studiu în Elveția, pentru a observa felul cum Poliția de Proximitate este percepută și implementată în mai multe orașe elvețiene. Un total de 50 de șefi de poliție din Cantonul Zenica-Doboj au putut observa întregul spectru al Poliției de Proximitate: de la lucrul cu elevii și contactul zilnic cu cetățenii pe stradă, până la proiecte cu scopuri speciale și metode de conducere. Nu mai este nevoie să spunem că aceste vizite, așa cum ne-au mărturisit oaspeții noștri, au avut un mare impact asupra percepției lor cu privire la Poliția de Proximitate.

În concluzie aș dori să menționez un episod din cadrul ceremoniei de deschidere a Secției Centrale Zenica, după remobilare. Ne gândeam la ce cadou să le oferim colegilor noștri și Dl. Schorer s-a gândit la o plantă, o plantă mare în ghiveci. Le-a spus că ar trebui să prețuiască Poliția de Proximitate în același fel în care vor prețui planta, în orice moment, cu toții. Doar atunci vor crește, se vor dezvolta și vor crea un mediu mai bun în care să lucreze. Mă bucur să spun că am fost în Zenica săptămâna trecută, iar planta se afla încă acolo.

Cornel Ciocoiu⁴⁹

Implementarea conceptului Poliției de Proximitate în România

NECESITATEA IMPLEMENTĂRII POLIȚIEI DE PROXIMITATE

- Rezolvarea durabilă a problemelor;
- Ineficiența metodelor de lucru tradiționale;
- Realizarea unui parteneriat între poliție și comunitate, crearea unui sentiment de siguranță și rezolvarea problemelor împreună;
- Schimbarea percepției comunității cu privire la poliție, datorită vizibilității, reacției și atitudinii preventive;

⁴⁹ Director al Poliției de Ordine Publică din România, București, România

- Îmbunătățirea activităților preventive desfășurate și cunoașterea persoanelor care manifestă un comportament anti-social;
- Consilierea și formarea anti-victimizare a cetățenilor.

ETAPE DE IMPLEMENTARE A CONCEPTULUI ÎN ROMÂNIA

Etapa I - 2000-2002 – punerea în practică a conceptului elvețian cu privire la Poliția de Proximitate în județele Argeș și Neamț, în zona urbană

- Din august 2000, conceptul Poliției de Proximitate a fost pus experimental în practică în cadrul municipalităților și orașelor din județele Argeș și Neamț;
- S-au dezvoltat relații de parteneriat între poliție și comunitate

Etapa II– 2003-2004 – Introducerea conceptului Poliției de Proximitate în toate orașele din România

- În funcție de rezultatele experimentului, Direcția Poliției de Ordine Publică a elaborat cadrul legal, instituind departamente ale Poliției de Proximitate în cadrul tuturor municipalităților și orașelor;

- Pentru a realiza implementarea uniformă la nivel național, începând din 2003, au fost selectați instructori pentru Poliția de Proximitate din fiecare Poliție Județeană și fiecare sector din București, pentru care s-a realizat formare teoretică și practică în mai multe module, atât în România cât și în Elveția;

- Polițiștii de proximitate au participat la cursuri de formare teoretice și practice cu privire la Poliția de Proximitate și Analiza Tranzacțională

- Etapa III -2005- Martie 2007 – Continuarea implementării conceptului Poliției de Proximitate, cu sprijinul elvețienilor

- 10.100 de polițiști (850 dintre aceștia fiind manageri) au participat la cursuri de Analiză Tranzacțională susținute de experții elvețieni și instructorii de Analiză Tranzacțională și Poliție de Proximitate;

- S-au organizat cursuri și seminarii cu privire la Managementul Schimbării și Security Marketing, la care au participat manageri din întreaga țară, mai mult de 500 în fiecare domeniu;

- Manageri de la unitățile centrale ale Inspectoratului General al Poliției Române și șefii inspectoratelor județene de poliție au participat la cursurile de comunicare susținute de experții elvețieni;

- “Manualul Poliției de Proximitate” a fost elaborat în 2006

SELECȚIA POLIȚIȘTILOR DE PROXIMITATE

S-a realizat luând în considerare următoarele capacități și abilități:

- Disponibilitate în ceea ce privește problemele cetățenilor
- Receptivitate la schimbare
- Spirit de inițiativă și capacități de planificare
- Comunicare și relație cu cetățenii
- Flexibilitate în gândire
- Abilități de lucru în echipă

FORMAREA POLIȚIȘTILOR DE PROXIMITATE

- În 2002, 26 de profesori din cadrul centrelor de formare ale Ministerului Administrației și Internelor (Academia de Poliție, școli de pregătire a polițiștilor) au participat la activitățile de perfecționare în domeniul Poliției de Proximitate, atât în cele două inspectorate județene pilot, cât și în Elveția;
- Începând din 2003, au fost selectați 47 de instructori pentru Poliția de Proximitate (din fiecare inspectorat județean de poliție și fiecare sector din București) care au fost pregătiți în cadrul mai multor module teoretice și practice, în România și Elveția;
- Pregătirea polițiștilor de proximitate de către instructori a fost permanent monitorizată de către experții elvețieni, acordându-se o atenție specială cursurilor de Analiză Tranzacțională;
- Pentru a se obține o mai bună implementare a conceptului, manageri de diverse niveluri au fost pregătiți în domeniu, participând la cursuri de „Managementul Schimbării”, „Security Marketing” și „Analiză Tranzacțională”.

ACTIVITĂȚI DESFĂȘURATE DE CĂTRE POLIȚIȘTII DE PROXIMITATE

- Consilierea și informarea cetățenilor;
- Activități de prevenire;
- Activități desfășurate în parteneriat;
- Ascultarea problemelor comunității și găsirea unor soluții împreună

DIFICULTĂȚI ÎNTÂMPINATE ÎN TIMPUL IMPLEMENTĂRII CONCEPTULUI

- Reacție de respingere a conceptului Poliției de Proximitate de către unii manageri, sau proasta înțelegere a acestuia;
- Număr insuficient de polițiști și inadaptabilitatea unora la specificațiile conceptului;
- Desfășurarea unor activități colaterale de către polițiștii de proximitate;
- Lipsa mijloacelor financiare necesare și o dotare logistică precară;
- Absența „senzaționalului” determină un interes scăzut din partea presei și a mediei;
- Comunitatea și poliția și-au dorit să se obțină rezultate imediate;
- Reducerea timpului petrecut de polițiștii de proximitate pe teren, din cauza unor activități de birou.

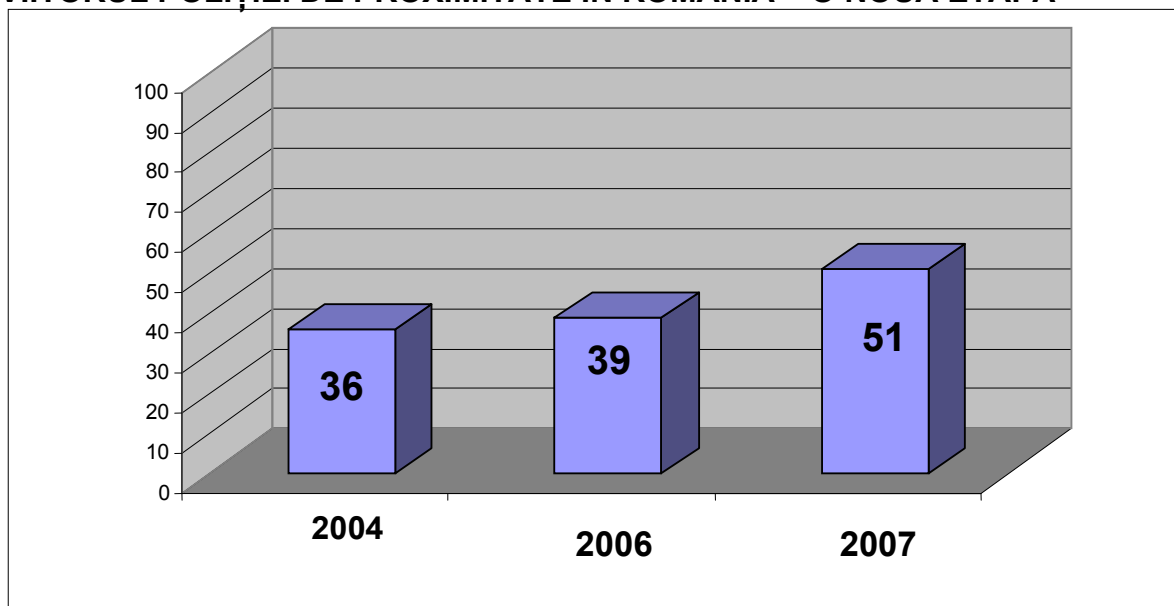
CONCLUZII

- Încrederea în Poliția Română acordată de cetățeni a înregistrat o curbă ascendentă;
- Prin implementarea Poliției de Proximitate s-a stabilit un parteneriat real și eficient, care s-a dovedit folositor în rezolvarea de durată a problemelor;
- Imaginea întregii instituții a Poliției Române s-a îmbunătățit;
- A crescut încrederea acordată de comunitate;
- S-a realizat o pregătire anti-victimizare, în special a potențialelor victime;
- În aprilie 2007, a avut loc primul Forum Național al Poliției de Proximitate, în România;
- Asigurarea unui serviciu calitativ de către Poliția de Proximitate către cetățeni;

- Extinderea conceptului Poliției de Proximitate și în cadrul structurilor poliției rurale;
- Atragerea partenerilor pentru desfășurarea de programe care ar putea contribui la creșterea nivelului de securitate a cetățenilor;
- Activități continue de formare a polițiștilor în domeniul Analizei Tranzacționale;
- Transmiterea experienței acumulate de membrii Poliției Române în Moldova

Nivelul de încredere în Poliția Română, 2004 – 2007

VIITORUL POLIȚIEI DE PROXIMITATE ÎN ROMÂNIA – O NOUĂ ETAPĂ



Rezultatele Atelierului A:

“Transformarea poliției prin intermediul Poliției de Proximitate”

1. Implementarea PdP în cadrul unui sistem existent al poliției poate avea mai multe aspecte (culturale), dar trebuie să fie planificată cu atenție și previzibil în viitor în fiecare caz. Un sistem de evaluare eficientă și permanentă de la bun început este de ajutor și poate acționa ca un sistem de alarmă atunci când se impun corecții.

De obicei, implementarea Poliției de Proximitate începe într-o zonă pilot și apoi se desfășoară pe un teritoriu mai mare. Acest lucru oferă posibilitatea de a testa și evalua măsurile care se iau. Demonstrația din România a ilustrat semnificația unei planificări pe termen lung a fiecărui pas din timpul implementării. O atenție specială în procedura de planificare s-a acordat pentru acordarea posibilității ca polițistul de teren să dedice o perioadă de timp suficientă Poliției de Proximitate, și, din acest punct de vedere, unor modalități noi de evaluare a muncii în poliție. Este evident că trebuie să se acorde prioritate criteriilor calitative.

2. Comunicarea și informarea în cadrul poliției la și pentru toate nivelurile trebuie să fie sincronizate și este unul dintre cei mai importanți factori cheie pentru acceptarea conceptului Poliției de Proximitate și transformarea Poliției.

Încă de la început este foarte important să se explice și să se folosească potențialul pe care PdP îl creează. Acest lucru trebuie să realizeze la toate nivelurile din structura poliției, începând cu asigurarea că informațiile de la nivelul străzii ajung la instanțele potrivite din cadrul celorlalte părți și niveluri din poliție, dar și că politicile de prevenire (din cadrul instituțiilor, departamentelor) sunt demonstrate descendent. În acest fel, PdP poate fi integrată în întreaga structură a poliției și va contribui cu adevărat la transformare.

3. Abordarea „Liniei de comandă” este importantă deoarece șeful trebuie să înțeleagă principiile PdP și să conducă implementarea. Pe de altă parte, baza trebuie implicată foarte devreme, pentru a crea entuziasmul necesar. În acest fel și cu ajutorul agenților de schimbare, PdP poate fi încorporată în întreaga structură a poliției cât mai statornic cu putință.

Introducerea oricărei schimbări, mai ales într-o structură ierarhică așa cum este Poliția, cere o abordare atent echilibrată. Spațiul între o idee la nivelul top managerilor și activitățile operaționale la nivel de teren trebuie umplut simultan, deoarece, pe de o parte, PdP nu poate fi pe deplin implementată fără sprijinul total al top managerilor. Pe de altă parte, dacă Poliția de Proximitate rămâne doar pe hârtie și în cuvintele șefilor, nu se vor realiza foarte multe lucruri pe teren, iar PdP nu-și va îndeplini scopul. Doar o abordare înțelegătoare din partea ambelor niveluri, cu folosirea agenților de schimbare specializați la mijloc, va aduce cele două capete laolaltă și va încorpora PdP în întreaga structură a poliției.

4. Perseverența și răbdarea sunt necesare în cazul rezistenței și atunci când se așteaptă primele rezultate.

PdP nu are nevoie și nici nu produce polițiști „eroi” așa cum se văd în filmele de acțiune. Are nevoie mai degrabă de personal muncitor, dispus să asculte, ajute și să dedice majoritatea timpului de lucru pentru furnizarea de servicii importante pentru cetățeni. Una din provocările PdP este de a persevera în implementare, deoarece va fi nevoie să vorbească, să convingă și să câștige un număr destul de mare de oameni pentru această idee. Mai mult decât atât, adevăratele rezultate ale PdP nu pot fi evidente după doar două săptămâni sau luni. În mod clar, vor trece ani până PdP va fi complet încorporată în Poliție. Chiar și atunci, această muncă nu se va fi terminat, deoarece PdP presupune ca poliția să verifice permanent nevoile cetățenilor și modul în care este oferit acest serviciu, pentru a se găsi soluții mai bune.

5. Cheia unei Poliții moderne care să aibă succes constă în găsirea unui echilibru între funcția pur executivă și funcția poliției ca serviciu public.

Una din interpretările greșite cu privire la PdP spune că ea este „o poliție prietenoasă”. Această greșeală derivă din interpretarea rolului Poliției de a aplica legea. Mai mult, Poliția are rolul de a furniza servicii către cetățeni. Succesul unei Poliții moderne se bazează foarte mult pe aducerea laolaltă a acestor două roluri, la o primă vedere contradictorii. Cu alte cuvinte, de a găsi un echilibru între aplicarea legii și ajutarea cetățenilor. Din această perspectivă, se poate înțelege mai bine importanța și multitudinea de schimbări pe care Poliția de Proximitate, ca poliție orientată pe servicii, le aduce în orice structură de poliție. PdP este o mentalitate, filozofie și atitudine a poliției întregi.

7. Democratizarea muncii în poliție presupune luări de decizii descentralizate și invitarea tuturor beneficiarilor, din public sau din poliție, pentru a influența deciziile importante. Managementul de vârf este responsabil pentru crearea atmosferei care va încuraja polițiștii din nivelurile de mai jos să-și spună părerea și să participe la luarea de decizii, mai ales atunci când decizia îi afectează și când ei sunt cei care vor implementa decizia.

O altă interpretare greșită a Poliției de Proximitate este aceea că, într-o poliție democratică, managerii vor pierde o parte din puterea de a lua decizii. Acest lucru este, cu siguranță, greșit. Comandanții vor rămâne comandanți, iar democrația în poliție nu înseamnă că o decizie a unui șef va fi supusă evaluării subordonaților. Un ordin rămâne

un ordin, dar este vorba de procesul prin care se ajunge la decizie. Democratizarea Poliției înseamnă că toți beneficiarii relevanți în orice problemă sunt invitați să-și exprime părerea înainte de a se lua decizia, astfel aducându-și contribuția la calitatea deciziei. Acest lucru se aplică pentru poliție la nivel intern, dar și pentru deciziile care îi privesc pe cetățeni. Acesta este un exemplu asupra modului în care PdP este valabilă pentru întreaga Poliție, nu doar polițiștii de patrulă. Pentru a le cere polițiștilor noștri să trateze cetățenii cu respect, și noi trebuie să îi tratăm cu respect pe ei.

8. Un bun management în poliție este asemănător cu orice bun management. Managerii ar trebui să conducă, să faciliteze, să arate direcția; în timp ce subordonatului trebuie să i se ofere autoritatea și puterea de a lua decizii bune în zonele lor de lucru. Mai mult decât atât, loialitatea subordonaților față de managerii lor trebuie sprijinită de loialitatea managerilor față de subordonați.

Conducerea Poliției joacă un rol vital în implementarea, utilizarea și dezvoltarea Poliției de Proximitate. S-ar putea de asemenea spune că succesul PdP depinde direct de bunăvoința și înțelegerea acestuia de către conducere. De aceea este atât de important să înțelegem că, în cazul PdP, șefii de poliție nu vor pierde nimic, chiar dimpotrivă. Vor câștiga polițiști motivați, angajați, pro-activi, care gândesc, dispuși să preia competențe, sarcini, responsabilități pe care le delegă șefii. Din cele menționate mai sus, devine evident că un bun management în Poliție înseamnă doar un bun management, asemănător cu cel din orice organizație. Oriunde, conducătorii ar trebui doar să conducă. Odată ce s-a luat o decizie, după consultări cu subordonații, aceasta trebuie acceptată de toți beneficiarii, chiar și de cei care au avut idei diferite. În consecință, atunci când un șef întoarce o decizie luată de subordonatul său, trebuie să-și asume responsabilitatea și consecințele pentru o astfel de acțiune. O comunicare organizată și la timp la toate nivelurile de conducere va consolida loialitatea.

9. Un mediu plăcut și primitiv sprijină PdP în două sensuri: încurajează poliția să fie orientată spre serviciu și va dovedi publicului această dorință.

Orientarea Poliției pe serviciu poate fi dovedită și de mediul spațiilor de recepție din secțiile de poliție. Acest lucru este valabil nu doar pentru infrastructură, ci și pentru personalul care lucrează acolo. Primul contact cu un polițist în orice secție de poliție influențează foarte mult percepția cetățenilor față de poliție. Totuși, ar trebui să ținem cont de faptul că remobilarea nu este un scop în sine, ci mai degrabă o modalitate pentru a realiza un obiectiv mai mare, acela de a furniza servicii. Un alt factor al remobilării îl reprezintă efectul pe care îl are asupra polițiștilor. Desfășurarea activității într-un mediu plăcut demonstrează polițiștilor faptul că munca lor este importantă și le sporește încrederea în ei înșiși.

10. Doar când Poliția de Proximitate se va baza pe convingerea și disponibilitatea oferirii de servicii se va ajunge la rezultate bune în beneficiul celor care primesc serviciile (cetățenii). Furnizarea oricărui serviciu de calitate trebuie răsplătită printr-un salariu adecvat, iar Poliția nu face excepție. Acest lucru ajută la menținerea disponibilității furnizorilor de servicii de a continua în acest fel, alături de alte mijloace de motivare.

Deși principala motivare de a implementa Poliția de Proximitate nu este, și nu poate fi, beneficiul financiar, este clar faptul că furnizarea oricărui serviciu de calitate trebuie să fie răsplătită cu un salariu pe măsură. Alături de alte elemente motivante, cum ar fi respect, sentimentul apartenenței și ajutorării, impact asupra rezultatelor, și așa mai departe, salariile bune vor ajuta la dezvoltarea unui sentiment de satisfacție și utilitate pentru toți polițiștii.

Atelierul B

Poliția de Proximitate într-o societate aflată în schimbare

Dr. Markus Mohler⁵⁰

Poliția de Proximitate într-o societate aflată în schimbare

Introducere

Vom continua discuțiile din cadrul Forumului de anul trecut care aborda următoarele subiecte

- PdP și statul
- PdP și cetățeanul
- Organizare și transparență
- Metodologii
- Resurse Umane

În cadrul acestui Forum vom continua discuțiile abordând anumite aspecte deosebit de importante. Vom analiza anumite dificultăți care nu sunt în nici un fel specifice regiunii Balcanice pe care o reprezentăm noi, ci sunt probleme cu care se confruntă multe, dacă nu majoritatea țărilor.

Se pare că întreaga lume a intrat într-o fază de tranziție mai profundă, caracterizată de un număr mare de riscuri – și de oportunități – care sunt fie noi, fie au revenit în actualitate. Conform unui studiu de evaluare a riscurilor efectuat de ONU⁵¹ există cinci amenințări majore omniprezente:

1. Sărăcia, bolile infecțioase și degradarea mediului;
2. Conflictelor armate – atât cele din interiorul unui stat, cât și cele dintre state;
3. Crima organizată;
4. Terorismul și
5. Armele de distrugere în masă.

Acestea au legătură cu

- Efectele globalizării
 - Dezvoltarea dispartă, agravarea discrepanțelor, temeri fundamentale/existențiale (religie, ideologii)
 - Crima organizată transnațională
 - Violență care depășește forța
 - În paralel, numai în parte legate de asemenea motive: cauze sociale, printre care destrămarea familiilor, ceea ce duce la: educație insuficientă și, de

⁵⁰ Consultanț senior al Agenției Elvețiene pentru Dezvoltare și Cooperare (SDC)

⁵¹ Comitetul ONU de nivel înalt: UN GA, A/59/565 [2 decembrie 2004], p. 12

asemenea, la lipsa educației de a te bucura de libertate în mod responsabil și de a respecta, totodată, libertatea celorlalți.

- Scăderea numărului resurselor, datorată în parte schimbărilor climatice
 - Conflicte, inclusiv acte de terorism
- Consecințe combinate ale prăbușirii fostei hegemonii sovietice, globalizarea și abuzul de putere.

Nici o țară nu își poate asigura, de una singură, siguranța națională. Acest fapt este valabil nu doar în cazul apărării “clasice” ci și pentru modul de abordare a infrafracționalității și dezordinii. Dacă privim la ceea ce este etichetat ca fiind securitate “domestică sau internă” trebuie să includem atât securitatea vecinilor noștri apropiați, cât și pe cea a celor mai de departe – ceea ce face ca termenii “internă” sau “domestică” să fie învechiți. Cooperarea internațională în vederea obținerii unui sistem de securitate legal și practic și unor standarde de siguranță asemănătoare devine, din ce în ce mai mult, un lucru indispensabil. Pe lângă problemele fundamentale de securitate existente într-o anumită țară, ne confruntăm din ce în ce mai mult cu amenințări teroriste la adresa siguranței naționale, cum ar fi demonstrațiile violente sau incidentele din timpul diferitelor evenimente care au loc în diferite locuri (proteste împotriva summit-urilor G8, Forumului Economic Mondial, arestări, procese, etc.). Din acest punct de vedere, lumea a devenit într-adevăr un fel de sat global.

Atât pentru siguranța națională cât și pentru cea internațională, menținerea ordinii publice într-o manieră democratică cu respectarea statului de drept (și nu a statului prin lege), informarea constituie unul dintre elementele cruciale ale acțiunilor polițienești. Se vorbește astăzi despre activitatea polițienească bazată pe informații. Acest tip de activitate presupune o relație puternică și de încredere între oameni, comunitate și poliție. Fără o încredere bazată pe integritate, credibilitate, transparență, parteneriat și responsabilitate este imposibil – sau aproape imposibil – ca oamenii să ofere informații poliției. Iar aceste elemente trebuie să fie părți integrante ale întregului și nu valabile doar pentru câțiva ofițeri de poliție din ierarhia superioară. PdP înseamnă toate acestea. În cazul în care lipsește unul dintre ingredientele elementare, PdP este sortită eșecului. Acestea fiind spuse, este clar faptul că întreaga organizare, de sus până jos și invers, structura organizațională, structura culturală, trebuie să se supună acestei filozofii și strategii.

Așa cum am spus, PdP trebuie să aibă aceste elemente pentru a putea oferi baza necesară câștigării încrederii oamenilor. Pentru a putea ajunge la un asemenea nivel, aceleași elemente sunt necesare și în cadrul organizării poliției: integritate, credibilitate, transparență, încredere, onestitate. Cetățenii nu vor putea avea încredere în ofițerul de poliție dacă au impresia că superiorii lui vor anula spusele acestuia. În asemenea cazuri, credibilitatea este distrusă, transparența rămâne un concept necunoscut – iar comunicarea are de suferit. Se produce astfel o prăpastie adâncă între responsabilitatea organizației și cea a individului – iar aceasta este în detrimentul ambelor părți.

Vă dați seama unde vrem să ajungem: societatea de astăzi este diferită de cele de până acum – chiar față de cum era acum o jumătate de generație! Societatea de azi este mult mai bine informată (internetul!), este, așadar, mai puțin supusă, înfruntând ceea ce poliția (sau alte autorități) spune, din moment ce știe că există și o altă lume, și alte metode. Oamenii au devenit mai individualiști. A apus vremea când poliția reprezenta AUTORITATEA în stat!

Statul modern însuși a trecut de la tipul de stat autoritar care guvernează asupra supușilor săi, la tipul de stat furnizor, (cel puțin la nivel teoretic) organizație protectoare care garantează legile, instituțiile, siguranța cât și serviciile necesare acestui trai tihnit și prosper între parteneri.

Exact această schimbare – care, ca și importanță însă la un alt nivel, poate fi comparată cu Revoluția Franceză prin care a fost abolit absolutismul – este reflectată de către PdP!

Cu toate acestea, în ziua de azi, situația este mai complicată ca oricând datorită unei alte consecințe a globalizării: migrația. Nu mai avem privilegiul să ne desfășurăm activitatea polițienească în cadrul unei societăți mai mult sau mai puțin omogene ci într-o societate multietnică, multiculturală, gazdă a unor perspective extrem de variate asupra lumii, autorităților (religiei), drepturilor, binelui și răului etc. Din moment ce această realitate nu poate fi schimbată și nu ne putem întoarce la “cum era”, poliția trebuie să se adapteze la aceste condiții. În ceea ce privește introducerea PdP, nu se pune problema “dacă”, ci “cum” și “cât repede și bine”.

Aceasta nu înseamnă, totuși, că partea autohtonă sau indigenă a acestei noi, într-un fel sau altul multicolore societăți, trebuie să renunțe la valorile sale. Nicidecum. Ne putem aminti, într-o anumită măsură, vechiul proverb latin: “În Roma faci ce fac romanii”. Cu toate acestea, într-o anumită măsură – și atâta timp cât o anumită conduită este legală – ar trebui să fim toleranți, să fim buni îndrumători. Discuție – Atenuarea conflictului – Constrângere. Dacă primele două nu duc la statutul legal cerut, folosirea celei din urmă este inevitabilă. Această procedură nu este împotriva principiilor PdP. PdP nu este un “factor atenuant” în sine.

PdP este un “mod” modern de a face poliție, fie în zonele urbane, suburbane sau rurale. PdP nu este doar o tehnică sau o anumită tactică. Este mult mai mult decât atât, este o filozofie și, de asemenea, o strategie – și din această cauză poate fi – și trebuie să fie introdusă oriunde, oricând, de către toți.

Aceasta înseamnă, de asemenea, că PdP este foarte solicitantă, motiv pentru care mulți ofițeri de poliție de toate gradele au o atitudine de neliniște, teamă și se opun introducerii sau dezvoltării ei.

Frédéric Labrunye⁵²

Acțiunile polițienești ale jandarmeriei franceze în zonele suburbane. Exemplul orașului Rillieux-la-Pape

Odată cu dezvoltarea, timp de 40 de ani, a suburbiilor și proiectelor de construire a locuințelor din jurul marilor orașe franceze, jandarmeria nu mai este responsabilă pentru menținerea siguranței publice doar în zonele rurale, ci și în orașe foarte asemănătoare celor de sub jurisdicția Poliției Naționale. Această evoluție constituie, pentru forțele noastre, o adevărată revoluție culturală. Acționând în locuri mari și goale, având rețele de comunicare vechi de secole, jandarmeria a fost nevoită să își adapteze modul de organizare, de acționare și mentalitatea la o nouă situație: concentrări de populație în zone suburbane dense, populate și uneori periculoase.

Analizând situația orașului Rillieux-la-Pape, de lângă Lyon, al doilea mare oraș francez, putem prezenta în detaliu noile proceduri polițienești ale unei “jandarmerii suburbane”.

Situație

⁵² Căpitan, Poliția Națională Franceză, Șeful Jandarmeriei din Lyon

“Noul oraș” Rillieux-la-Pape nu este nici un ghetou abandonat, nici un loc de exil, ci un cartier curat, bine întreținut. Are 30 000 de locuitori, dintre care 20 000 locuiesc în imobile construite la sfârșitul anilor “60 care prezintă problemele multiple caracteristice acestei perioade și care adăpostesc oameni de 60 de naționalități diferite, alături de comunități importante din Africa de Nord, Asia de Sud Est și Indiile de Vest Franceze. Rata șomajului este la nivel mediu în acest tip de cartier și există mai multe structuri sociale destinate ajutorării populației. Acest oraș a rămas foarte liniștit, în timp ce alte zone din jurul Lyon-ului au început, la sfârșitul anilor “80, să se confrunte cu rebeliuni, expresia franceză pentru aceasta fiind “violență urbană”, iar delicvența din suburbiile noastre fiind în parte o consecință directă a acestei situații.

În Rillieux, regulamentul social se datora unui sistem comunitar bine implementat, care a controlat tinerii și a contribuit la evitarea dispersării violenței. În a doua jumătate a anilor “90 slăbirea acestui sistem a provocat sfârșitul acestui control social intern și, totodată, o explozie a infraționalității și violenței. Analizând faptele, observăm că adevăratul eșec este cel al autorității părinților și al rolului familiei în educație, care a abandonat tinerii needucați, deși educarea și ajutorarea lor era obligatorie.

Analiză

Infractorii

Au o gamă variată de activități criminale și pot fi considerați “infractori de drept comun”. Ei au în general vârste cuprinse între 14 și 30 de ani și au abandonat școala la o vârstă tânără. Mediul familial în care au crescut nu le-a oferit posibilitatea de a învăța regulile și structurile necesare pentru a trăi în societate, mediu familial caracterizat de eșecul autorității parentale, care a fost înlocuită de o nouă autoritate, cea a fraților mai mari sau cea a găștii. În acest context, relațiile sociale sunt caracterizate de violență, atât verbală cât și fizică. Pentru cei mai tineri, cu vârste cuprinse între 14 și 17, prima acțiune menționată pare să reprezinte o inițiere pentru a intra într-un fel de “viață nouă”.

De cele mai multe ori, infractorii acționează în grupuri mici sau găști, localizate în cartier sau pe stradă. Acțiunile găștii au întotdeauna un impact amplificat. Numele membrilor săi sunt adesea binecunoscute de vecini, însă aceștia preferă să nu spună nimic, să nu mărturisească niciodată, deoarece se tem pentru siguranța lor. Acest fapt arată foarte clar ce fel de influență au găștile.

Infraționalitatea

Rillieux se confruntă cu un anumit tip de infraționalitate: tulburări stradale, trafic și consum de droguri, violență, multe probleme (furturi...) legată de autoturisme, violență urbană și, mai presus de orice, incendierea autoturismelor. Mașina, simbolul principal al rangului social, cea care arată cât de bogat ești, îți permite să fii independent și să mergi în fiecare zi în oraș la serviciu, este adesea și singura proprietate privată. Așadar mașina constituie o țintă deosebit de tentantă. Victimele sunt alese din rândul celor mai slabi și săraci. Câteva caracteristici: punctul culminant al violenței cu 171 vehicule incendiate. O rată anuală a criminalității de 80 de fapte criminale la 1000 de locuitori, 150 de autoturisme incendiate, în 2006, dar succes în investigații în proporție de 50%. Criminalitatea liberă indică nu numai un simț al monopolului foarte dezvoltat, dar și ideea de control, respingerea celorlalți sau setea de răzbunare.

Jandarmeria pe străzi: Acțiune - Reacțiune

Moduri de acțiune

O prezență importantă pe străzi permite evitarea unei părți relevante a infraționalității, însă aceasta nu constituie o soluție pe termen lung. Zi după zi, activitatea polițienească

trebuie să controleze cu strictețe străzile și cartierele și să utilizeze în mod alternativ toate mijloacele de acțiune autorizate:

- patrularea în mașini, motocicletele sau patrule pedestre
- desfășurarea activității în uniformă sau în civil
- desfășurarea de forțe în număr mare sau, dimpotrivă, restrâns (perechi)
- misiuni de supraveghere specifice și deosebit de discrete
- repartizarea unui sector special pentru fiecare patrulă, pentru a fi astfel cât mai eficientă în controlul și contactul cu populația
- seriozitate continuă pe tot parcursul zilei și o activitate concentrată pe timpul nopții.

Scopul este să fie prezenți acolo unde este nevoie, atunci când este nevoie, având la dispoziție mijloacele umane și materiale corespunzătoare, să prevină sau să aresteze rapid. De fapt, supravegherea și protecția sunt nu doar continue, ci și represive: înregistrarea fiecărei infracțiuni penale, sistematizarea unor măsuri legale speciale (custodia, perchezițiile...) și reprimarea în cadrul activităților polițienești rutiere. Un efort special trebuie să fie depus la locurile obișnuite de întâlnire (mall-uri), parcuri, holurile clădirilor, mijloacele de transport în comun.

Pentru a susține această politică, se impune o atenție deosebită acordată investigării cazurilor: căutarea atentă a indiciilor la locul faptei (criminalistică), investigarea cartierului în mod regulat... Un efort special a fost depus pentru îmbunătățirea modului de alocare a resurselor umane și materiale, pentru recunoașterea plângerilor, astfel încât reclamanții să poată fi intervievați în mod confidențial.

Orice jandarm folosește în activitatea sa zilnică metodele individuale tradiționale de acțiune, asemănătoare conceptului britanic de Poliție de Proximitate. Acest concept este caracterizat de o cunoaștere reală a teritoriului: cunoașterea orașului, a cartierelor și străzilor, a vieții sociale și economice, dar și a populației, în special a celei tinere. Acest tip de cunoaștere permite abordarea mai eficientă a diferitelor fenomene, comportamente și motivații. Acest tip de culegere de informații este posibil prin contactul direct și comunicarea cu populația, în cadrul oricărui tip de activitate de teren, de către orice jandarm dedicat, fiind strict în ceea ce privește conduita fiecărui ofițer, pentru a se putea menține astfel un echilibru între politețe și respect pe de-o parte și autoritatea ofițerului pe de altă parte. O astfel de organizare va permite, de exemplu, identificarea grupurilor și a găștilor și culegerea informațiilor evitând controalele periodice de legitimare, care sunt adesea foarte dure.

Jandarmeria merge mai departe în activitatea ei, colaborând cu municipalitatea în vederea efectuării cât mai multor vizite la domiciliu. În spatele ușilor locuințelor, în secret în casele lor, jandarmii s-au putut întâlni și i-au putut asculta pe oameni și problemele lor. Din același motiv, de fiecare dată când există o plângere cu privire la perturbarea liniștii, probleme cu tinerii, instalarea ilegală pe holurile clădirilor..., primarul și șeful de secție convoacă o "ședință în scara blocului". În aceeași zi, chiar atunci când apare problema, aceștia merg împreună să se întâlnească cu locatarii și să vorbească cu ei, în vederea încercării de a rezolva problema respectivă. De asemenea, nici o ședință de cartier nu are loc fără prezența unui jandarm delegat în zona respectivă.

Jandarmii sunt gata să folosească forța atunci când este nevoie. Politica noastră de acțiune polițienească este să nu ne retragem niciodată. Pentru a putea face față asalturilor și violenței, ofițerii au fost echipați cu echipamente de protecție individuale și colective (cască de protecție, scuturi...) și pot folosi o gamă variată de arme neletale (pistoale cu

gloanțe din cauciuc, arme cu aer comprimat). Acest tip de arme, care sunt folosite în mod legal și foarte rar, este foarte eficient în oprirea actelor de violență.

Parteneriat și acțiune socială

Se impune o anumită colaborare între toți cei responsabili de siguranța publică (jandarmerie, serviciile municipale, poliția municipală...), securitatea locală și consiliul de prevenire, conduse de primar care îi strânge pe toți în fiecare săptămână pentru a face un rezumat al realizărilor în ceea ce privește siguranța publică, pentru a le oferi principalele linii călăuzitoare pentru zilele următoare și pentru a discuta anumite cazuri particulare.

În cadrul acestei dispoziții, responsabilul cu ordinea socială deține rolul principal. Integrat în secția de poliție, această persoană, care nu este un jandarm ci un civil specializat în probleme sociale, era angajat cu normă întreagă. Această persoană era responsabilă să ofere asistență victimelor și să conducă anchete sociale de cercetare a infractorilor. Această dispoziție încurajează dezvoltarea, în jurul jandarmeriei, a unei rețele sociale, care constituie un element indispensabil al activității noastre. Ocupându-se de aspectele sociale ale infracționalității pentru victime, jandarmii accentuează însăși esența misiunii lor. Însa acest agent social este, de asemenea, de un real ajutor pentru reclamantii care vin la secția de poliție.

De fapt, crearea unei astfel de rețele contribuie la cunoașterea și înțelegerea atât a teritoriului cât și a populației și oferă multe elemente spre analiză, în urma căreia pot fi stabilite anumite linii orientative de operare sau se pot clădi relații cu cetățenii.

Putere și acces la minorități

Pentru a putea menține siguranța și ordinea publică într-un asemenea oraș, diversitatea este obligatorie: pe de o parte, trebuie să avem o jandarmerie asemănătoare societății noastre multietnice, pe de altă parte, avem nevoie de jandarmi care să poată comunica cu diferitele minorități, care să îi înțeleagă și să le ofere elementele culturale ale ierarhiei lor pentru a putea fi mai eficienți în acțiunile polițienești de zi cu zi.

Însă, de teamă că jandarmii din cadrul minorităților ar putea întâmpina dificultăți la locul de muncă, acest tip de misiune nu a fost folosit în mod frecvent în trecut. A fost nevoie să se insiste asupra obținerii transferului, în 2005, a 3 jandarmi nativi din Africa de Nord, musulmani care vorbeau limba arabă, al unui jandarm de pe un teritoriu francez de peste ocean. În cele din urmă, cu mult efort, au fost, de asemenea, transferați jandarmi care se întorceau din misiuni peste ocean de 3-4 ani (mai ales din Indiile de Vest Franceze). Acești ofițeri au adesea un contact cu și înțelegere a populației mai eficiente, și sunt, de asemenea, mai deschiși datorită experienței pe care o au.

Un lucru particular ce trebuie observat: ca preferință și datorită durității, chiar și fizice, și existenței unei tensiuni reale în relațiile dintre bărbații tineri, foarte puține femei sunt repartizate la această secție de poliție (numai 1 într-o echipă de 40).

Un exemplu: rebeliunile din noiembrie 2005

Modul în care s-a acționat în cazul rebeliunilor din noiembrie 2005 ne permite să aplicăm toate conceptele noastre. După o primă noapte de rebeliune, la o săptămână după incidentul din zona Parisului, sosirea întăririlor prin unități de control al mulțimii, a făcut posibilă controlarea rapidă și totală a situației. Prin aplicarea conceptului militar de control al zonei, jandarmii au preluat controlul punctelor principale ale orașului, al intersecțiilor și punctelor de observație, controlând cu strictețe atât autoturismele cât și oamenii. În zonele publice, patrule foarte mobile, controlau parcurile, grădinile, aleile sau parcarile, fiind gata să intervină rapid, oriunde era nevoie. După 3 nopți, rebeliunile au fost potolite, și nu a mai existat nici o răbufnire după aceea. Numai 30 de autoturisme au fost incendiate în lunile care au urmat (10000 în Franța) și, mulțumită comportamentului forțelor noastre și

echilibrului dintre politețe și respect pe de-o parte, și autoritate pe de altă parte, a fost stabilit un nou contact cu întreaga populație, chiar și cu infractorii tineri obișnuiți.

Ca o concluzie, acțiunile jandarmeriei din zonele suburbane defavorizate au o țintă foarte simplă:

- să îi liniștească pe cetățenii normali, obișnuiți printr-o prezență vizibilă
- să reprime infraționalitatea și să îi aresteze pe infractori

De fapt, scopul este acela de a lua în considerare problemele cu care se confruntă victimele, de a le rezolva, pentru a marginaliza astfel criminalii. Scopul poate fi atins printr-un răspuns ferm din partea justiției la fiecare arest. Se presupune că acest răspuns va avea un impact preventiv asupra altor infractori: teama de a fi sancționat este primul act preventiv.

Presiunea găștilor asupra orașului este de fapt adevărata cheie a problemei. Nu poate exista nici o schimbare de lungă durată atâta timp cât populația nu și-a redobândit în totalitate încrederea în sistemul de securitate. O asemenea încredere ar putea fi redobândită dacă jandarmeria dovedește că este capabilă să mențină contactul și dialogul, fără a se retrage, însă, niciodată, sau accepta ideea ca legea nu poate fi aplicată.

Stephan Frees⁵³

Poliția de Proximitate în zonele urbane, suburbane și rurale; cooperarea cu autoritățile locale și actorii de siguranță publică

Introducere

Doamnelor și domnilor, organizatorii acestei conferințe m-au rugat să vă vorbesc despre dezvoltarea „Poliției de Proximitate în zonele urbane, suburbane și rurale; cooperarea cu autoritățile locale și actorii de siguranță publică”.

Permiteți-mi să mă prezint pe scurt: sunt manager al departamentului de relații cu poliția locală. Unul dintre obiectivele noastre este introducerea și susținerea implementării PdP în poliția din Belgia. Noi ajutăm unitățile de poliție locală și federală în drumul lor spre PdP și dezvoltăm concepte globale (ex. poliția EFQM – modelul bazat pe excelență din Belgia) și diferite instrumente (ex. scanarea siguranței locale).

În timpul reformei poliției noi am fost responsabili cu susținerea forțelor poliției locale pe tot parcursul reformei.

Privire de ansamblu

Pentru că 20 de minute nu înseamnă mult timp, voi vorbi despre modul în care intervin autoritățile locale în luarea deciziilor de către, în această situație, poliția locală din orașul Ostend.

Totuși, pentru a putea înțelege această cooperare, este important să vă spun despre reforma recentă a poliției din Belgia și despre modul în care noi interpretăm conceptul de PdP.

⁵³ Comisar șef, Poliția Federală Belgiană

De aceea voi începe prezentarea mea cu o scurtă privire de ansamblu asupra reformei serviciilor poliției belgiene și a structurii ei actuale. Această reformă din 2001 a dus, de asemenea, la adoptarea conceptului de PdP ca noua filozofie a serviciilor poliției belgiene de astăzi.

Voi continua prin a vă prezenta modul de lucru din Ostend.

Dacă voi mai avea timp, aș dori să închei prezentarea mea prin a vă prezenta rezultatele unei evaluări foarte recente. Există unsprezece obstacole comune în calea implementării totale a PdP. Chiar în acest moment se caută soluții pentru rezolvarea acestor probleme. Provocări ce pot fi soluționate numai prin colaborări apropiate și prin devotamentul partenerilor implicați în lanțul politicii securității integrate.

Reforma poliției belgiene: o singură poliție integrată, structurată pe două niveluri

În anii 1980 a fost resimțită nevoia de a trece de la serviciile publice ale poliției noastre la PdP. În acea fază, conceptul în sine nu reușea să definească tipul de relație care avea să fie introdus între public și poliție. Practicile eronate din cadrul poliției și cercurilor judiciare care au fost scoase la lumină în anul 1998 au fost imboldul final care a declanșat restructurarea poliției prin intermediul acordului Octopus și noului act polițienesc. Această înțelegere a fost un fapt istoric, pentru că era pentru prima dată în istoria Belgiei când toate partidele politice (coaliția și opoziția) au fost de acord în ceea ce privește nevoia creșterii siguranței publice și redobândirii încrederii publicului în serviciile poliției.

Odată cu apariția noii legi a poliției, prin organizarea unei singure poliții integrate, am devenit, în Belgia, o organizație structurată pe două niveluri. Avem acum poliția federală și 196 de servicii ale poliției locale. Poliția federală se ocupă de misiuni specializate ale poliției administrative și judiciare, misiuni ce merg dincolo de serviciile de bază ale poliției. Poliția federală trebuie, de asemenea, să susțină poliția și autoritățile locale.

Cele 196 de servicii ale poliției locale le asigură cetățenilor belgieni un serviciu polițienesc optim.

Între serviciile poliției locale și ale celei federale există o relație funcțională în locul unei structuri ierarhice.

Aceasta înseamnă că poliția federală lucrează în cooperare cu poliția locală.

Serviciilor poliției locale le este garantată o autonomie deplină.

Poliția federală

Pe acest slide puteți observa modul în care este organizată poliția federală. Organizația este condusă de către un Comisar General; rolul lui este să coordoneze activitatea a cinci departamente generale (poliția administrativă, poliția judiciară, departamentul de suport operațional, cel de logistică, resurse umane). Există de asemenea 27 de districte judiciare cu câte un departament judiciar și administrativ al poliției federale. Aceste departamente sunt în strânsă legătură cu serviciile poliției locale.

Poliția maritimă, poliția aeronautică din aeroporturi, poliția feroviară, poliția rutieră și rezerva federală sunt unități ale poliției federale.

196 de forțe polițienești locale

În țara noastră există zone ale poliției locale care acoperă de la una până la 12 municipalități. Împărțirea Belgiei în 196 de zone ale poliției locale – care sunt, de fapt, zone ale poliției cu un nivel ridicat de autonomie - fiecare având propriul set de servicii polițienești locale, înseamnă, în mod inevitabil, că multe dintre aceste servicii polițienești locale acoperă, de fapt, zone mici și un număr mic de populație, care adesea nu depășește 30-40.000 de oameni.

Alte zone ale poliției sunt mai extinse și forțele locale ale poliției trebuie să își desfășoare activitatea pe un eșantion de 100.000-500.000 de oameni. Integrarea locală cât mai profundă presupune ca forțele polițienești să fie antenele poliției integrate.

Toate aceste zone ale poliției locale au propriile lor trăsături caracteristice (sociale, culturale, economice), ceea ce generează probleme și așteptări locale specifice atunci când este vorba de prestarea de servicii.

Serviciile poliției locale garantează cetățenilor belgieni accesul la servicii optime și egale pentru toți, fapt ce trebuie recunoscut în organizarea celor 6 funcții ale poliției locale: acțiunile polițienești în cartiere ca fiind biroul principal al organizației, arestări, asistarea victimelor, investigarea crimei locale, preluarea apelurilor telefonice de urgență, departamentul rutier și aplicarea legii.

Aceste șase funcții ale serviciilor poliției trebuie să reflecte filozofia PdP. Poliția de Proximitate impune sincronizare între aceste funcții, ceea ce noi numim „integrarea sarcinii”. Putem realiza un serviciu optim pentru comunitate numai în momentul în care funcțiile noastre sunt cu adevărat integrate în cadrul organizației și societății.

Unul dintre obiectivele acestei “integrări a sarcinilor” este realizarea unui flux de informații eficient. Însă nu acesta este obiectivul principal pentru a reuși în această “integrare a sarcinilor”. Toți angajații unei secții de poliție trebuie să își însușească filozofia PdP, ca fiind cadrul cultural în care aceștia își desfășoară activitatea zilnică. Atitudinea lui sau a ei trebuie să reflecte conceptul de PdP.

Este responsabilitatea conducerii să faciliteze schimbul și cooperarea între diferite servicii și angajații lor.

Cooperarea este integrată într-un mod structural – procesul de luare a deciziilor

Planul unei poliții naționale (implicată într-un plan general de siguranță!!) este elaborat de către un consiliu al poliției federale, cu reprezentanți ai Ministerului de Interne, Ministerului de Justiție, de președintele colegiului Procurorilor Generali, un guvernator, avocatul federal, un procuror, magistratul biroului de investigații, trei primari locali, comisarul general al poliției federale și un comandant de poliție din cadrul unei secții de poliție locală.

În acest plan puteți găsi misiunile și prioritățile poliției federale (hotărâte de Ministerul Afacerilor Interne și Ministerul de Justiție) și modul în care trebuie atinse aceste obiective. Acest plan include o politică “polițienească” integrală, pentru a asigura coerența conceptului de structurare a poliției pe două nivele (poliția federală și cea locală) și pentru a fi siguri că forțele poliției locale vor lua în considerare planul poliției naționale atunci când își elaborează propriul plan de acțiune al poliției locale.

La nivel local, fiecare secție locală de poliție trebuie să dea socoteală unui consiliu polițienesc local. Membrii acestui consiliu sunt primarii din zona în care este secția de poliție, procurorul, comandantul poliției din secția locală de poliție și managerul coordonator administrativ al poliției federale. Managerul coordonator trebuie să informeze consiliul polițienesc local despre conținutul planului poliției naționale pentru a se asigura că îl vor lua în considerare atunci când vor elabora planul poliției locale.

Poliția de Proximitate: cooperarea integrată într-un mod cultural general

Optarea pentru “modelul PdP” a fost ținta unei legislații polițienești recente, fiind chiar impusă de către această legislație.

A sosit momentul să privim mai atent la modul în care interpretează belgienii conceptul de PdP. Poliția de Proximitate este o filozofie care reflectă corectitudinea și atitudinea noastră și arată dacă facem ceea ce este corect într-un mod corect. Acest concept reflectă, de

asemenea, integrarea noastră în societate, având drept consecințe creșterea încrederii publice în serviciile poliției.

“Împreună facem tot ce ne stă în putință pentru a putea ajunge la o calitate superioară a vieții și siguranței pentru oameni și la servicii de calitate în slujba comunității” este leitmotivul interpretării belgiene.

Abordarea conceptuală belgiană a fost însă modelată după lungi dezbateri în cadrul cercurilor polițienești și de știință și a fost scrisă într-un document semi oficial care definește cel puțin bazele teoretice comune pentru PdP în cadrul poliției federale și al celor 196 de servicii ale poliției locale.

Interpretarea noastră a conceptului de PdP este clădită pe cinci piloni:

- orientare externă
- rezolvarea problemelor
- parteneriat
- conceptul de linii de răspundere
- și, în cele din urmă, împuternicirea

Orientarea externă

Caracteristica cheie a orientării externe este integrarea poliției în societate. Poliția este făcută conștientă de ceea ce se petrece în societate, acolo unde contează siguranța și calitatea vieții. Această integrare îi permite să acționeze la timp și într-o manieră adecvată în fața oricăror probleme ce pot apărea, sau chiar să le anticipeze.

În mod egal, situația va fi luată din non-existența unei singure și indivizibile populații; diversitatea și varietatea așteptărilor și nevoilor grupurilor care alcătuiesc o populație vor trebui luate în considerare și transpuse într-o abordare diferită de către poliție. Neglijarea acestei probleme a dus la consensuri bazate de prea multe ori pe valorile majorității (clasa de mijloc). Procedând astfel, poliția va încălca datoria sa cea mai importantă, aceea de a respecta drepturile și libertatea tuturor oamenilor, și de a proteja minoritățile. Prestarea acestui serviciu de calitate nu poate fi realizat fără respectul necondiționat pentru principiile democratice atât din partea poliției cât și din partea autorităților.

Modul de rezolvare a problemelor

Abordarea proactivă, care presupune o analiză detaliată a cauzelor problemelor urmată de un răspuns bine gândit, permite ca orice risc în ceea ce privește securitatea să fie detectat chiar înainte ca problema să apară.

În cadrul acesta, este posibil să apreciezi importanța acordată modului de abordare a tulburărilor din cadrul societății. Această metodă a rezolvării proactive pe lângă faptul că ține cont de nevoile publicului, servește de asemenea la combaterea infracționalității. Ideea principală este că fenomenul de nesiguranță a dus la o scădere a controlului social neoficial datorită fricii și sentimentului de nesiguranță pe care le-au dat la iveală, oferind astfel un mediu propice extinderii infracționalității. Așadar, este vital ca atitudinea proactivă să fie susținută de depistarea continuă a situațiilor de nesiguranță și printr-o cunoaștere autentică a populației și teritoriului, pentru care ofițerii de poliție vor fi responsabili. Modul de rezolvare a problemelor nu trebuie să fie o abordare numai dintr-o perspectivă juridică ci și un mijloc de promovare a siguranței și calității vieții. PdP nu este doar o abordare proactivă ci și o căutare a unor moduri alternative de a trata conflictul și de a combate infracționalitatea.

Parteneriat

Siguranța și calitatea vieții sunt rezultatul unui proces în care publicul și instituțiile de ordine ocupă un loc mai proeminent decât poliția, ca un parapet împotriva infracționalității. Este crucial ca poliția să nu fie singura responsabilă pentru rezolvarea problemelor care apar, ci nesiguranța și calitatea vieții trebuie să îi preocupe pe toți membrii societății într-un mod integral și unit. Apare de asemenea noțiunea unei abordări holistice care presupune analizarea fiecărui aspect al problemei din mai multe puncte de vedere. Această preocupare s-a născut din căutarea unei calități superioare a vieții, care a fost un scop specific în țara noastră în ultimii 15 ani.

Pe lângă cooperarea cu partenerii externi, munca de echipă din interior este de asemenea indispensabilă. Parteneriatul va include toate serviciile, chiar și pe acelea care au puțin contact cu publicul. Eficacitatea modelului va fi condiționată de bunăvoința de a contribui la rezolvarea problemelor. Împotriva acestui cadru, atât comunicarea pe verticală cât și cea pe orizontală vor juca un rol decisiv.

Responsabilitate

Claritatea reciprocă, recunoașterea și încrederea sunt garanții ale unor relații sănătoase între parteneri.

O politică corectă și bine definită este punctul suprem în care cetățeanul este preocupat și este așadar necesară pentru a ne putea asigura că mecanismele, care permit poliției să ofere feed-back în ceea ce privește răspunsul acesteia la întrebările și nevoile publicului căruia îi slujește, funcționează. Responsabilitatea este la fel de importantă acolo unde este vorba de democratizarea serviciilor poliției.

Împuternicirea

Pentru a asigura o implicare suficientă, este absolut vitală crearea unor oportunități în care partenerii să poată aborda împreună problemele de securitate și calitate a vieții. Aceasta aduce după sine, încă o dată, democratizarea poliției și emanciparea diferitelor sectoare publice. Împuternicirea constă în principal în responsabilizarea prin premierea puterii de luare a deciziilor. Împuternicirea în formă concretă în cadrul organizării poliției va fi așadar o modalitate democratică de testare a abilității de a lua decizii, la care pot contribui și cei din staff, prin intermediul mecanismelor de participare.

Coeziunea dintre cei cinci piloni

Cei cinci piloni prezentați pe scurt nu au nici o valoare fără coeziunea și cimentul care îi unește.

Fără această coeziune, modelul este sortit eșecului.

Cazul Ostend

Acum că am clarificat contextul, vreau să vă duc la Ostend, unul din cele 196 sedii ale forțelor poliției locale, cu autonomie deplină. Ostend, situat pe coastă, în partea Flamandă a Belgiei, are toate caracteristicile unei zone urbane (un aeroport internațional și port,...) deși nu este foarte mare.

Modul în care aceștia au colaborat cu autoritățile locale pe parcursul elaborării planului lor strategic este un bun exemplu al felului în care principiile PdP, cum ar fi cooperarea, pot ajuta la a face ceea ce trebuie.

O dată la 4 ani fiecare poliție locală trebuie să elaboreze un plan strategic. Acest plan conține prioritățile poliției și zonele care necesită atenție (strategic și operațional). Planul poliției trebuie să fie integrat în planul de securitate locală. Un plan al poliției nu este un plan de securitate. În trecut, în Belgia, aceste planuri erau adesea confundate.

Prioritățile și zonele strategice de supraveghere sunt alese o dată la 4 ani, iar zonele operaționale o dată la 2 ani.

Cum se aleg aceste priorități și zone strategice? Pentru a fi siguri că Ostend face ceea ce trebuie, au fost folosite diferite metode pentru a afla ce așteaptă de la poliție diferiți parteneri. Pentru Ostend, parteneri erau Guvernul și factorii de interes, colaboratorii, managerii, partenerii, și societatea (vezi și poliția EFQM din cadrul Belgiei). Aceștia au fost considerați elementele cheie.

În afară de aceste persoane cheie, ei au explorat, de asemenea, și sursele obiective (analiza infracțiunilor, statistici rutiere, situații dificile și aplicarea legii) și pe cele subiective (monitorul securității, dezbateri cu persoanele cheie privind problemele de siguranță).

Au fost organizate câteva dezbateri cu partenerii pentru a identifica ce considerau aceștia ca fiind important. Pe parcursul acestor dezbateri Ostend a folosit informațiile oferite de persoanele cheie. Elementul absolut necesar din cadrul acestor dezbateri a fost argumentarea. Toți au avut șansa să spună ce cred cu privire la ce avea să fie important pentru următorii 4 ani.

La sfârșit a fost folosită o matrice de argumentare pentru a determina care sunt într-adevăr prioritățile. După cum veți vedea, anumiți participanți cheie, cum ar fi guvernul local, au avut un impact mai mare decât ceilalți.

Feedback-ul în ceea ce privește rezultatele finale este foarte important pentru participanții cheie. Aceste rezultate sunt apoi prezentate consiliului poliției locale în vederea dezbaterii și aprobării lor. În ultimă instanță, ei sunt responsabili pentru plan.

Odată ce consiliul a hotărât care sunt prioritățile, acestea trebuie comunicate. Astfel, Ostend a folosit intranetul, internetul și raportul lor anual.

Odată ce prioritățile sunt clare, Ostend poate elabora alte proiecte care au legătură cu cel despre care am vorbit.

Câteva comentarii

Există un motiv bine întemeiat pentru a investi atât de multă energie în definirea priorităților. Orientarea externă, a merge pe teren și a întreba diferiți "clienți" ce așteaptă de la poliție, este o procedură crucială. Dacă poliția nu știe ce vor aceștia, cum ar putea oare să le ofere servicii decente? Aceasta înseamnă atunci că poliția trebuie să ofere tot ceea ce se cere? Nu, nicidecum! Anumite cereri sunt legale, unele sunt contra productive, iar altele nu țin cont de drepturile și dorințele altor părți. Aducând toate aceste părți laolaltă și organizând dezbateri este un mod de a așeza aceste așteptări la același nivel și de a umple spațiul dintre ceea ce se cere și ceea ce este posibil.

Pe parcursul acestor dezbateri este important ca poliția să dea dovadă de transparență, și să ofere oamenilor informații cu privire la rata criminalității, activități ale poliției... Poliția trebuie să prezinte contextul necesar și să fie foarte clară în ceea ce privește responsabilitatea (misiunea) sa. Aceste dezbateri motivează chiar și alte părți implicate să reflecte la responsabilitatea pe care o au ei în rezolvarea problemei. Poliția nu este singurul partener responsabil cu securitatea.

Evaluarea Poliției de Proximitate

După o anumită perioadă de la implementarea PdP, a sosit momentul pentru evaluare. Evaluarea include un proces de evaluare a impactului și ne arată impedimentele și lecțiile pe care trebuie să le învățăm.

Această evaluare a fost cu adevărat iluminatoare și a scos la iveală 11 greșeli comune, care împiedică progresul PdP în toate domeniile suspuse la test.

Impedimente interne:

- Abilitatea angajaților în ceea ce privește schimbarea culturală și adaptarea la PdP este mai mică decât am crezut noi la începutul acestui proiect
- Concentrarea asupra activității sau activitate polițienească reactivă în loc de “integrarea sarcinii”, ceea ce constituie un impediment
- Rezolvarea problemelor și orientarea externă
- Probleme de capacitate (sarcini administrative și judiciare ce pot fi organizate sau realizate în alte moduri)
- Re-evaluarea acțiunilor polițienești din cartiere ca departament principal al organizării poliției
- Lipsa susținerii rețelelor facilitării unor procese

Impedimente externe:

- O abordare multidisciplinară a problemelor securității, fie la nivel local (municipal sau zonal) fie la nivel sub-local (sector, cartier, stradă,...) este necesară, însă nu evidentă.
- Lipsa angajamentului partenerilor. Angajamentul este foarte limitat și simptomatic. Nu există nici o abordare integrată.
- Lipsa implicării: are aceasta de a face cu câteva semnale politice adresate poliției și partenerilor?
- Diferențe ideologice care fac parteneriatul dificil. Diferențele ideologice dintre “actorii bunăstării” (în special sectoarele sociale de prevenire) pe de o parte și “actorii securității” (serviciile poliției) pe de altă parte. Actorii bunăstării se ocupă mai degrabă de bunăstarea individului, în timp ce poliția se ocupă de aspecte specifice acestuia (numărul de capturi, numărul de arestări...). Am observat faptul că această prăpastie ideologică este greu de trecut.
- Schimbarea mentalității partenerilor. Politica siguranței este o responsabilitate împărțită. În al doilea rând, filozofia PdP nu este înrădăcinată în diferitele sectoare lanțului de securitate. Nu toate sectoarele aplică principiul unei “responsabilități împărțite” când vine vorba de securitate. De obicei, mingea este aruncată în terenul poliției și numai poliția este trasă la răspundere pentru problemele de securitate.

Condiții preliminare:

- Recrutarea, educarea și instruirea trebuie orientate spre conceptul de PdP.
- O comunicare externă comună a poliției locale și federale, orientată spre conceptul de PdP, este absolut necesară.

Concluzie

Dacă vrei să înțelegi cum cooperează poliția din Belgia cu actorii de securitate locali și publici, este important să cunoașteți modul în care Belgia interpretează conceptul de PdP. Așa cum s-a arătat, în Belgia, PdP nu înseamnă doar o activitate a unui ofițer din cadrul PdP. Ci PdP este filozofia general-valabilă a tuturor serviciilor din cadrul poliției belgiene. Astfel cooperarea – sau parteneriatul – ca unul dintre pilonii PdP – este formalizat într-un mod structural (vezi procesul de luare a deciziilor în planul poliției) și într-un mod cultural (Poliția de Proximitate).

Cazul Ostend a arătat clar faptul că, chiar și în definiția a ce este “bine” (prioritățile noastre) cooperarea și comunicarea sunt cruciale.

Prin intermediul greșelilor comune sper că v-ați dat seama că mai sunt încă multe de făcut, însă noi cei din Belgia credem că suntem pe drumul bun spre a deveni o poliție “excelentă”.

Chris Kirby⁵⁴

Poliția de Proximitate și e-policing (poliția electronică) în Marea Britanie

Introducere

Lucrez de 28 de ani în Poliția din Hampshire, cea mai mare parte a serviciului meu mi-am petrecut-o în uniformă, fiind implicat într-o varietate de activități polițienești în zonele rurale, în orașul de provincie și în mediul urban. În Marea Britanie avem un număr de forțe polițienești districtuale și metropolitane, iar Southampton este sub jurisdicția Poliției din Hampshire. În prezent sunt Inspector de Sector în Southampton, care este un port la mare, situat pe coasta de sud a Angliei. Din aprilie 2007 guvernul a hotărât ca forțele polițienești să adopte conceptul de PdP.

Pentru mine PdP înseamnă comunicare reciprocă, acțiune pozitivă, patrulare pedestră, dialog și comunicare cu comunitățile.

În Hampshire ofițerii care au rangul meu sunt responsabili pentru anumite zone geografice. Lucrez în acest post de 6 ani și am folosit în sectorul meu metodele PdP de câțiva ani, și le găsesc foarte folositoare. Sunt responsabil de acțiunile polițienești din zona defavorizată a orașului Southampton. Datorită diversității sale, este probabil una dintre cele mai solicitante slujbe din cadrul Poliției din Hampshire. Pe lângă aceasta, sunt responsabil de organizarea a 3 din cele 5 echipe de patrulare strategică din Secția de Poliție Centrală din Southampton, care sunt gata de acțiune 24/7. Pentru a putea avea asistență în activitatea de PdP, conduc de asemenea o echipă de supraveghere a cartierelor care în prezent este alcătuită din 2 sergenți, 9 ofițeri de poliție și 9 ofițeri din Poliția de Sprijin Comunitar. Echipa aceasta asigură supravegherea între orele 0800 și 0001, de duminică până joi, și între orele 0800-0400 vinerea și sâmbăta. În total, am 45 de subalterni iar ceea ce aduce succesul este fără îndoială echipa de supraveghere a cartierelor care este implicată în PdP.

Asemeni situației din multe zone sărace, și aici există un număr mare de provocări, iar zona este incredibil de variată. Să vă ajut să înțelegeți puțin această zonă:-

Zona săracă este căminul celei mai mari comunități de negri și minorități etnice din Hampshire.

În Southampton se vorbesc aproximativ 45 de limbi diferite și marea majoritate a acelor oameni locuiesc în zona centrală, iar cei care nu locuiesc acolo vor vizita probabil zona.

Toate moscheile, templele Sikh și cele hinduse sunt situate în această zonă, cât și un număr impresionant de magazine alimentare.

Atât mulți refugiați și solicitanți de azil politic locuiesc în această zonă, cât și un număr mare de imigranți ilegal.

⁵⁴ Inspector de sector, Secția Hampshire, Southampton, Anglia/Regatul Unit

Sunt de asemenea mulți oameni din fostele țări comuniste care acum alcătuiesc o parte a Uniunii Europene care locuiește în această zonă.

Statistici ale autorităților locale arată că această zonă este caracterizată de sărăcie, posibilități reduse în ceea ce privește educația pentru copii și sănătate precară care duce la o durată de viață mai scurtă.

Homosexualitatea este foarte răspândită în această zonă, la fel și barurile de homosexuali, care contribuie la rândul lor la diversitatea ce este caracteristică acestei zone.

Am închis barurile care funcționau fără autorizație și am curățat străzile de prostituate.

Piața deschisă a traficului cu heroină și marijuana a dispărut, totuși zona a rămas un centru de activitate pentru acești traficanți. Am avut două înjunghieri fatale și un schimb de focuri, ambele legate de droguri, însă nu am mai avut asemenea experiențe de aproape 3 ani. A fost înregistrat și un număr de crime care nu au avut legătură cu drogurile.

Tensiuni intra-comunitare semnificative au dus la violență stradală, bombe cu gaz fiind aruncate într-o casă. Nu am mai avut parte nici de astfel de experiențe în ultimii ani.

Crima organizată sub forma fabricilor de prelucrare a marijuanaei a fost de asemenea descoperită în această zonă, însă acestea sunt la fel de răspândite aici cum sunt și în alte părți ale orașului.

Există multe servicii sociale pentru oamenii cu nevoi speciale din această zonă: de ex. Departamentul de Psihiatrie, adăposturi și centre de dezintoxicare pentru alcoolici și pentru cei fără adăpost. Există de asemenea și o unitate de transfer a elevilor din partea opusă a orașului care au un comportament extrem de dificil.

Poliția de Proximitate funcționează cu adevărat?

Da, funcționează, fără doar și poate. Eu conduc sectorul cel mai orientat spre comunitate din Southampton și nu este o coincidență faptul că i-am întrecut în performanță pe cei din restul unității și, de asemenea, că am înregistrat cel mai scăzut nivel de comportament anti-social din oraș. Orice zonă ca aceasta va constitui un loc dificil pentru desfășurarea activității polițienești, însă majoritatea oamenilor care locuiesc aici sunt oameni normali, care vor să trăiască și să locuiască într-un mediu sigur, și este responsabilitatea noastră să transformăm acest lucru în realitate.

Puteți crea o situație din care toți să iasă câștigători. Pentru ca aceasta să poată funcționa, alți membrii din familia poliției trebuie să vă susțină. Agențiile de externe trebuie să își facă partea lor și, cel mai important, voi trebuie să câștigați încrederea comunității.

Știți că există surse multiple, iar rata infracționalității arată că sectorul meu a întrecut în performanță restul departamentului cu aproximativ 21% & 14% în doi din ultimii patru ani, ceea ce arată că se petrece ceva diferit. Când am început, am fost tras la răspundere pentru tipare de crime și incidente grave care se petreceau în mod regulat, în timpul întâlnirilor noastre de evaluare a metodelor. Nu mai particip la întâlnirile cu cei doi Membri ai Parlamentului pentru a auzi care sunt frustrările comunității în ceea ce privește problemele din cadrul activității polițienești. Ofițeri de poliție cu experiență pot mărturisi că nu mai participă la chemări antisociale repetate din zona în care operează echipa responsabilă cu supravegherea cartierului. Consilierii locali pot mărturisi că acum 5-6 ani majoritatea oamenilor vroia să vorbească cu ei despre problemele din poliție, însă acum acest lucru se întâmplă foarte rar. Când participi la întâlniri comunitare, poți observa lipsa unei atitudini negative față de poliție, grupurile din comunitate ne vorbesc de bine, iar cei care se ocupă de tineri și oamenii obișnuiți ne iau apărarea. Există o dovadă anecdotică care arată că oamenii se simt mai în siguranță, deși nu există nici o dovadă științifică care să ateste acest lucru. Poliția este binevenită în toate clădirile cu specific religios din această zonă. Comunitatea Sikh a premiat poliția cu ocazia paradei anuale Vaisakhi în

semn de recunoștință pentru activitatea desfășurată. Comunitatea musulmană, care este sub presiune datorită războiului și terorismului, au recunoscut, de asemenea, în mod public, modul respectuos în care poliția și-a desfășurat activitatea atât în comunitatea lor cât și în această zonă în general. În momentele de tensiune dintre comunități, care ar putea duce la violență, liderii comunității nu se adună atunci când sunt chemați de către ofițerii din consiliu. Însă ei fac lucrul acesta când sunt chemați de poliție, angajându-se apoi într-un proces de reflecție care are rezultate pozitive.

Factori cheie pentru succesul PdP

1. O bună calitate a managementului superior reprezintă un element esențial, așa cum organizarea și administrarea sunt cheia.
2. Angajați bine motivați, care vor să își facă datoria. Nu este loc pentru oameni care vor o viață ușoară; inițiativa și inovația sunt încurajate.
3. Formează-ți echipa de supraveghere a cartierelor în detrimentul celei de reacție, deoarece aceasta este esențială dacă vreți să aveți succes. Echipa de cartier va face posibil ca aceeași ofițeri să fie în același loc, la momentul potrivit, pentru a putea rezolva problemele care apar. Acest lucru este extrem de important.
4. Managementul și membrii echipei de cartier trebuie să accepte responsabilitatea pentru rezolvarea problemelor, și apoi să meargă să le rezolve.
5. Folosirea procedurii PRIME (Problem Resolution in a Multi Agency Environment - Rezolvarea Problemei într-un Mediu cu Agenții Multiple).
6. Stabilirea persoanelor cheie din cadrul comunității și ținând cont de faptul că sunt oameni cu care ar trebui să colaborăm, să îi ascultăm și să acționăm acolo unde există un interes mutual. Asigurați-vă ca acești oameni comunică direct cu voi și cu sergenții voștri.
7. Fiți proactivi în dezvoltarea unor relații bune cu comunitatea.
8. Adoptați o strategie de comunicare cu comunitatea eficientă-acceptați faptul că cuvântul poate fi metoda de comunicare preferată de comunități, aceasta fiind în mod particular valabil pentru comunitățile minoritare.
9. Înțelegeți faptul că percepția oamenilor despre un set de împrejurări poate fi mult mai dăunătoare decât ceea ce s-a petrecut de fapt. Astfel, este extrem de important ca poliția să transmită mesaje corecte în comunitatea care va fi crezută. Aceasta ar putea însemna chiar participarea la întâlniri lungi ale comunității, cu membrii comunității afectate.
10. Elaborați un plan generic de abordare a comunității, după ce a avut loc un incident critic sau grav. Acesta ar trebui să includă un pachet de informare rapidă pentru ofițerii care vin din afara zonei, pentru a putea face investigații din casă în casă. Conduita acestor ofițeri poate lăsa o impresie de lungă durată a ceea ce înseamnă organizația.
11. Colaborați cu tinerii, puneți ofițerii să frecventeze cluburi de tineret, și să ajute la antrenarea echipelor din școli. Dați sume mici de bani tinerilor sau altor organizații care ajută la promovarea unor activități care reduc criminalitatea și dezordinea. Dacă tinerii simt că poliția este bună, puteți captiva câteva generații ale unei familii și contribui așadar la câștigarea încrederii în comunitatea mai largă.
12. Asigurați-vă că angajații dau toate informațiile pe care le culeg de la comunitate.
13. Apărați întotdeauna atât integritatea și independența voastră cât și pe cea a organizației.
14. Asigurați-vă ca angajații voștri înțeleg în totalitate că fac parte dintr-o agenție de executare, că vor aresta oameni și vor acuza indivizi conform politicii agenției. PdP

înseamnă de asemenea că poliția deține teritoriul și ea trebuie să le arate celorlalți cine este șeful.

15. Flexibilitate în ceea ce privește resursele, control absolut asupra resurselor pe care le ai, pentru ca să poți avea propria ta echipă care să conducă în mod eficient mandatele de percheziție sau alte operațiuni polițienești locale. Organizația trebuie să te susțină cu bani pentru orele suplimentare sau cu subalterni pentru ca să poți rezolva problemele.

16. Având de-a face cu un comportament anti-social la un nivel scăzut, ai de-a face cu calitatea problemelor vieții care sunt importante pentru comunitate, și făcând asta vei preveni crimele minore.

17. Acordă atenție indivizilor problematici, folosește-te de contractele pentru comportare bună și de ordinele de comportament anti-social.

E-Policing (poliția electronică)

Sunt sigur că poliția din orice țară poate interoga computere, telefoane și alte forme de presă electronică. Așa că voi vorbi despre identificarea suspectilor și tehnologie, care este absolut crucială în detectarea infracțiunilor. Voi vorbi în primul rând despre o metodă existentă eficientă de identificare a suspectilor cunoscuți, cunoscută sub numele de realizare a profilului sau PROMAT. În al doilea rând, voi vorbi despre drumul viitor pe care merge poliția din Marea Britanie, în ceea ce privește identificarea suspectilor necunoscuți, unde poliția are imagini CCTV sau un portret robot, cunoscut sub numele de recunoaștere facială.

PROMAT

PROMAT nu este un sistem național ci este folosit de către majoritatea forțelor de poliție din Marea Britanie pentru identificarea suspectilor cunoscuți. În Hampshire această metodă a permis Poliției să realizeze 2,000 de identificări anuale cu o rată a succesului de 50%-55%, față de procedurile naționale de recunoaștere, cu o rată a succesului de 40%. Deci anual a avut ca rezultate peste 700 de suspecti pe an, care au fost identificați ca având legătură cu crimele.

În cadrul vechiului sistem, poliția era nevoită să găsească un anumit număr de oameni care semănau cu suspectul și să îi plătească pentru a participa la o recunoaștere. În mod normal era nevoie de 15 oameni pentru a face o recunoaștere între 8 și 11 indivizi plus suspectul. Sistemul era extrem de costisitor datorită resurselor folosite de către poliție, datorită sarcinilor neterminate, le putea lua până la 2 luni să organizeze o astfel de recunoaștere. În plus, martorul trebuia să meargă în mod normal de-a lungul unui șir de oameni și astfel să îl vadă pe suspect în carne și oase, fapt ce putea fi intimidant.

Cu PROMAT procedura de identificare este computerizată, iar imaginea suspectului este plasată pe un ecran cu alte 11 imagini similare, care sunt extrase dintr-o bază de date. Martorul va vedea numai imaginile iar în cazurile mai grave întreaga procedură poate fi realizată cu efort minim, în timp ce suspectul este în custodie. Acest sistem este unul foarte bun și eficient, având avantajul că este portabil.

Recunoașterea facială

În Marea Britanie, resurse semnificative au fost investite în detectarea infractorilor prin intermediul ADN-ului, urmelor de pași și amprentelor. Următorul domeniu care va fi dezvoltat și este încă la început este recunoașterea facială. Această procedură cuprinde 2 aspecte, dintre care primul folosește o galerie E a fețelor și al 2-lea se raportează la anumite procese în vederea identificării celor care nu sunt în galeria E. Numai un număr restrâns de forțe ale poliției folosește galeria E și trebuie să recunoaștem faptul că în prezent există un important potențial neexploatat.

Sistemul funcționează prin trasarea conturului feței, pornind de la pupilă, care poate fi apoi comparat cu fețe dintr-o galerie electronică, fiind astfel produsă o listă de suspecți. Această tehnologie poate fi extrem de eficientă, însă va fi în continuare nevoie de oameni capabili care să se uite la imaginile CCTV și să le compare cu suspecții produși de către software, deci acesta nu este o soluție universală, ci ar trebui privit ca un instrument pentru cei care investighează, și care va da fără îndoială rezultate.

Galeria electronică este creată din suspecți care intră în custodie, în prezent Hampshire încărcând de la 3000 până la 4000 pe lună. Calitatea imaginii este foarte importantă, lucru valabil pentru orice altă informație: cu cât calitatea informației introduse este mai bună, cu atât rezultatele produse sunt mai eficiente. Ideale sunt imaginile frontale, serioase, în cazul purtătorilor de ochelari fiind nevoie de fotografierea atât cu, cât și fără ochelari. Fotografii ale tatuajelor pot fi de asemenea făcute și introduse în galerie, acestea putând fi critice în viitor.

Cel de-al doilea aspect are de-a face cu modul în care organizația folosește imaginile CCTV, fotografiile de pe celulare, și portrete robot etc., pentru a îmbunătăți identificarea autorilor infracțiunilor.

Poliția din orașul Yorkshire de Vest este liderul național din Marea Britanie în utilizarea celor două proceduri, iar în ultimele 14 luni au reușit să identifice 388 de suspecți care altfel ar fi scăpat. Această performanță a fost realizată prin intermediul recunoașterii faciale și procesului prin care se încearcă identificarea imaginilor faciale ale suspecților. Toate imaginile faciale care sunt oferite departamentului de imagistică din Yorkshire-ul de Vest trec prin procesul de imagistică facială prin galeria electronică. Totuși, aceasta nu va recunoaște nici o față care nu este în galerie. Pentru a-i putea identifica pe acești indivizi, imaginile sunt plasate pe un site intern și tot personalul este încurajat să se uite la aceste imagini în vederea identificării suspecților. Aceste imagini sunt de asemenea în domeniul public, pentru ca și publicul să poată identifica. Aceasta va stimula, fără îndoială, o dezbatere interesantă atât în interiorul cât și în afara secției de poliție.

Sunt sigur că se poate vedea potențialul semnificativ care se află în folosirea tehnologiei și adoptarea protocoalelor corecte pentru identificarea suspecților necunoscuți.

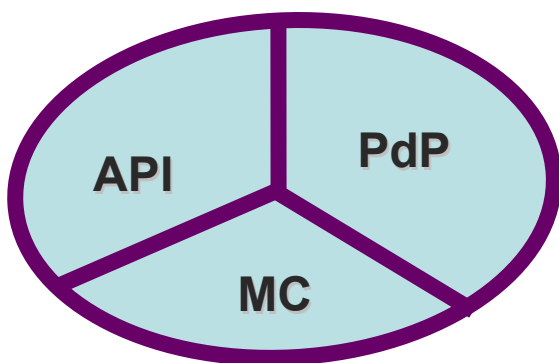
Rezultatele Atelierului B: “Poliția de Proximitate într-o societate aflată în schimbare”

Valoarea adăugată a celui de-al 2-lea Forum

- Convingerea că PdP este o FILOZOFIE care duce la schimbări pozitive;
- Convingerea că poliția trebuie să fie gata să se adapteze schimbărilor din societate;
- Discutarea diferitelor aspecte legate de efectele negative ale globalizării și consecințele și nevoile locale survenite în urma acestora;
- Analizarea exemplelor practice care oferă diferite soluții;
- Discutarea mai multor metodologii diferite care pot fi integrate în cadrul unui program/proiect propriu de PdP;

RECOMANDĂRI:

- PdP ca strategie ar trebui să fie “globală” în ceea ce privește organizarea poliției și integrată, adică să cuprindă totul: de la cultura organizațională, structuri, până la metodele de rezolvare a problemelor;
- Componenta etnică a poliției ar trebui să reflecte pe cât posibil comunitatea;
- Colaborare cu consiliile locale pentru identificarea problemei;
- Creșterea numărului de ofițeri de poliție de sex feminin;
- Toate consiliile care au legătură cu poliția trebuie să fie alcătuite dintr-un număr direct proporțional de membri de sex feminin;
- PdP ca bază pentru culegerea de informații și promovarea acțiunilor polițienești bazate pe informații;



PdP= Poliție de Proximitate, API = Acțiuni polițienești bazate pe informații, MC = Management de calitate.

Atelierul C:

Poliția de Proximitate ca proces de învățare

Blaise Bonvin⁵⁵

Evaluarea Poliției de Proximitate

De ce este necesară evaluarea?

În prezent, aproape toate agențiile de stat sunt supuse proceselor de evaluare. Poliția nu trebuie să facă excepție, dar evaluarea trebuie să țină cont de realitățile specifice acestei instituții. Evaluarea poliției este o recunoaștere a faptului că nici un sistem nu este valabil pentru totdeauna și pentru toate situațiile. Acest lucru este valabil în special pentru PdP, care trebuie să se adapteze în permanență noilor contexte.

Activitatea poliției este îndelung dezbătută: evaluarea aduce un anumit grad de obiectivitate în dezbaterile publice încărcate de subiectivism. Politicienii vor încerca mereu să evidențieze modul în care deciziile lor au îmbunătățit o situație; o evaluare neutră poate contribui la clarificarea rezultatelor. Prima tendință pe care o ai când citești o evaluare este să verifici autorul și metoda utilizată!

De aproape 20 de ani se investește în reforme ale poliției în întreaga Europă de Sud Est. Este important pentru cetățeni în calitate de contribuabili să știe că banii au fost folosiți pentru realizarea obiectivelor propuse. O evaluare efectuată corect poate contribui la remedierea unor situații, la îmbunătățirea permanentă ... și ar trebui luată în considerare astfel încât să fie evitată o reformă nesatisfăcătoare.

Ce trebuie evaluat (în cadrul unui proiect de evaluare)?

Evaluarea reprezintă răspunsul la o întrebare de bază: s-a îmbunătățit o situație după implementarea unui proiect față de cum era înainte de implementare? Dar găsirea răspunsului presupune un efort complex în mediul în care ne desfășurăm activitatea: poliția și societatea nu sunt precum experimentele chimice în care adăugarea unui element conduce automat la obținerea rezultatului scontat.

Pentru a identifica exact unde există dificultăți, trebuie analizate mai multe etape:

- Momentul în care autoritățile stabilesc obiectivele unui proiect poate reprezenta începutul proiectului. S-au consultat autoritățile cu poliția pentru a verifica viabilitatea unei astfel de decizii?
- Cum a fost planificat proiectul?
- Ce se poate spune despre resursele investite? De unde găsește poliția noi resurse?
- Au arătat ofițerii de poliție motivare în ceea ce privește implementarea proiectului? Au fost instruiți să procedeze adecvat?
- Un aspect elementar dar complex din alt motiv: știm exact care era situația înainte de reformă și o putem compara cu situația de după?
- Statisticile privind infracționalitatea nu sunt complet relevante din cauza infracțiunilor care nu sunt raportate. A fost efectuat un studiu pentru a obține o imagine clară înainte de demararea proiectului?

⁵⁵ Expert în cadrul Agenției Elvețiene pentru Dezvoltare și Cooperare (SDC)

Cu alte cuvinte, trebuie luate în considerare următoarele etape distincte: începutul proiectului, resursele investite, construirea proceselor, observarea rezultatelor. De asemenea, trebuie luați în considerare și factorii de influență (evoluția demografică și urbană, rata șomajului etc.) din afara sferei de activitate a poliției.

Evaluarea trebuie prevăzută în momentul în care începe proiectul/reforma: dacă evaluarea este stabilită la sfârșit, cum vor fi determinate informațiile ce caracterizau situația anterioară? Posibilitatea de a face comparații este o componentă semnificativă într-o evaluare corectă.

Ce trebuie evaluat (într-o secție de poliție sau un program PdP)?

Pentru evaluarea unui program PdP sau a unei secții, este nevoie de existența unor criterii de definire a ceea ce se înțelege prin „PdP”. Acele criterii pot fi definite prin intermediul produselor și organizării PdP. Vă prezentăm mai jos câteva exemple de criterii care pot fi folosite și metodologia prin intermediul căreia pot fi evaluate:

Criterii pentru evaluarea PdP

Indicator: înainte vs. după introducerea PdP

Produse

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Reducerea infracționalității pe plan local • Creșterea sentimentului de siguranță • Îmbunătățirea imaginii poliției • Activități de parteneriat | <ul style="list-style-type: none"> • Statistici ale poliției • Studiu asupra victimelor • Studiu (întrebare despre teama de infracțiuni) • Studiu (întrebare despre imaginea poliției) • Numărul parteneriatelor oficiale (analiză a partenerilor efectivi) |
|--|--|

Organizare

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Descentralizarea procesului decizional • Accesibilitate • Profilul personalului | <ul style="list-style-type: none"> • Complexitatea lanțului de comandă • Proiecte la nivel de comunitate • Ore de deschidere a secțiilor • Numărul ofițerilor de pe teren • Prezență stabilită conform analizei necesităților • Sex • Minorități • Piramida de vârstă |
|---|---|

Concluzie

Evaluarea are un obiectiv principal dar necesită o metodologie riguroasă pentru a fi concludentă. Nu se poate baza exclusiv pe fapte precum evaluarea experților; datele statistice, provenite în măsura în care este posibil din studii reprezentative, sunt esențiale. Criteriile ce definesc ceea ce se înțelege prin PdP trebuie stabilite și concretizate în indicatori ce pot fi măsurați.

Cererea de evaluare vine arareori din interiorul unei organizații. Dar permiterea efectuării unei evaluări crește transparența și, dacă este realizată corect, contribuie la îmbunătățirea performanțelor. Evaluarea trebuie realizată de o entitate externă pentru a spori imparțialitatea, dar nimeni nu este lipsit de valori, deci evaluările nu pot fi doar afirmații doar în alb și negru.

Christian Mouhanna⁵⁶

Cum să facem față eșecurilor: nevoia de schimbare

Rebeliuni urbane în ciuda Poliției de Proximitate? Cum să învățăm din experiențele francezilor

Rebeliunile din suburbiile sărace din Franța din 2005 au dat naștere multor analize. Mulți observatori au căutat să explice fenomenul prin cauze globale. În mod ironic, dată fiind implicarea forțelor de poliție la începutul rebeliunilor anterioare de acest fel în Franța⁵⁷, s-a acordat relativ puțină atenție faptului că un factor major în declanșarea acestor mișcări ar fi putut fi modul de acțiune a poliției și politica de securitate. Aceasta nu înseamnă că trebuie ignorate cauzele de ordin economic, social și rasial în explicarea motivelor de declanșare a acestor evenimente. Dar, concentrându-ne pe interacțiunile locale, ne putem întreba în ce măsură modul de acțiune a poliției franceze este o parte a problemei. Ar fi o exagerare să spunem că polițiștii sunt singurii vinovați pentru aceste rebeliuni și consecințele lor, dar rolul pe care aceștia îl joacă în aceste suburbii sărace este ignorat în mare măsură. Cu alte cuvinte, cum se poate explica faptul că în aceste domenii situația nu este încă sub control, în ciuda existenței unei strategii a „police de proximité” (Poliția de Proximitate)?

De ce să ne modernizăm? Prăpastia din ce în ce mai adâncă dintre poliție și populație

De la sfârșitul anilor `70, guvernele franceze trebuie să țină cont de lipsa de încredere în poliție pe care o manifestă o mare parte a populației. Se poate vorbi de o tradiție a neîncrederii în rândul celor de stânga, a studenților, muncitorilor și chiar a multor dintre cetățenii din clasa de mijloc care manifestă dispreț față de ofițerii de poliție. Dar cei care sunt acum cei mai preocupați de această lipsă de încredere sunt cei care trăiesc în suburbiile sărace ale orașelor franceze. Această preocupare s-a transformat într-o criză în anii `80, când au izbucnit primele rebeliuni în „stilul modern” în aceste suburbii sărace, demonstrând prăpastia dintre forțele de poliție și populația din aceste zone, în special tinerii. Criza din noiembrie 2005, când rebeliunile au afectat 274 de orașe franceze, au arătat că relațiile dintre forțele de poliție și populație prezintă încă probleme.

Chiar și în afara acestor suburbii, preocuparea din ce în ce mai crescută față de lipsa de securitate din anii `80 demonstrează, de asemenea, incapacitatea forțelor de poliție de a face față acestei probleme și de a reasigura cetățenii. Forțele de poliție franceze nu au reușit să stopeze nici creșterea infracționalității, nici creșterea temerii de infracționalitate. Cu toate că cetățenii au cerut ca forțele de poliție să fie mai prezente și mai eficiente, poliția franceză nu a fost capabilă să răspundă acestei cereri într-un mod corespunzător.

⁵⁶ Centre de Sociologie des Organisations

⁵⁷ Cele mai cunoscute sunt Les Minguettes (1981), Vaux en Velin (octombrie 1990), Sartrouville (martie 1991), Mantes-La-Jolie (mai 1991), Toulouse (1998), Lille (2000). Toate aceste rebeliuni au început cu un incident real sau presupus în care au fost implicați tineri și forțe ale poliției.

Mai multe motive stau la baza acestei situații.

- Tradiția franceză a Ordinii Publice este unul dintre ele. Din motive istorice, poliția franceză trebuie, în principal, să asigure ordinea publică și să răspundă nevoilor Statului înaintea celor ale cetățenilor.

- Din cauza acestei priorități – protecția statului – poliția națională franceză este o **organizație foarte centralizată și ierarhică**, administrată de șefi de poliție care provin din aceeași școală și, cel mai adesea, nu au experiența lucrului pe stradă.

- **Evoluția tehnologică** poate fi considerată un progres pentru forțele de poliție. Dar, în același timp, a avut consecințe asupra relațiilor dintre poliție și populație. Considerate demodate și necesitând costuri mari de întreținere, secțiile locale de poliție au fost închise în anii '70 și '80. Tot personalul a fost adus în uriașe clădiri centrale situate în centrul orașelor, departe de suburbii. Patrurile pietonale au dispărut de asemenea. Prin urmare, forțele de poliție au devenit mai mult reactive și mai puțin proactive.

- Lipsa comunicării interne între departamentele din cadrul poliției și cu populația a fost alimentată de **creșterea gradului de specializare și profesionalizare**.

Prin urmare, a rezultat o poliție care se simțea neapreciată, disprețuită de către populație. Ofițerii de poliție s-au simțit mult mai respinși de către populație decât erau de fapt. În multe dintre locuri, puteai vedea polițiști care nu cunoșteau pe nimeni și care nu îi înțelegeau pe oamenii de acolo. Se poate vorbi de teamă reciprocă: cu cât polițiștii se simțeau mai izolați, cu atât creștea teama acestora față de minorități sau delincvenții minori. Și cu cât teama lor era mai mare cu atât creștea agresivitatea față de aceștia din urmă. Se pare că este vorba de o spirală descendentă a fricii, ce determina violență de ambele părți: ofițerii de poliție și tinerii ce locuiesc în aceste suburbii sărace.

Cum se poate face modernizarea? Încercări de a crea Poliția de Proximitate

Poliția și guvernele păreau insensibile la nevoia crescândă a siguranței publice care a apărut la jumătatea anilor '70. Cu toate acestea, preocuparea publicului față de schimbarea poliției, în sensul apropierei ei de cetățeni, a prins contur la sfârșitul anilor '70 – când poliția ordinii publice era la apogeu. Dar încercările de a modifica practicile poliției au apărut abia la începutul anilor '80.

Primul pas: promovarea poliției de prevenire (1982-1995)

Prima modificare organizațională a constat în generalizarea unei vechi strategii a poliției, poliția de prevenire. Acest concept se referă la un anume district dat în grija unui număr mic de polițiști. Doi sau trei polițiști au fost organizați în patrurile pedestre în încercarea de a stabili contactul cu populația ce făcea parte din districtul lor. Teoretic, au fost invitați să dezvolte un parteneriat cu comunitatea și să acționeze în domeniul prevenirii. Ideea principală era dezvoltarea unei recunoașteri reciproce între locuitorii unui anume district și ofițerii „săi” de poliție, care ar fi trebuit să devină un element special în acea zonă. Inspirată de polițistul englez și de o foarte veche tradiție franțuzească, poliția de proximitate a fost percepută ca o modalitate de a reface legăturile sociale între cetățeni și poliție. O problemă a acestei noi poliții era faptul că majoritatea acestor ofițeri erau desemnați numai cu jumătate de normă pentru poliția de prevenire și nu erau eliberați de îndatoririle tradiționale precum protecția clădirilor publice sau transferul deținuților. Alți ofițeri erau mutați deseori în alte zone, în loc să fie menținuți la aceeași locație pentru a dezvolta legături apropiate cu oamenii din zona respectivă.

O altă problemă a acestor „noi” polițiști este că prevenirea nu are o reputație prea bună în rândul forțelor de poliție. Acești polițiști de prevenire erau marginalizați de către colegii lor din secțiile de poliție și percepuți, într-o mare măsură, ca făcând „muncă de caritate” nu treabă de poliție. Erau catalogați ca trădători atunci când vorbeau tinerii și se implicau în

activități sportive cu aceștia în loc să manifeste un comportament dur față de ei. Pentru superiori, „ilotage” era de asemenea departe de a fi acceptată deoarece aceștia erau destul de sceptici când venea vorba de a acorda autonomie ofițerilor, din cauza caracterului misiunii lor principale, aceea de prevenire, având în vedere că aceasta nu apărea în statistici, care sunt singura modalitate de a evalua ofițerii de poliție într-un sistem foarte centralizat. Într-adevăr, chiar dacă prevenirea a fost anunțată ca o prioritate, evaluare performanțelor poliției era încă bazată pe numărul de persoane arestate sau pe ratele de reabilitare, care nu sunt rezultatul poliției de prevenire, care putea rezolva problema în mod neoficial, fără arestări. În plus, organizarea centralizată și ierarhică nu permitea acestor polițiști să răspundă solicitărilor cetățenilor. Prioritatea rămânea politica națională și nu cea locală.

Pasul al doilea: Poliția de Proximitate (1997-2001)

La sfârșitul anilor '90, fără o evaluare reală în prealabil, poliția de prevenire a fost considerată un mare eșec. Creșterea ratelor infracționalității a fost pusă pe seama prevenirii. A doua schimbare organizațională ca importanță era mai potrivită pentru cultura ofițerilor de poliție. Noul concept de Poliție de Proximitate (police de proximité) a fost susținut cu tărie în cadrul unei conferințe naționale din 1997. Polițiștii trebuiau să se implice în viața cartierului, să rezolve diverse situații și să răspundă plângerilor populației.

Dar polițiștii care sunt trimiși acolo nu mai sunt numiți ofițeri de prevenire: toți cei „în vârstă” sunt invitați să se retragă sau să își schimbe comportamentul. Noii polițiști trebuie să promoveze o strategie mai represivă. Datorită noii reforme, ei sunt și anchetatori și își dovedeau eficiența în cadrul investigațiilor: cei mai buni dintre ei erau aceia care contribuiau la rezolvarea cazurilor, nu cei care rezolvau problemele, satisfăcând astfel dorința polițiștilor francezi de a nu fi priviți ca „lucrători sociali”.

Limitele și contradicțiile poliției de proximitate

Rezultatele poliției de proximitate nu au fost atât de bune pe cât se aștepta din motive organizaționale și politice. De fapt, noua doctrină nu schimbasesc nici organizația nici cultura poliției. Într-un fel, a sporit unele dintre problemele tradiționale ale poliției franceze. Una dintre aceste probleme era că poliția de proximitate a încurajat oamenii să depună plângeri pentru că noua secție de poliție era mai accesibilă decât vechea secție centrală, iar polițiștii erau gata să se concentreze asupra acestor plângeri. Prin urmare, statisticile arătau o creștere a ratei infracționalității: acest rezultat negativ a devenit o preocupare majoră în timpul alegerilor prezidențiale din 2002. Chiar dacă noii polițiști trebuiau să își îmbunătățească parteneriatul cu instituțiile și asociațiile locale, nu li se permitea să își dezvolte propria politică. Ierarhia și centralizarea rămânea regulile de bază de funcționare.

Dar **cultura ofițerilor de poliție** reprezintă o altă limitare a acestei politici. Ofițerul de poliție are a anume viziune asupra ceea ce înseamnă slujba sa, ca de exemplu prinderea infractorilor. În cadrul îndatoririlor lor obișnuite, ofițerii pot recurge la discreție pentru a ignora infracțiunile sau pot folosi metode coercitive pentru a le împiedica. Dar în ceea ce privește poliția de proximitate, publicul sau partenerii sunt cei care stabilesc prioritățile. Discreția este limitată, deoarece controlul din partea mediului local este mai eficient decât cel al ierarhiei oficiale. Așa cum am spus mai sus, șefii poliției franceze nu erau foarte pregătiți în ceea ce privește lucrul pe stradă. Prin urmare, era firesc ca polițiștii care doreau să își păstreze independența la locul de muncă să nu se implice în parteneriate locale și să urmeze, ca întotdeauna, regulile oficiale.

În cazul Poliției de Proximitate, ofițerul de poliție era obligat să primească toate plângerile din cartierul său. Și, din cauza acestor noi îndatoriri de anchetă, era nevoit să le înregistreze și să îl informeze pe procurorul public care era singurul în măsură să decidă ce este de făcut. Concluzia era că ofițerul de poliție nu avea voie să rezolve el însuși

problema. El trebuia să furnizeze un dosar pentru a se ocupa de caz, sub supravegherea procurorului. În loc să ofere polițiștilor libertatea de a decide ceea ce consideră ei că este soluția cea mai bună de rezolvare a cazului, noul sistem îi obliga să înregistreze cazuri fără a furniza răspunsuri deoarece procurorii nu puteau face față numărului extrem de mare de plângeri generate de noua politică.

Această contradicție a avut un impact major asupra statisticilor poliției care rămâneau singura modalitate de evaluare a poliției. Chiar dacă ofițerii de poliție erau foarte sceptici față de poliția de proximitate, deschiderea unei noi secții de poliție era o ocazie pentru populație de a avea acces mai ușor la poliție și la depunerea plângerilor. Ca urmare, rata infracționalității a crescut. Acest lucru putea fi considerat ca un semn al creșterii încrederii în poliție și, în orice caz, ca un semn al așteptărilor importante din partea populației. Dar pentru politicieni și presă, aceste cifre erau dovada eșecului noii poliții din moment ce numărul infracțiunilor creștea iar rata reabilitărilor scădea.

O problemă persistentă

Chiar dacă poliția de prevenire și, mai târziu, Poliția de Proximitate, a reușit uneori să dezvolte o relație între poliție și public, de cele mai multe ori, prăpastia continua să existe, mai ales în suburbiile sărace și mai ales între tineri și poliție. Dar se pare că nu mai exista posibilitatea de a elabora noi strategii de poliție. Începând cu anii 2001-2002, forțele de poliție franceze se întorc la vechea politică de prevenire, fără a avea un succes mai mare față de cea anterioară. De asemenea, cercetarea și evaluarea în aceste domenii par a fi din ce în ce mai puțin acceptate de către guverne. Noua strategie constă în controlul informației care se referă la insecuritate: Ministerul de Interne face presiuni asupra șefilor de poliție pentru a produce statistici „bune”, indiferent de metode. Presa este invitată să evalueze performanța poliției numai prin intermediul comunicărilor oficiale.

În concluzie, se poate spune că explicația principală pentru eșecul acestor noi doctrine polițienești – fie că se bazează pe prevenire sau represiiune – este că acestea nu includ locuitorii în strategia locală, mai ales cei care sunt priviți mai degrabă ca și ținte decât ca și parteneri: minorități, săraci, tineri. Poliția rămâne întotdeauna treaba poliției și nu implică cetățenii. În cazul Franței, evaluarea externă, realizată mai ales prin cercetare, este privită ca o interferență legitimă. Responsabilitatea nu este acceptată iar descentralizarea devine din ce în ce mai puțin posibilă din cauza importanței politice a cifrelor statistice.

Rebeliunile din Franța din octombrie și noiembrie 2005 puteau apărea ca rezultat al acestor strategii polițienești non cooperative și centralizate. Dacă numărul mic de victime de pe parcursul acestor luni poate indica eficiența modului de acțiune a poliției franceze în timpul rebeliunilor, lipsa controlului asupra situației demonstrează clar lipsa de eficiență a poliției în restul timpului. Ca și alte rebeliuni anterioare, aceasta a început în urma unui conflict dintre polițiști și tineri aparținând minorităților etnice. Un mod de acțiune dur conduce polițiștii și tinerii la un sistem în care prejudiciul de ambele părți generează teamă de ambele părți. Ori de câte ori ofițerii de poliție preferă să controleze fără o strategie de rezolvare a problemelor, ei cresc presiunea asupra tinerilor. Fără o reformă reală cu o evaluare a ineficienței, nu există nici un motiv pentru care cercul vicios al poliției dure și a acțiunilor împotriva poliției să se încheie.

Cultura polițienească: obstacol sau promotor al implementării Poliției de Proximitate?

Introducere

Implementarea schimbării în instituția poliției a fost întotdeauna un proces complex și solicitant. Un proiect de cercetare dezvoltat la Universitatea de Poliției din Germania în Muenster-Hiltrup are ca scop crearea unei mai bune înțelegeri a ceea ce se întâmplă exact când se introduc noi concepte în poliție. În cele mai multe țări, poliția a suferit multe schimbări în ultimele două sau trei decenii. Câteva dintre aceste schimbări s-au bucurat de un grad mare de acceptare în rândul polițiștilor dar unele s-au dezvoltat destul de greu și, de foarte multe ori, proiectele se dovedeau a fi un total eșec.

Următoarele ipoteze au derivat dintr-un studiu despre schimbarea în cadrul poliției germane. Proiectele de schimbare pe care le-am studiat cuprind o mare varietate de scopuri și măsuri, de la restructurarea forțelor de poliție sau închiderea secțiilor de poliție până la introducerea instrumentelor moderne de management în conformitate cu filosofia din „noul management public”, de la implementarea unui sistem de managementul calității sau introducerea unor noi strategii de redefinire a competențelor de a lupta împotriva unor anumitor tipuri de infracțiuni. Obiectivul studiului nostru era să identifice factorii critici din cadrul acelor procese ale schimbării care să le permită protagoniștilor schimbării să evite capcanele legate de obicei de aceste procese și care să îi ajute să își dezvolte strategii în scopul obținerii unor rezultate mai satisfăcătoare.

Trei etape ale unui proces de schimbare

Atunci când se implementează un nou concept al poliției într-o comunitate sau societate, trebuie luate în considerare câteva aspecte. Aceste aspecte se aplică în trei etape distincte prin care trebuie să treacă un proces de schimbare:

- nivelul conceptual
- nivelul organizațional
- nivelul cultural

Nici un nivel nu este mai important decât celelalte, dar toate cele trei niveluri sunt relevante în diferite etape ale procesului de schimbare. Nivelul conceptual se găsește de obicei la începutul procesului. Nu este nevoie să mai spunem că noul concept trebuie bine înțeles înainte de a fi implementat, ceea ce înseamnă că actorii relevanți de la nivelul politic dar și organizațional trebuie să știe foarte bine care este problema ce necesită rezolvare, ce doresc să realizeze exact, cum trebuie să funcționeze conceptul, în ce măsură poate fi recunoscut succesul și ce poate să nu meargă bine. Toate aceste aspecte țin de nivelul conceptual și trebuie să fie studiate cu foarte mare atenție și în detaliu pentru a evita întârzieri costisitoare și consumatoare de timp în ultimele faze ale procesului.

Nivelul organizațional cuprinde toate aspectele legate de implementarea propriu zisă a procesului și ține mai multe de aspectele tehnice precum organizarea proiectului, calificarea și compatibilitatea membrilor echipei, întrebarea dacă educația și instruirea răspund necesităților grupului țintă etc. Acesta este un proces pe care majoritatea forțelor de poliție sunt pregătite să îl realizeze deoarece planificarea atentă a fost dintotdeauna un punct forte al poliției. De multe ori el este facilitat de faptul că poliția poate de obicei să aloce în cadrul acestor grupuri de proiect resurse umane pe care alte părți ale domeniului executiv – cu excepția, poate, a armatei – nu le poate furniza. Dar trebuie precizat că în multe cazuri pe care le-am studiat standardele stabilite ale managementului de proiect nu

⁵⁸ Deutsche Hochschule der Polizei, Münster/Deutschland (Înalta Școală de Poliție din Germania)

au fost respectate care a generat și întârzieri ulterioare și adesea, multă frustrare în rândul membrilor echipei proiectului precum și printre ofițerii care au fost afectați de managementul slab.

Nivelul cultural reprezintă, probabil, factorul cel mai critic și aspectul cel mai solicitant din procesul de implementare din cauza faptului că în cadrul acestui nivel se decide dacă noul concept se va constitui ca parte a rutinei zilnice a poliției. Importanța culturii organizaționale pentru succesul sau eșecul proceselor de schimbare a fost recunoscută în știința organizațională de aproape patru decenii dar este încă surprinzătoare frecvența cu care practicienii și agenții de schimbare o omit când este cazul implementării unor noi concepte în organizații ierarhice precum poliția. Mult prea adesea, funcționarea organizațiilor cu o structură ierarhică este percepută ca a unei mașini destul de ușor de manevrat sau redirecționat între planurile conceptuale ale managementului. În ceea ce privește poliția, această eroare poate fi atribuită faptului că polițiștii sunt de obicei bine instruiți – mai bine decât alte organizații – de a urma ordine și de a executa ceea ce li se dictează de la nivelurile mai înalte ale ierarhiei.

Evident că acest lucru este adevărat când este vorba de executarea ordinelor ce privesc rebeliunile, evenimentele sportive sau atacurile teroriste, dar și accidentele și dezastrele precum inundații, incendii, prăbușiri ale avioanelor și altele asemenea. Dar când vine vorba de modul în care poliția acționează în munca de zi cu zi, lucrurile stau altfel. Principalul motiv al diferenței constă în gradul de libertate de care are nevoie un polițist pentru a exersa pentru a presta servicii de calitate. Factorul critic pentru munca poliției în aceste condiții este nivelul de calificare, profesionalismul și atitudinea polițistului. Factorii care determină aceste aspecte sunt calitatea sistemelor de recrutare de personal și instruirea de bază, calitatea echipamentelor tehnice și cadrul legal, precum și calitatea sistemului de conducere dar și (neprecizat, de cele mai multe ori) regulile și standardele culturii dominante în cadrul organizației.

Cultura organizațională determină dacă noile practici, un nou model de luptă împotriva infracționalității sau de acțiune, o nouă filozofie de management sau conducere devin atât de integrate în normele și standardele colective ale ofițerilor de poliție încât ele pot fi descrise ca „luate ca atare”. Dacă nu sunt integrate, ofițerii le execută dar nu datorită faptului că le consideră necesare ci pentru că vor să nu aibă neazuri. Efectul pe termen mediu și lung este evident: noul model sau noua filozofie este implementată mai mult pentru a mulțumi superiorii, dar nu devine parte a ceea ce este considerată de către polițiști a fi „practica bună polițienească”. În momentul în care întoarcerea la vechile practici nu mai prezintă nici un risc, ofițerii tind să revină – poate în contextul unei schimbări a conducerii sau pur și simplu dacă practicile zilnice sunt în afara supravegherii superiorilor acestora.

Este de la sine înțeles că o nouă filozofie precum Poliția de Proximitate trebuie înțeleasă și experimentată de către polițiști pentru a avea rezultatele dorite. Toate conceptele și programele vor fi inutile dacă polițiștii le percep ca fiind străine sau independente de cultura, poate motivate politic sau considerate ca un „capriciu” al managementului prin care superiorii urmăresc să pară moderni sau să atragă aprecieri din exterior.

Pentru a înțelege ce se petrece în procesele de schimbare, este necesară concentrarea pe paradigmele care determină gândirea și modul de acțiune ale membrilor unei organizații.

Paradigme în practica polițienească

Prin cuvântul paradigmă înțelegem setul de credințe și presupuneri care, luate ca atare, formează modul în care sunt realizate îndatoririle și rezolvate problemele în contextul unui sistem social specific. Formează ceea ce noi considerăm că este important sau

neimportant, determină priorități și rutine, contribuie la înțelegerea a ceea ce percep și fac membrii unui sistem social. Paradigmele sunt cruciale pentru funcționarea oricărui sistem social deoarece ele permit membrilor sistemului social să aplice soluții standardizate problemelor recurente. Se reduce complexitatea iar oamenii sunt scutiți de nevoia de a căuta criterii de evaluare a unei situații, de a stabili priorități și de a căuta posibile soluții ori de câte ori apare o problemă. Paradigmele facilitează membrilor unui sistem social împărțirea unor priorități de bază în ceea ce privește sistemul social în care trăiesc, scopurile și măsurile acceptate și tipul de comportament adecvat.

De exemplu, paradigma principală în sectorul privat este afirmația luată ca atare că scopul unei companii private într-o economie liberă este să își vândă bunurile sau serviciile pentru a obține profit. Toți cei care lucrează în sectorul privat au integrat această paradigmă și, prin urmare, nu mai este nevoie ca explicații inutile către membrii organizației să se desfășoare în fiecare zi. De la această paradigmă, se pot trage multe concluzii care formează comportamentul membrilor unei companii private, de exemplu că satisfacția clienților este benefică afacerii, faptul că pierderile pot fi acceptate ca un fenomen trecător sau că este important să existe o contabilitate a costurilor și un sistem de control.

Societățile tribale, familiile sau comunitățile religioase funcționează de asemenea conform unor paradigme fundamentale pe care fiecare membru al grupului social le acceptă ca atare și care determină presupuneri și credințe de bază, comportamentul și acțiunile membrilor. Ceea ce face dificilă implementarea schimbării în poliție și cercetarea în cadrul acestei organizații este faptul că poliția este o instituție care urmează mai mult de o paradigmă. Există cel puțin trei paradigme relevante pentru practica polițienească, iar fiecare dintre ele are propria sa logică prin care se formează gândirea și comportamentul polițiștilor. Aceste paradigme sunt:

- paradigma politică
- paradigma birocratică
- paradigma profesională

Pentru a înțelege ce se întâmplă în timpul proceselor de schimbare în poliție, trebuie să înțelegem logica inerentă a acestor paradigme precum și faptul că ele sunt părți componente ale oricărei organizații de poliție într-o societate democratică și liberă. Aceasta înseamnă că nici o paradigmă nu poate fi substituită de o altă paradigmă și nu poate exista o situație în care să nu fie nici o paradigmă.

Paradigma politică

Poliția este, fără îndoială, o organizație politică și este nevoie ca ea să fie controlată de instituții politice. În caz contrar, există riscul ca poliția să devină un „stat în stat”, un organ necontrolat și imposibil de controlat care acționează conform propriilor reguli și care va deveni, mai devreme sau mai târziu, un pericol pentru valorile democrației și ale libertății. Prin urmare, democrațiile liberale supun poliția controlului politic conform ideii de separare a puterilor promulgată prima dată acum mai bine de 250 de ani de către Montesquieu în cartea sa „De l'esprit des lois” („Spiritul legilor”).

Cu toate acestea, sfera politică urmează un tip de logică foarte specific. De obicei, pune un mare accent pe obținerea sprijinului publicului pentru acțiunile sale, pe „vânzarea” ideilor și a realizărilor sale către public care tinde să se concentreze mai mult pe ceea ce se întâmplă în prezent. Investițiile pe termen lung, implementarea permanentă a unui proces îndelungat ale cărui beneficii pot apărea pe termen mediu sau lung nu se situează printre atuurile unui politician obișnuit. Dar ignorarea logicii acestei abilități de a vinde a politicii tinde să fie riscantă și, de aceea, politicienii sunt sfătuiți să urmeze logica politică care le este dictată de lumea politică.

Există mai multe riscuri legate de paradigma politică în ceea ce privește implementarea unui concept nou precum Poliția de Proximitate. Unul a fost deja menționat: pericolul ca un nou concept să fie introdus din scopuri pur politice, fie pentru că există o presiune din exterior în acest sens fie că există o dorință la nivel politic de a atrage o percepție favorabilă în presă și în cadrul publicului referitor la inițierea unor concepte moderne. Dar poate exista, de asemenea, și un pericol în alt sens, și anume acolo unde, la nivel organizațional sau operațional, există o mișcare de introducere a unui nou concept și o rezistență la nivel politic generată fie de conservatorism sau timiditate, de un scepticism general față de începerea a ceva nou și posibil jenant sau, pur și simplu, de teama de a nu atrage critici din partea oponentilor politici, presă, public sau oricine în măsură să le exprime.

Paradigma birocratică

Paradigma politică determină numai ce se decide la cel mai înalt nivel al unei organizații de poliție. Pentru a separa poliția de politica pe termen scurt și a evita tipurile de stricare a sistemului care au afectat multe organizații polițienești în secolul 20, poliția ca organizație urmează și o paradigmă birocratică. Max Weber a fost cel care a descris principiile unei birocrații acum aproape o sută de ani în cartea sa „Wirtschaft und Gesellschaft” („Economie și societate”) în care a evidențiat importanța modului „sine ira et studio” de a îndeplini îndatoriri esențiale pentru o societate modernă, legat strict de regulile și reglementările impuse, urmând procedurile obligatorii pentru toată lumea, stabilite în scris și oarbe la particularitățile preferințelor sau privilegiilor individuale. Paradigma birocratică se asigură că poliția nu se poate transforma nici într-un instrument destinat exclusiv claselor dominante nici într-un organ izolat cu propriile reguli și norme care hotărăște independent cum să funcționeze. Paradigma birocratică are tendința de a fi inflexibilă, ineficientă și înceată, dar este o garanție solidă că poliția va rămâne previzibilă și stabilă, imparțială și – cel puțin în teorie – în afara politicii.

De asemenea, paradigma birocratică presupune anumite pericole în ceea ce privește introducerea filozofiei de Poliție de Proximitate. Primul și cel mai probabil constă în tendința de a sufoca conceptul într-o abundență de reglementări amănunțite și obligații de raportare – un lucru pentru care birocrațiile sunt recunoscute și blamate. În mod tradițional, birocrațiile permit foarte greu lipsa de transparență în domeniul. De obicei, preferă să controleze majoritatea măsurilor și activităților desfășurate la nivel operațional, dar, permițând în același timp polițiștilor să își dezvolte separat relația cu cetățenii, îi confruntă cu riscul de a avea tot atâtea abordări ale Poliției de Comunitate câte unități sau indivizi există, deoarece este foarte greu pentru o unitate birocratică, centralizată, situată într-o capitală să controleze modul în care Poliția de Proximitate acționează în fiecare oraș, sat sau suburbie.

Birocrațiile tind să nu aibă încredere în unitățile organizaționale din subordine. Și au tendința de a prefera regulile amănunțite unei menționări mai generale a preferințelor și standardelor. Iar fiecare greșală percepută la nivel operațional poate fi privită ca un motiv de a țese rețeaua de reguli și reglementări din ce în ce mai strâns. Dar, așa cum orice polițist știe foarte bine, o bună practică polițienească la nivelul comunității poate avea succes doar dacă este îndreptată către nevoile specifice ale comunității, problemele și provocările din cadrul acesteia. În momentul în care ofițerii încep să aplice procedurile standardizate stabilite de Ministerul de Interne, valoarea adăugată a Poliției de Proximitate este pusă în pericol.

Paradigma profesională

O poliție dominată exclusiv de paradigmele politice și birocratice nu ar fi o poliție foarte eficientă, astfel că este nevoie de o a treia paradigmă care să garanteze că poliția își poate îndeplini îndatoririle în mod eficient și eficace. Cea de-a treia paradigmă după care

funcționează poliția este ceea ce eu numesc paradigma profesională. Chiar dacă studiul poliției mai dezbate problema dacă poliția este sau nu o profesie, există, fără îndoială, un anume set de reguli profesionale pe care le urmează orice ofițer de poliție, un set de standarde și proceduri bine stabilite care au fost create de-a lungul timpului, testate de nenumărate ori și pe care orice începător trebuie să le învețe pentru a deveni un bun polițist.

Aceste norme, standarde și proceduri profesionale sunt parte integrantă a ceea ce se numește de obicei „cultura polițistului”, setul specific de presupuneri de bază și (nescrise și implicite, de cele mai multe ori) reguli care stabilesc comportamentul și acțiunile ofițerului în munca sa de zi cu zi. Aceste presupuneri de bază, norme, standarde și proceduri sunt de obicei compatibile cu regulile birocratice pe care este nevoită poliția să le respecte, dar pot include și modalități care nu fac parte în mod explicit din regulile birocratice sau se pot chiar situa în afara cadrului oficial, acceptabil din punct de vedere birocratic sau politic.

Logica ce derivă din paradigma profesională este diferită de logica politică și cea birocratică. Nu întrebă ce trebuie să faci ca să ferești Ministerul de Interne de necazuri sau pentru a urma litera legii în totalitate, ci întrebă ce trebuie să faci pentru a fi eficient în munca de poliție, a garanta siguranța și ordinea, a prinde infractorii și a se asigura că poliția își poate desfășura activitatea și într-un mediu, de multe ori, nefavorabil.

Procesul înțelegerii și interpretării la nivel operațional

Paradigma profesională și logica ce derivă din aceasta sunt esențiale pentru a înțelege ce se întâmplă în secțiile de poliție atunci când se introduce ceva nou, deoarece ordinele și conceptele care provin de la conducere nu sunt niciodată primite sau percepute exact așa cum au fost ele emise – ele sunt mai degrabă interpretate și modificate pentru a fi compatibile cu normele și experiențele existente, tiparele comportamentale și presupunerile comune de bază astfel încât ele să nu afecteze prea mult practicile și procedurile.

Acest proces de interpretare și modificare este realizat mai întâi prin observarea a ceea ce se întâmplă, este urmat apoi de un proces de încercare de înțelegere. Uneori, acesta poate dura mai mult, mai ales când conceptul este nou sau când nu este destul de clar motivul pentru care conceptul este introdus. Ofițerii înțeleg ceea ce văd sau aud vorbind unul cu celălalt, împărțind observații și interpretări. Cu cât noul concept este mai străin, cu atât ei vor discuta și specula, vor dezbate zvonuri și vor încerca să afle ce se petrece „de fapt”, de urmăresc „de fapt” politicienii sau superiorii să realizeze cu noul concept și ce înseamnă el „de fapt” pentru munca de zi cu zi în cartier și în secție.

Acest proces de înțelegere este foarte greu de controlat deoarece o bună parte se desfășoară în cantină, mașinile de patrulare, la cafea sau între două vizite la secție. Iar extinderea cantității de informație oferite ofițerilor despre noul concept, scopurile sale și filozofia din spatele lui, poate înrăutăți lucrurile deoarece foarte adesea el este perceput de către ofițeri ca o strategie de a aplană o rezistență sau de a acoperi lipsurile noului concept pe care managerii nu vor ca ofițerii să le vadă. Așa cum un consultant în management mi-a spus odată: „Cu cât e mai vastă insula informațională dintr-o mare de nesiguranță, cu atât mai lung este țărnul îndoielii.”

În special atunci când motivele din spatele noului concept nu sunt comunicate în mod deschis, ofițerii tind să facă speculații pe marginea motivelor „reale”, iar atunci când au motive să creadă că motivele „reale” sunt mai mult politice, devine din ce în ce mai greu să îi convingi să noul concept este menit să îmbunătățească activitatea poliției, să crească siguranța în comunitate și, astfel, să contribuie la combaterea infracționalității mai eficient.

Dacă managementul introduce noi ordine și concepte în poliție ce contravin credințelor de bază ale activității eficiente, ofițerii tind să păstreze vechile practici cât de mult posibil.

Aceasta nu înseamnă neapărat că ei obstrucționează politica oficială (polițiștii sunt de obicei persoane care respectă legea și care sunt obișnuite să urmeze ordine), dar ofițerii pot fi destul de creativi când este vorba de a face ceea ce consideră ei că este necesar și totuși să creeze impresia la nivelul conducerii că totul se desfășoară așa cum era plănuțit.

Concluzie

Aceasta înseamnă că introducerea noilor concepte cu scopul de a modifica sau schimba modul de activitate al activitate al poliției înseamnă de multe ori că este nevoie de modificarea sau schimbarea culturii organizaționale, și anume: tiparele comportamentale comune referitoare la ceea ce se consideră eficace și eficient precum și presupunerile de bază referitoare la factorii critici trebuie să fie respectate pentru a avea succes. Schimbarea culturii organizaționale este mult mai dificilă decât elaborarea unor concepte convingătoare, stabilirea unui grup de proiect pentru implementarea lor sau organizarea unor cursuri corespunzătoare pentru familiarizarea cu scopurile și procedurile noului concept. Este necesar ca managementul să aibă abilități de convingere și este nevoie de o înțelegere profundă a culturii organizaționale, a paradigmatelor principale și a logicii acestora. Dar este, de asemenea, nevoie de răbdare, perseverență și efort precum și o percepție corectă asupra a ceea ce se petrece în mințile ofițerilor de poliție, cu văd ei lumea și despre ce vorbesc între ei.

Cu siguranță, nu înseamnă că un nou concept poate fi introdus doar dacă toți polițiștii sunt de acord cu el. Dar fiecare organizație are figuri reprezentative care îndeplinesc rolul de a-i conserva cultura – oameni admirați de toată lumea, oameni care sunt model pentru ceilalți și care formează opinii. Cei care stabilesc o modificare sau o schimbare în cultura organizațională sunt sfătuiți să caute acești oameni și să încerce să afle ce cred aceștia și cum pot fi câștigați de partea cauzei. Este nevoie de timp și efort, dar este o investiție rentabilă care poate asigura succesul.

Rezultatele Atelierului C: Poliția de Proximitate ca proces de învățare

Organizațiile de poliție trebuie să fie deschise și pregătite pentru a fi evaluate de experți profesioniști externi

- Evaluarea este unul dintre cele mai puternice instrumente pentru ca o organizație de poliție să învețe în permanență. Ea trebuie să fie realizată în mod riguros și, dacă este posibil, de către un agent extern.
- Evaluările pot fi realizate de universități cu condiția ca acestea să cunoască activitatea poliției (institute de criminologie sau management public), organizații internaționale (OSCE; UE) sau consultanți specializați. Finanțarea poate proveni de la organizații internaționale sau țări partenere.
- Poate fi realizată la nivel de proiect (de ex. un proiect de reducere a infracționalității) sau la nivel de unitate (introducerea unui program sau unități de PdP).
- Toate evaluările trebuie să țină cont de câteva etape pentru stabili dacă și când ceva nu a mers conform planului.
- Atât resursele (ce s-a investit și cum?) precum și rezultatele (ce generează noile măsuri?) trebuie analizate.
- Sondajele publice, realizate în mod științific, trebuie folosite pentru evaluarea impactului măsurilor asupra populației.

Monitorizarea internă ar trebui să fie un proces permanent, ce vine în completarea evaluării externe

- Monitorizarea internă ar trebui să existe în permanență. Spre deosebire de evaluare, ar trebui realizată de poliția însăși.
- Criterii și indicatori preciși au fost definiți și comunicați pentru a monitoriza schimbările în mod imparțial.
- Funcțiile specifice trebuie stabilite în organizație și trebuie desemnat personal adecvat pentru a efectua monitorizarea.
- Evaluatorii externi trebuie să folosească, printre altele, și informațiile rezultate din monitorizarea internă.
- Atât evaluarea cât și monitorizarea prezintă o mare importanță pentru PdP deoarece aceasta trebuie să se adapteze unei societăți în schimbare

Pentru introducerea PdP e nevoie de înțelegerea culturii polițienești și de perseverență

- Reformarea poliției nu se poate face doar prin schimbări de ordin tehnic și structural. Cultura este cheia.
- Cultura poliției poate reprezenta un ajutor sau un obstacol în introducerea PdP. Dar dezvoltarea ei necesită efort și perseverență.
- Dacă PdP este introdusă de sus în jos, managementul superior trebuie să țină cont de faptul că managementul superior și cel inferior pot avea culturi diferite.
- Personalul reticent, la toate nivelurile, poate fi motivat de vizibilitatea meritelor și succeselor.
- PdP ar trebui să fie recunoscută ca fiind la fel de importantă ca și lupta împotriva infracționalității și să permită promovarea ierarhică în cadrul organizației.

Pentru implementarea schimbării, trebuie efectuate sondaje

- Sondaje interne trebuie realizate în mod regulat pentru a înțelege care sunt culturile diferite ale poliției și cum să fie ele luate în considerare pentru promovarea schimbării, în special PdP.
- Sondajele trebuie realizate pentru a identifica locul problemelor, sectoarele și profilul personalului (vârstă, funcție, amplasament geografic etc.). Dar, în același timp, trebuie să asigure anonimitatea respondenților.
- În prezent, sondajele interne pot fi organizate prin internet și nu necesită, astfel, investiții semnificative.

Descentralizarea este folosită pentru identificarea unor soluții locale (concrete) pentru probleme locale și ar trebui să înceapă cu analiza locală

- Introducerea PdP necesită standarde care sunt împărtășite la nivel național dar nu se pot decide soluții pentru întreaga țară într-un oraș. Exemplul francez a arătat că acest lucru nu este fiabil.
- Primul pas al ofițerilor PdP este să analizeze problema siguranței pe plan local, la nivelul cartierului sau în zonele rurale ale unei regiuni.
- Înțelegerea problemelor locale și identificarea de soluții pe plan local vor reduce utilizarea inutilă a resurselor în locuri unde nu apare această necesitate.

Participants

Bosnia and Herzegovina

Lazić, Đorđe, Ministry of Interior
Maričić, Darko, Ministry of Interior

Bulgaria

Bozukova, Nadejda, Inspector, National Police Service, General Directorate Police International Relations Department
Iliev, Tomi, Commissioner, National Police Service, General Directorate Police Deputy Director MD CCPOMP
Ivanov, Vladimir, Commissioner, Director of the Main Directorate - Crime Counteraction, Public Order Maintenance and Prevention MD CCPOMP

Croatia

Balgač, Iva, International Police Cooperation
Benko, Marijan, Ministry of the Interior, General Police Director
Bogdanović, Damir, National Police and Human Rights Coordinator
Borovec, Krunoslav, Spokesman of General Police Directorate
Budišćak, Davor, Instructor
Kukavica, Damir, Head of Europol Section
Kovačić, Monika, International Police Cooperation
Mayka, Dražen, Assistant of Director of Police Directorate
Nađ, Ivan, Deputy of General Police Directorate
Novak, Dubravko, Head of General Police Directorate Cabinet
Porubić, Ivica, Head of Section at Department for Public Order
Rašić, Marko, Director of Police Directorate

Macedonia

Stavrevski, Risto, Advisor of Minister of Internal Affairs
Stojanovski, Dragoljub, Senior Police Advisor for Public Order
Vitanov, Slave, Ministry of Interior, Senior Police Advisor
Ancevska, Marija, Interpreter

Montenegro

Mehović, Feho, Police Directorate Montenegro
Peković, Željko, Police Directorate Montenegro

Romania

Bejan, Ion, Community Police Programme Coordinator
Enescu, George, Police teacher on Community Police
Popa, Gheorghe, Police Instructor on Community Police

Serbia

Gačević, Golub, Head of Department for Police Organisation, Prevention and Community Policing at the Police Directorate, Ministry of Interior
Stevandić, Danilo, Deputy Head of Department for Police Organisation, Prevention and Community Policing at the Police Directorate, Ministry of Interior

South East European Police Chiefs Association (SEPCA)

Simic, Milorad, SEPCA President, General
Vujicic, Predrag, SEPCA Executive Secretary, Chief Police Inspector

Switzerland

Kaiser, Marcus, Dr., Swiss Ambassador to Croatia

Prestel, Bernhard, Dr., Senior Advisor to Swiss Agency for Development and Cooperation (SDC)

Joseph, Angela, Conference Administration Support

European Commission

Bouge, Hervé, European Commission, DG Enlargement/C1, Police and Security, Colonel

Frees, Stephan, Federale politie - Directie Relaties met de Lokale Politie - Programma Kwalipol, Superintendent Belgian Federal Police

Kirby, Chris, Hampshire Constabulary, Police Inspector

Labrunye, Frederic, Police National de la France, Chief of the Gendarmerie in Lyon, Captain

Mouhanna, Christian, Centre de Sociologie des Organisations (CNRS) - National Scientific Research Centre

OSCE Mission to Croatia

Roksandić, Nataša, Assistant to Head of Mission to Croatia on Police matters

OSCE Mission to Montenegro

McNulty, Patrick, OSCE Mission to Montenegro

Radonjić, Kosta, Interpreter to OSCE Mission to Montenegro

OSCE Mission to Kosovo

Duffey, Tamara, Chief of Community Safety Development, OSCE Mission Kosovo

Stability Pact for South East Europe

Brunhart, Reto, Expert, Justice & Home Affairs, Working Table (WT) III – Security

Experts

Ciociu, Cornel, Director of Romanian Public Order Police

Mohler, Markus H.F., Dr., Senior Advisor to Swiss Agency for Development and Cooperation (SDC)

Petrović, Zoran, Local representative of the Swiss Agency for Development and Cooperation (SDC) Community Policing Project in Bosnia and Herzegovina

Schorer, Peter, Dr., Senior Advisor to Swiss Agency for Development and Cooperation (SDC)

Weidkuhn, Christian, Expert to Swiss Agency for Development and Cooperation (SDC) Community Policing Project in Bosnia and Herzegovina

Interpreters

Albania: Albrahimi, Adelina; Baçi, Ilir

Bulgaria: Dimova, Yonka; Manov, Andrey

Croatia: Andrassy, Vera; Brodnjak, Mirko; Juretic, Ana; Safran, Jasenka

Romania: Mladin, Alexandra-Luliana; Vasilescu, Veronica